

Eunice Lacava Kwasnicka

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO



6ª Edição

editora
atlas

Eunice Lacava Kwasnicka

Introdução à Administração

Manual do Mestre

SÃO PAULO
EDITORIA ATLAS S.A. – 2005

Sumário

PARTE I – Visão Inicial, 5

- 1 A importância da administração, 5
- 2 A linha do tempo e a teoria administrativa, 7
- 3 O trabalho humano, 13
- 4 O trabalho em grupo, 16

PARTE II – As Grandes Áreas da Empresa, 19

- 5 Áreas funcionais e ambiente organizacional – introdução, 19
- 6 A função produção/operação/valor adicionado, 22
- 7 A função financeira, 26
- 8 A função marketing, 30
- 9 A função recursos humanos/administração de pessoas, 34

PARTE III – Processo Empresarial, 38

- 10 Do planejamento à estratégia competitiva, 39
- 11 Organização, 43
- 12 Direção, 47
- 13 Controle, 51
- 14 Administrando a excelência e a qualidade, 53

PARTE IV – A Empresa, 55

- 15 Formas de propriedade e de associação entre empresas, 55
- 16 Criação e expansão da empresa, 58
- 17 Papel social das organizações, 60
- 18 Futuro da Organização, 62

Introdução

Como toda disciplina nova, a administração também pode apresentar uma certa dificuldade de aprendizado; porém, é uma disciplina muito importante nos dias de hoje, e qualquer atividade de requer um mínimo de administração para obter resultados.

Como todo livro introdutório, este também tem a finalidade de apresentar ao leitor um tema desconhecido por ele, por isso este é um livro para pessoas que nunca estiveram envolvidas com administração e que nesse momento necessitam fazê-lo. Um curso introdutório busca estabelecer a base teórica e os principais termos técnicos que estarão presentes ao longo de um curso para formar administradores. Dentro desse espírito, o curso de introdução irá mostrar uma visão geral do programa ao longo do conjunto de disciplinas que o compõem.

Pode ser complexo pelo grande número de conceitos e termos técnicos que são novidades para os alunos, porém dará uma visão diferente de alguns problemas reais vividos no dia-a-dia e uma nova maneira de expressar seus pensamentos e idéias no mundo dos negócios.

A forma comum de apresentar um curso introdutório é a combinação de instrumentos didáticos que facilitam internalizar os conhecimentos, que são aulas teóricas, discussão de casos, exercícios experimentais, trabalho de campo e pesquisa bibliográfica; com isso, enriquece-se a discussão em sala de aula e se permite a possibilidade de reafirmar os conceitos apresentados.

PARTE I – Visão Inicial

Capítulo 1 – A Importância da Administração

Apresenta a organização do livro e estabelece conceitos sobre a teoria administrativa.

A – Sobre a teoria das organizações

A teoria das organizações amplia de forma considerável a tipologia das organizações: as de transformação – fábricas; as de serviços – hospitais, bancos, comércio em geral; as assistenciais – igrejas, ONGs, fundações. Há objetivos únicos, múltiplos, coletivos, pessoais. Há organizações temporais e outras permanentes, sem perder de vista a classificação por tamanho, representatividade no setor econômico, intensa tecnologia, capital humano etc. O arranjo formal de pessoas ou um indivíduo apenas podem, a partir de um objetivo e uma idéia, iniciar um negócio; com isso, está criada uma organização.

B – O que é administrar?

O mais importante e consistente uso do termo *administrar* é aquele em que é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

C – Por que princípios administrativos?

Os princípios estabelecidos para a administração de uma organização definem o estilo e a forma de conduzir os negócios, levando-se em conta todos os elementos que envolvem esse processo. Esses princípios são importantes à medida que estabele-

cem um norte a todos que chegam para se envolver com o trabalho. É impossível estabelecer uma teoria única para diferentes organizações, mas não um conjunto de princípios básicos adaptáveis a diferentes tipos de organização.

D – Qual a administração do futuro?

Nesse caminho ao futuro há motoristas, passageiros e pedestres distraídos. Para sermos aquele que conduz rumo ao sucesso, temos que nos livrar dos velhos preceitos e inventar o futuro. Com isso podemos concluir que a teoria geral da administração se desenvolverá por meio de um contínuo refinamento da teoria, da prática e da integração voluntária de outras disciplinas. A criatividade na solução dos problemas e a participação do grupo nesse processo são a hora da vez.

E – O que é ser administrador?

Administradores e executivos são responsáveis pelo uso adequado de seus conhecimentos e valores pessoais para lidar com os recursos humanos e materiais e obter sucesso organizacional. Olhando o futuro, estamos vendo esse homem dentro de um desenvolvimento contínuo em sua educação, aumentando confiança e, conseqüentemente, sua dependência a outros e sua liberdade de decisão, tendo mais poder sobre controles mecânicos e coercitivos.

Capítulo 2 – A Linha do Tempo e a Teoria Administrativa

Apresenta uma evolução histórica das várias teorias administrativas, suas origens e principais conceitos que marcaram a época. Pesquisadores e estudiosos em administração sempre estiveram presentes a esse movimento e hoje existem os chamados gurus da administração.

A – Onde tudo começou?

Onde se inicia a história da administração é puramente uma questão de escolha. Podemos, por exemplo, começar pela Antiguidade, Idade Média ou Renascimento; outros preferem iniciar pela Revolução Industrial, em torno de 1700. O certo é que em todos esses marcos históricos houve uma relação capital/trabalho e mercantilismo. É claro que o mundo evoluiu e se desenvolveu, exigindo maior atenção em como gerenciar qualquer atividade. Os preconceitos em relação ao trabalho são esquecidos e iniciam-se uma transformação de tratamento e maior atenção ao trabalho.

B – Qual a importância da Revolução Industrial?

A Inglaterra recebeu todos os créditos pelo início da Revolução Industrial, com a criação de indústrias e empresas privadas; o motor a vapor foi o que impulsionou o surgimento dessas indústrias, com isso houve as revoluções agrícola, industrial e comercial e as empresas, num processo de adaptação, sentiram a necessidade de melhores métodos de controle do trabalho.

C – A figura de Taylor (Frederic W. Taylor)

É considerado o pai da administração científica, suas obras apontam para o que se convencionou chamar método científico de gestão do trabalho. Era partidário da divisão de tarefas e prêmio por produtividade, o que levaria a baixos custos e maiores lucros. Taylor não estava somente preocupado em obter maior esforço dos trabalhadores, mas também em introduzir métodos de trabalho eficientes.

D – Principais colaboradores

Frank e Lillian Gilbreth, pioneiros da aplicação do estudo do tempo e movimentos na tarefa aplicado à indústria, e Lawrence Gantt, que se preocupava em dar uma visão mais humanista à forma de Taylor de trabalhar. Foi o começo do pensamento humano no trabalho.

E – Qual o papel de Henri Fayol?

O trabalho do francês Henri Fayol foi considerado uma das maiores contribuições para o aspecto do gerenciamento na administração, enquanto Taylor preocupava-se com o chão de fábrica. Em seu trabalho publicado em 1908 ele mostra as possibilidades de formar administradores e criar o ensino formal de administração, por isso é chamado de o pai da administração.

F – Como se encaixa a Burocracia nesse cenário?

Deve ser considerado um modelo muito próximo ao da Teoria Clássica, deve ser visto como modelo e não como uma teoria em si. Seu criador, Max Weber, enfatiza o profissionalismo e vê a administração sendo exercida por profissionais. A todo momento procura desvincular a empresa e os indivíduos, ao mesmo tempo em que exige a aceitação dos objetivos organizacionais. Para ele o mais importante é o cargo e não o seu ocupante, sendo este transitório.

G – O que a Teoria de Relações Humanas busca?

A abordagem humanística busca tornar possível para as pessoas cooperar em grupos de trabalho e não como apenas um indivíduo isolado em seu posto. O estudo de Hawthorne foi o mais importante trabalho de pesquisa que fundamentou a teoria, mostrando fatores sociológicos e psicológicos do trabalho. Houve um avanço nos conceitos de administração, dando lugar ao desenvolvimento das teorias dos grupos, importante para o aumento da criatividade e do processo decisório, que veremos mais adiante.

H – A abordagem da Ciência do Comportamento

A ciência comportamental é o produto da expansão das fronteiras científicas para incluir comportamento humano e mentalidade, processo grupal e todos os processos que a mente do homem é capaz de gerar. A abordagem comportamental sugere que as necessidades físicas e emocionais das pessoas compõem a base para a organização.

I – A abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica originou-se dos princípios da cibernética. Na visão dessa teoria, a organização é um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, buscando atingir seus objetivos. A interação é intensa tanto com o ambiente interno como com o externo da organização, portanto, devemos considerá-la um sistema aberto.

J – A abordagem contingencial

Essa abordagem é um adendo da abordagem sistêmica, pois ela busca a adaptação da empresa às contingências do momento. Toda organização deve estar bem atenta aos elementos do ambiente, que são muitos e adversos, mudando com muita rapidez. A organização deve se adaptar a essas mudanças e auxiliar a moldar seu ambiente de forma a beneficiar-se disso. O papel do administrador é descobrir diferentes formas de atender a diferentes demandas.

K – A teoria administrativa é auto-suficiente?

Poucas ciências são auto-suficientes e a administração não é uma delas. Muitos outros campos da ciência estão direta e indiretamente envolvidos. Os mais importantes são: sociologia, psicologia, engenharia, economia, matemática, medicina do trabalho; outros são ciência política, ecologia, ciência ambiental e ciência social.

Exercício

Discutir os principais conceitos de cada abordagem teórica e fazer um quadro para perceber a diferença entre elas e a contribuição que cada uma ofereceu para o surgimento das outras.

Objetivo

Permitir que os alunos entendam os principais conceitos de administração e a sua evolução.

Caso: Construção da importante ferrovia Madeira Mamoré (MAD MARIA)

Estamos procurando um capataz que tenha energia e possa inspirar temor aos operários da empresa construtora dessa importante ferrovia. Deve ser durão, não dar ouvidos a lamentações, saber diferenciar o que é doença do que é fingimento e, acima de tudo, fazer cumprir o cronograma de trabalho, não permitindo atrasos na obra.

Você irá trabalhar com cerca de 2.000 homens das mais diferentes origens, porém todos com o mesmo perfil, morosos e indolentes para o trabalho. Gostam de se rebelar e exigir coisas às quais não têm nenhum direito. Qualquer movimentação nesse sentido deve ser combatida rigorosamente.

Não questionaremos seus métodos, desde que faça com que essa massa indisciplinada de operários analfabetos e ignorantes, que são pagos para trabalhar, cumpra suas quotas diárias de assentamento dos trilhos.

Você terá amplos poderes, guardas armados para vigiar as turmas, duas refeições por dia e muito poder de polícia sobre os trabalhadores. O montante de horas de trabalho por dia pode ser estabelecido por você, desde que não seja menor do que 16 horas diárias, com descanso de meia hora para o almoço e jantar. Deverá morar no trabalho, cujo ambiente é ao ar livre, com clima agradável e muitos desafios.

Comentário

Esse caso é adequado para ilustrar como eram os valores das relações patrão-empregado no início do século passado. Solicitar aos alunos a identificação com as escolas teóricas em que mais se posiciona o caso.

Caso: Se não fosse eu aqui!

Sou o gestor desse hospital e também o chefe do setor cirúrgico. Estou indo à sala de cirurgia e observo o que há pelo caminho, para poder identificar possíveis problemas. Vejo que muitas coisas poderiam ser feitas para acelerar o processo de atendimento do público e facilitar o trabalho de todos, atendentes, enfermeiros, faxineiros e recepcionistas.

Também observei que se melhorássemos um pouco o ambiente e o tornássemos mais alegre e claro, com pinturas em cores relaxantes, os pacientes deitados em suas macas e camas teriam uma visão mais agradável e não se sentiriam tão deprimidos.

Chego à sala de cirurgia e noto que há muita gente para uma cirurgia que eu considero de grau simples. Talvez se eu tivesse um pouco mais de tempo poderia pensar nessas mudanças todas

de que eu senti necessidade e ainda conversar com meus auxiliares sobre melhores e mais práticos métodos de trabalho. Esqueça! É impossível pensar, sozinho, em tudo por aqui.

Comentário

O aluno deve explorar o aspecto tecnocrata e humanístico do trabalho. A divisão de tarefas, o trabalho em grupo e a eficácia organizacional pela delegação. Importante é saber quais tarefas devem ser delegadas e quando fazê-lo.

Resumo: Linha do Tempo das Teorias Administrativas

1903	Administração Científica
1908	Teoria Clássica
1909	Teoria Burocrática
1945	Teoria de Relações Humanas
1951	Teoria de Sistemas
1952	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria Contingencial

Capítulo 3 – O Trabalho Humano

A partir deste capítulo vamos segmentar a empresa em partes e estudar seus elementos a partir do particular para o geral, ou seja, a partir do indivíduo até a empresa como um todo.

A – Os fatores técnicos do trabalho

O princípio básico da divisão de tarefas é que ninguém seria capaz de produzir um bem do começo ao fim, seria necessário ter conhecimentos amplos sobre a técnica de produção, portanto há necessidade de dividir essa tarefa em partes. Esse processo de divisão exige especialização do indivíduo e coordenação da execução de todas as partes para que o todo não sofra pelo descompasso do processo produtivo. A economia e o aumento da qualidade, nesse aspecto, só foram possíveis com a ajuda da engenharia de produção que estudou o sistema de tempos e movimentos.

B – Qual a visão humanista do trabalho?

Todos os estudiosos em comportamento organizacional atribuem a motivação para o trabalho, ou seja, os motivos que levam um indivíduo a envolver-se com uma atividade profissional, a um conjunto de fatores estritamente pessoal e diferente de pessoa a pessoa. Maslow, McGregor, Homan, March e Simon estudaram a motivação para o trabalho e desenvolveram suas próprias teorias, todas válidas. A organização deve conhecer seus trabalhadores, identificar suas necessidades motivacionais e oferecer um ambiente que favoreça o atendimento dessas necessidades.

C – Como um indivíduo vê seu trabalho?

Uma pessoa irá exercer uma atividade profissional para atender a necessidades pessoais, desafios, poder, recompensas e realização pessoal. Quando seu desempenho é reconhecido de alguma forma, ela se sentirá satisfeita e se dedicará mais ao trabalho. Necessidades são satisfeitas por atingir objetivo. Quando o ambiente de trabalho for favorável, agradável e prazeroso, o resultado será sempre muito positivo para todas as partes envolvidas.

Exercício

Imagine a função de datilógrafa, que hoje foi substituída pela de digitadora, e explique que atividades e exigências foram agregadas a essa nova função, e veja se isso pode ser considerado enriquecimento de cargo.

Objetivo: Dar ao aluno a possibilidade de gravar bem os conceitos de cargos e suas variações.

Caso: Existem motivações e motivações...

Vovô nunca gostou muito de ir à missa aos domingos, e o sermão era uma coisa muito enfadonha para ele. Certo dia até o padre ficou preocupado com o pobre homem, sentado ao lado de uma criança mal comportada. O diabinho parecia estar fazendo um esforço fora do comum para perturbar a missa, ficando todos, inclusive a mãe, muito embaraçados com a situação. A motivação de meu avô estava atingindo o nível zero.

A certa altura, vovô, que chegou ao seu limite, chamou o garoto, cochichou alguma coisa em seu ouvido e ao mesmo tempo tirou um canivete do bolso, abriu-o e mostrou ao garoto. As pessoas, surpresas, viram o garoto sentar-se quieto até o final da missa. Quando o amém “foi finalmente pronunciado”, o garoto saiu em disparada porta afora.

Vovó comentou: “Querido, foi maravilhoso você dar àquele garoto um incentivo para ele se comportar, porém achei estranho ele não esperar pelo prêmio que você prometeu.”

Ao que vovô respondeu: “Que prêmio? Eu apenas disse-lhe que, caso ele não ficasse quieto, eu lhe cortaria as orelhas.”

Comentário

Esse caso explora o fator manipulador do prêmio ou castigo para que determinados comportamentos sejam obtidos. Esse fator também pode e é usado no ambiente de trabalho para provocar estímulos que levam a ações desejadas pelos supervisores.

Capítulo 4 – O Trabalho em Grupo

Como decorrência do trabalho individual e dos estudos sobre motivação para o trabalho, evoluíram as teorias sobre grupos no ambiente de trabalho. A sociologia foi a disciplina que muito contribuiu para essa fase. Os grupos sociais no ambiente de trabalho passaram a chamar a atenção dos comportamentalistas e agregar o comportamento deles em benefício da organização.

A – Por que os grupos se formam?

O homem é um ser social por excelência, e isso ocorre em todos os ambientes onde ele atua. Há uma necessidade inata de procurar seus pares para obter afeto, reconhecimento, formar parcerias, lealdade e afirmação. O grupo protege e promove o indivíduo em seu ambiente social. O poder e a influência que um grupo representa em um ambiente de trabalho atraem muitos seguidores e consolidam o grupo.

B – Qual a diferença entre um grupo formal e informal?

Se um grupo de pessoas resolve se encontrar em uma praça pública para cantar todos os sábados e domingos, onde entra e sai quem quer, cada um aparece quando pode, é um grupo informal. Mas, se esse mesmo grupo quiser registrar-se com um nome e um endereço, em cartório, criar um cronograma de apresentações e um horário rígido para isso, e se só entrar se for selecionado pelo grupo, isso já tem características de formalização.

C – O que significa dinâmica de grupo?

Como o próprio nome diz, a dinâmica significa o movimento do grupo em seu ambiente, o que ele representa, faz, influencia,

se aumenta, se diminui. O amadurecimento do grupo é produto de sua dinâmica. Através do processo de participação ativa e saudável de todos os membros do grupo, há um desenvolvimento e amadurecimento natural.

D – Coesão Grupal

É o poder das forças que unem seus membros. Quanto mais coeso um grupo é, maior seu poder. Os membros de um grupo coeso unidos e confiantes, de moral elevada, serão bem-sucedidos. O inverso seria uma tendência de desaparecimento do grupo.

E – Liderança no Grupo

Liderança é um tema que por si só é polêmico, quer esteja envolvido um grupo, uma empresa ou uma nação. Muito tem sido escrito e tantas são as teorias de liderança que podemos arriscar em afirmar que para cada situação poderemos ter um tipo de liderança. A chave para isso é a influência. Se a pessoa que lidera não tem a capacidade de influenciar seus liderados, terá muita dificuldade de obter resultados positivos, pois haverá perda de confiança do grupo na sua pessoa. O importante é manter o grupo coeso e leal às idéias de quem está liderando, pois uma deserção poderá desencadear tensão e crise no grupo, ameaçando sua existência.

Exercício

Pense em duas situações de grupo: uma banda de *rock* e um time de futebol e faça uma breve descrição de como deveria ser o líder de cada um desses grupos, identificando o que mantém cada grupo coeso.

Comentário

Aqui o aluno poderá entender o conceito de líder voltado para resultados e líder mais interessado em dar ao grupo liberdade para criar.

Caso: “Como fazer isso?”

Existe um grupo de professores, dez ao todo, com um líder escolhido de dentro do próprio grupo, porém não pelo grupo. Esse líder quer o reconhecimento, a confiança e a lealdade do restante dos membros do grupo, porém a alta administração sempre faz exigências para avaliar a produtividade desse grupo. Uma delas é a produção de artigos científicos a serem publicados, os que valorizariam a instituição perante a comunidade científica.

Esse líder não sente a vontade para impor a regra e exigir resultados imediatos contra punições severas caso não obtenha resultados. Como influenciar esse grupo para atingir o objetivo esperado pela organização, sem cair em desgraça com seus pares? De que tipo de poder dispõe esse líder e como usá-lo?

Comentário

Com esse texto o aluno poderá discutir as formas de manipulação e como conduzir o grupo para aquilo que se deseja.

PARTE II – As Grandes Áreas da Empresa

Capítulo 5 – Áreas Funcionais e Ambiente Organizacional – Introdução

A partir desse momento do livro é que estamos entrando diretamente no modelo sistêmico de organização, ou seja, dividir a empresa em partes, estudar essas partes isoladamente, mas sem perder o foco no todo. Já falamos do trabalho, do indivíduo, do grupo, agora vamos falar da junção de vários grupos para compor uma área dentro do sistema organizacional.

Dentro da linha do tempo da teoria das organizações, essas áreas já sofreram muitas modificações, tanto no nome como em sua concepção, provocadas pela evolução e modernização dos negócios. No quadro a seguir temos o exemplo dessa evolução.

Evolução das Áreas Administrativas no Tempo

Administração	Política de Negócios	Liderança nos Negócios
Pessoal	Recursos Humanos	Administração de Pessoas
Vendas	Vendas e Marketing	Vendas e Marketing
Produção	Operação	Valor Adicionado
Contabilidade	Contabilidade	Medida de Resultado/Governança
Finanças	Finanças	Finanças
De 1922 a 1945	De 1945 a 1998	A partir de 1999 até hoje

A – Como entender essas áreas?

Para entender o funcionamento de cada área, devemos identificar que existe uma hierarquia a que cada uma está ligada. O nível de decisão define as prioridades e as ênfases nas atividades decorrentes da decisão, e como cada atividade será executada e a execução da tarefa em si. Cada um desses níveis poderá ser estudado isoladamente, porém não sobrevive sem os demais, pois existe uma relação muito estreita entre eles.

B – O papel do ambiente organizacional

Os ambientes organizacionais, que se dividem em internos e externos, são de vital importância no processo organizacional. Eles exercem uma influência muito grande com o poder de alterar as ações já definidas para que haja uma adaptação às mudanças do ambiente. Alguns fatores do ambiente externo não podem ser controlados pela empresa, restando apenas adaptar-se a eles. Estar atento ao que ocorre fora das paredes da empresa pode dar vantagens competitivas sobre seus competidores.

C – O que conduz a uma decisão?

Todo problema requer uma solução, a forma de solucionar decorre de uma decisão. Até saber o que se vai vestir exige uma decisão. Em organização existem decisões dos mais variados tipos, de longo prazo, emergenciais, de risco. O processo decisório está inserido na arte de administrar.

Exercício

Você tem oito funcionários, quatro mulheres e quatro homens, dentre eles duas mulheres são negras, um homem é da raça amarela e outro é deficiente físico. Todos são igualmente competentes e bons funcionários. Como tomar essa decisão? Você terá que demitir dois funcionários, qualquer que seja o sexo. Que critérios adotar para demonstrar que a decisão foi justa e sem viés de qualquer tipo?

Comentário

Você deverá apresentar o resultado em forma escrita, pesquisando todas as alternativas possíveis, até aquelas diferentes do estabelecido no problema.

Capítulo 6 – A Função Produção/Operação/ Valor Adicionado

Produzir é transformar insumos disponíveis em insumos desejáveis: matéria-prima bruta em bens finais ou semifinais, ou ainda prestar serviços a partir do conhecimento de uma técnica ou do desenvolvimento de uma tecnologia. Essa função foi a que mais sofreu modificação ao longo dos anos, talvez influenciada pela evolução da ciência e pela busca de métodos melhores de desempenho operacional. No quadro a seguir podemos observar a evolução nos mecanismos de administração da produção.

Das técnicas de produção às estratégias de produção

1920/1920	Produtividade e eficácia
1920/1930	Mecanização; produtividade; controle de inventário
1930/1940	Recessão, <i>lay-off</i> ; racionalização
1940/1950	Pesquisa operacional, surgimento dos P&D
1950/1960	Inovação Tecnológica, avaliação de projetos CQ por amostragem estatística
1960/1970	Método do caminho crítico – planejamento da produção
1970/1980	Administração de serviços
1980/1990	<i>Just in time</i> , ISO, robôs na linha de montagem
1990/2000	<i>Benchmarking</i> , <i>downsizing</i> , cadeias de suprimentos

A – Engenharia do Produto

Envolve a concepção do produto, desde a idéia inicial até a produção do protótipo e teste final, antes de colocá-lo no mercado. Essa

atividade é parte da pesquisa operacional e envolve os setores de pesquisa e desenvolvimento de produto que não só criam produtos novos, mas também estudam a melhoria nos produtos já existentes.

B – Localização da fábrica e *layout* (arranjo físico)

Anteriormente, os critérios para decidir a localização da fábrica eram a proximidade da matéria-prima, disponibilidade de mão-de-obra e facilidade de escoamento da produção. Hoje, a questão dos incentivos fiscais move mais fábricas do lugar do que se pode imaginar. Há migrações de parques industriais inteiros de uma região para outra. Já o *layout* de fábrica tem a ver com a dinâmica da produção e com a forma de reduzir passos desnecessários que atrasam os cronogramas de trabalho. A facilidade de movimentação dos operários em seus postos de trabalho também é um fator importante na hora de definir um *layout*.

C – Controle da produção

Essa atividade, que antes gerava uma certa tensão no ambiente, hoje está bastante facilitada com o advento dos computadores e a modernização das máquinas e equipamentos industriais, acoplados a um sistema central de dados que ajusta os programas de produção *on line*. Há ainda a existência de *softs* de Pert e CPM, gráfico de Gantt, teoria das filas e outros modelos específicos que facilitam a sua aplicação e estão acessíveis a empresas de pequeno e médio porte.

D – A questão da qualidade na produção

Essa é uma questão muito explorada a partir dos anos 80, e tem por objetivo a produtividade com qualidade. Vários modelos foram criados, baseados inicialmente nos modelos japoneses, e buscam dar à empresa maior competitividade no mercado. A criação dos diversos ISOs, que são selos de excelência de produtos, dá a dimensão da importância da produtividade com qualidade.

Estudo de Caso

Valter estava estudando o fluxo histórico de produção dos últimos cinco anos e observou que os picos de produção ocorriam sempre no segundo semestre, pois as duas datas mais importantes para as vendas de brinquedos eram: outubro – dia da criança – e dezembro – Natal. O primeiro semestre deveria ser dedicado à criação de novos produtos, reposição de estoques de matérias-primas, treinamento de mão-de-obra, manutenção dos equipamentos.

Isso, evidentemente, não ocupava toda a mão-de-obra disponível na fábrica, muitas pessoas deveriam ser demitidas e recontratadas no período de pico. Outra questão era a matéria-prima: muitas vezes sobravam no estoque aquelas que não seriam mais utilizadas e faltavam as novas para atender aos novos brinquedos. O custo de estoque dos brinquedos antigos, cujas vendas despencaram, também era um problema.

Diante disso, Valter deveria convocar uma reunião para definir novas estratégias de produção e decidir que rumos o planejamento de produção deveria seguir e como tratar esses diferentes problemas ao mesmo tempo.

Comentário

O aluno terá condições de olhar a questão sob vários ângulos: da função produção, controle de estoque de matéria-prima e produtos acabados, início de ciclo de produção, criação de novos produtos e reaproveitamento da mão-de-obra ociosa em momentos de baixa, evitando custos de demissão.

Exercício

Prepare um PERT para uma viagem que você vai fazer com seus amigos para acampar na serra do mar e passar quatro dias, indo de bicicleta. Relacionar todas as tarefas necessárias, bem

como o tempo gasto em cada uma das tarefas. No caso de divisão de tarefa, colocar uma indicação do responsável por ela. Ficar atento ao caminho crítico.

O objetivo desse exercício é, através de uma experiência concreta, aprender o mecanismo da técnica, bastante útil em qualquer atividade.

Capítulo 7 – A Função Financeira

A Função Financeira sempre foi e será a mais delicada no cenário dos negócios, principalmente no Brasil. Num passado histórico, a grande vilã da função financeira era a inflação, que impedia que as empresas brasileiras fossem mais competitivas no mercado. Hoje, apesar de estarmos em uma posição melhor no mercado externo, temos os juros, que impedem maiores investimentos em equipamentos e tecnologia. Associado a isso, o Brasil é o país com a maior carga tributária no mundo, consumindo grande parte dos lucros das empresas. Com isso, as atividades mais importantes dessa função, que são a captação e a aplicação dos recursos financeiros, exigem atenção constante.

A história da evolução da Função Financeira, apesar de ter se iniciado em 1816, com o estabelecimento do padrão-ouro, na Grã-Bretanha, no Brasil só começou muito mais tarde, quando o país sofreu a primeira grande consequência da Depressão Americana. No quadro a seguir, podemos ter essa perspectiva.

1930-1933	Barreiras Tarifárias, Grande Depressão, Crise bancária
1934-1945	II Guerra Mundial, Criação de fundos mútuos, Acordo Bretton Woods
1946-1949	Conselho de Economia, Criação do PNB, Guerra da Coréia
1950-1954	Fundos de Pensão, Orçamento de Capital
1955-1959	Índice P/L
1960-1964	Euromercado, Investidor individual, Aquisições Corporativas
1965-1970	Árvore de Decisão
1971-1975	Taxa de Câmbio flutuante, Fluxo de Caixa Descontado
1976-1980	Embargo do Petróleo
1981-1985	LBO, Crescimento da Poupança e empréstimo
1986-1990	Fusões e Aquisições
1991-1995	Economias liberais, crescimento dos pequenos negócios, crise asiática
1996-2000	União Européia, Alta no mercado de capitais
2001-2005	Valorização do Real, Aumento da exportação

A – Capital Financeiro

O capital financeiro de uma empresa é o dinheiro acumulado em várias formas, captado no mercado financeiro, como lucro do exercício fiscal, ganhos de investimento de capital, vendas de títulos, que permite novos investimentos.

B – Quais são as decisões mais críticas da função financeira?

As três decisões mais presentes referem-se ao uso dos recursos disponíveis, investir no negócio, investir no mercado financeiro ou distribuir lucros aos investidores e proprietários. Essas são as decisões do primeiro nível; a partir do segundo nível de decisão, fica apenas a decisão de melhor *mix* de investimentos em função dos resultados esperados.

C – Como manter o equilíbrio entre as fontes e o uso dos recursos?

A melhor forma de manter a empresa financeiramente saudável é não incorrer em um endividamento pesado, principalmente nos dias de hoje, com juros altos. O uso dos recursos deve sempre ser equilibrado com a disponibilidade de capital próprio ou de baixo custo de aquisição, como os investimentos internos e as vendas de ações.

D – Que desafios o mercado financeiro apresenta?

Para usar o mercado financeiro que não seja a Bolsa de Valores para lançamento de ações, é necessário ter uma boa previsão dos cenários políticos e econômicos durante o período que esse empréstimo vai durar. Se for em dólar e ele valorizar, o endividamento cresce, se for em bancos nacionais e os juros crescerem, o efeito é o mesmo. Esses empréstimos só devem ser utilizados em projetos de curto prazo e, de preferência, deve-se fazer uma combinação para não ficar tudo em um só tipo.

E – Que outra forma há de gerar dinheiro para curto prazo?

É muito comum a empresa solicitar recursos dando como garantia suas contas a receber, ou seja, fazer um *factoring*, ou an-

tecipar os descontos dos títulos de clientes, para pagar folha de salários ou fornecedores. Em médio prazo pode-se utilizar o estoque de produtos acabados como garantia, ou seja, vendas futuras, porém o dinheiro fica mais caro, pois o mercado consumidor oscila e nem sempre o resultado das vendas é o esperado.

Estudo de Caso

Uma grande empresa desejava fazer grandes investimentos e criar uma nova unidade industrial para ampliar sua linha de produção, mas precisava captar recursos, pois os seus já não existiam. O capital já estava aberto na bolsa mas não cabia agora fazer novos lançamentos de ações.

Poderia vender parte da empresa para algum investidor estrangeiro, mas não gostaria de perder o controle da situação entregando parte da administração a esse investidor. Para pedir financiamento no BNDES tinha que passar por um processo burocrático muito grande e corria o risco de ser recusado, por motivos políticos no governo atual e pela linha de trabalho que o banco adotou. Que caminho tomar nesse caso?

Comentário

O aluno poderá explorar por que uma empresa decide vender parte de seu negócio para terceiros e não usar recursos de captação discutidos no texto.

Exercício

Faça um estudo dos últimos quatro aumentos dos juros e o compare com o comportamento da bolsa e do dólar. Faça um relatório associando esse comportamento às possíveis consequências para as empresas.

Objetivo

O aluno aprende a associar fatos do ambiente externo à vida financeira da organização.

Capítulo 8 – A Função Marketing

CONSUMIR, CONSUMISMO E CONSUMIDOR são as palavras mágicas de qualquer empresa produtora de bens e serviços. O maior objetivo de marketing e vendas é conquistar a maior fatia de mercado e vencer a concorrência. Marketing passou a ser tão importante que hoje já existem algumas Escolas Superiores de Propaganda e Marketing, ou seja, todo um corpo teórico para que o aluno aprenda como conquistar o mercado consumidor. Essa função avançou muito desde que ela surgiu como parte da teoria administrativa. Vejamos:

Da Diversificação à Globalização dos Negócios

1910/1920	Vendas no varejo, consumo de bens duráveis
1920/1930	Rede de lojas, <i>franchising</i> , propaganda em massa, rádio
1930/1940	Primeiro supermercado
1940/1950	Propaganda na TV, valorização do consumidor
1950/1960	Pesquisa de mercado, estratégia de preço e produto
1960/1970	Serviço ao consumidor, surge computador, criam-se os 4 Ps
1970/1980	Mala direta, indústria de serviços
1980/1990	Foco no cliente, marca própria, redes de distribuição
1990/2000	Fidelidade à marca, <i>e-commerce</i> , globalização

A – Planejamento de marketing é importante?

Cada vez mais o planejamento estratégico se torna importante. No marketing mais ainda, além de planejar a função em si, saber quais as atividades terão mais ênfase dentro da função, como o planejamento de cada produto em si. Todas as atividades que envolvem um produto dentro da área de vendas revertem em benefício do consumidor, portanto é importante planejar.

B – A vida útil do produto é uma preocupação de marketing?

Quanto mais próximo você estiver do consumidor mais condições você terá de avaliar seu comportamento. Os pontos-de-venda devem ser monitorados e avaliados constantemente e, a partir do momento em que as vendas de um certo produto caírem e essa queda não for motivo de qualidade ou falta de mercadoria, isso pode ser sinal de que ele já não é tão desejado pelo consumidor.

As propagandas e promoções podem dar uma reavivada nas vendas, mas não será por muito tempo, portanto, deve-se pensar em substituição. Não há um tempo certo para isso. Cada produto tem uma vida útil. Um brinquedo tem uma vida útil menor que remédios, ou determinados alimentos, ou produtos de limpeza etc.

C – Como administrar preço?

Essa é uma questão em que a margem de decisão é muito controlada pelo próprio mercado. O preço ideal é aquele que cobre todos os custos e deixa uma margem satisfatória de lucro. Mas, nem sempre isso é possível, pois dentro de uma linha de produto um pode compensar outro em termos de preço e assim todos podem ser mantidos no mercado. A concorrência, a capacidade aquisitiva do mercado e o diferenciador do produto são variáveis a serem consideradas no estabelecimento de preços.

D – Canais de distribuição

Fazer o produto chegar ao consumidor na hora certa é uma operação delicada. Hoje esse trabalho está, em sua grande maioria, terceirizado. Existe uma logística de distribuição que as empresas distribuidoras estabelecem para atender os produtores e o mercado consumidor, são as redes de distribuição (*supply chain*), muito populares hoje. Isso diminui o custo e os riscos que a operação apresenta e essas empresas são especializadas nessa atividade e até em determinadas linhas de produto, como os remédios, por exemplo.

E – O que significa *franchising*?

As franquias ajudam uma marca a ter maior penetração no mercado e atender a um território maior, a custos administrativos menores. O franqueado é o representante da marca, mas é ele que incorre nos custos de operação do varejo do produto. Cabe ao franqueador dar a ele todas as condições de como operar o negócio e garantir a qualidade da operação.

F – O que é importante nessa operação?

As duas decisões mais importantes nesse tipo de operação são a região onde ela irá ser instalada e a escolha do franqueado. O local tem a ver com a adequação ao consumidor potencial do produto – isso se resolve com uma pesquisa de potencial de mercado – e o franqueado precisa ter capacidade de manter um negócio bem-sucedido.

G – O que é marketing de serviço?

As atividades de serviço hoje estão superando em alguns centros da economia as atividades de produção. Isso faz parte da vida moderna. Atividades como bancos, academias, restaurantes e *shopping centers* já fazem parte do nosso cotidiano. Muitas vezes o produto nem sempre é visível ou palpável, mas não menos necessário. As empresas produtivas muitas vezes se utilizam das empresas de serviços para complementar o atendimento ao seu consumidor e essa convivência é muito saudável.

H – E o *e-commerce*?

É uma atividade que vem crescendo muito hoje em dia. Todos estão fazendo uso dele, as empresas produtoras e as grandes lojas, sem considerar as empresas que se criam apenas para fazer esse tipo de comércio, trabalhando com uma linha múltipla de produtos e marcas. As características da Internet vencem as barreiras da distância e do idioma e o consumidor se aproveita disso.

Estudo de Caso

Um consumidor preferiu ir a uma loja para comprar um eletrodoméstico, pois sentia que dessa forma tinha segurança da escolha do produto e de que ele chegaria a seu destino na data esperada. Sua segunda opção seria a de comprar pela Internet e, nesse caso, só veria o produto por fotografia e sentia que não tinha com quem reclamar caso o produto demorasse a chegar. A entrega deveria ser feita em uma cidade diferente daquela onde ele foi comprado.

A data de entrega era muito importante para o consumidor, pois se tratava de um presente de aniversário. Qual não foi a sua surpresa quando o dia esperado chegou e o produto não. Foi à loja e reclamou, sendo informado de que não havia o produto no estoque. Depois de muitas idas e vindas e ameaças de cancelamento da compra o assunto foi resolvido. Ficou a dúvida se a compra pela Internet teria sido a melhor opção.

Comentário

O aluno poderá fazer uma análise completa sobre o planejamento de marketing e o tratamento dado a esse cliente, bem como comparar o processo de venda em lojas e pela Internet. O receio do consumidor em aderir ao *e-commerce* ainda é muito real: como resolver?

Exercício

Faça uma lista de todos os ramos de negócio que pode ser feito via franquias, classifique-as por ramo de atividade e veja qual a de maior frequência.

Capítulo 9 – A Função Recursos Humanos/ Administração de Pessoas

As pessoas sempre foram muito importantes na empresa; desde Taylor a preocupação era com os operários, e hoje a questão se ampliou e o foco também. A função de Recursos Humanos, apesar de importante, teve seus altos e baixos, e para garantir seu espaço tem-se esforçado muito para acompanhar a evolução da teoria administrativa. Houve um longo caminho que podemos ver no quadro a seguir.

Da Administração de Pessoal à Gestão do Conhecimento

1910/1920	Interação homem/máquina; produtividade
1920/1930	Experiência de Hawthorn
1930/1940	Treinamento no trabalho; grupos naturais
1940/1950	Era humanística, era comportamental
1950/1960	Relações trabalhistas, sindicatos
1960/1970	GRID, <i>Sensitivity Training</i> , Teoria dos Grupos, desempenho
1970/1980	Círculo da qualidade, qualidade de vida
1980/1990	<i>Empowerment</i> , <i>Open Office</i> , <i>downsizing</i>
1990/2000	Gestão do Conhecimento

A – A área de Recursos Humanos é importante?

As decisões de Recursos Humanos devem ser dirigidas aos negócios da empresa, preparando as pessoas para agregar valor aos negócios e torná-la mais competitiva. É impossível renovar uma empresa sem revitalizar as pessoas, reconhecer e otimizar suas capacidades e habilidades. Essa área dá suporte a todas as demais áreas da organização, funcionando, executando e aconselhando nos problemas relacionados ao quadro de pessoal.

B – Participação da função de Recursos Humanos na estratégia organizacional

As organizações, ao definirem suas estratégias operacionais, devem garantir que elas sejam operacionalizadas e, para isso, dependerão do capital humano disponível. A variedade de atividades envolvidas requer diferentes habilidades e competências, e cabe ao RH agregar as pessoas que as possuem, daí a participação do RH na estratégia organizacional.

C – As outras funções não participam?

Todas as funções da empresa têm sua parcela de responsabilidade com a gestão de pessoas na empresa, principalmente os chefes diretos. Os relacionamentos chefe/subordinado são, em sua grande maioria, os responsáveis por conflitos organizacionais. O clima organizacional decorrente desse relacionamento não é preocupação do RH, mas de responsabilidade da função onde os conflitos ocorrem.

D – O que é avaliação de RH?

É o processo formal e sistemático de acompanhar o indivíduo no trabalho. O resultado disso servirá para que ações sejam tomadas no sentido de melhorar a competência desse indivíduo e permitir que ele possa contribuir melhor no seu trabalho e perante seu grupo formal. Tanto os programas de treinamento, como os de desenvolvimento e revisões salariais são baseados no resultado das avaliações.

E – Relação com órgãos sindicais

Hoje, a presença dos sindicatos representa uma ameaça menor que no passado às organizações. O relacionamento é menos traumático e o diálogo entre patrão e empregado, conduzido pelo RH, favorece a solução de problemas de salários, benefícios, demissões, geração de empregos e qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho.

F – Futuro do RH

Embora haja grande ênfase nas questões que envolvem a valorização das pessoas, do capital intelectual e da criatividade como elementos de sustentação para os negócios, não há necessariamente que deixar essas atividades na área de RH. Cada vez mais os gerentes de todos os níveis estão sendo cobrados para exercer o papel de gestores das pessoas, cabendo ao RH atividades que envolvem as mudanças organizacionais e adequação à modernização que a abertura de mercado exige das empresas.

Estudo de Caso

Você é o presidente da Aeroespacial Ltda., uma empresa de porte médio que produz pequenos aviões, exigindo alta tecnologia e pessoal muito especializado. Sua fábrica está localizada na periferia de São Paulo, porém a idéia é mudar-se para o interior, onde as condições de trabalho são mais promissoras.

Um grupo de pessoas não pretende mudar-se com a empresa por questões familiares e deverão ser substituídas. Seu segredo de sucesso é a sua alta qualidade em função do grande investimento em pesquisa e desenvolvimento e a alta especialização de mão-de-obra.

Como substituir esse pessoal sem saber se o mercado local dispõe do tipo de mão-de-obra exigido e, caso contrário, como prepará-los?

Comentário

O aluno deverá estudar quais atividades de RH serão demandadas e que tipo de decisão deverá ser tomado para auxiliar a viabilidade do projeto de mudança da fábrica.

Exercício

O atual sistema de aposentadoria tem sido criticado por todos os setores da economia. Dê a sua opinião sobre a questão e identifique os efeitos que podem recair sobre os jovens que estão entrando no mercado de trabalho atualmente.

Comentário

O aluno poderá discutir o reflexo das leis atuais e o papel do sindicato e o do RH nessa questão.

PARTE III – Processo Empresarial

O processo de gestão envolve várias atividades que compõem um modelo único adotado pela organização, que reflete sua filosofia de negócio. A formulação da estratégia, o formato da estrutura organizacional, o clima dentro dos grupos organizacionais e a forma de medir resultados fazem parte desse processo. Esse modelo, embora influenciado por modelos surgidos ao longo do tempo na teoria administrativa, não poderá ser considerado único, mas um conjunto harmonioso a partir das referências pessoais de cada pessoa envolvida no processo.

O processo empresarial ocorre em todas as funções vistas nos capítulos anteriores e dentro do conceito de ênfase que cada uma apresenta.

Outro aspecto importante do conceito de processo de gestão é que todos são inter-relacionados entre si: estratégia, planejamento, organização, direção e controle estão intimamente ligados no dia-a-dia dentro de uma organização; se uma dessas atividades falha durante o percurso, todas as demais serão afetadas em maior ou menor grau.

Capítulo 10 – Do Planejamento à Estratégia Competitiva

Na década de 60, o planejamento de longo prazo surgiu da necessidade de os gestores organizarem o futuro da empresa e determinarem um foco nos negócios num período de tempo de pelo menos cinco anos, para terem margem de operacionalização, em busca dos resultados definidos no planejamento.

Mas isso não foi suficiente, e surgiu a necessidade de definir uma estratégia organizacional e, a partir dessa estratégia, o planejamento de como cumprir a estratégia. Com a nova economia mundial, surgiu a necessidade de ficar atento à maior competitividade de mercado e vantagens competitivas, as que permitiam às empresas se posicionarem melhor que seu concorrente frente ao mercado.

A – Como identificar a vantagem competitiva

Vantagem competitiva deve estar em função da competência maior da empresa e ela pode estar em vários segmentos, no pessoal, na tecnologia, na qualidade do produto, na facilidade de conquistar mercados, no conhecimento profundo de seus consumidores. A empresa deve conhecer muito bem qual o seu ponto forte e explorar isso como vantagem competitiva.

B – A estratégia faz parte da vantagem competitiva?

Sim, estabelecer uma integração sinérgica entre as muitas atividades da empresa, dentro da posição competitiva exclusiva, valiosa e sustentável, é uma estratégia. Ela envolve, também, a escolha do que não fazer, ou seja, aquilo que prejudica a competitividade.

C – E o planejamento, como fica?

O aparecimento dessas novidades no campo dos negócios não invalida ou desaparece com o planejamento estratégico, pois, a partir da estratégia, define-se o planejamento de como ela vai ser operacionalizada. Portanto, o planejamento estratégico é o detalhamento de todas as atividades necessárias para que a estratégia seja bem-sucedida.

D – O que é alinhamento organizacional?

Depois de definida a estratégia, todo o resto deve ser alinhado a ela: o planejamento, a estrutura organizacional, os objetivos organizacionais e os sistemas de controle. A gestão deve estar sempre olhando para a estratégia. Isso é um exemplo de como essas atividades do processo estão intimamente ligadas.

E – O que é eficácia organizacional?

Consiste em aplicar a melhor prática nas atividades empresariais, levando as operações da empresa o mais próximo possível da fronteira da produtividade. A busca dessa eficácia gerou um grande número de ferramentas administrativas.

F – E a eficácia operacional?

Melhorar a eficácia operacional é um dos fatores determinantes para se obter um melhor desempenho, em termos de produtividade, mas ela sozinha não é suficiente para sustentar um desempenho superior.

G – A quem compete a definição de estratégia, planejamento estratégico e planejamento operacional?

A alta administração e às vezes até o CEO definem conjuntamente a estratégia da empresa, que, muitas vezes, envolve grandes investimentos. A partir daí, os diretores e gerentes de áreas definem os planejamentos estratégicos, que devem estar alinha-

dos com a estratégia, para cada uma de suas áreas, e os gerentes e diretores operacionais definem o planejamento operacional. Todos devem falar a mesma língua e ter os objetivos claros durante o processo.

Exercício

Pesquise em publicações atuais (*Veja*, *Exame*, *Dinheiro & Negócios*, *Carta Capital*) a recente transação do Grupo Pão de Açúcar e identifique qual a estratégia que está por trás dessa transação. Explique também qual é a vantagem competitiva da rede de supermercados.

Comentário

Esse exercício leva o estudante à prática de análise de dados práticos e a sua associação à teoria até agora estudada.

Caso

O Sr. Machado tem um sítio em Boituva, onde há vários tanques de criação de peixes de água doce. Esses peixes são vendidos no mercado interno e destinam-se a criadouros, pesqueiros do tipo pesque e pague, para consumo em restaurantes e vendas ao consumidor, através de peixarias e supermercados.

Aproveitando essa boa fase dos agronegócios, o Sr. Machado gostaria de ampliar a sua produção, melhorar a qualidade do produto e a produtividade dos tanques para se tornar competitivo e poder exportar seus produtos.

Porém, como ele não está familiarizado com os aspectos que envolvem esse tipo de operação, gostaria de contratar um consultor que definisse um plano de trabalho que lhe permitisse atingir os objetivos.

Considerando que você está apto a ajudar o Sr. Machado, qual a sua proposta de trabalho para ele? Que frentes ele deve atacar primeiro, que estratégia usar, qual poderia ser sua vantagem competitiva frente aos concorrentes? Apresente a sua proposta.

Lembre-se de que a perfeita coordenação entre o planejamento e a ação será a responsável pelo sucesso do empreendimento. As ocasiões emergenciais sempre ocorrem e o administrador deve estar preparado para uma ação imediata.

Capítulo 11 – Organização

A menos que você seja o criador da empresa, dificilmente terá oportunidade de propor uma estrutura desde o início da empresa; normalmente, você deve adaptar-se a uma estrutura existente ou adaptar a estrutura que traga o melhor resultado para a empresa.

Organizar é coordenar diferentes atividades de pessoas, com a finalidade de executar tarefas planejadas. Essa organização consiste em uma rede de relacionamento específico entre indivíduos, posições e tarefas.

Existem muitas formas de agrupamentos de tarefas e posições, dando diferentes formatos ao desenho estrutural. Não existe uma forma correta ou errada, depende das características e das necessidades da empresa, porém alguns conceitos devem ser observados: autoridade, responsabilidade, amplitude de controle, unidade de comando.

A – Quais os benefícios de uma boa estrutura organizacional?

Apesar de as organizações nos dias de hoje, em função das facilidades da informática, tenderem a adotar sistemas virtuais e manter uma estrutura mais aberta e flexível, ainda é necessário saber quem é quem na organização, quem fala com quem e qual o nível decisório mais importante e os padrões de desempenho esperados de cada setor. Só uma estrutura adequada pode oferecer essas informações de forma rápida.

B – Como uma organização pode ser representada?

O organograma é a representação gráfica que mostra de forma imediata as relações e os fluxos de informação. Essa visuali-

zação gráfica mostra se há superposição de atividades ou falta de definição de algumas funções importantes. Também oferece a informação do desequilíbrio possível em uma distribuição de poder e autoridade.

C – Que formatos pode ter um organograma?

Vários são os formatos que um organograma pode apresentar nos dias de hoje. Linear, circular, matricial. O desenho ficaria por conta da vontade da empresa. Os vários níveis hierárquicos também são definidores do formato do organograma.

D – O que é uma estrutura matricial?

Como o próprio nome diz, é uma matriz de dupla entrada, sendo que na horizontal estão as funções da empresa, tais como finanças, produção, marketing, e na linha vertical teremos os projetos que essa estrutura abriga. Essa é uma estrutura onde existe uma linha de cruzamento. O gestor do projeto e o gestor da área se cruzam e devem manter um relacionamento sem conflitos, para que os projetos sejam concluídos. Cada projeto utiliza as funções dentro de suas necessidades.

E – Qual o sentido de renovação de um organograma?

A empresa é um ser sempre em mutação, quer de seu ambiente interno, quer do externo, e isso afeta diretamente a forma de se estruturar. As mudanças renovam e adaptam os organogramas para essas novas necessidades. Nada deve ser definitivo, mesmo porque as pessoas entram e saem da empresa em todos os níveis organizacionais e novas políticas são definidas e exigem ajustes.

F – O que significa estrutura temporária?

Estrutura temporária é a mais adequada para ambientes altamente mutáveis e também para atividades com prazos definidos para acabar. Em estruturas matriciais o quesito temporalidade é muito comum, pois os projetos são substituídos por outros que exigem nova estruturação.

Exercício

No caso do Sr. Machado, ele dispõe de uma estrutura muito simples, refletindo o porte da empresa. Ele é o diretor geral, com duas diretorias abaixo dele, todas sem função definida, ocupadas por dois de seus filhos, depois vem um gerente operacional e, em seguida, as áreas de produção, manutenção, reprodução, distribuição da produção etc.

Desenhe o organograma, defina a linha de autoridade e responsabilidade e comente se essa é uma estrutura adequada para esse negócio.

Comentário

Nesse exercício o aluno deve estar atento ao tipo de negócio e o que se pretende para o futuro. Identificar os pontos fracos da situação atual.

Caso

- Entre, Fred. Sobre o que você queria conversar?
- Bem, senhor... É sobre a máquina em que estou trabalhando, aquela que aquece as peças a 300°C antes de serem moldadas.
- Por favor, não preciso saber a técnica, apenas coloque o problema.
- Bem, senhor... Não há problema propriamente dito, estive pensando, caso não fosse necessário chamar o supervisor para ele consultar a Divisão de Termômetro e verificar a temperatura...
- Fale logo, Fred, pois tenho que atender a muita gente hoje e não há tempo para tudo.
- Senhor, meus cálculos indicam que a empresa poderia economizar muito dinheiro por ano se eu verificasse a temperatura.

O tempo do supervisor e o Departamento de Termômetro poderiam ficar de fora.

– Parece uma boa idéia, Fred! Escreva isso no formulário próprio, em três vias, e submeta ao Departamento de Novas Idéias, que falará com o Departamento de Sistemas e Métodos para saber se sua idéia é possível. Você receberá uma resposta pelo canal oficial da Organização.

– Senhor, se eles levarem o tempo normal, a empresa irá perder dinheiro enquanto pensam.

– Fred, eu não posso desobedecer ao organograma.

Comentário

O aluno irá analisar a rigidez da estrutura e pouca flexibilidade para mudanças, o aspecto de participação de funcionários no processo e o sistema de comunicação muito burocratizado.

Até que ponto os canais formais devem ser obedecidos rigorosamente? E a comunicação virtual não ajuda a tornar a estrutura mais flexível?

Capítulo 12 – Direção

Dirigir uma organização é conduzi-la ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, para a finalidade para a qual ela foi criada, ao sucesso. Esse ato está diluído em toda a empresa, em qualquer nível hierárquico. Entre duas pessoas, um grupo, vários grupos, entre empresas etc.

Dentro do conceito de direção estão inseridos outros conceitos como o de poder, autoridade, liderança, responsabilidade, delegação, enfim, tudo o que se relaciona com a interação entre pessoas e entre atividades funcionais.

A – Por que a direção é necessária?

Ela dá o equilíbrio entre as partes atuantes em um processo, dá segurança aos que se iniciam e garantia de que o negócio está saudável. É comum ouvir: “o governo perdeu o rumo”. Em empresas isso também acontece, caso não haja uma direção responsável.

B – Autoridade, poder, responsabilidade e lealdade

O poder, autoridade e responsabilidade são inerentes ao cargo. Quando alguém assume um cargo de chefia, está implícito nele o poder de comandar pessoas, a autoridade de exigir um bom trabalho e a responsabilidade caso isso não aconteça. Já a lealdade é aquela que ele adquire no desempenho do cargo de chefe. A lealdade deve ser conquistada e é importante para que não se perca o moral junto ao grupo liderado.

C – Amplitude de controle

Trata-se da quantidade de pessoas que um mesmo líder está comandando. Há um limite para isso, embora, hoje, com a questão

da empresa virtual, esse limite tenha sido ampliado. Dependendo de algumas variáveis, define-se a quantidade de pessoas que um líder pode assumir. Por exemplo, complexidade das tarefas do grupo, diferenciação entre elas, quantidade de público a ser atendido etc.

D – Centralização e Descentralização

O ato de descentralizar, ou seja, delegar responsabilidades a outras pessoas, torna a empresa menos burocrática, pois não há necessidade de interagir com tantos níveis hierárquicos para decidir como e o que fazer. A centralização provoca um movimento inverso. Há momentos em que uma é tão necessária quanto a outra. Em momentos de crise, a centralização favorece um controle mais rígido e facilita as decisões críticas que o momento requer.

E – A delegação é recomendável?

Para descentralizar poder e autoridade é necessário delegar. Porém a delegação, apesar de abrigar tanto o poder como a responsabilidade, nunca desobriga o superior da responsabilidade final pelo sucesso ou fracasso dos resultados. Existe, na verdade, um ato de confiança de que o subordinado vai respeitar os limites da delegação.

F – Qual a diferença entre *Staff* e *Linha*?

Aquele que desempenha uma função de *staff* não tem poder de decisão, ele estuda o problema, apresenta possíveis soluções e o chefe escolhe qual a que ele considera a melhor. Essa função se assemelha à de um consultor. Já a pessoal de linha tem o poder de decidir e executar suas decisões e assumir a responsabilidade pelos resultados.

G – Sistema de comunicação e sua importância

A melhor forma de evitar conflitos, interpretações errôneas e atrasos na execução das tarefas é manter um sistema de comu-

nicação claro, eficiente e fluindo com rapidez. Graças à Internet, esse sistema ganhou fluidez e qualidade a ponto de ser impossível viver sem ele. Mas ainda há muitas pequenas organizações que não fazem uso disso.

H – Onde encontrar essas variáveis que afetam a Direção?

Se voltássemos ao capítulo anterior, poderíamos ver que todas as variáveis de que estamos tratando aqui estão no organograma. A linha de poder, autoridade e responsabilidade, o caminho por onde passa a informação, quem é linha e quem é *staff*, o que demonstra a grande interação com o ato de dirigir e a estrutura organizacional representada pelo organograma.

Exercício

Volte ao caso do Sr. Machado e examine a estrutura dele. Existem duas diretorias, ocupadas por seus filhos, que não têm função definida. O Sr. Machado, apesar de ter computadores em sua propriedade, não tem familiaridade com o uso deles, ficando somente para controles financeiros e gráficos de produção, ou para correspondência, substituindo a máquina de escrever. Toda a correspondência chega e sai das mãos do Sr. Machado.

Pense na situação e examine se os conceitos de Direção são aplicados. Faça o papel de um *staff* e apresente uma avaliação crítica e algumas soluções que o Sr. Machado possa adotar.

Caso: A Empresa de Publicidade Novata

O Sr. Mariano, criador e presidente da Empresa Novata, é muito orgulhoso do seu feito, ou seja, ser capaz de criar uma empresa e mantê-la no mercado com algum sucesso. Por esse motivo, ele tem muito ciúme da empresa e gosta de saber tudo o que acontece. Outro fator a considerar é que o Sr. Mariano não

tem habilidade para controlar fluxo de caixa e às vezes extrapola nas despesas, nem sempre necessárias.

No momento ele está querendo vitalizar a empresa e, para agregar novos negócios, contratou um gerente de Novos Negócios, que está muito empenhado em buscar parcerias e com muita criatividade para abrir novos horizontes.

Recentemente, ele e o gerente financeiro conversavam e cada um apresentou sua queixa sobre o estilo de dirigir do Sr. Machado. O primeiro dizia que ele interferia demais, queria saber tudo, marcava reuniões desnecessárias e atrasava o andamento dos trabalhos, o outro queixava-se de que ele gastava sem avisar e sem estar dentro do planejamento financeiro e ele só ficava sabendo quando a conta chegava para ser paga.

Comentário

O aluno irá analisar o texto em função do estilo de direção do Sr. Machado e apontar quais as coisas que não estão indo bem e por quê.

Capítulo 13 – Controle

O ato de controlar tem vários significados, tantos quantos forem seus objetivos. Na empresa significa saber se o que foi planejado foi obtido com qualidade e custos desejáveis. Falando dessa forma parece simples, mas não é, há uma forte conotação comportamental inserida nos atos de controlar, pois o ato de controlar está sempre envolvendo alguém ou um grupo.

A questão da qualidade já teve uma ênfase muito grande na década de 80, com o surgimento dos modelos japoneses de eficiência na produção; hoje, o controle está mais para resultado global da organização do que limitado a subsistemas como finanças e produção.

A base do processo é a mesma em qualquer situação. Desenvolvem-se critérios ou indicadores de desempenho e, após um período determinado, compara-se o previsto com o executado e definem-se estratégias para eliminar os desvios. Esse processo deve ser ágil, fácil de aplicar e de entender.

A – Com que os controles são relacionados?

Tudo começa com a estratégia, após o que vem o planejamento estratégico e o planejamento operacional. Nesse ponto, definem-se os critérios, indicadores ou parâmetros de comparação. O resultado desse processo alimenta a atividade inicial que são as estratégias.

B – Isso só é feito no final?

Existe o que chamamos de “momentos de controle”. Dependendo da atividade, e isso ocorre muito em marketing e produ-

ção, há a necessidade de estabelecer controles parciais, que permitam correções antes que o prejuízo seja grande, ou que não se tenha mais como corrigir. Já em resultados financeiros, o controle pode ser feito apenas no final do exercício, não impedindo que haja acompanhamento mês a mês, principalmente em situações críticas da empresa, mas o lucro só é medido a cada ano.

C – Quem tem acesso aos resultados dessa avaliação?

Para cada tipo de avaliação é definido um destino. Podemos seguir, nesse caso, o caminho inverso da estrutura organizacional. O desempenho dos funcionários vai diretamente aos chefes, dos chefes aos gerentes, da produção vai para o Diretor, das vendas e comportamento do mercado ao Diretor e da empresa para a Presidência e Conselho Diretor.

D – Qual a vantagem do controle *on line*?

Essa é uma possibilidade recente; com a informática, as empresas podem se utilizar de sistemas de controles computarizados cujos resultados seguem *on line* para empresas que operam em rede e as correções serem feitas de imediato. Para algumas empresas isso é de extrema importância, como as empresas de logística de distribuição.

E – O que é *Balanced Scorecard*?

Esse é um modelo de controle por indicadores, que surgiu recentemente e foi muito bem aceito, na década de 90. É um modelo que pode ser aplicado a áreas funcionais ou à empresa como um todo e está dentro da filosofia de que o que precisa ser controlado é a organização e não as pessoas. Ele foi definido para que a empresa pudesse avaliar a gestão estratégica e a vantagem competitiva esperada.

Capítulo 14 – Administrando a Excelência e a Qualidade

Este capítulo é um complemento do capítulo anterior e tem a ver com a grande ênfase dada à qualidade na década de 80, principalmente porque os americanos estavam perdendo mercado para os japoneses, uma vez que eles eram muito mais produtivos, com custos baixos e qualidade alta. Esse segredo deveria ser descoberto e divulgado para que todos pudessem partilhar dele. Muitos pesquisadores passaram a visitar o Japão para conhecer seus métodos de produção e os famosos CCQ – Círculos de Controle de Qualidade.

Assim surgiram o programa de qualidade total da organização, o interesse pela opinião dos consumidores, os selos de qualidade e os auditores externos da empresa para que ela tivesse um respaldo da comunidade para seu desempenho.

Outro modelo que surgiu na época, para sair do modelo japonês, foi o *benchmarking*, que mede a excelência organizacional. Na verdade, é a comparação entre empresas, para saber qual a posição delas no mercado, e usar isso como uma vantagem competitiva.

Esses modelos, para serem eficazes, exigem sistemas de informação muito bem-estruturados, pois dados e informação são a base para acompanhar o desempenho da organização *pari-passu* e ter os resultados a cada momento que for necessário.

Exercício

Para que uma empresa tenha excelência de qualidade de “zero defeito”, deve ser avaliada em todas as suas fases de trabalho e

por muitas pessoas; no entanto, o consumidor é o segmento mais importante.

Em uma agência bancária comercial, cinco pontos são importantes para os clientes:

1. Orientação sobre alguma dúvida é bastante clara e objetiva.
2. A sinalização da agência é totalmente clara, facilitando sua localização.
3. O funcionário é suficientemente solícito todas as vezes.
4. Os equipamentos são claros, fáceis de entender e de manipular.
5. O funcionário sempre mostra ter paciência com o cliente, sendo breve em atendê-lo.

Analise esses cinco pontos na agência bancária de seu uso e certifique-se de qual posição em que ela se situa, segundo sua avaliação. Dê nota de zero a dez.

O ideal seria fazer comparações com diferentes análises com o restante da classe, formando um padrão de comparação.

PARTE IV – A Empresa

Capítulo 15 – Formas de Propriedade e de Associação entre Empresas

Voltamos ao início do livro, quando falamos da criação de empresas. Aqui tratamos dos vários tipos de empresas, que podem ser de produção ou serviços. As empresas têm um conjunto de leis que as regem e definem regras para seu funcionamento legal. De outra forma, elas seriam consideradas informais ou ilegais.

Uma empresa, independentemente de seu porte, pode ser de um homem só, de várias pessoas, de um conjunto de empresas, ou de acionistas nominais ou anônimos, sem necessariamente ter um dono envolvido. Nesse caso, temos apenas o domínio, com maior ou menor participação societária.

Existem outros tipos de empresas, principalmente as não lucrativas, como ONGS, COOPERATIVAS, FUNDAÇÕES, cujo regime jurídico difere do das demais, porém devem ser legalizadas e administradas segundo as regras específicas de cada uma.

A – O que significa propriedade legal?

É o direito, instituído pela lei, de possuir um conjunto de bens que compõem a empresa. Dentro dos desígnios da lei, há um conjunto de direitos e um de deveres, no momento em que a empresa foi criada, que devem ser respeitados por todos os proprietários da empresa.

B – O que é participação?

Participação é a forma de envolvimento de cada indivíduo na forma de propriedade. Poderá ser uma única pessoa, poderá ser um sócio majoritário e outros com participações menores, poderá ser

participação igualitária. Dependerá do tamanho da participação o poder de opinar e influenciar nas decisões e vida da empresa.

C – E a Sociedade Anônima?

Essa é uma forma de associação tão particular que dispõe de uma lei própria que rege sua constituição. Essa forma de associação tem vida própria, independente de seus acionistas, pois eles podem ser muito pulverizados e anônimos. Em alguns casos, pode existir um sócio nominal majoritário e vários acionistas desconhecidos. Principalmente as empresas de capital aberto, cujas ações são vendidas na Bolsa de Valores.

D – Como é a convivência com os acionistas?

Dependendo do tipo de ações que cada um possui, eles têm poder limitado ou inexistente, ficando isentos da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da empresa. Em caso de falência, eles perdem apenas o dinheiro investido nas ações. A responsabilidade que a sociedade tem com esses indivíduos é com o resultado financeiro no final do exercício e justificar decisões que afetaram esses resultados.

E – Como e por que as empresas se juntam?

Existem várias formas de agrupamento de empresas: fusão, aquisição, incorporação. Esse processo ocorre quando a empresa necessita de mais capital ou de tecnologia para continuar em operação e não tem como conseguir. Elas podem ser simplesmente compradas por outra e desaparecer no processo, como a Bom-Bril, ou apenas ser agregada a outra, mantendo seu nome inicial, sendo uma empresa do grupo, como o Banespa e o HSBC.

Caso

Em um momento de dificuldade para o setor aéreo no mundo, em função do acidente de 11 de setembro nos Estados Unidos, a

TAM e a VARIG fizeram um acordo de operarem em conjunto, diminuindo os custos operacionais e eliminando a ociosidade dos aviões em períodos fora de temporada turística. As duas empresas permaneceram com suas identidades enquanto empresas e com linhas já conquistadas no exterior. Ao longo do tempo, a VARIG sofreu vários problemas de ordem financeira e administrativa e a TAM decidiu que não era mais negócio ficar mantendo a parceria.

Examine a questão, pesquise a situação e comente qual o futuro das duas empresas.

Comentário

O aluno terá condições de ver a forma de agregar valor a uma empresa através de parcerias.

Capítulo 16 – Criação e Expansão da Empresa

Todo empreendedor tem o sonho de que seu empreendimento tenha sucesso e cresça no mercado em que opera, pois isso é o reflexo de sua competência como empresário. Para isso, ele passa por um processo de envolvimento físico e mental muito desgastante. Hoje existem as chamadas incubadoras de empresas, que ajudam os pequenos empresários a desenvolver e implementar suas idéias, mantendo um aconselhamento por um tempo até que eles se sintam seguros para continuar sozinhos.

A – Que tipo de ajuda o futuro empresário pode ter?

Existem no país alguma linha de crédito, instituições bancárias e estatais, para aumentar o incentivo à pequena e média empresa se constituírem. Outro tipo de ajuda são os desenvolvimentos tecnológicos, além das incubadoras de empresas, podendo-se fazer uso das Universidades e Centros de Pesquisas que prestam ajuda.

B – Qual o momento do crescimento?

Crescer nem sempre é uma decisão que possa ser controlada; muitas vezes, o crescimento ocorre naturalmente, pela resposta ao mercado consumidor. Mesmo nesse caso há a necessidade de avaliar bem o momento. Muitas vezes o investimento inicial é muito alto e os retornos, demorados, gerando um endividamento que coloca a empresa em uma zona de risco.

C – O crescimento pode ser de várias formas?

Sim, o crescimento pode ser por: aumento de volume de produção, aumento de produtos oferecidos, uma independência de

fornecedores e adotando a produção dos componentes, incorporando serviços de terceiros à própria empresa, entre outras.

D – Qual a forma mais utilizada?

Hoje, as empresas para crescer com qualidade estão optando por um movimento de investir mais em sua linha de produto e deixar as atividades paralelas para terceiros, o que está ampliando a atividade de terceirização entre as empresas. As empresas preferem crescer pela aquisição, eliminando pequenos concorrentes do mercado.

Estudo de Caso

A Nestlé é uma empresa bastante dinâmica, procurando formas de crescer em todas as direções, agregando novos produtos às suas linhas já existentes ou desenvolvendo novas linhas de produto. A linha de chocolates Nestlé, apesar de bem conhecida, não detinha uma parcela muito grande do mercado, concorrendo com outras marcas também conhecidas. Para diminuir a concorrência e aumentar a sua participação, a Nestlé optou pela seguinte estratégia: comprar outras fábricas, manter as marcas e produzir os chocolates mais conhecidos do consumidor.

Nesse processo, comprou a Empresa Lacta e em seguida a Empresa Garoto; com isso eliminou dois concorrentes e ficou com uma grande parcela de mercado. A compra da Lacta transcorreu normalmente e se consolidou, já a compra da Empresa Garoto está sob questionamento judicial.

Pesquise sobre essas informações e apresente a justificativa de por que há contestação judicial sobre a compra daquela empresa. Comente se essa é a melhor forma de crescer.

Capítulo 17 – Papel Social das Organizações

A inter-relação da empresa com o seu ambiente nunca foi tão intensa como hoje. A questão social, não só internamente, como também com a sociedade na qual a empresa está inserida, deve fazer parte dos objetivos da organização. A sociedade tem ficado atenta para o que as empresas estão fazendo e como isso pode afetar a vida de cada um, quer em poluição de ar e água, quer na questão de esgoto, lixo e crescimento desordenado.

A – Em que tipo de atividades sociais as empresas podem se envolver?

Em quase todas: a questão da educação, moradia, lazer e saúde são necessidades sociais às quais as empresas podem dar sua contribuição direta ou indireta.

B – Qual a presença positiva?

As empresas podem participar ativamente, como, por exemplo, na educação, criando escolas, ou ajudando o setor público em algum setor mais necessitado. Ou podem ajudar as ONGs, com financiamento de projetos sociais. Isso traz uma imagem muito positiva para a empresa e influencia na sua posição favorável de mercado.

C – Qual a presença negativa?

Algumas empresas não têm preocupação com a poluição do ar, do solo e da água, emitindo poluentes sem controle. Não seria necessário o Protocolo de Kyoto se houvesse mais consciência das empresas com isso. A saúde da população também é afetada pela falta de cuidado de algumas empresas com essa questão.

D – Qual a participação da sociedade nessa questão?

O setor social hoje está mais atuante e organizado para cobrar posições das empresas. As ONGs ajudam muito nessa questão, principalmente as ambientalistas. As associações de classe, de bairro e outras entidades de classe são as mais ativas no processo.

E – O que significa Balanço Social?

Como qualquer balanço, é a avaliação do desempenho social da empresa em um dado período. Esse é um instrumento de uso recente e tem demonstrado que as empresas estão mais preocupadas com o social interno da empresa, que afetam seus funcionários e seus familiares, do que com o social da população.

Estudo de Caso

A Natura escolheu a cidade de Cajamar, distante 30 quilômetros da cidade de São Paulo, para construir sua sede. A mudança da capital paulista para o interior visava, claro, a um espaço maior para sua empresa, que não pára de crescer. Mas esse não foi o único motivo. A fábrica foi construída para dar aos funcionários um ambiente que proporcionasse também lazer e aprendizado. Tudo concebido com muita harmonia e refletindo os valores da Natura.

A Natura incentiva a contratação de portadores de deficiência física e estimula o voluntariado entre seus funcionários. Existem entre eles grupos de contadores de história, grupos de maquiagem para pacientes com câncer. Tudo isso para que ela tenha a credencial de Boa Cidadania Corporativa.

Que outras atividades poderiam ser feitas pelas empresas, no campo social, para que contribuíssem com a sociedade e desenvolvessem maior igualdade em seu país de origem e naqueles onde atuam?

Capítulo 18 – Futuro da Organização

Fazer uma apologia ao futuro das organizações é muita pretensão; o que podemos afirmar, contudo, é que fatos do passado e do presente ajudam a formar cenários de futuro. Vimos na história da administração que houve grandes saltos em função de novas teorias e de desenvolvimento tecnológico importantes e isso tende a evoluir mais ainda, com o desenvolvimento da Física, Biologia e Engenharia. O desenvolvimento da inteligência artificial projeta uma evolução maior a nossa frente.

Fatos políticos, como a abertura dos mercados internacionais, através da globalização, também aceleraram o papel das organizações nesse mercado, e novas formas de gestão foram necessárias. Hoje, a concepção de parcerias, redes organizacionais, permite às empresas ter flexibilidade e segurança para atuar nesses mercados, sem, contudo, perder sua identidade.