



MÓDULO 1

ADMINISTRAÇÃO
SECRETARIADO
COMÉRCIO





ADMINISTRAÇÃO
SECRETARIADO
COMÉRCIO



MÓDULO 1



CENTRO PAULA SOUZA





ISBN 978-85-7484-494-7

TELECURSO TEC

Módulo 1

ADMINISTRAÇÃO

SECRETARIADO

COMÉRCIO

Copyright © Fundação Roberto Marinho

São Paulo, 2011

Todos os direitos reservados

Fundação Roberto Marinho

Rua Santa Alexandrina, 336 - Rio Comprido

20261-232 - Rio de Janeiro - RJ - Brasil

Telefax: (21) 3232-8800

e-mail: frm@frm.org.br

www.frm.org.br

2ª edição - 2011

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

R134a

v.1

Ramal, Andrea Cecilia, 1966-

Administração, secretariado, comércio : módulo 1 / [Andrea Cecília Ramal, Silvina Ana Ramal, autoras]. - 2.ed. - Rio de Janeiro : Fundação Roberto Marinho, 2011. 306 p. : il. color. ; 28 cm. - (Telecurso TEC)

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7484-494-7

1. Administração de empresas. 2. Prática de escritório. 3. Técnicas de escritório. 4. Comércio. 5. Negócios. 6. Ensino profissional. 7. Ensino à distância. I. Ramal, Silvina, 1970-. II. Fundação Roberto Marinho. III. Título. IV. Série.

11-3524.

CDD: 658.007

CDU: 005(07)

14.06.11

20.06.11

027270

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão administrativa: Telecurso TEC
650.0715





GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

GERALDO ALCKMIN

Governador do Estado de São Paulo

PAULO ALEXANDRE BARBOSA

Secretário de Desenvolvimento

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

LAURA M. J. LAGANÁ

Diretora superintendente

ALMÉRIO MELOQUIADES DE ARAÚJO

Coordenador de Ensino Técnico

ROGÉRIO TEIXEIRA

**Diretor do Grupo de Estudos da Educação à
Distância - GEEaD**

JOSÉ VITÓRIO SACILOTTO

SANDRA REGINA TONARELLI RODRIGUES

Assistentes técnicos

JÚLIA FALIVENE ALVES

RENATO SALDINI

Supervisores de conteúdo

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

JOSÉ ROBERTO MARINHO

Presidente

HUGO BARRETO

Secretário Geral

NELSON SAVIOLI

Superintendente Executivo

NELSON SANTONIERI

Gerente de Teleducação

FLÁVIA CONSTANT

Gerente de Desenvolvimento Institucional





FICHA TÉCNICA

FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO

2ª EDIÇÃO – ATUALIZAÇÃO DE CONTEÚDO

ELIANE BIRMAN

Gerente de tecnologias educacionais

MAÍRA MORAES

Coordenação Telecurso TEC

TATIANA GOULART MARTINS

Coordenação executiva

ANDRÉ BOCCHETTI

NINA ULUP

Equipe Pedagógica

ANDREA CECÍLIA RAMAL

SILVINA ANA RAMAL

Autoras

BIANCA SANTAROSA

MARCOS ANTONIO VITAL

WELINGTON LUIS SACHETTI

Supervisores de conteúdo

ADRIANO BOCARDO

ARMANDO DE ALMEIDA JUNIOR

CARLOS EDUARDO SPADIN

FERNANDO CESAR M. DA SILVA

JOSÉ FERRARI JUNIOR

LUCIMARA IVIZI BUCK

MARCELO AUGUSTO MIRA PUGIM

SÔNIA RITA KOSIMENKO LONGO

WALTER SHUITI KUSSANO

Revisores de conteúdo

INVENTUM DESIGN

Projeto gráfico e diagramação

EDITACUJA EDITORA

Revisão

EDNEI MARX

Ilustrações

LATIN STOCK/CORBIS

Fotos – Banco de imagens

CLÁUDIO DE CARVALHO XAVIER

LUCIO ALMEIDA

MARCOS SERRA LIMA

RAUL DE ALBUQUERQUE

Fotógrafos

1ª EDIÇÃO

LUCIANO GAMEZ

ANNA CAROLINA SANT'ANNA

CRISTINA ASTOLFI CARVALHO

HELENA OKADA

MARTA MELLO

CLAUDIA FREDERICO

ÉRICA CASADO RODRIGUES

SANDRA PAIVA

JOÃO RICARDO SUZANO PAIVA





Sumário

Introdução	9
Capítulo 1	A Administração contemporânea 29
Capítulo 2	A Administração muda com o mundo 45
Capítulo 3	A importância do planejamento 61
Capítulo 4	Tipos de planejamento 75
Capítulo 5	Planejamento estratégico 87
Capítulo 6	Planejamentos tático e operacional 101
Capítulo 7	Pesquisa de mercado 117
Capítulo 8	Estrutura societária 137
Capítulo 9	A estrutura da organização 153
Capítulo 10	Gestão de pessoas 167
Capítulo 11	As finanças da organização 181
Capítulo 12	Orçamento financeiro I 201
Capítulo 13	Orçamento financeiro II 219
Capítulo 14	Planejamento tributário 237
Capítulo 15	Marketing 261
Respostas	271
Bibliografia	297
Índice Fotográfico	303







Introdução

Bem-vindo ao Telecurso TEC!

Este programa de formação foi feito para você, que quer investir na sua qualificação profissional.

Trabalhar no mundo atual é um verdadeiro desafio. As mudanças não param de acontecer, a sociedade se tornou global e interconectada. Com isso, as organizações estão cada vez mais dinâmicas e precisam de pessoas capazes de aprender e mudar junto com o mundo. Hoje, o profissional precisa ter habilidades e competências gerais para fazer o seu trabalho, não agir apenas mecanicamente, mas sim pensar e saber o porquê de tudo o que faz.



1

A formação profissional é uma forte alternativa para os jovens. Segundo pesquisa divulgada em Abril de 2011, pela CNI – Confederação Nacional da Indústria, 69% das empresas enfrentam dificuldades com a falta de mão de obra qualificada. Portanto, cursar o Telecurso é um grande passo para quem deseja se colocar no mercado de trabalho já com algum diferencial competitivo.

O Telecurso TEC tem esse foco. Aqui você não vai encontrar uma lista enorme de conceitos para decorar, nem um mero treinamento. Pelo contrário, você será desafiado a refletir sobre o modo como trabalham as organizações de hoje e vai desenvolver sua capacidade de aprender continuamente, exercitar a atitude proativa e empreendedora e, assim, preparar-se melhor para o mundo do trabalho.

O Telecurso TEC foi planejado e desenvolvido pela Fundação Roberto Marinho e o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETPS), com o objetivo de garantir a você uma formação profissional de qualidade. O CEETPS, a maior instituição pública de ensino técnico e tecnológico da América latina, administra no Estado de São Paulo, 198 Escolas técnicas, 249 classes descentralizadas em convênio ou parceria com outras instituições e 51 faculdades de tecnologia (dados de Maio/2011), certificará você, ao final do curso.



2



As áreas de estudo do Telecurso TEC

O Telecurso TEC oferece três cursos na área de Gestão e negócios. Todos os cursos estão organizados em módulos, com duração de 15 semanas cada. Ao final de cada módulo, o estudante pode se inscrever para um exame presencial. Ao ser aprovado, recebe a certificação que lhe dá o direito de exercer a atividade profissional correspondente, conforme mostra o quadro a seguir:

Área	Curso	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
		Qualificação	Qualificação	Habilitação profissional
GESTÃO E NEGÓCIOS	Administração	Assistente de Planejamento	Auxiliar Administrativo e Financeiro	Técnico em Administração
	Secretariado	Assistente de Planejamento	Auxiliar de Eventos	Técnico em Secretariado
	Comércio	Assistente de Planejamento	Gerente Administrativo	Técnico em Comércio

As modalidades do Telecurso TEC

O telecurso TEC coloca à sua disposição vários recursos educacionais, que possibilitarão a você estudar com mais autonomia: livros, programas de TV e um ambiente virtual (www.Telecursotec.org.br). Se você for aluno de uma das escolas técnicas do Centro Paula Souza ou pertencer a algum convênio, receberá um login e senha para acessar as ferramentas interativas do ambiente virtual. Caso não se enquadre nessa última condição, o acesso ao ambiente lhe permitirá verificar informações gerais sobre o Telecurso TEC e contará com um canal aberto de comunicação pelo "Fale conosco". Com esses recursos, você poderá dedicar-se às atividades de aprendizagem nos horários mais adequados ao seu ritmo de vida, suas possibilidades e preferências.

Você pode escolher em qual das **três modalidades** irá cursar o Telecurso TEC.

- **Aberta.** Para fazer o curso nessa modalidade, basta adquirir o livro do módulo que quiser estudar, seguir as orientações e realizar as atividades indicadas em cada aula, acompanhando também os programas de TV, cujos horários são amplamente divulgados pela imprensa, TV, ambiente virtual e outros meios de comunicação.



- **Presencial.** Nessa modalidade, os estudantes são organizados em turmas, formando uma **tec-sala**, onde são permanentemente acompanhados por um **orientador de aprendizagem**, que é o responsável pela organização das aulas, registros de frequência e todo o apoio aos alunos durante a realização de atividades de estudo, pesquisa, debate e avaliação de aprendizagem nas aulas. Para o funcionamento da tec-sala, é preciso uma sala adequada ao estudo, com um monitor de TV e um aparelho de DVD, mesas e cadeiras escolares confortáveis, além de computadores para acesso ao ambiente virtual do Telecurso TEC. A tec-sala pode ser instalada em escolas, empresas, órgãos públicos, sindicatos e ambientes de trabalho, em qualquer local onde existam as condições previstas para sua implantação.
- **On-line.** Para estudar por essa modalidade, é preciso que você tenha acesso freqüente a um computador conectado à internet. Essa modalidade de ensino do Telecurso TEC é constituída de turmas on-line, formadas por grupos de alunos que são permanentemente apoiados por um **tutor** que atua a distância, como responsável pela organização das atividades, pelo registro da participação e dos trabalhos dos estudantes e pelo acompanhamento do processo de aprendizagem. As turmas on-line podem ser formadas em empresas, sindicatos, órgãos públicos e em qualquer organização que possa disponibilizar computadores para que os estudantes realizem as atividades do Telecurso TEC. Assim, mesmo que você não tenha computador em casa, poderá seguir o curso em seu ambiente de trabalho ou em outra organização social em que o curso tenha sido organizado.

Em cada uma dessas modalidades, o Telecurso TEC organiza de maneira diferente os vários recursos para a aprendizagem dos alunos. Mas você pode se valer de todos esses recursos, sempre que possível, pois eles são complementares. Por exemplo, se você está matriculado na modalidade presencial, pode acompanhar os programas de TV e acessar o ambiente virtual. No entanto, seja qual for a modalidade escolhida, nela você terá acesso a tudo de que precisa para acompanhar o Telecurso TEC. É preciso sempre lembrar que educação a distância não significa que você ficará “sozinho”, isolado. Pelo contrário. Saiba que você conta sempre com o apoio de uma rede de educadores e orientadores que, por meio de um amplo sistema de comunicação fornecerão todas as informações que você necessita. Além disso, você pode montar o seu próprio grupo de estudo.





Mídias e materiais

A estrutura dos materiais didáticos

O Telecurso TEC integra três mídias: televisão, ambiente virtual e livros didáticos. Elas propiciam a colaboração e a troca de informação contínua com outros profissionais e estudantes.

Em cada uma dessas mídias, o módulo 1 dos cursos de Administração, Comércio e Secretariado é o mesmo para os três cursos. Com isso, você poderá:

- Ter uma visão global dos conhecimentos da área.
- Optar por um dos três cursos da área de Gestão e inscrever-se para o módulo básico.
- Obter a habilitação em um dos três cursos e depois buscar habilitação em outro deles, já que terá uma forte base comum nos três cursos.

Veja agora a função de cada mídia e como elas estão organizadas.

Programas de TV/vídeos

Com uma linguagem criativa e dinâmica, a televisão aborda os principais conceitos do tema em questão e investiga sua aplicação na vida prática das organizações, colhendo explicações de estudiosos, empresários e profissionais. De maneira atraente e mobilizadora, o programa de TV (vídeo) contribui para o aprendizado de cada tema, integrando um processo de aprendizagem que tem o estudante como protagonista central.

Os programas são exibidos diariamente, em horário amplamente divulgado pela imprensa. Mas atenção! Observe no quadro a seguir que o módulo 1 dos cursos de Administração, Comércio e Secretariado é o mesmo para os três cursos e tem **45 programas**. Os demais módulos de todos os cursos têm 15 programas cada.

Programas de TV

Cursos	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Administração	45	15	15
Comércio		15	15
Secretariado		15	15





Ambiente virtual

O portal <http://www.telecursotec.org.br> é o ponto de encontro dos participantes do programa, com informações, artigos, dicas para pesquisa, fóruns de discussão e orientações permanentes. Além disso, o ambiente virtual oferece orientação continuada aos estudantes, orientadores de aprendizagem e tutores, bem como os cursos on-line para os inscritos nessa modalidade. O portal do Telecurso TEC é o ambiente em que ficam centralizadas as informações sobre todos os cursos e que você, tendo acesso à internet, pode consultar em qualquer momento e de qualquer lugar.

Observe no quadro abaixo que, nos cursos on-line oferecidos por meio do ambiente virtual, o módulo 1 dos três cursos da área de Gestão também é comum aos três cursos, com **15 aulas**. Os demais módulos de todos os cursos on-line também têm 15 aulas cada.

Aulas on-line

Cursos	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Administração	15	15	15
Comércio		15	15
Secretariado		15	15

Livro

No Telecurso TEC, o livro é sua fonte principal de consulta e estudo. Nele você encontra as informações de que precisa para construir conhecimentos, bem como as atividades que o ajudarão a desenvolver habilidades e as reflexões fundamentais para seu desenvolvimento como um profissional competente em sua área de atuação e como um cidadão ativo e participativo.

Veja no quadro abaixo que, assim como nos cursos on-line, o livro do módulo 1 também é o mesmo para os três cursos da área de Gestão. Cada livro contém 15 capítulos. Todos os demais módulos de todos os cursos têm um livro por módulo, com 15 capítulos cada.

Livros

Cursos	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3
Administração	1	1	1
Comércio		1	1
Secretariado		1	1





Faça bom uso de seu livro!



O livro é o material básico do Telecurso TEC, comum a todas as modalidades e referência principal para os exames presenciais realizados ao final dos módulos.



Todo capítulo começa com um estímulo, como, por exemplo, uma ilustração em quadros ou trechos de letras de músicas. É como um aperitivo para você começar a pensar nos temas do capítulo. Para ajudá-lo a refletir sobre esses temas, responda aos questionamentos do texto.



A seção **Iniciando a conversa** traz em geral casos concretos, do mundo real, antes mesmo de entrar na teoria. Leia as histórias e tente se colocar no lugar dos personagens. E se fosse você, o que faria? Poderia enfrentar desafios parecidos no seu trabalho? Como os resolveria? O que sente ao ler essas histórias?

Sabe por que isso é importante? Porque é assim que se aprende, mobilizando competências, envolvendo-se com os fatos, usando a imaginação. As principais escolas de Administração do mundo, como, por exemplo, a *Harvard Business School*, usam métodos semelhantes, partindo do estudo de casos concretos.



Na seção seguinte, você fica **Por dentro do tema**. Tendo mergulhado na realidade, agora é o momento de estudá-la, e para isso você conta com o apoio da teoria, o conteúdo propriamente dito. A teoria ajuda a *iluminar* a prática.

Nessa seção você encontra vários desafios. Isso porque o conteúdo não é apresentado mecanicamente. Você é desafiado a *construir* o conhecimento. Faz exercícios, pesquisas, entrevista pessoas, observa organizações e conhece suas práticas, reflete sobre o caso que estudou ao mesmo tempo em que aprende conhecimentos novos. É a oportunidade para você:



- Conhecer os fundamentos teóricos do tema que está estudando no capítulo.
- Entender os principais conceitos.
- Ver exemplos.
- Aprofundar o tema estudado.
- Relacionar o que aprende com coisas que já sabe.
- Chegar às suas próprias conclusões.



Fazendo e aprendendo: esse é o nome da seção que contém atividades de aplicação, nas quais você pode colocar em prática o que aprendeu. Essas atividades não pretendem apenas levá-lo a repetir o que foi dito antes, pois o objetivo não é verificar se você simplesmente memorizou informações. Na prática do mundo do trabalho, cada dia é diferente, e os desafios são sempre novos. Por isso, elas foram criadas para que você aprenda a resolver problemas e exercite o seu pensamento crítico.



Nos livros há um momento para que você **Avalie seu conhecimento**. Então, a avaliação não fica só no final? No Telecurso TEC, não: ela é um processo contínuo. Acontece a cada capítulo, para ajudar você a:

- Verificar quanto rendeu o seu estudo.
- Pensar no que é necessário mudar: estudar mais, ler de novo, dedicar mais tempo... Ou continuar assim, se está indo bem.
- Reforçar conceitos importantes e competências desenvolvidas.
- Ter uma visão global do que estudou.
- Definir novas metas para os capítulos seguintes.
- Sentir-se confiante e motivado para continuar aprendendo e se desenvolvendo.

Sobre os exemplos

Atenção! A maior parte dos exemplos utilizados é fictícia (os nomes das organizações são inventados, assim como os dos personagens). Há casos, entretanto, em que são citadas organizações que efetivamente existem e trabalham no país. Isso é feito para tornar os conceitos mais próximos da realidade. O fato de as empresas serem mencionadas não significa que se deseje destacá-las como os únicos exemplos em sua área de atuação, promovê-las ou indicá-las como referências únicas, nem que não existam outras organizações que poderiam ser citadas para ilustrar os conceitos estudados.

Ao final de cada volume, há uma seção de respostas para as questões das seções **Fazendo e aprendendo** e **Avalie seu conhecimento**. Quando se trata de perguntas de resposta aberta, não entenda a resposta do final do livro como a única certa, mas sim como uma resposta possível para você comparar com a sua e verificar se está no



*Aprender a fazer,
aprender a pensar,
aprender a ser e
aprender a conviver:
quatro dimensões
da formação do
Telecurso TEC.*



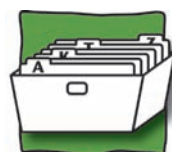
Os desafios e atividades **Agora é com você** levam você a raciocinar sobre o tema e a construir conhecimento. Não pule essa etapa: não consulte as respostas nem prossiga a leitura antes de chegar às suas próprias conclusões e registrá-las no seu bloco de notas.



Vale saber é o nome da seção que aborda valores sociais e individuais. O conhecimento não existe de forma isolada da vida pessoal, comunitária e social. Você vai perceber, nessa seção, que tudo o que estuda tem uma dimensão ética. Essa é uma premissa importante do Telecurso TEC: você é formado como profissional e como cidadão.



A seção **Intertextos** traz sugestões para além do texto (livros, sites, músicas, poesias, filmes...). O intuito é dizer: lá fora tem muito mais, vá adiante e busque mais, conforme seus interesses e necessidades.



A seção **Glossário** tem por objetivo facilitar a compreensão dos termos técnicos ou palavras mais difíceis inseridas em cada capítulo. Mas atenção! Não deixe de recorrer ao dicionário toda vez que você sentir necessidade de informações complementares.

O texto do livro é uma espécie de hipertexto

O texto deste livro é escrito de maneira a oferecer, o tempo todo, ligações com outras partes do texto e também com outros textos (esse tipo de ligação hoje é muito conhecido pela palavra inglesa **link**). Um texto com essas características é chamado hipertexto e é muito utilizado na internet.

Os **links** servem para aprofundar o tema, exemplificar, ilustrar, dar uma dica, lançar um desafio, fazer uma chamada de atenção e, assim, ampliar sua visão sobre o tema. Por isso, observe bem em cada capítulo as ilustrações, quadros, tabelas, destaques, glossário e outras modalidades de texto em separado. Use esses recursos como for melhor para você.

Tem gente, por exemplo, que prefere ler todo o corpo do texto primeiro e só depois entrar nos quadros e ilustrações. Outros lêem o texto e reparam logo em cada quadro em destaque. O que será melhor para você? Pense e aproveite bem todos esses recursos!

Não é porque uma informação aparece em uma tabela, em um quadro ou em uma ilustração que ela é menos importante. Muitas vezes ela traz um exemplo ou uma dica que ajuda a compreender melhor o assunto estudado.

Como estudar?

O trabalhador de hoje precisa aprender e se desenvolver sempre. Você já deu um passo importantíssimo ao iniciar o Telecurso TEC. Isso o coloca voltado para o futuro. O futuro é o seu autodesenvolvimento contínuo, é você cada vez mais preparado como trabalhador e como cidadão.

Livros, programas de televisão e cursos na internet não fazem tudo sozinhos. Você tem o papel principal! Para aprender e se desenvolver, é preciso autodisciplina, persistência e determinação. Siga as dicas de estudo que estão relacionadas na próxima página.

O uso do bloco de notas

O **bloco de notas** é um instrumento indispensável para você estudar no Telecurso TEC. E ele é muito simples. Nada mais é do que um **caderno de anotações**, deses que você compra em qualquer papelaria. Nele você vai registrar, a cada aula, as suas atividades de estudo, os exercícios resolvidos, suas pesquisas, além de resumos e observações que considerar importantes. Você verá que o bloco de notas é um instrumento muito útil. Na época do exame presencial, ao final do módulo, você terá toda a matéria resumida e organizada para estudar e rever.

Para quem faz o curso on-line ou simplesmente prefere usar o computador, o bloco de notas pode ser criado como um **arquivo**, utilizando um editor de texto. A vantagem do arquivo digital é a facilidade para localizar anotações, usando comandos

específicos. Você pode reunir todos os exercícios e anotações num único recurso, sem limite de páginas. Caderno ou computador tanto faz; o importante é que você escolha o recurso que mais se ajusta ao seu modo de estudar.

Use o bloco de notas acompanhando a leitura dos livros para fazer anotações e exercícios, seguindo as orientações que são dadas na própria aula. Para quem faz o Telecurso TEC em uma **tec-sala** ou na modalidade on-line, o bloco de notas é um importante registro de suas atividades e serve para que o orientador de aprendizagem ou o tutor a distância verifiquem periodicamente o seu desempenho escolar. Para quem estuda na modalidade aberta, individualmente, o bloco de notas é um companheiro imprescindível, que documenta, dia a dia, os seus avanços no curso.

Para usar bem o seu bloco de notas, observe com atenção essas dicas:

- Ao iniciar o estudo de cada capítulo do livro, registre sempre o número do módulo e do capítulo. Ao registrar uma atividade ou responder a uma situação-problema, marque o nome da seção, como no exemplo a seguir:

☐	12 de novembro (data)	Módulo 1 – Capítulo 14 (indicação do módulo e do capítulo)
☐	Por dentro do tema (nome da seção)	
☐	Resposta: (suas anotações)	
☐		
☐	Fazendo e aprendendo (nome da seção)	
☐	Resposta: (suas anotações)	
☐		
☐	Avalie seu conhecimento (nome da seção)	
☐	Resposta: (suas anotações)	
☐		
☐		

- Jamais use folhas soltas. Todas as anotações que você fizer devem estar reunidas num único material (caderno ou arquivo eletrônico) para possibilitar a sua consulta e estudo.
- Copie no bloco de notas os trechos importantes e informações-chave de cada capítulo, sobretudo se isso ajudar você a compreender melhor os conceitos.
- Se encontrar dados interessantes em outros materiais, registre-os.
- Faça um resumo dos principais pontos que aprendeu em cada capítulo.



Reserve tempo na agenda para o estudo

Muita gente pensa que, porque vai estudar a distância, precisará de menos tempo, e com isso acaba mantendo uma agenda cheia, com uma série de outras atividades. Não se engane! Não importa se você está cursando a modalidade presencial ou a distância, você vai precisar reservar o mesmo tempo para o estudo.

- Se você está cursando a modalidade presencial, marque na agenda os dias de aula e procure não faltar nem se atrasar. As aulas seguem uma sequência didática e é melhor que você não perca nenhum encontro. Se perder um ou mais encontros, atualize-se sobre a matéria lendo os capítulos respectivos no livro e consultando seus colegas sobre as atividades realizadas na tec-sala e a distância. Mesmo não faltando, lembre-se de que não basta assistir às aulas para saber a matéria. É preciso participar e reservar tempo para ler e estudar.
- Se você está cursando a modalidade a distância (seja on-line ou na modalidade aberta, isto é, estudando pelos livros e acompanhando os programas do Telecurso TEC pela televisão), marque na agenda os dias e horas em que você vai se dedicar ao estudo, e cumpra-os rigorosamente. Não espere o tempo livre para estudar, pois ele dificilmente aparece! Reserve horas em que você, de fato, tenha tempo e disposição para estudar. Considere o estudo um compromisso inadiável e não algo que é sempre menos importante do que qualquer outra coisa que surgir.

Lembre-se de que é melhor não adiar o momento do estudo, pois provavelmente as outras horas de sua semana estarão ocupadas. Cumpra esse princípio fielmente e verá que assim ficará mais fácil você alcançar os resultados esperados.

- **Mantenha o material organizado.** Evite guardar os livros e o bloco de notas em lugares diferentes, difíceis de encontrar. Tenha o material à mão para consultar sempre que necessário.
- **Assista aos programas de TV.** Eles são transmitidos bem cedo, mas... Em contrapartida, você pode vê-los antes do expediente ou das suas obrigações do dia. Você já ouviu aquele ditado “Deus ajuda quem cedo madruga”? Para muitos, ele tem um fundo de verdade. Quem acorda cedo tem mais tempo para tudo, inclusive para estudar. Se sobrar tempo após assistir ao programa, aproveite para embarcar na leitura do livro. Os programas são importantes para a compreensão global do conteúdo: eles reforçam os conceitos principais, que, associados a outros exemplos, ampliam sua compreensão por meio da linguagem audiovisual.





Os livros, programas de TV e aulas on-line do Telecurso TEC não pretendem esgotar todo o conhecimento sobre cada área. Eles oferecem uma visão geral que pode e deve ser aprofundada com outras leituras e exercícios.

- **Preste atenção também nas letras de músicas e assista a bons filmes**, pois eles têm sempre uma boa contribuição a dar ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Observe ao final de cada capítulo as indicações de filmes e outros “intertextos” relacionados aos conteúdos.
- **Se você gosta de estudar em grupo, busque companhia.** Num grupo, todos podem se ajudar. Quando alguém fica desanimado, o estudo em grupo pode ser um estímulo para continuar! Se você tem colegas ou amigos que também estão cursando o Telecurso TEC e que gostam de estudar em grupo, e essa forma de estudo é eficaz para vocês, marque um dia por semana para estudarem em conjunto, resolverem exercícios e trocarem experiências.
- **Entenda que estudar é um hábito.** Como hábito, precisa ser cultivado. Quanto mais você estudar, mais vai ganhar gosto pelo estudo e pela leitura.

Atualize e amplie os seus conhecimentos

Você não deve contar com os materiais do Telecurso TEC como sua única referência de leitura! Nenhum programa de formação resolve sozinho todas as necessidades do trabalhador e do cidadão de hoje.

É importante que você complemente seu estudo com:

- **Leitura de jornais.** Você verá logo nos primeiros capítulos que a organização de hoje é afetada pelos movimentos do mundo, da política, da economia, das tecnologias. É importante que tente acompanhar o que acontece no Brasil e no mundo para ver como tudo isso pode representar um desafio para as organizações. Muitos jornais trazem matérias interessantes sobre gestão e temas a ela relacionados, como, por exemplo, nas seções de empregos/trabalho, ou em suplementos especiais. Procure ler essas e outras seções dos jornais sempre que possível.
- **Leitura de revistas especializadas.** Você pode encontrar, em qualquer banca de jornal, revistas que têm a Gestão como foco de suas matérias. Elas trazem entrevistas com pessoas importantes dessa área, dicas que você pode aplicar (ou questionar), informações atualizadas sobre o mercado, casos de



6





sucesso, artigos e outras coisas interessantes. Se você não tiver condições de fazer uma assinatura de uma dessas revistas, procure comprar de vez em quando algum número para se atualizar. Muitas delas têm sites na internet e oferecem acesso gratuito a várias matérias.

- **Leitura de livros da área.** No final de cada capítulo há uma série de livros técnicos que são indicados para ampliar seus conhecimentos. Lembre-se de que muitos desses livros podem estar acessíveis em bibliotecas da sua cidade. Você pode também se juntar com alguns amigos e conhecidos que estejam acompanhando o Telecurso TEC e ir montando uma pequena biblioteca comunitária com o grupo.
- **Pesquisa na internet.** Em diversos capítulos, na seção **Intertextos**, fique atento para as indicações de leitura complementar em sites que você poderá visitar para encontrar informações atualizadas. Se você não tem acesso direto à internet, uma opção é procurar, ao menos de vez em quando, uma loja que ofereça serviços de conexão à internet (essas lojas são chamadas usualmente cibercafés ou *lan houses*). Algumas agências dos Correios, lojas de conveniência, entre outros, oferecem esse serviço, e gratuitamente. Navegue em sites confiáveis, que podem lhe acrescentar conhecimento.

Fique atento às atualizações

Livros são impressos em um determinado momento do tempo, e pode eventualmente ocorrer que alguma informação fique desatualizada. Por exemplo, alguns capítulos apresentam percentuais de cálculo do pagamento de tributos, mas alguma parte do sistema tributário brasileiro pode mudar no futuro. Esse é mais um motivo para você acompanhar os jornais e ficar sempre atento. Por isso algumas vezes, ao longo do texto, escreve-se que a informação é de determinado ano, sugerindo que você confirme o dado quando precisar utilizá-lo.





Muitas empresas utilizam softwares específicos para determinadas áreas, como, por exemplo, o SPED (Sistema público de escrituração digital), para a escrituração fiscal e contábil.

Telecurso TEC e a informática

O exercício profissional na área de Gestão supõe o conhecimento e progressivo domínio de alguns aplicativos de informática, sobretudo os editores de texto e as planilhas eletrônicas.

É altamente recomendado que você procure complementar a sua formação com essas ferramentas, pois elas são fundamentais para que você se insira no mundo do trabalho. Hoje em dia há várias formas de acesso a esses conteúdos, desde cursos em livros ou revistas, até tutoriais gratuitos na internet. Se você precisa desenvolver essas habilidades, procure a ajuda de amigos ou matricule-se num curso de informática, se tiver possibilidade.

A área de Gestão

O Telecurso TEC oferece três cursos técnicos na área de Gestão e negócios: Administração, Comércio e Secretariado.

Entenda cada perfil técnico



O técnico em Administração pode colaborar em atividades de todas as áreas de Gestão da empresa.

O **técnico em Administração** é o profissional que controla as atividades da rotina administrativa das empresas. Ele colabora na elaboração de planos para ajudar a atingir os objetivos da organização em que trabalha.

Dessa forma, ele atua nas organizações em diversas áreas: as de Recursos Humanos, Compras, Vendas, Contabilidade, Finanças, Fluxo de Mercadorias, Patrimônio, Serviços e outras.

Na verdade, você compreenderá muito mais a importância do papel que ele desempenha nas empresas quando começar a ler os capítulos deste livro, assistir aos programas de TV e fizer as atividades de estudo que lhe serão propostas.

Mas só para começar, entre tantas e diversificadas atividades do técnico em Administração, destacamos apenas algumas delas a seguir:

- Gerenciar pessoas ou apoiar essa gestão, identificando necessidades de novos funcionários, características e perfis profissionais que eles devem apresentar; entrevistar candidatos; desligar funcionários ou transferi-los para outro setor; acompanhar o desempenho no trabalho; cuidar para que as condições de saúde, segurança e respeito aos direitos dos trabalhadores sejam asseguradas etc.





- Administrar orçamentos, projetando gastos ou receitas, analisando os documentos demonstrativos das condições financeiras e econômicas; controlar a execução dos planos orçamentários.
- Gerenciar ou apoiar a gestão do patrimônio, controlando a utilização, o estoque, a qualidade, a preservação, a depreciação e o fluxo dos bens. Ele também analisa, avalia e seleciona propostas de empresas seguradoras, além de analisar e executar contratos de seguro.
- Interpretar resultados de estudos mercadológicos, econômicos e tecnológicos, utilizando as informações que obteve nos processos de gestão.
- Aplicar os instrumentos de planejamento e executar, controlar e avaliar os procedimentos relacionados com: pessoal; recursos materiais; tributos e impostos; finanças; contabilidade; patrimônio; seguros; produção e sistemas de informação.
- Gerir atividades de rotina relativas à aquisição, armazenagem, preservação e manutenção de materiais e relativas à produção, garantindo o atendimento aos padrões de qualidade dos recursos, o desempenho eficiente no trabalho e o aperfeiçoamento do processo produtivo.
- Implementar Ações de Gestão Ambiental, atendendo normas e legislações ambientais, propondo ações preventivas de impactos ambientais e promovendo o desenvolvimento sustentável.
- Elaborar e analisar demonstrativos contábeis e financeiros, acompanhando a movimentação financeira.
- Gerenciar custos, analisando-os e confrontando-os com as informações contábeis.
- Realizar atividades de comércio exterior.

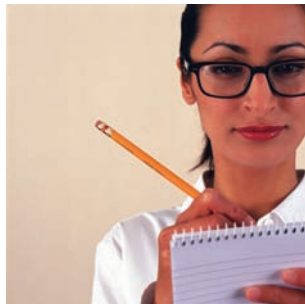
No mercado de trabalho, há oportunidades em todos os setores econômicos: indústria, comércio, agricultura, prestação de serviços; empresas de pequeno, médio e grande porte, tanto públicas quanto privadas ou mistas, e também em organizações não-governamentais.

Os técnicos podem desempenhar suas funções em escritórios de assessoria; departamentos de comércio exterior; grandes lojas (magazines), supermercados, bancos, clubes, associações, sindicatos etc.





8



O técnico em Secretariado pode ser responsável por controlar rotinas operacionais para que o trabalho dos executivos da empresa flua de modo eficiente.

O **técnico em Secretariado** é o profissional que auxilia os executivos no desempenho de suas funções de chefia, em atividades administrativas, gerenciamento das informações, serviços de escritório e organização de eventos em geral.

Ele atende clientes, negocia com fornecedores, gerencia as informações, administra relacionamentos e conflitos internos e externos.

Também contribui no gerenciamento dos processos produtivos e na organização e registro de informações necessárias para a administração da organização, participando da elaboração de portfólios, pastas, folders, relatórios, planilhas e materiais específicos para reuniões; divulgação da organização em diferentes mídias; apresentações a clientes, visitantes, parceiros, públicos de convenções etc.

As atividades do técnico em Secretariado são muito importantes para a organização em que atua e bastante variadas, relacionando-se com diferentes áreas.

Podem-se destacar como suas principais atividades as seguintes:

- Recepcionar, atender e orientar o público interno e externo da organização.
- Digitar, revisar, receber, enviar, classificar, organizar, arquivar, preservar e conservar documentos de importância para a organização, de acordo com as normas e as legislações referentes à gestão da informação.
- Agendar, organizar, acompanhar a realização e registrar compromissos dos executivos, reuniões, encontros, palestras, congressos, visitas, viagens nacionais e internacionais.
- Garantir que normas e padrões do cerimonial, da etiqueta, da ética e da boa convivência social sejam cumpridos em todas as ocasiões de tratamento com o público.
- Coordenar a execução de tarefas, distribuindo-as, requisitando e controlando os materiais necessários para a sua execução, supervisionando o seu andamento, sua qualidade e seus resultados.
- Participar da elaboração, execução e controle de agendas, cronogramas, planos, contratos, pesquisas de mercado e de tecnologias.

A profissão é regulamentada e, no mercado de trabalho, há oportunidades em: empresas comerciais, industriais e bancárias, escritórios de profissionais liberais, órgãos públicos, organizações não-governamentais e outras.



O **técnico em Comércio** é o profissional que trabalha ligado a praticamente todos os departamentos de uma organização. É responsável pela comunicação de previsões e demandas aos fornecedores, efetua controle quantitativo e qualitativo de produtos e procede a sua armazenagem no estabelecimento comercial, bem como operacionaliza planos de marketing e comunicação, logística, recursos humanos e comercialização.

O técnico em Comercio realiza atividades como:

- Identificar e interpretar as diretrizes do plano diretor aplicáveis à gestão organizacional e do planejamento estratégico e tático.
- Identificar as estruturas orçamentárias e societárias das organizações e relacioná-las com os processos de gestão específicos.
- Interpretar resultados de estudos de mercado, econômicos ou tecnológicos, utilizando-os no processo de gestão.
- Utilizar os instrumentos de planejamento de recursos humanos.
- Utilizar os instrumentos de planejamento tributário, financeiro e contábil;
- Utilizar os instrumentos de planejamento de recursos materiais, do patrimônio, dos seguros, da produção e dos sistemas de informações.
- Executar os procedimentos do ciclo de pessoal.
- Executar os procedimentos dos ciclos tributário, financeiro e contábil.
- Executar os procedimentos do ciclo de recursos materiais, do patrimônio, dos seguros, da produção e dos sistemas de informações.
- Controlar e avaliar os procedimentos do ciclo tributário, financeiro e contábil.
- Controlar e avaliar os procedimentos do ciclo de recursos materiais, do patrimônio, dos seguros, da produção e dos sistemas de informação.

Independentemente do curso que você esteja fazendo, o Telecurso TEC visa formar profissionais que apresentem um conjunto de competências pessoais gerais, trabalhadas ao longo de cada curso:

- Demonstrar eficiência e eficácia.
- Atualizar-se tecnicamente.
- Agir com equilíbrio emocional.
- Atuar com pontualidade.



O técnico em Comercio precisará ser um profissional completo e flexível, na medida em que, numa pequena empresa, seja como proprietário ou funcionário, terá que se envolver nas diferentes áreas do negócio.



- Comprometer-se com o trabalho.
- Demonstrar liderança, iniciativa, sensatez e flexibilidade no ambiente de trabalho.
- Colaborar para um ambiente de motivação e ético nas relações de trabalho.
- Trabalhar em equipe, reconhecendo o grau de hierarquia.
- Atuar de forma proativa nas decisões da organização.

Bom trabalho!





Mensagem das autoras

Caro(a) estudante,

O módulo 1 da área de Gestão traz o conteúdo básico e inicial dos cursos de Administração, Comércio e Secretariado. Terminando este módulo, você poderá fazer uma prova presencial e, se aprovado(a), obter o certificado de assistente de planejamento.

Mas, para além do certificado em si, você está tomando uma decisão muito importante: a decisão de investir no seu autodesenvolvimento.

Quando uma pessoa decide se desenvolver mais, seja qual for a sua idade, não é só ela que se beneficia. Essa é uma decisão importante para a família dela, para a cidade em que ela mora, é importante para o país. O Brasil fica melhor quando um brasileiro cresce, aprende, se torna mais capaz de trabalhar com qualidade.

Por isso, não é só o Telecurso TEC que ganha mais um estudante com você. É o país que ganha mais um cidadão melhor. Alguém que tem sonhos, tem esperança, quer alcançar seus objetivos, está disposto a lutar por uma vida melhor para si mesmo, para sua família e a sociedade.

Entendemos que o Telecurso TEC nasceu com um sonho de mudança. Quando fomos convidadas a participar da equipe, nossa principal motivação foi saber que é um programa que traz uma grande contribuição social. Vai ajudar muita gente que não tem acesso à formação técnica a se qualificar para o mercado de trabalho.

Dê o melhor de si no estudo que você inicia agora. Sabemos que você enfrenta muitas dificuldades; mas as pessoas de valor, que sabem o que querem, não desistem nunca. Elas têm garra, determinação e coragem. Você também terá. Acreditamos em você.

Bom trabalho, bom estudo e muito sucesso.

Silvina e Andrea Ramal





As autoras



10

Andrea Cecilia Ramal é doutora em Educação pela PUC-Rio e especializou-se em aprendizagem com materiais impressos e multimídia. É autora de “Educação na cibercultura” (Ed. Artmed). É empresária no desenvolvimento de projetos de aprendizagem on-line e presencial e consultora em programas educacionais de instituições públicas e privadas em todo o Brasil. No Telecurso TEC, é consultora educacional e faz parte da equipe responsável pelo projeto pedagógico.

Silvana Ana Ramal é mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio e pós-graduada em Comércio Internacional pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora de Planejamento de Negócios na PUC-Rio e na Fundação Getúlio Vargas. É autora dos cursos a distância Gestão de Pequenos Negócios e Gestão de Marketing (SENAC Nacional). Também é autora do livro “Como transformar seu talento em um negócio de sucesso” (Campus/Elsevier) e co-autora de “Construindo planos de negócios” (Campus/Elsevier). É empresária e presidente da ONG Pro-Social, onde trabalha como consultora na área de Gestão em projetos no Brasil e no Uruguai.





11

CAPÍTULO 1

A ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Você se lembra da última vez em que foi comprar pão na padaria?

Vamos puxar pela memória.

Ao entrar, deve ter perguntado ao atendente se o pão estava fresquinho.

Ele respondeu que o pão tinha acabado de sair e apontou para uma cesta cheia de pães que outro funcionário trouxera da cozinha.

Então, você pediu a quantidade de pães de que precisava, ele colocou num saquinho e você pagou pela compra no caixa.





Já reparou que todas as vezes em que for à padaria o processo vai se repetir? Todos os dias, um atendente estará esperando por você. Alguém no caixa também estará disponível para receber seu dinheiro e dar o troco. E um funcionário sempre chegará de dentro da cozinha, em intervalos periódicos de tempo, para colocar uma cesta de pães quentinhos e apetitosos.



Quantas pessoas estão envolvidas para que esse processo ocorra todos os dias?

Que outros processos se repetem diariamente e também dependem de muitas pessoas?

Neste estudo, você verá como a Administração contribui para planejar e realizar todas essas atividades.



Iniciando a conversa

Sílvio estava muito feliz com a sua pequena empresa de construção. Em pouco tempo havia alcançado excelentes resultados. E foi contar isso ao amigo Francisco.

- Francisco, estou realizado. A minha pequena empresa já está estabelecida, conquistei clientes e uma reserva financeira. No início foi difícil, mas hoje posso dizer que não dependo de ninguém!
- Sílvio, eu não diria isso com tanta certeza – respondeu Francisco. – A sua empresa de construção tem materiais, cimento, peças, ferramentas... Foi você que fabricou isso tudo?
- Claro que não, Francisco. Cada coisa vem de um lugar. Alguns materiais são trazidos de caminhão de outros estados, outros são feitos aqui. As peças e ferramentas vêm de trem, de uma fábrica especializada.
- Isso mesmo. E as plantas da construção, quem é que faz?
- Ah, isso é com os engenheiros. Depois ainda tem o mestre-de-obras, e principalmente os operários, que erguem a construção!



- Pois é, Sílvio, acho que todos nós dependemos do trabalho de outras pessoas. Para chegar até aqui, você veio de ônibus, que era dirigido por alguém. Saindo daqui, você chegará em casa e procurará alimentos, que foram plantados, colhidos e trazidos até você por muitos outros trabalhadores. Quando a gente passa mal, alguém cuida de nossa saúde, e tomamos remédios que foram fabricados, embalados, distribuídos e vendidos por uma série de outros profissionais. Se vamos nos divertir, lá está um filme ou uma música, que alguém colaborou para fazer.
- E assim cada coisa que fazemos! – percebeu Sílvio. – A roupa que vestimos, os alimentos que consumimos, os materiais que usamos para estudar... Em tudo está presente o resultado do trabalho de muitas outras pessoas.
- Isso mesmo, Sílvio. – E então, você ainda se considera uma pessoa que não precisa de ninguém?
- Que nada, Francisco! Você tem toda a razão. Dependo dos outros, assim como outros dependem de mim. A vida é como cada obra que fazemos: cada um coloca o seu tijolo, e é assim que a construção avança!



O seu dia a dia tem muitas atividades?

Quantas pessoas precisam participar de algum modo para que essas atividades aconteçam?

Você faz parte de algum processo como o que este exemplo descreve? Como você se sente por participar dele?

Você acha que não depende de ninguém?

Quem são as pessoas que mais colaboram com a organização de sua vida? O que elas fazem? O que você sente por elas?



Descreva ou desenhe em um quadro, no seu **bloco de notas**, o processo envolvido na compra de um pão na padaria: tudo que tem que acontecer antes desse momento, desde que a padaria abre de manhã cedo. Indique os envolvidos em cada etapa.

Cada produto que você tem ou consome, cada serviço, tudo o que nos rodeia e que não seja fruto puro e simples da natureza é resultado do trabalho de centenas de pessoas envolvidas em atividades com o objetivo de fornecer qualidade de vida e conforto às pessoas e à sociedade em geral.

Entenda que...

Por trás de cada produto, desde um simples bolo de chocolate até a construção de um edifício, há centenas de pessoas que trabalham em fábricas, oficinas, escritórios, empresas de transporte, fazendo os produtos e serviços chegarem até você.

Procure imaginar quem participa com seu trabalho para cada um dos exemplos a seguir:

- A organização do trânsito da cidade.
- Uma loja de sucos.
- A preparação de um bolo de chocolate.
- A construção de um edifício.
- A perfuração de um poço de petróleo.
- A realização de uma viagem de avião.
- A gravação de um capítulo de novela de TV.

Toda a variedade de produtos e serviços de que dispomos na vida moderna, todos os avanços, confortos e facilidades existem porque o ser humano percebeu que podia se organizar, somar esforços, trabalhar em grupo, dividir tarefas e aplicar recursos para atingir um resultado de interesse comum. É isso o que ocorre nas **organizações**.

Organização é uma reunião de pessoas que agem juntas e de maneira estruturada para atingir objetivos comuns.

Na maioria das vezes, essa ação conjunta está voltada para um trabalho que visa à obtenção de recursos fundamentais para as pessoas e a sociedade: alimentos, roupas, habitação, educação etc.



12

**Por dentro do tema**

Sílvio foi para casa ainda pensando no que havia aprendido com Francisco.

- Pois é, as coisas não acontecem por arte de mágica. É muita coisa para funcionar em conjunto!

Numa empresa de construção, por exemplo, é preciso coordenar o trabalho dos operários, os materiais, para entregar a obra no menor prazo. Além disso, não basta simplesmente fazer a casa. E se o pedreiro, a cada parede, desperdiçasse metade do material que usou? Ele

provocaria o maior prejuízo! O ideal é usar o mínimo de **recursos**. Pois é, as organizações precisam trabalhar com **eficiência**.

Quase chegando em casa, Sílvio pensou:

- Pois é, mas não basta ser eficiente. E se na minha pequena empresa de construção nós não conseguíssemos fazer as casas como os clientes gostam? De nada adiantaria construir casas com eficiência, se elas não agradassem aos clientes. É preciso ser eficiente e **eficaz**.

Organização, eficiência e eficácia são conceitos fundamentais para entender o que é a **Administração**.

Recursos são os meios de que uma organização dispõe para poder funcionar e operar adequadamente.

Eficiência é a capacidade de alcançar resultados, com o mínimo de recursos, energia e tempo.

A **Administração** estuda a aplicação e coordenação de recursos – humanos, materiais, financeiros, de informação, tecnológicos – numa organização, de modo a atingir determinados objetivos e resultados planejados com o máximo de eficiência e eficácia.

Eficácia é a capacidade de alcançar os resultados e objetivos propostos.

Para funcionar bem, todas as organizações, das mais simples até as mais complexas, têm administradores.

A família, por exemplo, é uma espécie de organização. Pense em uma família (pode ser a sua ou a de um amigo) e registre em seu **bloco de notas**:

- A família tem um objetivo comum? Qual é (quais são)?
- Quem é (ou quem são) o(s) administrador(es)?
- A organização é eficaz (ela atinge os resultados desejados)?
- A organização é eficiente (ela atinge esses resultados do melhor modo possível, com o mínimo de recursos, energia ou tempo)?

As funções básicas da Administração

O trabalho da Administração envolve quatro funções, ou tipos de atividades, inter-relacionadas e interdependentes.

AGORA É COM VOCÊ

Descubra quais são as funções básicas da Administração. Para isso, analise na página seguinte o que cada administrador está fazendo e, em seguida, registre no seu **bloco de notas** a função da Administração predominante em cada situação.



Precisarei de três funcionários, e vou definir tarefas e responsabilidades de cada um.



Atenção! Antes de continuar, registre sua análise no **bloco de notas**, anotando a função correspondente em cada situação.

Agora compare suas respostas com o texto abaixo:



Planejamento

O que se quer fazer, aonde se quer chegar? Um bom administrador é aquele que pensa no futuro. Ele desenha um plano de ação antes de iniciar um trabalho. Isso permite analisar se o que se pretende fazer é o mais indicado, em termos de eficiência e eficácia, e ter uma visão global do trabalho ao implementar o planejado. Por isso, a primeira função da Administração é o **planejamento**.

Organização

Uma vez que planejamos o que se vai fazer, é preciso reunir, organizar e alocar os recursos necessários para realizar a atividade pretendida: máquinas, escritórios, recursos financeiros, informações, tecnologia. Também são necessárias pessoas, a quem se atribuem tarefas e funções. A esse trabalho de estruturação corresponde a segunda função administrativa, a **organização**.



Direção

Montada a estrutura, com todos os recursos necessários, é hora de fazê-la funcionar. E para isso é preciso uma liderança segura, que motive as pessoas e garanta boas condições de trabalho. Também são necessários processos de trabalho claros e definidos. Esse esforço de fazer a estrutura movimentar-se e trabalhar de acordo com o planejado, e de orientar e liderar pessoas, constitui a terceira função da Administração, conhecida como **direção**.



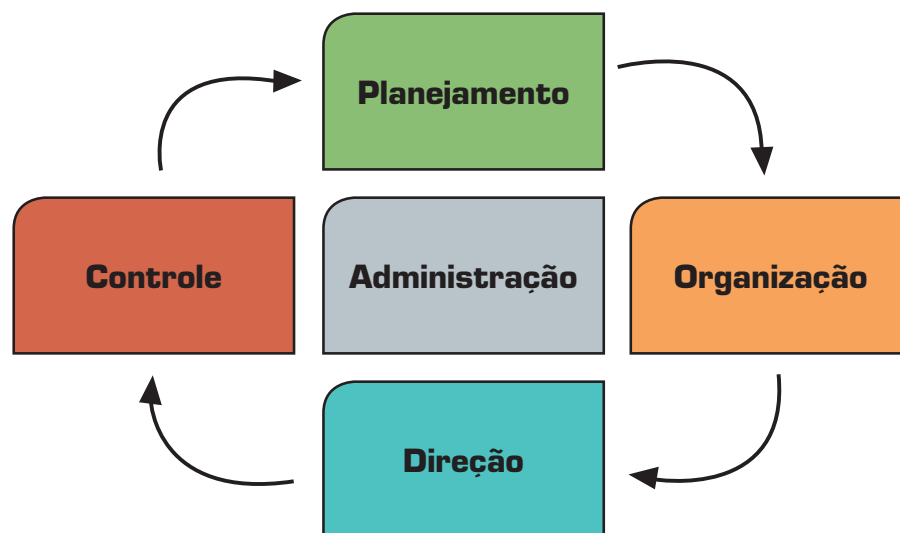
Controle

Estamos trabalhando na direção certa? O planejamento realizado é implementado da melhor maneira possível? Estamos trabalhando com o máximo de eficiência? Somos eficazes? O planejamento que fizemos precisa ser adaptado? O trabalho da organização tem que ser avaliado, para que possa ser ajustado e tornar-se cada vez melhor. Essa avaliação sistemática dos rumos da organização, que permite corrigir



imperfeições nos processos de trabalho, ajustar a organização ao seu ambiente, aproveitar novas oportunidades, constitui a quarta função da Administração, chamada **controle**.

As funções da Administração acontecem de maneira integrada e também influenciam continuamente umas às outras.



A organização e suas relações

Você já pensou quantas pessoas são afetadas e afetam o trabalho da organização? Pois é, esta nunca está sozinha ou isolada: depende de muitos envolvidos para que tudo aconteça como se espera, e também influencia a vida de muita gente.

A atividade de uma organização tem um raio de influência muito maior do que poderia parecer à primeira vista. Atualmente, a visão da sociedade sobre o papel e a responsabilidade das organizações tem mudado continuamente.

Antigamente, a literatura de Administração era muito voltada apenas para a gestão de organizações com fins de lucro – a prova disso é que muitos cursos de Administração até hoje usam o termo “Administração de Empresas”. Nessa época, falava-se que a organização com fins de lucro tinha como principal objetivo maximizar a riqueza dos acionistas. Essa visão permeou boa parte do estudo e pesquisa da Administração.

Hoje, a visão de Administração é muito mais ampla. Em primeiro lugar, há muitos tipos de organizações, com os mais variados objetivos, inclusive, em alguns casos, sem fins de lucro.

É por isso que hoje o foco está não só nos acionistas, mas em todos os envolvidos com a organização.

Veja como a organização afeta diversos públicos e é também afetada por eles.

Quem?	Como?
Clientes	Os produtos e serviços oferecidos definem, em parte, a qualidade de vida da sociedade e dos clientes. O cliente também tem poder sobre a organização, pois, se parar de utilizar seus produtos e serviços, ela perderá sua razão de existir.
Empregados	Os empregados de uma organização passam boa parte do tempo de suas vidas dentro dela. Ali podem se sentir úteis, realizados, crescer como pessoas e aprender coisas novas. O sustento deles e de suas famílias, na maioria das vezes, depende da organização. A organização também depende dos funcionários, pois só poderá ter bons resultados através do trabalho deles.
Fornecedores	Para também existirem como organizações, os fornecedores dependem das compras que a organização faz. Podem ser mais ou menos importantes, dependendo do peso de seus produtos e serviços para o processo de produção ou para o negócio da organização.
Concorrentes	Os concorrentes geram desconforto, pois brigam pelos mesmos clientes. No entanto, têm um lado positivo: ao enfrentar concorrentes, uma organização é obrigada a melhorar continuamente seus produtos e serviços, sua qualidade e eficiência. Uma empresa que tem sucesso num ambiente competitivo poderá competir com mais facilidade no mercado global. O cliente também é beneficiado pela concorrência, pois pode ter mais opções de consumo.



13

As ONGs

(Organizações Não-Governamentais) são um exemplo de organização sem fins de lucro. Elas trabalham em diversas frentes voltadas para a inclusão social, a defesa dos direitos dos cidadãos e a promoção de valores.

Que outros públicos você conhece que afetam e são afetados por uma organização?

Existem muitos grupos que, embora não atuem diretamente na mesma área, influenciam e são influenciados pela atividade da organização. Pense e registre no seu **bloco de notas** como uma empresa de construção pode, eventualmente, afetar ou ser afetada por:

- Bancos.
- Sindicatos.
- Associação de moradores.
- Governo.
- Imprensa.



O administrador na organização de hoje

O administrador pode estar envolvido em todas as funções da Administração, e sua atividade está sempre vinculada, de alguma maneira, à coordenação de recursos para a realização de objetivos e resultados.

O profissional de Administração precisa ter uma postura adequada às exigências do mundo contemporâneo. Há certas características que podem ser determinantes para seu sucesso no trabalho. Veja algumas delas.

Atitude empreendedora

O empreendedor é muito associado à pessoa que abre o próprio negócio. No entanto, hoje existe o conceito de empreendedorismo corporativo. Isso significa que o empregado deve ver a organização em que trabalha como se fosse sua e ter uma postura proativa, ou seja:

- Estar atento às mudanças no mercado e no ambiente externo, para detectar oportunidades de negócios.
- Propor mudanças, inovações e melhorias que possam aumentar a eficiência e a eficácia da organização.
- Antecipar-se a processos de mudança, colaborando para tornar a organização dinâmica, inovadora.
- Estar aberto a novidades, aprendendo sempre.



*A palavra de ordem é
somar esforços.
Assim como na vida,
nas organizações
ninguém tem futuro se
fizer tudo sozinho.*

Espírito de equipe e bom relacionamento

Ninguém mais trabalha sozinho. No ambiente de equipe é possível trocar conhecimentos, cooperar, unir forças. Até a criatividade aumenta quando se está em grupo. Por isso, a postura individualista e competitiva aos poucos torna-se desvalorizada, e os empregadores optam por pessoas que estão dispostas a agregar valor e trabalhar em conjunto com outros colegas.

Isso requer habilidade para relacionar-se com pessoas, negociar, motivar, liderar.

Conhecimento técnico

Na Administração, muito conhecimento já foi desenvolvido, e todos os dias novas teorias e novos trabalhos científicos são publicados.

Por isso, hoje, um administrador não pode improvisar. Ele tem que conhecer as técnicas mais atuais, que facilitam o trabalho, e colocá-las em prática.





Flexibilidade

O mundo em que vivemos está em constante mudança. Os consumidores têm muitas informações e possibilidades de compra, e tornam-se cada vez mais exigentes. Tanto os profissionais como as organizações precisam ser flexíveis, de acordo com as necessidades do mercado (mas sem perder o foco!).

Ética

O administrador tem que ter um comportamento ético, isto é, tem que trabalhar em função de valores, não só para garantir o bom funcionamento e a lucratividade da organização, mas para que esta desenvolva as suas atividades respeitando os direitos dos que nela trabalham, dos seus fornecedores, dos seus clientes e da sociedade em geral.

O bom administrador tem que se esforçar também para que sua empresa seja “sustentável” no futuro. Essa sustentabilidade não depende apenas de fatores econômicos, mas também de fatores de ordem ética e social. Se uma empresa não for socialmente “responsável”, não tem futuro.



Fazendo e aprendendo

Analise as duas situações a seguir:

Situação 1. Imagine que Sílvia vai abrir uma filial de sua pequena empresa de construção, dedicada apenas a reformas.

Todas as funções da Administração serão necessárias no gerenciamento dessa filial. Quais são as atividades que Sílvia provavelmente fará em cada função da Administração?

Situação 2. As organizações aprenderam que a diversidade cultural representa oportunidades de negócios.

Entender o consumidor, em todas as suas especificidades e traços característicos, representa uma chance de aumentar o volume de vendas. A Petrobras Distribuidora, por exemplo, comercializa no Sul do país o diesel de inverno, que não tem risco de congelar a temperaturas muito baixas. Já no Rio de Janeiro, seus postos vendem chinelos havaianas para os banhistas desprevenidos que vão às praias.



Flexibilidade não é só para os artistas. Hoje, o administrador precisa saber se adaptar a papéis e desafios novos com agilidade.

Veja no **Glossário**, se quiser saber mais, o conceito de **ética nas organizações**.

Na seção **Vale saber**, você verá um exemplo concreto de empresa socialmente responsável. Confira.





Que características você considera que certamente têm os administradores responsáveis por essas decisões?

Atenção! Antes de prosseguir a leitura, responda a essas questões no seu **bloco de notas** e somente em seguida retome o texto. Compare suas respostas com as que apresentamos no final deste estudo. E então, você está no bom caminho?

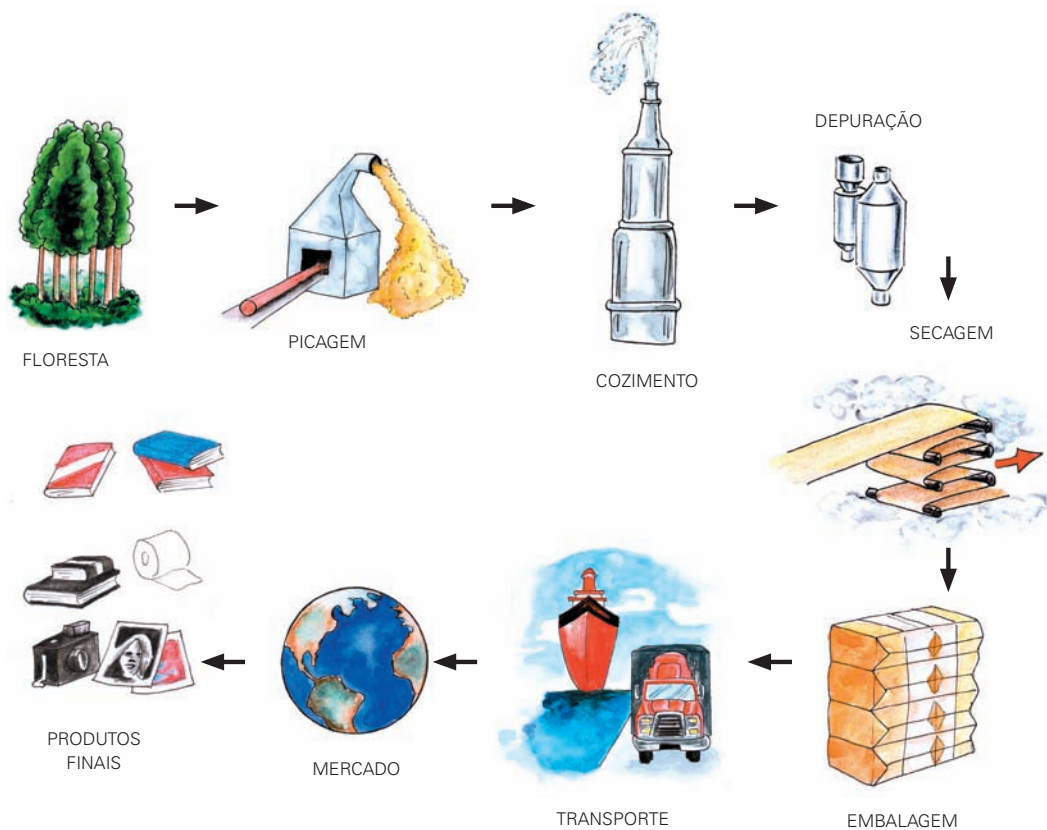


Avalie seu conhecimento

O caso da empresa Aracruz Celulose

A Aracruz Celulose é uma empresa brasileira de grande sucesso. Em 2006, ela já exportava mais de 97% do volume comercializado. É líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, destinada à fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado.

Conheça agora um pouco do processo de produção dessa companhia.





14

“A celulose que a Aracruz Celulose produz é obtida a partir da madeira de eucalipto.”

O processo de fabricação de celulose tem início na área de manuseio de madeira, em que a matéria-prima é recebida em caminhões que transportam em média um volume de 36 mil quilos de madeira cada um, num total de 250 caminhões diários.

As toras são descarregadas e cortadas ao meio. Após o corte, são processadas em descascadores de tambor rotativo.

“Dos descascadores, as toras são conduzidas aos picadores, onde são transformadas em **cavacos**.” Estes são transportados por correias até os silos dos digestores (vasos de pressão), onde se inicia o processo de cozimento.

Após a lavagem, vem a depuração, que consiste em submeter a celulose industrial à ação de peneiramento.

Em seguida vêm o branqueamento e a secagem.

Fonte: <http://www.aracruz.com.br/home.do?lang=1>, acesso em 04/04/2011.

***Cavacos** são pedaços menores de madeira, como lascas.*

AGORA É COM VOCÊ

Por meio desse exemplo você percebe que, numa empresa como a Aracruz Celulose, as quatro funções da Administração estão todas presentes? Descreva-as no seu **bloco de notas**, colocando exemplos de atividades que os administradores fazem com relação a planejamento, organização, direção e controle.



Vale saber

A responsabilidade social das organizações

As organizações com ou sem fins de lucro afetam e são afetadas pela sociedade, de várias maneiras. Ao refletirem sobre seu papel na sociedade, as organizações reconhecem que têm um compromisso com ela. É o que se chama de responsabilidade social. É:



Você sabia que o compromisso com a responsabilidade social está previsto na Lei? A Lei nº 8.213, de 25/7/1991, prevê a reserva de 2% a 5% dos cargos em empresas com mais de 100 empregados para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência habilitadas.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Responsabilidade Social (<http://www.ethos.org.br>), os consumidores estão mais propensos a comprar de uma organização que apresente uma postura de ética e responsabilidade social. Foram especialmente bem-vistas as empresas que contratam deficientes físicos para seus quadros.

1. Zelar pela qualidade dos produtos e serviços que oferecem aos clientes, tendo o cuidado de não danificar a saúde e o bem-estar das pessoas.
2. Manter o respeito pelos empregados e fornecedores, estabelecendo relações baseadas em confiança e parceria, e não em exploração.
3. Preocupar-se com a segurança e saúde no ambiente de trabalho, garantindo que os empregados gozem de boas condições.
4. Ser transparente com a sociedade, provendo todas as informações de interesse público com relação às operações e atividades da empresa ou qualidade dos produtos.
5. Respeitar o meio ambiente, estabelecendo práticas que não afetem o equilíbrio ecológico e a qualidade de vida das comunidades.
6. Atuar com ética no que diz respeito ao trato com outras empresas ou pessoas físicas, assim como no recolhimento de tributos, cumprindo todas as suas obrigações como empresa cidadã.
7. Envolver-se com o crescimento econômico e social sustentado, participando de atividades que beneficiem a sociedade.
8. Apoiar projetos culturais, sociais e educacionais que possam trazer desenvolvimento para o entorno social.
9. Estimular em seus funcionários o compromisso social e a atividade comunitária. A postura de cidadania, ética e responsabilidade social é cada vez mais cobrada das empresas por parte dos consumidores. Hoje, as pessoas se perguntam de quem estão comprando e querem, através de seu poder de compra, melhorar a maneira como as organizações trabalham.

A Aracruz Celulose promove o conceito de sustentabilidade, no qual o progresso social e econômico é realizado em harmonia com a natureza.

Você conhece alguma empresa que se distingue pela sua responsabilidade social? Qual é? Para conhecer outras, visite sites de empresas brasileiras na internet e veja o que elas dizem sobre isso.



Intertextos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>

No site do SEBRAE, você pode ler textos e ouvir programas de rádio que apresentam entrevistas com empreendedores.



Glossário

Acionista

Aquele que possui ações (títulos de propriedade de uma fração do capital) de uma empresa.

Alocar

Destinar recursos a um fim específico.

Ambiente externo

No âmbito da Administração, costuma significar todo o contexto que cerca a organização.

Corporativo

Referente a corporação, organização empresarial.

Ética nas organizações

É o estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa que atua como um gerente desse sistema.

Foco

Alvo principal ao qual a organização dedica seus esforços. Por exemplo, o foco de um clube é oferecer lazer.

Maximizar

Elevar ao máximo.

**Proativo**

Aquele que tem proatividade: é capaz de tomar iniciativas, tem responsabilidade pelas próprias ações e se antecipa aos desafios.

Sustentabilidade

Sobrevivência, entendida como a possibilidade de continuidade de existência dos empreendimentos humanos e do planeta.

O que você estudou:

- *Conceito de Administração.*
- *Funções da Administração.*
- *O administrador contemporâneo.*
- *As organizações e seu impacto na sociedade.*





15

CAPÍTULO 2

A ADMINISTRAÇÃO MUDA COM O MUNDO

Até os anos 80, só podíamos conseguir produtos de certos países indo lá buscar. Houve um tempo em que as notícias só chegavam dias ou até meses mais tarde. Houve um tempo em que um produto era lançado e somente anos mais tarde chegava a outros países. Houve um tempo em que as pessoas só se comunicavam à distância por carta. E as pessoas acabavam um curso superior, diziam “me formei” e nem precisavam mais continuar estudando. Houve um tempo... Ei, não faz tanto tempo assim!





A escritora Clarice Lispector escreveu, no livro “Um sopro de vida”: “Vivo em eterna mutação, com novas adaptações a meu renovado viver, e nunca chego ao fim de cada um dos modos de existir. Vivo de esboços não acabados e vacilantes.” As pessoas são assim. E o mundo também. Ele está mudando o tempo todo.



Quando ocorreram as últimas mudanças de que você tem notícia?

Que mudanças são essas: econômicas, sociais, políticas?



Iniciando a conversa

Seu Ubaldo vive numa pequena cidade do interior do Brasil. Ele é um artesão talentoso, produz alpargatas muito confortáveis e vende para os moradores da cidade. Muitos turistas também são clientes de seu Ubaldo; quando passam pela cidade, sempre levam algum par.



Você acha que na vida de seu Ubaldo, que não tem e-mail, nem TV a cabo, tem mãos calejadas de artesão, mora numa ruazinha de terra e fez até o 5º ano do ensino fundamental, haverá algum impacto se, por exemplo, uma rede de lojas dos Estados Unidos fizer um acordo de produção em Taiwan?

Então, veja: a rede de lojas dos EUA decide investir em calçados esportivos e faz uma parte da produção em Taiwan, onde a mão-de-obra é mais barata. Com o dinheiro que economiza, essa rede de lojas faz propagandas na TV e ainda consegue que os atores das novelas usem os tênis que ela vende.

Enquanto isso, o supermercado da cidade de seu Ubaldo abre uma seção de calçados. O supermercado tem parceria com uma empresa de um grande centro urbano, que por sua vez é uma filial daquela rede de lojas dos EUA. Então, o supermercado passa a vender tênis iguais aos que se usam na televisão. As pessoas de dentro e de fora da cidade passam a poder comprar também pela internet. Mensalmente, os consumidores recebem e-mails com as novidades da coleção, e o calçado se torna o furor da cidade. Um supermercado vendendo tênis! E agora ninguém mais se lembra das alpargatas de seu Ubaldo.



AGORA É COM VOCÊ

- O que você sentiria se fosse seu Ubaldo?
- Você já passou por alguma situação parecida com essa?

As ameaças do ambiente externo à organização são contínuas. Não adianta o administrador dizer: “Está tudo como eu quero, não vou mudar nada.” O mundo muda e obriga a organização a se reinventar.

Felizmente, do ambiente externo à organização, não existem só ameaças, mas também oportunidades.

No caso de seu Ubaldo, por exemplo, ele ficou sabendo que, na sua região, estava aumentando o número de participantes de trilhas e caminhadas ecológicas. Os tênis que chegavam de fora não eram adequados para esse tipo de atividade. Seu Ubaldo inventou as “alpargatas silvestres”, um tipo de calçado resistente e ao mesmo tempo confortável para os caminhantes. Divulgou o produto nas agências de turismo que organizavam trilhas e até lançou uma linha personalizada, na qual o caminhante podia ter seu nome desenhado no calçado.

Alguns amigos de seu Ubaldo que trabalham no supermercado falaram de suas alpargatas, e a ideia pegou. Agora, tem alpargatas silvestres de seu Ubaldo nas prateleiras do supermercado e até na internet!



Por dentro do tema

Você viu na charge ao lado uma característica fundamental do início do século XXI. Que característica é essa? Descreva-a no seu **bloco de notas**. Depois, compare sua resposta com a que sugerimos a seguir:



Característica	Descrição
Queda de fronteiras econômicas entre países.	É possível encontrar produtos de diversos países até no comércio informal. Além disso, a queda de fronteiras permite parcerias entre empresas, que produzem uma parte do mesmo produto em lugares diferentes e tornam os custos mais baixos. O produto fica padronizado e é igual em qualquer lugar do mundo. Isso é parte de um fenômeno complexo, conhecido como mundialização ou globalização.



A rede social Twitter é um microblogging, que permite aos usuários enviar e receber informações em textos de até 140 caracteres. O topic trends é o “medidor” dos assuntos mais comentados no momento pelos participantes.



Leia as duas matérias jornalísticas a seguir, publicadas em 2011 e faça uma análise das transformações que esses fatos apontam neste início do século XXI. Procure verificar:

- O que lhe chama a atenção nas matérias lidas?
- Que característica do mundo contemporâneo elas mostram que estava se consolidando em comparação com outras épocas?

Registre no seu **bloco de notas**. Em seguida, compare sua resposta com o quadro que aparece na página seguinte.

Samsung libera preço da geladeira com twitter integrado¹

(...)“anunciada na CES no começo do ano e conta com uma tela sensível ao toque de 8 polegadas, WiFi e um aplicativo dedicado para o Twitter, dentre outras coisas. (...)

Quem quiser comprar vai ter que desembolsar US\$ 3,5 mil dólares. Ela estará disponível para venda até o final

desse mês em lojas dos EUA. A geladeira também tem integração com o Google Calendar, a rádio de músicas online Pandora e também conta com um widget de notícias da Associated Press. (...)

¹ <http://tecnoblog.net/62798/samsung-preco-rf4298-twitter/>, acesso em 19/04/2011

Arezzo recolhe peças com pele de animais após polêmica no Twitter²

A Arezzo anunciou nesta segunda-feira que recolherá todas as peças da coleção Pelemania, que traz roupas e acessórios com peles de animais, após sofrer críticas de internautas nas mídias sociais. A campanha colocou a Arezzo em primeiro lugar entre os topic trends do Twitter no Brasil neste domingo. Hoje, a empresa está entre os dez assuntos mais comentados na rede social. (...)

A empresa começou a divulgar a coleção Pelemania nas mídias sociais na quarta-feira à noite, para uma

rede de 4.496 amigos do Facebook e 24.482 seguidores no Twitter.

(...)

No Twitter, a empresa foi acusada de maus tratos aos animais e muitos consumidores chegaram a dizer que não comprariam mais produtos da grife. “#Arezzo. Que feio usar pele de animais. Da próxima vez faz bolsa com a pele da própria designer”, disse a Eve Teixeira, no Twitter.

(...)

² <http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/arezzo+recolhe+pecas+com+pele+de+animais+apos+polemica+no+twitter/n1300082648150.html>, acesso em 19/04/2011

A internet vem ganhando espaço na vida das pessoas. Atualmente, no Brasil, cerca de 67 milhões de pessoas; destes, 37,7 milhões acessam buscadores, portais e redes sociais.

Fonte: www.administradores.com.br, acesso em 19/04/2011



Agora que você leu e comentou as notícias, compare suas respostas com a do quadro a seguir.

Característica	Descrição
A internet, no início do século XXI, não é mais novidade, mas está em transformação o seu uso.	Uma das tendências proclamadas para a tecnologia é a internet das coisas. A geladeira da Samsung é um exemplo. Eletrodomésticos, a casa, o carro, estarão conectados à internet e poderão ser acessados (ou permitir acesso) à distância. Outro rumo que tem se dado para a internet é o uso político: ela tornou-se uma ferramenta para agregar pessoas em torno de um objetivo comum e com uma força surpreendente.

Se você adquirir o hábito de fazer exercícios como esse, estará frequentemente analisando fatos, acontecimentos do dia a dia ou notícias de jornal e identificando a importância deles. Essa atitude é o que se chama de análise da realidade.

As características analisadas fazem parte de um novo momento sociocultural, que é chamado de várias formas: Era Pós-Industrial, Cibercultura, Sociedade da Informação, Sociedade do Conhecimento.

Mas por que falar desse momento e de suas características?

Você considera isso importante para os estudos de Administração? No seu **bloco de notas** justifique sua resposta.

Sabendo onde pisamos

As organizações, assim como as pessoas, sofrem influências do ambiente em que vivem. Se o mundo muda, isso afeta a organização e o trabalho de Administração.

Quem trabalha com Administração deve sempre fazer análises da realidade à sua volta. Mas atenção: essa é uma competência que se desenvolve com a prática! De que modo? Lendo, ouvindo e assistindo aos veículos de informação, mas, principalmente, refletindo criticamente sobre o impacto dos acontecimentos na sua vida e na sociedade em geral.

Para Domenico de Masi, sociólogo italiano, o final do século XX e o início do século XXI são mais do que uma época de mudanças, são uma mudança de época.

Muitos são os fenômenos característicos deste momento. Veja alguns deles.



16

*"Ler sem refletir é
comer sem digerir."*
Marquês de Maricá



"A notícia do assassinato do presidente norte-americano Abraham Lincoln, em 1865, levou 13 dias para cruzar o Atlântico e chegar à Europa. A queda da Bolsa de Valores de Hong Kong (outubro-novembro/97) levou 13 segundos para cair como um raio sobre São Paulo e Tóquio, Nova York e Tel-Aviv, Buenos Aires e Frankfurt. Eis, ao vivo e em cores, a globalização."

Clóvis Rossi,
Globalização diminui distâncias e lança o mundo na era da incerteza. ("Folha de S. Paulo", 02/11/1997, p. 2)

Um mundo globalizado

Responda rapidamente:

- Por que no Brasil também se come Big Mac?
- Por que vestimos calça jeans mesmo em dias quentes?
- O que o MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) foi fazer na África?
- Por que o papa João Paulo II viajou tanto?
- Por que o dia 11 de setembro marcou a História?
- Por que o rádio toca músicas em inglês?

O elemento comum em todas as respostas é que existe um processo econômico e social de integração entre os países e as pessoas do mundo inteiro. Nesse processo, as pessoas, os governos e as empresas trocam ideias, realizam transações financeiras e comerciais e disseminam elementos de sua cultura pelo planeta. O que acontece num país pode ter impacto sobre muitos outros. Acabam os limites do nacional para atingir a universalização de ideias, padrões, valores.

Quando algo grave ocorre – como, por exemplo, um atentado terrorista –, o mundo inteiro fica ligado na TV se perguntando sobre o futuro.

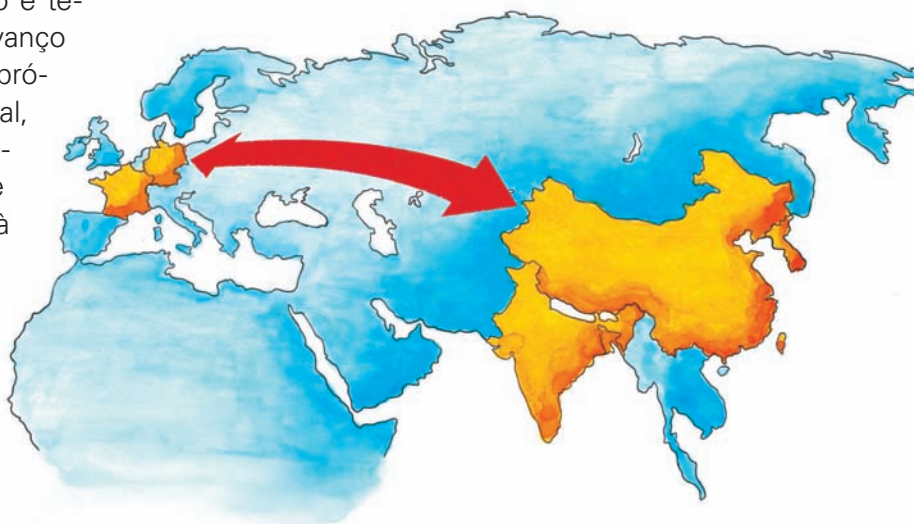


17

A internacionalização está presente nas equipes de trabalho. É comum hoje, numa organização, encontrar profissionais de muitas partes do país ou de várias cidades do mundo. As organizações se beneficiam da diversidade cultural de várias formas.

As tecnologias de informação e telecomunicações, o grande avanço nos meios de transporte, o próprio desenvolvimento cultural, assim como o desejo de poupar tempo e recursos e de lucrar sempre mais, levaram à internacionalização das economias.

Atualmente, passou a ser comum falar em empresas que atuam em diversos países, muitas vezes com uma só estratégia global.



Você, provavelmente, já ouviu falar das marcas Pierre Cardin e Adidas, e conhece-as como francesa e alemã, respectivamente. A partir do final do século XX, as roupas dessas marcas passam a ser produzidas em Bangladesh, utilizando linha da Índia, pano de Taiwan e da Coreia, aviamentos e materiais de embalagem da China. Depois, é claro, as roupas correm o mundo inteiro.

Os exemplos desse tipo são incontáveis e não se limitam apenas a indústrias tradicionais: a Microsoft, por exemplo, que é uma empresa de tecnologia, mantém laboratórios para pesquisa e desenvolvimento de software na Índia.



*Ferramentas de busca como o **Google** (<http://www.google.com>) ajudam a encontrar informações de todo o mundo, em poucos segundos.*

Um mundo interconectado

Repare que de uns tempos para cá o mundo se tornou uma espécie de aldeia global, onde as redes de conexões deixaram as distâncias cada vez mais curtas, facilitando as relações culturais e econômicas. Visite o site Google e digite, por exemplo, a palavra óculos. Aparecerão mais de 4 milhões de páginas, em menos de um segundo, que permitem ter acesso a uma infinidade de informações, desde a possibilidade de comprar óculos em óticas do Brasil e do exterior, até sites com esclarecimento de dúvidas sobre o uso de óculos, ideias para óculos extravagantes, a história dos óculos e muito mais.

Pesquisadores usam a internet para divulgar conhecimentos novos. Trabalham em comunidades on-line, e um se beneficia com a aprendizagem dos outros. Jovens criam blogs e espalham suas ideias sem fronteiras.

Revolução tecnológica



Com a velocidade na transmissão de dados e aparelhos de alta precisão, é possível realizar cirurgias à distância, em mesas virtuais, com o apoio e monitoramento de médicos de outros lugares do mundo.

Vivemos uma revolução, provocada principalmente pelo advento das tecnologias digitais. Os computadores foram se tornando mais potentes, rápidos e versáteis. Podemos conversar com pessoas à distância, processar dados e informações e interagir. É isso que fazemos, por exemplo, na internet, a maior rede do momento e provavelmente um fator de muitas das grandes mudanças culturais, sociais e econômicas.

A tecnologia influencia até a forma de consumir e fazer negócios. Hoje, o consumidor pode obter muitas informações antes de fazer uma compra, e também tem muitas opções para comprar. Com isso, ele se torna mais exigente e quer todos os benefícios que sabe que pode ter.

Influencia, sobretudo, as nossas relações com o tempo e o espaço, o que gera novas formas de nos relacionar com o mundo, com as outras pessoas, com o conhecimento, e até novas formas de pensar e de aprender.

Interatividade

Antigamente, as pessoas tinham que levantar cada vez que queriam mudar o canal da TV. Hoje, fazem zapping, às vezes assistindo a vários programas simultaneamente. A televisão de hoje convida o espectador a opinar sobre o que vê, a decidir, por exemplo, sobre o final de uma



história, escolher o melhor jogador, mudar o rumo do roteiro, escolher quem continua nos jogos, entre outras situações. Isso acontece porque a maioria das pessoas não quer mais ser apenas um espectador passivo. A “emissora” de TV não tem mais “receptores”, tem pessoas que assistem, mas também querem participar, ter voz e vez. É a era da interatividade. A internet também é assim: a própria presença do cursor do mouse dentro da tela é o sinal de que a qualquer momento podemos dar um click e mudar o site, mudar o texto, traçar novos caminhos e colocar a nossa linha na construção do hipertexto feito a muitas mãos. Podemos ter nosso próprio blog, Orkut, Facebook, criar um site, interagir em fóruns e chats com pessoas do mundo todo.

Tudo isso em alta velocidade de transmissão de dados. E você? Já está plugado e interagindo com uma rede de amigos e comunidades on-line?

O mundo se torna cada dia mais ágil. Novos dispositivos tecnológicos vêm para substituir rapidamente os anteriores, que são descartados. É uma época marcada pelo imediatismo (tudo é para já) e, muitas vezes, pela cultura do descartável. Traz novos desafios para as relações humanas. Será que a relação entre as pessoas pode ser afetada por esses valores? Numa época em que tudo deve ser resolvido rapidamente, tudo é descartável, como ficam as pessoas? Pense nisso! Procure saber a opinião de outras pessoas e debater sobre esse tema.

Aprendizagem permanente

Na época em que o conhecimento circulava lentamente e não havia tanta geração de informação nova, as pessoas estudavam apenas num período da vida. “Me formei” era a frase que significava o passaporte de entrada para o mercado de trabalho, provavelmente pelo resto da vida.

A quantidade de informação e conhecimento novo do mundo de hoje leva as pessoas a aprenderem continuamente, renovando seus saberes.

Domenico de Masi afirma que, na sociedade pós-industrial, o trabalho passou da atividade física para a intelectual, e da atividade de tipo repetitivo para a de tipo criativo. Nessa sociedade o trabalho braçal passa a ser feito por máquinas. Repare, então, que trabalho e aprendizagem são conceitos cada vez mais integrados. O próprio exercício da cidadania depende desses fatores.

A vantagem é que hoje o conhecimento está mais acessível. Antigamente, estudar e pesquisar era muito caro. Dependia de deslocamen-

Em determinados sites, as pessoas se cadastram e procuram relacionamentos. Alguns sites oferecem: “Comece a namorar nos próximos 5 minutos.” Será que tudo pode ser resolvido tão rapidamente?

*Não vou mais conversar na aula
Não vou mais conversar na aula
Não vou mais conversar na aula
Não vou mais conversar na aula*

Você já viu este exercício antes? Houve quem acreditasse que as pessoas aprendiam pela repetição. Era só decorar, o conhecimento não ia mudar. Hoje, porém, é necessário desenvolver competências mais elevadas que a simples memorização para continuar aprendendo o tempo todo, mesmo fora da escola.



tos, às vezes até de viagens e cursos caros. Agora, boa parte da informação está ao seu alcance. Há cursos gratuitos na internet sobre diversos assuntos e textos das principais universidades do país disponíveis em [bibliotecas virtuais](#).



Fazendo e aprendendo

A organização do futuro

Você saberia dizer para onde vão as organizações no futuro? Muitos tentam prever, mas a verdade é que poucos sabem. Afinal, vive-se uma época de revolução sociocultural e econômica, e o desfecho ainda não está definido e pode ser imprevisível, mesmo para grandes executivos.

No entanto, é importante que você saiba o que os grandes estudiosos da Administração de hoje pensam a respeito da organização do futuro.

Para Peter Drucker (1909-2005), considerado o guru da Administração moderna, a organização se parecerá cada vez menos com as estruturas burocráticas e hierarquizadas, como o exército ou as igrejas, assemelhando-se a um hospital ou a uma orquestra.

Por que você acha que Peter Drucker fez essa comparação? Como você considera que será o mundo do trabalho no futuro?

Responda em seu **bloco de notas**. Em seguida, compare sua resposta com o texto que aparece no final do estudo, que também busca refletir sobre essa pergunta.



18

“Seria normal que o presidente da AT&T soubesse o que será da sua empresa daqui a dez anos. Não sabe. Que pudesse prever as mudanças provocadas pela tecnologia em seu ramo daqui a uma década. Não pode. Ao menos saber quais serão seus maiores concorrentes. Atarantado de novo. Ele só sabe é que algo sensacional, intrigante e inesquecível está em andamento.”

Robert Allen, então presidente da AT&T, uma das maiores empresas de telecomunicações dos EUA, citado em “The death of distance”, de Frances Cairncross, 1997.





Avalie seu conhecimento

Situação 1. Imagine que seu Ubaldo contrata você para aconselhá-lo na administração da sua organização. Ele lhe diz: “Quero que minha lojinha de alpargatas silvestres, mesmo pequena e no interior, não seja mais uma organização do passado, e sim do futuro!”

Esse seu Ubaldo é mesmo empreendedor. Que dicas você daria a ele?

Situação 2. Em sua vida pessoal ou profissional, você também é afetado pelo “ambiente externo”, como ocorre com as organizações? Algo mudou na sua forma de ver as coisas depois de ler este texto? Registre suas observações no **bloco de notas**.

Situação 3. Seu Ubaldo pede também que você o ajude a registrar algumas lições aprendidas no caso das alpargatas silvestres. Releia o caso e sistematize essas lições em seu **bloco de notas**.

Depois, compare com uma versão possível que aparece no final do estudo.



Vale saber

A globalização nos atinge no cotidiano de várias formas, e precisamos aprender a conviver com esse novo fenômeno cultural, porque há mudanças positivas, mas também desafios novos que tornam a vida de muita gente mais difícil.

A modernidade tem vantagens: maior conforto, agilidade na informação, produtos mais acessíveis, mais opções de escolha, intercâmbio entre pessoas e países.

Mas quem participa desse novo mundo? Será que todos têm acesso por igual?

Se computadores fazem o trabalho, o que acontece com as pessoas, quem as emprega?

Para reduzir custos e poder competir em melhores condições, muitas empresas tiveram que aprender a produzir mais com menos funcionários. O trabalhador perdeu seu lugar, e muitas profissões foram extintas. Assim como as organizações, os trabalhadores precisam se reinventar. Atualizar-se, aprender coisas novas, entrar no mundo da informática. Muitos não têm condições de fazê-lo.



Tampouco os países vivem em situação de igualdade: há economias que dominam outras, que têm mais tecnologia e acabam se beneficiando muito mais.

Com a introdução de dispositivos tecnológicos na comunicação humana, há o risco de que a relação entre as pessoas fique prejudicada.

O desafio é saber mudar para melhor, preservando a qualidade de vida de todas as populações. O desafio é globalizar ideais nobres, que promovem o bem comum.



Intertextos

FILME

Tempos modernos (Modern times), de Charles Chaplin, EUA, 1936.

O filme focaliza a vida do trabalhador na sociedade industrial (Estados Unidos dos anos 30), caracterizada pela produção com base no sistema de linha de montagem e especialização do trabalho. É uma crítica à “modernidade” e ao capitalismo, representado pelo modelo de industrialização, em que o operário é engolido pelo poder do capital e perseguido por suas ideias “subversivas”. O filme também trata das desigualdades entre a vida dos pobres e dos mais favorecidos.





MÚSICAS

Disneylândia, Titãs, Warner Music, 1993.

A música do Titãs oferece inúmeros exemplos sobre a nova configuração do mundo globalizado, onde acontecimentos vividos em um lugar são “vistos” por pessoas do outro lado do planeta, por exemplo.

“Lanternas japonesas e chicletes americanos
Nos bazares coreanos de São Paulo.
Imagens de um vulcão nas Filipinas
Passam na rede de televisão em Moçambique”.

“Pela internet”, Quanta, Gilberto Gil, Warner Music, 1997.

Nesta música, Gilberto Gil pergunta “com quantos gigabytes se faz uma jangada” e nos convida a navegar pelo infomar.

“Que aproveite a vazante da infomará / que leve um *oriki* do meu velho orixá /
ao porto de um disquete de um micro em Taipé (...) / que leve meu e-mail
até Calcutá (...)

Eu quero entrar na rede / promover um debate / juntar via Internet /
um grupo de tientes de Connecticut. (...)”

Vale a pena você ouvir esta música (que é uma reinvenção do samba “Pelo telefone”, de Donga) e descobrir que elementos da cultura contemporânea comentados neste estudo são mencionados por Gil.

“Samba do approach”, Vô imbolá, Zeca Baleiro, MZA-PolyGram, 1999.

Nessa música, Zeca Baleiro convida:

“Venha provar meu *brunch* / saiba que eu tenho *approach* / na hora do *lunch*
(...) eu tenho *savoir-faire* / meu temperamento é *light* / minha casa é *hi-tech*. (...)”

Ouçá a música e descubra que pontos comentados nesse texto são objeto da crítica bem-humorada de Zeca Baleiro.





Glossário

Alpargatas

Um tipo de sapatilha, feita em brim ou lona, sem cadarço.

Biblioteca virtual

Espaço virtual no qual se disponibilizam para consulta livros de domínio público ou materiais diversos, após a obtenção da autorização de publicação por parte dos autores ou dos proprietários dos direitos autorais.

Blog

Diário pessoal colocado na internet, no qual o autor escreve sobre diversos assuntos, e todas as pessoas que acessarem podem ler o que foi escrito.

Burocrático

Relativo à burocracia, sistema de processos e procedimentos administrativos.

Chat

Bate-papo realizado pela internet, no qual as pessoas que estão conectadas ao mesmo tempo entram numa mesma sala virtual e trocam informações entre si.

Cibercultura

Conjunto de técnicas, práticas culturais, atitudes, formas de pensar e valores que se desenvolvem juntamente com o ciberespaço, ou seja, com a internet.

Cidadania

Condição da pessoa que, como membro de um Estado, se acha no gozo de direitos e responsável por executar deveres que lhe permitem participar da vida pública e política.

Comunidade on-line

Também conhecida como comunidade virtual, é uma comunidade que estabelece relações num espaço virtual através de meios de comunicação à distância. É a reunião de um grupo de indivíduos com interesses comuns que trocam experiências e informações no ambiente virtual.

Cursor do mouse

Símbolo que aparece no monitor para indicar, por exemplo, a posição ativa do mouse (dispositivo que auxilia no manuseio do computador, junto com o teclado) ou o lugar onde se vai introduzir texto. Os cursores podem ter várias formas; as mais comuns são a seta e um traço na vertical que fica piscando.

E-mail

Correio eletrônico; meio pelo qual as pessoas podem se comunicar pela internet, trocando mensagens e arquivos.





Fórum

Espaço virtual para discussões em que interagimos com outras pessoas que queiram discutir sobre um mesmo assunto.

Google

Maior site de busca de informações na internet.

Guru

Mestre, pessoa que serve como referência.

Hierarquizado

Marcado pela hierarquia (escala de autoridades num grupo) bem definida.

Interatividade

Fenômeno dos meios de comunicação, no qual as pessoas não são mais apenas receptoras; elas opinam e, conseqüentemente, são corresponsáveis pelo resultado final.

Internet

Rede das redes, uma infraestrutura de redes em escala mundial que conecta grandes redes e redes menores e se conecta, por sua vez, com todo tipo de computador. Com ela, milhões de pessoas têm acesso a vários tipos de informações e troca de dados.

On-line

Ligado e conectado.

Rede

Conjunto de computadores interligados entre si e a um computador principal, o servidor. No caso da internet, são vários servidores interligados em todo o mundo.

Roteador

É um equipamento ou programa que encaminha os pacotes (estruturas de dados) de comunicação em uma rede ou entre duas redes. Seu objetivo é que o pacote alcance o computador desejado.

Site

É uma “página” da internet, ou um conjunto de “páginas”, que pode ser pessoal, de uma empresa, de um assunto, com textos, fotos, vídeos, informações em geral, sobre aquela pessoa, empresa ou assunto.

Software

Programas desenvolvidos para os computadores com diversas finalidades, como editores de textos ou elaboradores de planilhas eletrônicas.

Terabyte

Unidade de medida de transferência de arquivos pela internet.





Torpedo

Mensagem de texto enviada de celular para celular.

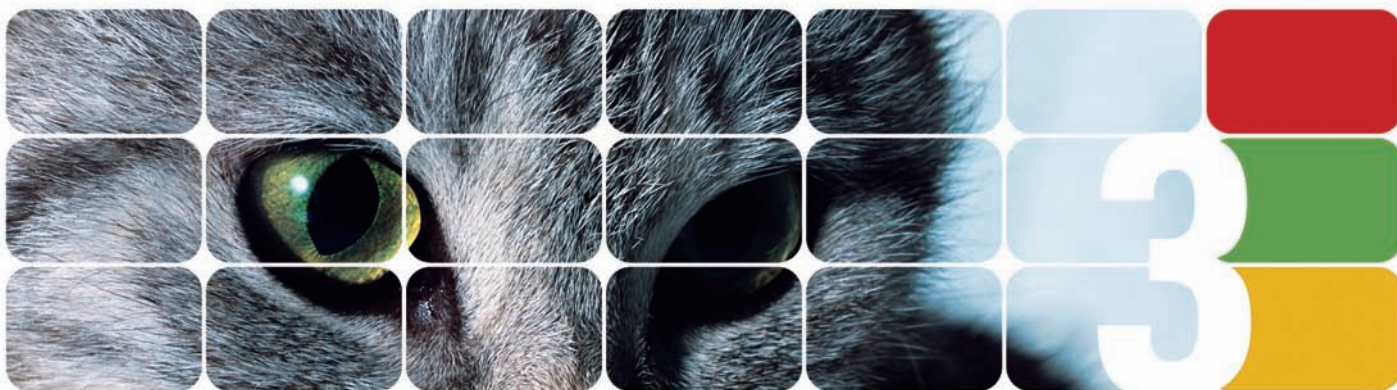
Zapping

Hábito de trocar contínua e frequentemente os canais da televisão com o controle remoto.

O que você estudou:

- *O ambiente da organização na Sociedade do Conhecimento.*





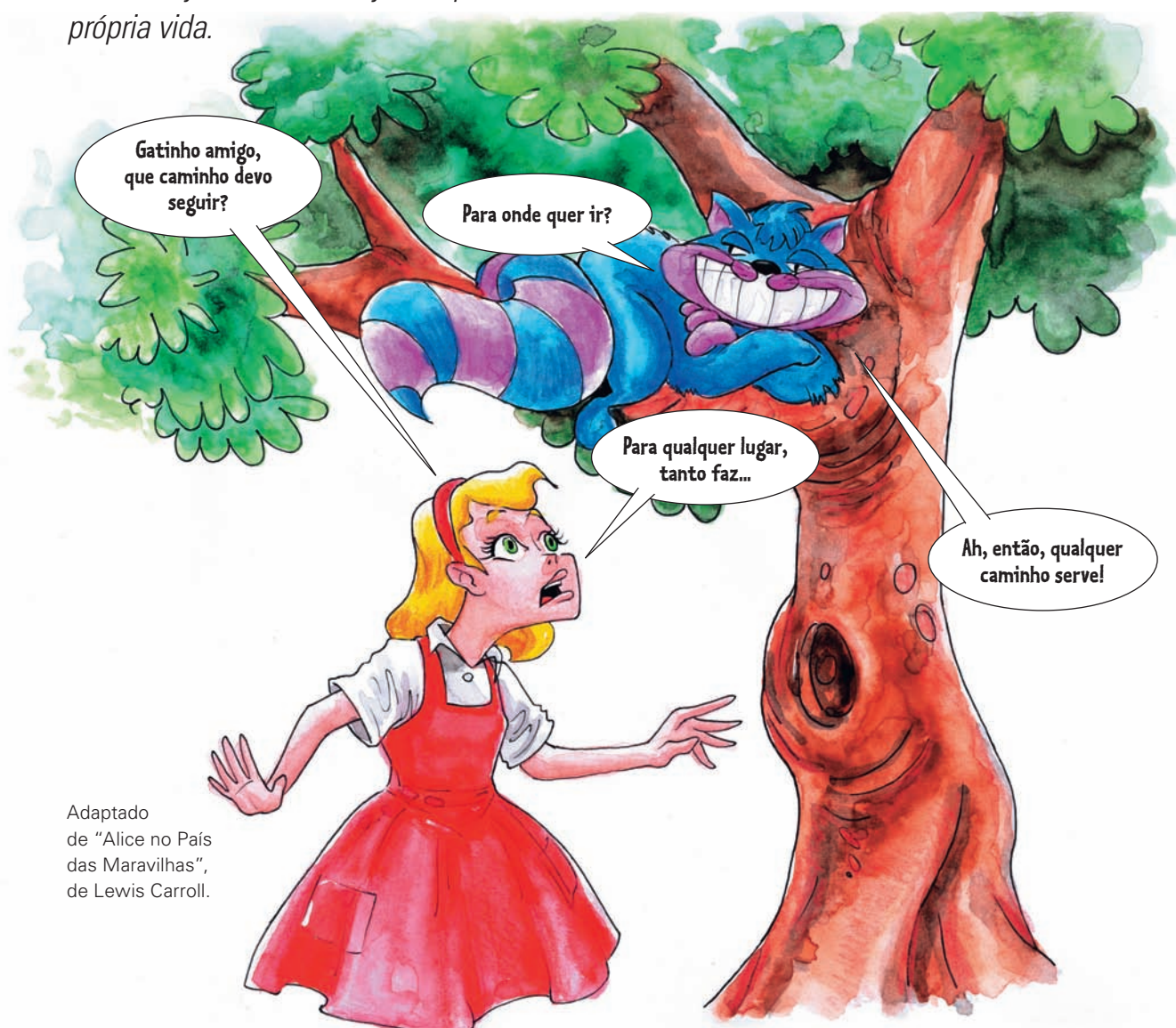
19

CAPÍTULO 3

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Todas as pessoas têm uma missão, um objetivo definido. Quem não tem objetivo na vida pode perder tempo, pode acabar deixando a vida passar sem fazer muita coisa...

Ter um objetivo definido ajuda a pessoa a fazer escolhas, a definir o rumo da própria vida.



Adaptado
de "Alice no País
das Maravilhas",
de Lewis Carroll.



Neste estudo você irá entender o planejamento como uma importante ferramenta para construir o futuro que desejamos.



Onde você gostaria de estar daqui a cinco anos?

E daqui a dez anos?

Você está tomando alguma atitude e se preparando para conseguir o que deseja?



Iniciando a conversa

O restaurante de seu Vitório

Seu Vitório abriu o restaurante ainda rapaz. Sua cidade tinha apenas uma pequena lanchonete. O restaurante, com mesinhas simples na calçada, logo se tornou uma referência no local. A garotada passava lá nos fins de semana ou depois da escola para encontrar os amigos.

Hoje, seu Vitório não é mais tão bem-sucedido. Há meses em que não consegue sequer tirar o sustento de sua casa. Mas... Mesmo assim, ele se considera um vencedor. Não deve nada a ninguém e sempre viveu honestamente.

A gestão de seu Vitório está baseada na máxima economia. Tem só um funcionário por turno, que é responsável pela limpeza, ajuda na cozinha e atende o público, junto com a esposa de seu Vitório, dona Josefa. Para economizar, seu Vitório centraliza todas as outras funções: compra alimentos, cuida do estoque, prepara a papelada para o contador, ajuda no atendimento, na cozinha. Nada acontece sem que seu Vitório participe. Seu Vitório se considera um exemplo de gestão: com tão pouca gente, oferecer um serviço tão bom!



Seu Vitório não imaginava que sua vida mudaria tanto com o retorno de sua filha, Juliana, que acabara de se formar em Administração em outra cidade e sempre fora uma pessoa empreendedora. A conversa deles foi assim:

– Pai, o senhor está trabalhando mal, é ineficiente. Tem uma mina de ouro nas mãos, mas, se não mudar, vai acabar falindo. Qualquer concorrente que planejas-se o negócio de forma inteligente acabaria com você.

Seu Vitório ficou indignado.

– Como pode dizer isso, minha filha? Meu restaurante existe há 30 anos, e não devo um centavo a ninguém! Veja quanta coisa fazemos com tão pouca gente! Eu me mato de tanto trabalhar para isso.

– Mas o senhor nem imagina o potencial que tem e está jogando fora.

– Juliana, você é estudada. E se você me ajudar?

E assim começaram as mudanças.

AGORA É COM VOCÊ

Pense em um local (restaurante, lanchonete ou algum outro semelhante) que você gosta de frequentar. O que lhe agrada nesse lugar?

Pense, agora, em outro que você considera que precisaria melhorar. Para que você sentisse prazer em frequentá-lo, que melhorias você proporia, nesse caso?

Registre suas respostas no **bloco de notas**.



Mesmo que você ainda não tenha estudado os conceitos de planejamento, marketing, gestão ou finanças, o bom senso e sua experiência como cliente ou como profissional podem ajudá-lo a pensar neste caso.

Que mudanças você faria no pequeno restaurante de seu Vitório se fosse Juliana? Elabore algumas sugestões. Confira suas respostas lendo a próxima seção.

As ações de Juliana

Em primeiro lugar, Juliana realizou uma pesquisa com os clientes do restaurante, para saber se estavam satisfeitos com o atendimento, com os produtos oferecidos, com o ambiente. Descobriu coisas interessantes:



- Os clientes (jovens) estavam cansados do visual do restaurante, achavam a decoração antiga, desbotada.
- Havia demanda por comidas mais leves, com menos calorias; além disso, alguns clientes gostariam de ter um bufê de saladas com mais variedade.
- Os clientes queriam novas opções de doces.
- Os clientes pediam um serviço de entrega em domicílio.

Com essas informações, foi o momento de investir e trabalhar duro. Juliana e seu Vitório investiram algum dinheiro para reformar o restaurante: cadeiras e mesas novas, uma boa pintura. Quando tudo estava pronto, o cardápio tinha mais opções, e... Surpresa! Entrega em domicílio: bastava telefonar e fazer a encomenda.

Juliana não deixou seu Vitório voltar ao trabalho operacional. Agora havia dois atendentes por turno. Dona Josefa, com toda a justiça, fora promovida a cozinheira-chefe. Juliana e seu Vitório se envolveram na parte administrativa. Juliana virou sócia do restaurante. Veja o que ela descobriu.

- Era necessário ampliar o espaço para clientes (mais mesas na calçada).
- Pagava-se muito caro por alguns produtos, além de os fornecedores serem muito informais nas entregas, o que gerava falta de ingredientes.
- Era importante vender sorvetes.
- Seu Vitório jogava mantimentos fora, devido à má gestão dos estoques. Havia pouco lugar refrigerado para estocar. A gestão mais eficiente dos estoques já representou uma economia de 15% por mês.

E o que foi um estouro: a organização dos eventos de MPB (Música Popular Brasileira) e dos Varais de Poesia. Neles, um cantor se apresentava no esquema “voz e violão”. Outras pessoas podiam pendurar poesias num varal e ler no intervalo. Deu trabalho, mas valeu a pena, porque nesses dias o local vendia o volume equivalente a um fim de semana normal em apenas uma noite.

E não era só a questão das vendas: o restaurante tornou-se uma referência de lazer, cultura, música, entretenimento. Falar da cidade sem falar do restaurante de seu Vitório é, hoje, praticamente impossível.

Você já pensou como a gestão planejada e bem executada de Juliana melhorou a vida na cidade? Como isso fez as pessoas mais felizes e ofereceu uma forma muito bonita, ainda que humilde, de melhorar a qualidade de vida delas? Seu Vitório comentou:

– Agora eu entendo que trabalhar de sol a sol nem sempre é o mais eficiente. Não é a quantidade de tempo que você trabalha que garante o sucesso de seu negócio,





embora trabalho seja fundamental. Trabalhar não basta, é preciso trabalhar com inteligência e planejar mudanças e melhorias.



Por dentro do tema

O caso de seu Vitório é mais comum do que se pensa. Quantas vezes um empreendimento fica à deriva, porque não foi pensado direito? Isso acontece também na própria vida das pessoas: quantas pessoas acabam deixando o tempo passar, vivendo sem prever o amanhã? Ah, eu queria ter feito... Ah, eu queria ter estudado... Ah, se eu tivesse planejado melhor, se eu tivesse me preparado...



Se só tomamos atitudes quando aparece um problema, reduzimos nossa postura ao “deixa a vida me levar”.

Sonhar é preciso



20

Todo mundo tem sonhos. Sonhos de conseguir um bom emprego, abrir a própria empresa, encontrar um amor, fazer uma viagem, comprar aquilo de que gosta, ter filhos, enfim, ser feliz. Mas como fazer para transformar sonhos em realidade?

Sonho, nesse sentido, significa um desejo, vontade de conseguir uma determinada coisa: “O sonho dela é ser administradora.” É o que, em linguagem técnica, chamamos de objetivo: um alvo, um resultado que se quer conquistar.

Para alcançá-lo, é preciso realizar determinadas ações. Afinal, nada cai do céu. Além disso, é preciso fazer uma estimativa do que vai ocorrer em cada ação e pensar em alternativas se uma ação der errado. Se seu Vitório tivesse parado para pensar de um modo mais amplo no seu empreendimento, teria tomado algumas atitudes diferentes. Mas que ações precisamos ter? Que decisões precisamos tomar? Aquelas que nos levam aos objetivos previstos.

Analise o caso de seu Vitório: que ações Juliana tomou para mudar a situação?

“O homem é do tamanho do seu sonho.”
Fernando Pessoa



AGORA É COM VOCÊ

Você está iniciando o curso. Qual é o seu objetivo ao fazer o curso? O que você precisa fazer para atingir esse objetivo (quais são as ações)? Em uma folha do seu **bloco de notas**, marque o dia em que começou este exercício e coloque um título. Em seguida, faça duas colunas e, em cada uma (da esquerda para a direita), anote como está indicado.

☐	Meu objetivo é	
☐	O que fazer para atingir esse objetivo (ações)	Pontos a considerar nessas ações
☐		
☐		
☐		
☐		
☐		

Vá registrando suas ideias em cada linha. Preste muita atenção na segunda coluna, porque você vai precisar pensar em coisas de diferentes naturezas: tempo, dinheiro, materiais de estudo, questões pessoais etc. Vão aparecer problemas e soluções. Por exemplo: você mora muito longe do trabalho e, por isso, sobra pouco tempo para estudar. Pense, discuta com colegas ou amigos, encontre soluções.

Só depois de preencher, compare o seu quadro com o de outro aluno do Telecurso TEC.

Objetivo: ser técnico em Administração e ampliar minhas perspectivas de trabalho.

O que fazer para atingir o objetivo (ações):	Pontos a considerar nessas ações:
Reservar um tempo de cada dia da semana (segunda a sexta) para estudar o material e fazer os exercícios.	Abrir mão de algumas horas de lazer, para dar prioridade ao estudo. Conscientizar minha família sobre a importância de respeitar meu tempo de estudo.

Colocar na agenda a data das avaliações periódicas e cumprir o calendário.	Comprar uma agenda. Fazer plano de estudo baseado nas principais metas de cada estudo.
Ler jornal e outros materiais para complementar a formação.	Economizar para comprar material. Frequentar alguma biblioteca.
Criar um grupo com amigos do curso para estudar e resolver dúvidas juntos.	Procurar colegas que estejam fazendo o curso e que sejam sérios e responsáveis para levar o estudo adiante. Encontrar um local para as reuniões.

Veja como Peter Drucker define **planejamento**:
“Planejamento é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões futuras no presente, com o melhor conhecimento possível do que deverá acontecer, organizando sistematicamente os esforços necessários para levar adiante essas decisões e medir os resultados das decisões em relação ao esperado, através de um organizado sistema de controle.”

Planejar é decidir

Ao definir objetivos e as ações necessárias para alcançá-los, você está imaginando uma ponte que vai do momento em que está até o ponto aonde quer chegar. Isso é **planejamento**.

Na sociedade moderna, o planejamento é um instrumento de trabalho indispensável.

Porque planeja, a sociedade moderna é capaz de se organizar para produzir comida, produtos de consumo, habitação, serviços de saúde, educação e transporte para bilhões de pessoas em todo o mundo.

Seja qual for a atividade, quase tudo é feito por organizações, ou seja, grupos de pessoas que trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns.



Planejamento é o processo sistemático de planejar o futuro, definindo objetivos e resultados que se quer atingir, e o que vai se fazer para atingi-los.



21

É preciso atitude

O planejamento é uma atividade dinâmica. São decisões de hoje, visando a resultados que vão acontecer no futuro. Ora, a realidade está sempre mudando, e o amanhã depende de uma série enorme de variáveis (políticas, econômicas, sociais, meteorológicas, culturais etc.). É impossível prever tudo. Por isso, é importante que os planos tenham flexibilidade, para se adaptar às mudanças que podem ocorrer. É por isso que nas empresas e organizações em geral se fala muito em “Plano B”, um plano alternativo que é usado se o plano original enfrentar desafios intransponíveis.

*“Pedras no caminho,
guardo todas.
Um dia, ainda farei
um castelo.”*
Fernando Pessoa

A superação dos obstáculos e desafios, no entanto, depende fundamentalmente da atitude das pessoas e das organizações, de como elas encaram as ameaças que a realidade – interna e externa à organização – coloca em relação aos objetivos.

Recorde a análise que você fez do caso de seu Vitório. Com quem você se identificou, com seu Vitório ou com Juliana? Por quê?



Você costuma se antecipar e enfrentar positivamente os possíveis problemas, ou eles parecem bombas que caem sobre você e o deixam atordoado e sem reação?



A atitude pode ser de dois tipos:

Atitude proativa. É a atitude favorável às mudanças, à quebra de tradições culturais que não fazem mais sentido, dos velhos modelos de trabalho. Essa postura leva às mudanças na vida pessoal, às inovações tecnológicas, ao investimento em novos mercados e à busca de novas soluções para os problemas humanos.

Atitude reativa. É a postura de quem quer fazer sempre as mesmas coisas, percorrer os mesmos caminhos e tem horror a mudanças. São pessoas e organizações que conservam sempre as mesmas condutas, apostando no provérbio *“em time que está ganhando não se mexe”*.



AGORA É COM VOCÊ

- Pensando em suas atitudes no dia a dia, você se considera proativo ou reativo? Por quê? Anote algumas dessas atitudes e explique por que as classificou assim.
- Você conhece pessoas proativas? Dê um exemplo e conte como essa pessoa age, em geral.
- Você conhece pessoas reativas? Como elas são e o que a postura delas provoca?

Registre suas atividades no **bloco de notas**.

A importância do planejamento

Você pode não controlar o futuro (ninguém pode!), mas o ato de planejar é o que nos permite prever problemas e reduzir ao mínimo o impacto que eles trarão.

Por que é bom planejar?

- Você reduz as incertezas.
- Prepara-se para enfrentar situações inesperadas.
- Pode ter mais controle e previsão do futuro.
- Pode inovar, criar coisas novas, sair da mesmice.



Fazendo e aprendendo

Em 2005, a propaganda da Dove sai do tradicional ao colocar mulheres comuns, distantes dos irreais padrões de beleza propagados pela mídia, como protagonistas de sua campanha publicitária. A iniciativa foi bem aceita: os usuários do Portal da Propaganda (www.portaldapropaganda.com) a elegeram como a segunda melhor propaganda daquele ano.

1. Pensando e comunicando a inovação. Todos os dias somos desafiados a usar nossa criatividade: resolver problemas, encontrar novos caminhos e soluções. Imagine que seu Vitório pediu sua ajuda para anunciar um novo produto: agora o restaurante incluirá pizzas no cardápio. Para isso, você precisa fazer um anúncio de jornal. Como ele seria? Bole o anúncio no seu **bloco de notas**.

2. Prevendo o futuro. O planejamento é importante para lidar com as incertezas e preparar as organizações para enfrentar o futuro. Em alguns casos, é possível até mesmo acertar as previsões. Existem profissionais que só trabalham com previsão.

Pense em exemplos de profissionais que só trabalham com previsão.

Em muitos casos, é possível prever, com precisão, os fatos futuros. É o caso das compras a prazo. O dia do pagamento sempre chega. Os compromissos assumidos para alguma data futura têm que ser cumpridos no seu vencimento. Isso é inevitável; o futuro é construído hoje.

E há fatos que se repetem regularmente. Em geral, são fatos ligados à natureza e que se repetem em uma mesma estação. São chamados **fatos sazonais** (estação é o mesmo que sazon). Por exemplo: todo verão as chuvas provocam enchentes e desabamentos nas grandes cidades. É um fato sazonal de fácil previsão. Podem também ser fatos ligados à cultura (como, por exemplo, festividades de datas especiais).

Há empresas, inclusive, que vivem da sazonalidade.

Em seu **bloco de notas**, faça um quadro como indicado abaixo e registre o nome de empresas que vendem mais:

No Carnaval	
Na Páscoa	
No Natal	
No Dia da Criança	
No verão	



Imagine que está chegando a época das festas juninas. O que seu Vitório pode fazer para incrementar seu restaurante nessas datas?

Depois de responder no seu **bloco de notas**, compare o que você escreveu com o que seu Vitório colocou em seu planejamento, que aparece na seção de respostas, no final do estudo.

3. Aprendendo com quem faz. Será que todo mundo planeja? Que tal descobrir isso? Faça uma entrevista com uma pessoa que lhe pareça proativa (por exemplo, o gerente de uma loja do seu bairro, ou um colega do trabalho). Como essa pessoa faz seu planejamento?

A regularidade da ocorrência de certos eventos é usada como uma importante ferramenta de planejamento.



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Você e três amigos foram convidados para conhecer um parque ecológico e ali fazer um acampamento num fim de semana. É uma área sem eletricidade. Todos são principiantes em acampamento, e o grupo designou você como líder. Você convocou uma reunião de planejamento duas semanas antes da viagem, para discutir com todos os participantes os arranjos que precisam ser feitos. Faça no seu **bloco de notas** um plano de viagem. Mas atenção! Não deixe de identificar:

- Como você vai orientar o grupo sobre alimentação, vestuário, remédios, produtos de higiene pessoal, peso das mochilas e outros cuidados.
- A quem você delegaria cada tarefa? Qual seria o critério de escolha?
- Qual o roteiro da viagem? E o meio de transporte?
- Pensando em todos os itens, avalie o custo dessa viagem.
- Riscos: pense nas variáveis que poderiam ameaçar o sucesso dessa viagem. E como vocês poderiam neutralizá-las.

Situação 2. Seu Vitório tem um caderno no qual vai registrando o que aprende a cada dia. A partir das ações de Juliana, o que você imagina que seu Vitório registrou? Depois de escrever em seu **bloco de notas**, compare o que fez com um quadro possível que apresentamos na seção de respostas.



Vale saber

“Tem pessoas que olham para as coisas que existem e se perguntam: por quê? Eu olho para o que não existe e pergunto: por que não?”

George Bernard Shaw

As grandes melhorias da História foram criadas por pessoas que pensaram grande, que não tiveram medo de inovar.

O mundo muda o tempo todo! Isso cria novas necessidades de mercado. Sem inovação constante, as organizações modernas, principalmente as empresas, tendem a perder sua função e desaparecer, pois são substituídas por outras mais ágeis e mais modernas.

A necessidade de sobrevivência tem levado as organizações a buscar na criatividade novos produtos e serviços para oferecer à sociedade. Cada vez mais o planejamento tem que trabalhar com questões de comunicação, publicidade, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.



Intertextos

FILME

FormiguinhaZ (AntZ), de Eric Darnell e Tim Johnson, EUA, 1998.

A formiguinha Z é um operário que sonha roubar o coração da princesa Bala. Para isso, convence seu amigo soldado a trocar de lugar com ele, o que faz com que tenha que enfrentar o impiedoso general Mandíbula, que planeja uma grande ofensiva contra o formigueiro. O filme traz uma mensagem que interessa a crianças e adultos, de obstinação e perseverança para, mesmo diante de muitas dificuldades, nunca desistirem de seus sonhos.

MÚSICA

“Sonho impossível”, Chico Buarque & Maria Bethânia ao vivo, composição de J. Darion e M. Leigh, versão de Chico Buarque e Ruy Guerra, Phonogram, 1975.

A canção fala da necessidade de lutar pelos sonhos impossíveis, mesmo quando é fácil ceder. “Romper a incabível prisão/Voar num limite improvável/Tocar o inacessível chão” é o convite, mesmo que haja “muitas guerras a vencer”. Vale a pena ouvir e refletir sobre as prisões interiores que nos impedem de sonhar e de imaginar outro futuro possível.



POESIA

“Cântico XIII”, Cânticos, de Cecília Meireles, Ed. Moderna, 2003.

O poema é um convite à mudança pessoal.

“Renova-te / Renasce em ti mesmo (...). Sê sempre o mesmo.
Sê sempre outro.”

Vale a pena ler e refletir sobre renovação pessoal e as formas de alcançá-la.

LIVROS

Quem mexeu no meu queijo?, de Spencer Johnson, Ed. Record, 2006.

A história de dois ratinhos e dois homenzinhos que vivem num labirinto e procuram “queijo” para se alimentar – um símbolo para o que se deseja ter na vida, como um bom emprego ou a felicidade. Um deles é bem-sucedido e escreve o que aprendeu com sua experiência nos muros do labirinto. As palavras rabiscadas nas paredes ensinam a lidar com planejamento e mudança para viver com menos estresse e alcançar mais sucesso.



Glossário

Empreendedor

Aquele que empreende, tenta, experimenta, decide-se a fazer alguma coisa.

Estimativa

Cálculo, avaliação.

Estratégico

Relativo à estratégia, ao plano de futuro da organização (em oposição ao operacional, ao trabalho do dia a dia).

Flexibilidade

Qualidade daquele que é flexível, que pode variar, adaptar-se a situações diferentes.

Fornecedor

Aquele que fornece ou abastece certos produtos.

Gestão

Ato de gerir, administrar.

**Operacional**

Relativo à parte de operação, ao cotidiano concreto dos processos de uma organização (em oposição ao estratégico).

Variável

Elemento que pode mudar, inconstante.

O que você estudou:

- *O planejamento na organização.*
- *Importância do planejamento.*
- *Atitudes com relação ao planejamento.*





22

CAPÍTULO 4

TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é importante não só para as organizações, mas também para as pessoas. Ele ajuda a definir, passo a passo, o que é necessário fazer para alcançar o futuro desejado.

Tudo começa com um sonho, uma visão de futuro. Como você gostaria de se ver daqui a algum tempo? As organizações também se perguntam isso e se planejam para tornar essa visão uma realidade.





Como você se vê daqui a alguns anos?

Como você gostaria que estivessem, no futuro, sua vida pessoal e sua situação profissional?

Você dedica tempo a se perguntar isso de vez em quando e atualizar o seu planejamento pessoal?

Ao longo deste estudo, você entenderá que, para construir o futuro que desejam, as organizações realizam diversos tipos de planejamento:

- O planejamento estratégico.
- O planejamento tático.
- O planejamento operacional.

Verá também que o planejamento (especialmente o planejamento estratégico) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente que se encontra em contínua mudança.



Iniciando a conversa

Imagine uma pessoa que sonhou, a vida inteira, em abrir um restaurante. Ao fazê-lo, ela cumprirá algumas etapas obrigatórias na administração de uma empresa, entre elas o planejamento.



Você se arriscaria a dizer o que ela deve “se perguntar”?

Atenção: antes de prosseguir a leitura, escreva em seu **bloco de notas** e só depois compare sua resposta com a que sugerimos a seguir.

Se você respondeu “Qual é o negócio da organização? Onde a organização quer estar no futuro? O que a organização vai fazer para atingir o futuro que deseja?”, você está no caminho certo.

Imagine se, em vez de pensar nessas questões, a pessoa simplesmente tivesse começado a organizar o dia a dia. Troca uma mesa aqui, muda uma decoração lá...

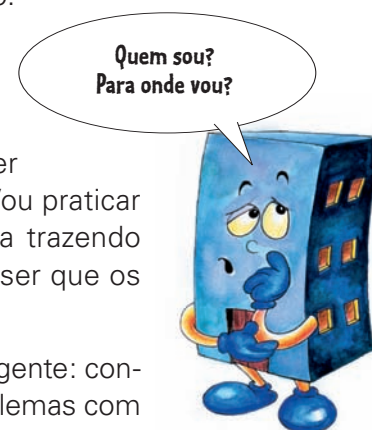


Ora coloca um novo prato no cardápio, ora dá uma força ao atendente que está ocupado demais.

Se esta for a atitude, o proprietário da organização vai ficar limitado aos detalhes, ao trabalho cotidiano. Isso é muito importante, mas não interfere na estrutura, nas raízes do problema! Daí a pouco, possivelmente, ele estará exausto. E o restaurante, sem atingir todo o seu potencial.

Isso é muito comum, tanto na vida das pessoas como nas organizações. Muitas pessoas pensam: “Queria avançar na minha carreira! Meu sonho é fazer uma viagem. Quero escrever um livro. Quero ser cantor! Vou cuidar mais da minha saúde... Vou praticar alguma atividade física...” E por aí vai... Mas o dia a dia acaba trazendo outras tarefas urgentes... Quando a pessoa vai perceber, pode ser que os anos tenham passado e ela tenha feito pouco do que sonhava.

Isso também é um risco nas organizações. O dia a dia é muito exigente: contas a pagar e receber, clientes para atender, limpeza do local, problemas com funcionários, pequenas urgências do cotidiano... No entanto, se quem dirige a organização só cuidar disso, PERIGO! A organização vai ficar à deriva, com seus líderes simplesmente “apagando incêndios”, e vai perder a capacidade de crescer e se projetar mais. É preciso dedicar tempo para pensar na organização de forma mais ampla, procurando olhar para o futuro e projetar metas.



Por dentro do tema

Pensando mais longe: o planejamento estratégico

Imagine que o proprietário de um restaurante passasse a vida inteira atendendo as mesas. Quem ia pensar no futuro do negócio? Isso não quer dizer que atender as mesas não seja importante.

Há um tipo de trabalho que se relaciona às operações do dia a dia: é o chamado trabalho **operacional**. Por exemplo, num restaurante: atender clientes, pegar os pedidos, cuidar de pagamentos, lidar com fornecedores etc. O trabalho operacional precisa ser bem planejado.

Mas ele não é um fim em si mesmo. O que se faz no dia a dia é consequência de um planejamento que estuda a organização de forma ampla, ou seja, olhando para ela com certa distância e perguntando: o que se quer fazer ou continuar fazendo para melhorar? O que se quer alcançar nos próximos anos?



Suponha que, após alguns meses do restaurante funcionando (e sem grandes resultados), o proprietário tenha olhado para o futuro da organização, analisou o conjunto da situação e o contexto, e, em equipe com várias pessoas envolvidas, definiu os seguintes objetivos:

- ☐ 1. Melhorar a eficiência operacional, reduzindo custos.
- ☐ 2. Aumentar a satisfação da clientela com o local.
- ☐ 3. Aumentar o faturamento mensal.

Esses são objetivos **estratégicos**.

As duas dimensões – estratégica e operacional – são importantíssimas. Imagine uma organização na qual o atendimento do dia a dia é maravilhoso, mas os sócios nunca pensam no futuro. Imagine uma organização na qual os sócios vivem planejando o futuro, mas cada atendente faz o que quer, e de um jeito diferente. O trabalho operacional tem que estar afinado com o planejamento mais amplo, os objetivos estratégicos da organização.

Com esses
objetivos definidos,
é hora de planejar
o meu setor!



Meios para os fins: o planejamento tático

Entre os objetivos estratégicos e o planejamento do trabalho operacional, há um elo de ligação: o planejamento tático.

O planejamento tático traduz os objetivos estratégicos amplos em objetivos e planos específicos, que dizem respeito a cada área da organização.

Por exemplo, veja o caso do responsável pela área administrativa do nosso restaurante fictício, ele poderia definir algo assim:

Objetivos para o departamento administrativo:

- Estruturar o serviço de venda em domicílio.
- Reestruturar a rede de fornecedores para melhorar a qualidade dos produtos, atender ao novo cardápio e reduzir custos.
- Estruturar a venda de sorvetes.
- Reformular a área de estoques.



De olho no dia a dia: o planejamento operacional

Do planejamento estratégico para o planejamento tático, e deste para o operacional, o que vai se fazer no dia a dia. É assim que, agora, o atendente do restaurante, a partir dos objetivos definidos para o departamento administrativo, já sabe qual é uma das suas novas atividades: estruturar a venda de sorvetes. Assim, ele recebe uma lista de coisas que precisam acontecer. Veja o que ele vai fazer.



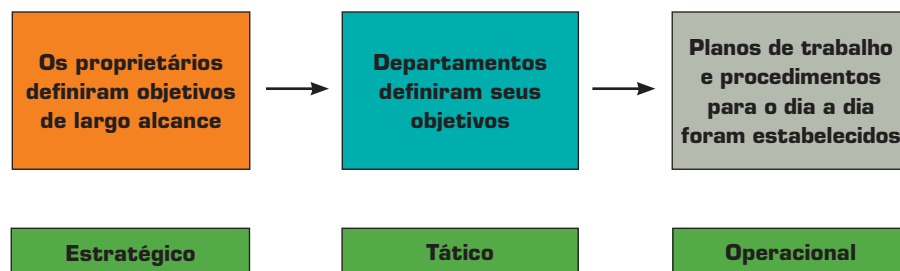
Quintas-feiras

- 1) Receber a entrega do pedido realizado ao fornecedor, na parte da manhã:
4 caixas de chocolate, 4 caixas de creme,
3 caixas de morango, 2 caixas de flocos,
1 caixa de coco e 1 caixa de limão.
- 2) Estocar as caixas de sorvete no freezer do depósito.
- 3) Levar uma caixa de cada sabor para o freezer da cozinha.
- 4) Enviar nota fiscal da compra de sorvete para o departamento de contas a pagar, com autorização para pagamento.

Segundas-feiras

- 1) Confirmar pedido da semana com fornecedor.
- 2) Todos os dias, no final do expediente:
 - Registrar a quantidade vendida de cada sabor e a quantidade do produto em estoque.

Veja como se dá a ligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.



23



Alguns administradores usam instrumentos voltados para garantir maior participação, objetividade e transparência aos processos coletivos de planejamento, como, por exemplo: dinâmicas de grupo, oficinas de trabalho, trabalhos em grupo, sessões plenárias, entre outros.

Planejamento e participação

O planejamento é elaborado em reuniões, das quais participam:

- Os principais líderes (diretores) da organização.
- Pessoas-chave de todas as funções da organização.

Na administração de hoje, destaca-se a importância do planejamento envolver as pessoas-chave da organização, pois isso permite ter uma visão mais ampla da situação e gera compromisso com o documento elaborado.

As organizações e as pessoas que sabem trabalhar em equipe e compartilhar informações sobressaem.

É importante também que as pessoas que têm seu trabalho afetado por alguma decisão do planejamento estratégico conheçam exatamente o que foi definido e o motivo dessa decisão.

Planejamento e mudança da organização



Você já ouviu alguém dizer que o mundo vem mudando de uma forma ainda mais acelerada do que em todas as épocas anteriores? É a Sociedade do Conhecimento, que tem características como:

- Alta velocidade na produção e circulação de informações.
- Ligação direta entre trabalho, aprendizagem e cidadania (para permanecer no mercado de trabalho e até mesmo para ser um cidadão completo, exercendo seus direitos e deveres, é preciso aprender continuamente).
- Existência das tecnologias digitais, que mudam a forma de organizar o conhecimento, a maneira de nos comunicar com os demais e até o modo de pensar e de aprender.

Se as organizações não se adaptarem às necessidades de uma realidade que muda muito rapidamente, poderão ser superadas pelos concorrentes ou perder a sua razão de ser.

Isso tem exigido um planejamento que considera a agilidade e a flexibilidade da organização para se adaptar ao ambiente.

Imagine, por exemplo, a situação a seguir. No horário nobre do canal de televisão de maior audiência no país, uma empresa de telefonia anuncia uma promoção: os clientes podem fazer ligações para vários estados do Brasil com as menores tarifas do mercado.



24

No dia seguinte, no mesmo horário nobre, outra empresa concorrente “responde” a essa promoção com uma oferta ainda mais atraente.

Imagine tudo o que precisa acontecer dentro da organização para que esse anúncio seja veiculado.

Certamente a organização que “respondeu” com uma promoção ainda melhor precisou (talvez num único dia):

- Avaliar o impacto da promoção anunciada pelo concorrente.
- Encontrar uma oferta alternativa ainda mais atraente para o consumidor.
- Avaliar se essa alternativa seria viável financeiramente para a empresa (a empresa tem condições de oferecer a promoção ou pode ter prejuízo?).
- Acionar a agência de propaganda para criar o anúncio.
- Aprovar o anúncio e confirmar o espaço da TV.

“A única coisa permanente é a mudança.” Parece que essa frase fala da Sociedade do Conhecimento, não é? Quem falou isso foi o filósofo grego Heráclito, que viveu em Éfeso cerca de 500 anos antes de Cristo. Se na época dele já era assim, imagine agora!



Será que isso poderia ocorrer com tanta rapidez numa organização burocrática, cheia de níveis hierárquicos de autoridade? Imagine só: ter que falar com o chefe, com o chefe do chefe, com o diretor... E se ele estivesse viajando ou fora da empresa... O que fazer? Quantos dias seriam necessários? Adeus, novos clientes...

As organizações flexíveis se organizam por projetos. São constituídas equipes de trabalho conforme a necessidade. Para isso, as pessoas também precisam ser flexíveis, ter versatilidade e capacidade de aprender coisas novas.

Explicado dessa forma, parece que todas as organizações podem fazer isso com facilidade. Mas não é bem assim. Sair de um modelo de empresa rígido e tradicional para outro flexível e com condições de se adaptar ao ambiente exige da organização grande capacidade de mudança.

Tudo isso tem a ver com... **planejamento**! O planejamento volta-se para as relações entre o ambiente externo e a organização. Todos os níveis de planejamento devem ter como foco o atendimento das necessidades e desejos dos clientes.

Só é capaz de mudar de forma eficaz quem tem um bom **planejamento**.



Fazendo e aprendendo

1. O planejamento do restaurante que estudamos foi realizado em três grandes etapas. Quais são as diferenças entre elas? Registre-as no seu **bloco de notas**.



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Analise as ações seguintes e atribua a cada uma delas o código correspondente conforme a legenda a seguir. Os exemplos a seguir podem ser parte de um:

- (A) Planejamento estratégico
- (B) Planejamento tático
- (C) Planejamento operacional





- () A empresa pretende fortalecer a sua posição na Região Sul do país nos próximos três anos.
- () A loja vai funcionar dia e noite, sem interrupção, nos cinco dias antes do Natal.
- () O departamento de Recursos Humanos vai implantar ações de valorização dos atuais funcionários.
- () O funcionário que nunca faltar, o ano inteiro, vai receber um bônus no salário.
- () A ONG pretende ajudar a baixar os níveis de violência no estado, através de conscientização sobre a paz.
- () A área comercial vai fazer um mapeamento dos possíveis compradores do produto que a empresa vende.

Situação 2. Uma empresa de seguros definiu o seguinte objetivo estratégico: *Conquistar novos clientes na Região Nordeste do país.*

No seu **bloco de notas**, registre dois exemplos possíveis de ações que não deveriam faltar:

- No planejamento tático.
- No planejamento operacional.

Compare suas idéias com as possibilidades apresentadas na seção de respostas.



Vale saber

Você acha que tem um olhar global sobre as situações do cotidiano?

Para planejar de forma estratégica, é preciso ser capaz de distanciar-se do dia a dia e lançar um olhar global sobre a organização.

As pessoas com mentalidade global:

- Olham de um modo abrangente para a organização (e não só para os detalhes).
- Entendem a vida como um equilíbrio de forças e fraquezas que precisam ser compreendidas e gerenciadas.
- Aprendem com as surpresas e o inesperado, tirando lições para o futuro.
- Dão valor à diversidade de opiniões, às diferenças de pensamento e ao trabalho em equipe.
- Vêem a si mesmas como seres em contínua reconstrução.





Refletindo atentamente sobre essas formas de agir, você identifica alguma dessas atitudes em seu comportamento?



Intertextos

POESIA

“Tática y estrategia” (Tática e estratégia), **Poemas de la oficina**, Mário Benedetti, 1956. Acesse pelo site Palavra Virtual: <http://www.palabravirtual.com>

Neste poema, o poeta uruguaio Mário Benedetti usa os conceitos de tática e estratégia para falar de um relacionamento amoroso. Diz:

“Minha tática é olhar-te / Aprender como tu és / Querer-te como tu és. (...)
Minha tática é ficar em tua lembrança / não sei como nem sei com que
pretexto / porém ficar em ti. (...)
Minha estratégia é (...) mais profunda e mais simples / Minha estratégia é /
que um dia qualquer / não sei como nem sei com que pretexto / por fim
precises de mim”.

Como você relaciona o poema com os conceitos apresentados neste estudo?

MÚSICA

“Como uma onda”, Ritmo do momento, Lulu Santos, composição de Lulu Santos e Néelson Motta, 1983.

“Nada do que foi será
De novo do jeito que já foi um dia (...)
Tudo muda o tempo todo no mundo
Não adianta fugir
Nem mentir pra si mesmo
(...) Há tanta vida lá fora, aqui dentro
Sempre como uma onda no mar”

A música “Como uma onda” fala de uma realidade da vida humana que tem tudo a ver com a vida das organizações: a mudança contínua. É como o movimento das ondas do mar, as coisas vão e vêm. Os autores avisam: “Não adianta fugir, nem mentir pra si mesmo.” Justamente por isso, o planejamento é fundamental. Só lida bem com mudanças e só faz mudanças bem pensadas uma organização que tem planejamento.





Glossário

Cliente

Toda pessoa ou organização que adquire ou utiliza um produto ou serviço.

Clientela

Conjunto dos clientes.

Eficiência operacional

Desempenho das atividades da organização de forma eficiente, aumentando a produtividade.

Faturamento mensal

Quantidade de recursos financeiros que entram na organização como resultado de vendas, num determinado mês.

Freezer

Congelador.

Horário nobre

Horário da programação de televisão que conta com número mais alto de espectadores.

Objetivos estratégicos

Objetivos de amplo alcance, definidos na organização com vistas ao médio e longo prazo.

Organizações flexíveis

Organizações capazes de se reconfigurar de forma ágil frente a novos desafios (em oposição a organizações rígidas, nas quais nada muda facilmente e todos fazem sempre as mesmas coisas).

Pessoa-chave

Pessoa que é muito importante para atingir determinados objetivos numa organização.

Tecnologias digitais

As tecnologias digitais criam, guardam, processam e transmitem dados, transformando em código todo tipo de informação, sendo um representado pelo número 1, e outro representado pelo número 0 – os chamados bits (abreviação de *binary digits*). Aplicadas a computadores, permitem criar diferentes estruturas de organização, como, por exemplo, hipertextos.

Versatilidade

Capacidade de adaptar-se com facilidade e rapidez a diversas funções e situações.



O que você estudou:

- *Tipos de planejamento.*
- *Planejamento e participação.*
- *Planejamento e mudança organizacional.*





25

CAPÍTULO 5

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo, estabelecendo os resultados que a organização deseja alcançar e dizendo como ela vai fazer para alcançá-los.

O planejamento estratégico é muito decisivo na vida da organização e diz respeito a ela como um todo. Na hora de fazer esse planejamento, é importante contar não só com a diretoria, mas com outras pessoas-chave da organização.





O planejamento estratégico pode ser elaborado para um período de três a cinco anos, sendo revisto e atualizado ao final de cada um deles. O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo, estabelecendo os resultados que a organização deseja alcançar e dizendo como ela vai fazer para alcançá-los.

Pense em um ano futuro qualquer, por exemplo, 2015. O ideal seria que as organizações, ao final de 2015, revisassem o planejamento estratégico do período 2015-2019 e elaborassem o planejamento para 2016-2020.

O planejamento estratégico é elaborado de modo a responder às seguintes questões:

- Qual é o negócio da organização?
- Onde a organização quer estar no futuro?
- O que a organização vai fazer para atingir o futuro que deseja para si?

Você tem um alvo, uma meta, um objetivo definido na vida?

Neste estudo você será convidado a pensar nisso. E verá que as organizações também se fazem perguntas semelhantes.

Tudo isso continua o diálogo que já começamos sobre planejamento.



Há pessoas que deixaram a sua marca na História, como, por exemplo, Jesus Cristo, Martin Luther King, Michelangelo, Paulo Freire, Albert Einstein, Madre Teresa de Calcutá, Gandhi. Eles mostraram, durante a vida, que tinham uma missão.

Como você definiria a missão de cada um deles?

E você, tem uma missão? Já pensou em seus objetivos na vida? Sabe para que você veio ao mundo?

Imagine agora uma pessoa que não faça nem idéia de qual seja a sua missão na vida, ou nunca tenha se perguntado isso.

Como você acha que essa pessoa vive? Para onde ela encaminha seu futuro?





Por dentro do tema

Qual é o negócio da organização? A missão

As pessoas podem ter uma missão ou definir objetivos de vida. Essas são algumas formas de responder *Para que vim ao mundo?*:

"Minha missão é cuidar de minha família para que nada falte", pode dizer alguém. "Minha missão é cuidar dos doentes", diz outro. "Meus objetivos de vida são: ter um filho e colaborar para construir uma sociedade melhor." "Meu objetivo na vida é colaborar com o meu bairro para garantir melhores condições de vida."

Outras formas de responder à mesma pergunta podem ser: "Minha missão na vida é ganhar dinheiro", "Vim ao mundo para ser rico". Alguém até pode falar isso, dando importância apenas a si mesmo e a um único aspecto da vida. Mas, em geral, a missão ou o objetivo de vida são coisas mais nobres, mais amplas.

Nas organizações também existe uma finalidade, uma razão de existir. Ou seja, uma forma de responder: para que a organização existe? Em Administração, usa-se o termo "missão" para falar da razão de existir de uma organização.



Pense no restaurante de uma cidade pequena para entender o conceito de missão. Como você definiria a missão do restaurante? Antes de continuar sua leitura, descreva a missão no seu bloco de notas.

Poderia-se dizer que a missão de seu negócio é "*oferecer refeições para as pessoas do bairro e adjacências*".

De certa forma, esse modo de descrever a missão define o negócio, pois um restaurante tem a função de oferecer refeições. No entanto, é preciso muito mais do que isso, pois eles esquecem que as pessoas não vão a um restaurante só para se alimentar: elas procuram diversão, entretenimento, encontro com amigos.

Agora, imagine que a missão fosse "*ser o local dos principais acontecimentos culturais e de entretenimento da cidade*". Essa missão é muito ampla e muito vaga, afinal, trata-se apenas de um restaurante! Seria difícil transformar um restaurante no principal centro cultural da cidade.

A missão do restaurante poderia ser definida como:

"Oferecer refeições saborosas em um ambiente confortável para a diversão e o encontro das pessoas da cidade."



Essa **missão** não é nem muito ampla nem muito limitada. Além de mostrar conhecimento do negócio, pois entende o papel de um restaurante e tudo de bom que este pode oferecer aos clientes, mostra foco na atividade principal, que é fornecer refeições, e também preocupação com a qualidade dos produtos vendidos.

A missão é a definição do negócio, sua razão de existir. Ela é fundamental porque define o foco da empresa, a sua identidade.

Na missão podem ser incluídas informações como:

- A razão de existir da organização, seu propósito principal.
- As necessidades dos consumidores que pretende atender.
- Seu principal diferencial.
- O público que ela quer atingir.
- O compromisso da organização com seu público, o meio ambiente e a sociedade.

Normalmente, a missão é expressa em um parágrafo, e deve ser sintética, muito clara e objetiva. Ela funciona como um limite que restringe as áreas de atuação, de maneira que se trabalhe bem, dentro das próprias competências.

É importante também que a missão desperte orgulho e motivação nos funcionários.



Cuidado com a chamada *miopia de Marketing*! Em oftalmologia, miopia é o erro de refração em que a imagem se forma antes de chegar à retina, e tem como consequência a dificuldade de ver à distância. Em linguagem figurada, significa algo de pouco alcance, de visão estreita. Chama-se miopia de Marketing a incapacidade de enxergar um negócio de forma mais ampla, a partir dos benefícios oferecidos ao cliente.

AGORA É COM VOCÊ

Você conhece essas empresas? Qual é o negócio delas? Como você imagina que elas definem a sua missão?

- a) Nestlé (<http://www.nestle.com.br>) b) Natura (<http://www.natura.com.br>)

Se tiver alguma dúvida sobre o negócio dessas empresas, visite o site delas na internet ou verifique o rótulo de uma embalagem do produto, onde pode ser encontrado o número do telefone do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC).

Registre sua resposta no **bloco de notas** antes de prosseguir a leitura.



Conheça agora como essas empresas formularam sua missão no ano 2011:

Missão da Nestlé

“Desenvolver as oportunidades de negócios, presentes e futuras, oferecendo ao consumidor produtos alimentícios e serviços de alta qualidade e de valor agregado, a preços competitivos.”

Fonte: <http://www.nestle.com.br>, acesso em 04/04/2011.

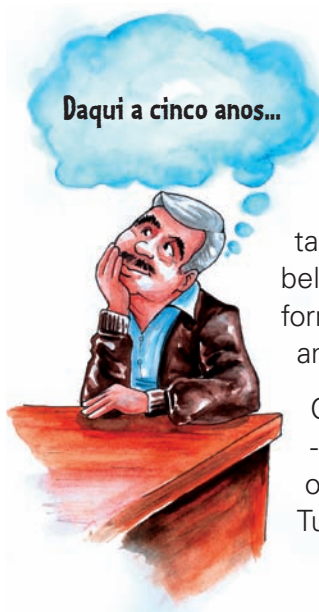
Missão da Natura

“Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem.

Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo.

Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.”

Fonte: <http://www.natura.com.br>, acesso em 04/04/2011.



Onde a organização quer estar no futuro? Visão

Você imagina como um proprietário gostaria de ver seu restaurante daqui a alguns anos? Ele pode ter como **visão** estabelecer uma rede de franquias. Ou então ampliar o local, transformando-o num espaço com shows e estabelecendo uma loja anexa com produtos com a marca do restaurante.

Outra possibilidade de visão seria, em cinco anos, transformá-lo no espaço mais famoso da localidade, classificado como o melhor restaurante no guia de turismo vendido nas bancas. Tudo dependerá da sua orientação estratégica.

A **visão** é a perspectiva de longo prazo: onde a organização estará em cinco anos? Se a organização sabe aonde quer chegar, pode dirigir todos os seus esforços e recursos nessa direção.



“Aquele que não pensa grande está perdido de antemão. Alguns te dirão: Cuidado com o orgulho! Por que pensar tão grande? Mas, quanto maior o empreendimento, menores nos sentimos. Vale mais a humildade de empreender grandes tarefas com o risco de fracassar do que o orgulho de querer ter sucesso se contentando com pouco.”

São Alberto Hurtado
(1901-1952), padre jesuíta chileno.

Lembre-se disso! Um líder precisa ter a capacidade de ver onde a organização deve estar no futuro e motivar a equipe no sentido de caminhar nessa direção. A visão não deve ser impossível, mas deve ser suficientemente ambiciosa para dar energia e motivação a todos os membros da organização, constituindo-se num verdadeiro desafio.

Conheça agora de que modo as empresas que citamos formularam suas visões:

Visão da Nestlé

- “Manter a Empresa como a maior em termos de alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua.
- Assegurar o progresso social e profissional dos Colaboradores.
- Contribuir para o desenvolvimento da sociedade.
- Manter a liderança tecnológica.
- Manter a imagem de excelência e qualidade.”

Fonte: <http://www.nestle.com.br>, acesso em 04/04/2011.

Visão da Natura

“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte e com o todo.”

Fonte: <http://www.natura.com.br>, acesso em 04/04/2011.



Para você, o que traz felicidade? Saúde, estabilidade na família, dinheiro, amor...?

Nossas decisões e atitudes na vida são motivadas por nossos valores, a visão que temos da vida.

Uma pessoa que pensa que o mais importante na vida é agir de maneira correta e honesta não vai aceitar entrar em negócios ilícitos, não importa quanto possa ganhar com isso.

E você, o que prioriza em sua vida?



Os valores da organização

Valores são as idéias e crenças fundamentais em torno das quais se constrói a organização. É aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. Funcionam como elementos de motivação para inspirar e direcionar o trabalho e as ações das pessoas da organização, contribuindo para a unidade e coerência do trabalho.

Assim como as pessoas, as organizações também têm **valores**, que formam sua cultura organizacional e orientam a ação.

É importante definir quais são os valores da organização de maneira clara, para orientar a equipe, de modo que todos saibam como agir quando tiverem que tomar uma decisão importante.

Muitas organizações contemporâneas inclusive publicam no site ou penduram em pôsteres na parede seus valores organizacionais, de modo a orientar as pessoas sobre o tipo de organização com que estão lidando.

Tendo como exemplo mais uma vez, um restaurante, pense: quais seriam os valores do seu estabelecimento? Registre no seu **bloco de notas** antes de ler nossa sugestão a seguir.

Acreditamos que um restaurante poderia definir como valores:

- Qualidade máxima no atendimento.
- Cuidado no preparo de alimentos.
- Respeito com os clientes, fornecedores e com a sociedade.
- Clareza.
- Transparência.



27

Em certas organizações, há regras mais ou menos explícitas, como, por exemplo: todo mundo tem que ter postura de coleguismo ou participar das confraternizações. Nessas organizações, quem é muito fechado pode ser visto como individualista, o que é negativo para a imagem pessoal.



26

“Eu tenho um sonho: que um dia minhas quatro crianças viverão em uma nação onde não serão julgadas pela cor de sua pele, mas sim pelo conteúdo de seu caráter.”

Martin Luther King
(1929-1968) ganhou o Prêmio Nobel da Paz pela sua luta pacifista em favor dos direitos civis dos negros.

93



Analise o que as empresas que citamos definiram como seus valores.

Valores da Nestlé

- *“Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.*
- *Compromisso, valorização e envolvimento dos recursos humanos.*
- *Compromisso com a verdade.*
- *Comportamento ético.*
- *Aperfeiçoamento das relações com clientes, fornecedores e consumidores.”*

Fonte: <http://www.nestle.com.br>, acesso em 04/04/2011.

Valores da Natura

- *“Humanismo – Cultivo das relações: valoriza ao máximo as relações e o potencial humano. Respeita e estimula a individualidade que enriquece a diversidade.*
- *Criatividade – Ousadia de inovações: busca soluções inovadoras com alegria, arrojo, determinação e paixão.*
- *Equilíbrio – Harmonia e interdependência: inspiração no equilíbrio e dinâmica da natureza, percebendo o homem como parte da natureza.*
- *Transparência – Clareza: vive e deixa conhecer seus processos abertamente.”*

Fonte: <http://www.natura.com.br>, trechos selecionados, acesso em 04/04/2011.

AGORA É COM VOCÊ

Você sabia que a Petrobras alcançou em 2006 a autossuficiência na produção de petróleo? Produzindo mais do que consome, o Brasil fica menos vulnerável às turbulências do mercado mundial de petróleo. Ela disponibiliza em seu site (<http://www.petrobras.com.br>) sua missão e visão.

Pesquise e registre no seu **bloco de notas**:

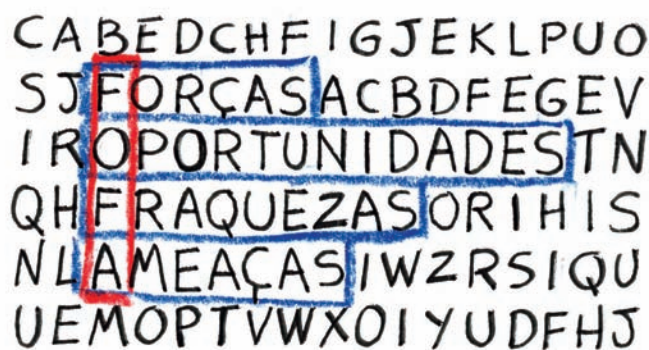
- a) A missão e a visão da Petrobras.
- b) Suas impressões sobre a maneira como a Petrobras se define e se vê em 2020.



Como a organização está diante do ambiente externo? A análise FOFA

Uma organização não existe sozinha: ela afeta e é afetada pelo ambiente externo. Por isso, ao formular o planejamento estratégico, é fundamental olhar para o ambiente e relacioná-lo com a organização.

Vamos ver agora a análise FOFA, uma ferramenta muito utilizada por organizações de todos os tamanhos.



FOFA é uma sigla. Observe no quadro a seguir a análise de cada uma das “letras”.

Ambiente externo à organização	Oportunidades	Oportunidades que existem no ambiente externo e podem ser aproveitadas.	Exemplo: com o avanço da medicina e de recursos tecnológicos, cresce o número de pessoas da terceira idade que, ativas e saudáveis, desejam desfrutar melhor dessa fase de suas vidas. Isso representa uma oportunidade para vários mercados, entre eles o das agências de turismo. Os aposentados viajam bastante, gerando aumento da clientela nas excursões.
	Ameaças	Fatores que colocam o negócio em risco.	Exemplo: um concorrente que planeje uma grande expansão é uma ameaça para a organização. Para as agências de turismo, a violência nas cidades turísticas pode ser uma ameaça, pois reduz o fluxo de pessoas que querem visitá-las.

Situação interna da organização	Forças	São os pontos fortes da organização.	Exemplo: uma boa <u>reserva de caixa</u> , a tradição da marca, a qualidade dos produtos ou processos de produção, a experiência acumulada no trabalho em determinado setor, a competência das pessoas que trabalham na organização.
	Fraquezas	São os pontos fracos, aquilo em que a organização não é tão boa como a concorrência ou pode melhorar.	Exemplo: as lojas de conveniência nos postos de gasolina têm uma fraqueza com relação aos supermercados, que é a menor variedade de produtos. No entanto, têm uma força: o conforto para os clientes estacionarem, a possibilidade de fazer a compra com mais rapidez do que num estabelecimento maior.

Os desafios para a organização a partir da análise FOFA:

Tirar proveito de suas forças, através das oportunidades de mercado que existirem; desenvolver novas forças; e minimizar ou neutralizar as fraquezas e ameaças.

A análise FOFA é também conhecida como SWOT, do inglês **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças).

E o que a organização vai fazer para atingir o futuro que deseja?

Os objetivos estratégicos

Um bom **objetivo estratégico** deve ser:

- Um guia para a ação.
- Desafiador.
- Realista.
- Motivador.
- Com tempo definido para acontecer.

Os **objetivos estratégicos** são definidos a partir da missão e da visão. São resultados globais e de amplo alcance que a organização deseja atingir em médio e longo prazo, como dois a cinco anos, ou mais.

Podem ser objetivos estratégicos de uma organização, por exemplo:

- Atingir determinada participação de mercado.
- Obter determinado nível de rentabilidade.
- Expandir atividades para outras regiões do país.
- Fortalecer a marca.
- Melhorar a imagem com os clientes.
- Melhorar a qualidade dos produtos.



Fazendo e aprendendo

1. Escolha uma loja comercial de seu bairro e faça uma entrevista com um dos diretores ou gerentes do local. Explique que você está fazendo uma atividade do plano de estudos do Telecurso TEC. Descubra e registre em seu **bloco de notas** respostas para os seguintes questionamentos:
 - A organização tem missão, visão e valores bem definidos?
 - Quais são eles?
 - Os funcionários conhecem essas informações?

Se os entrevistados não entenderem bem o que você está perguntando, esclareça-os. Pode acontecer que a organização tenha *missão*, *visão* e *valores* definidos, mas os funcionários não os reconheçam com esses nomes.

2. Não só empresas, mas todo tipo de organização precisa dessas definições. Pode ser que a missão, a visão e os objetivos estratégicos não estejam redigidos ou publicados, como acontece no mundo empresarial.

No entanto, toda organização existe em função de alguma finalidade que se deseja atingir. É porque se identificam com esses objetivos que as pessoas se reúnem e fazem parte da organização.

Veja, por exemplo, as seguintes organizações e, no seu **bloco de notas**, procure definir sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos:

- a) Sua família, ou uma família que você conheça.
- b) A igreja mais próxima da sua casa.
- c) Um movimento de assistência a crianças órfãs, ou a doentes, ou a idosos.



Avalie seu conhecimento

Que tal fazer um exercício com uma organização fictícia. Imagine um comerciante, de uma pequena cidade do Brasil, que produz calçados típicos. Seus principais clientes são moradores da cidade, mas com a internet, eles começam a comprar outros calçados.

O fabricante, ao perceber que está perdendo clientes para marcas mais conhecidas, resolve customizar os seus calçados, tornando-os mais modernos e adequados às características climáticas e geográficas da sua região.

Aplicando o que você estudou até agora, ajude a definir algumas ações para este negócio. Registre no seu **bloco de notas** qual é/quais são:

1. A missão.
2. A visão.
3. Os valores.
4. Os objetivos estratégicos.



Vale saber

Você já pensou em fazer uma “análise FOFA” de si mesmo? Pode ser divertido... e muito importante para a sua vida!

Experimente fazer esse exercício no seu **bloco de notas**. Procure definir e registrar sua missão, sua visão (como você gostaria de “se ver” daqui a alguns anos), os principais valores que dão o norte para a sua vida e alguns objetivos que você deseja atingir. Em seguida, analise quais são suas forças e fraquezas, e as ameaças e oportunidades que a situação externa lhe apresenta.

Pense, em seguida, como você pode fazer para potencializar as forças e aproveitar as oportunidades, e reduzir as fraquezas e ameaças.

Será um ótimo exercício para seu autoconhecimento e seu planejamento futuro!





Intertextos

MÚSICA

“Marcas do que se foi”, Maxximum: Os Incríveis, composição de Roberto Pera e Flecha, 2006.

Esta música já tocou no rádio e na televisão em muitas passagens de Ano-Novo:

“Este ano quero paz no meu coração (...) o tempo passa e com ele caminhamos todos juntos / sem parar (...) / marcas do que se foi, sonhos que vamos ter / como todo dia nasce novo em cada amanhecer”

Tudo isso lembra planejamento: rever o que passou, juntar forças, pensar no novo dia que nasce. O planejamento requer consciência das dificuldades, mas também esperança no futuro.

REVISTA

Pequenas Empresas, Grandes Negócios. Editora Globo.

Publicação mensal, dirigida a pequenos empresários e empreendedores. Contém, entre outras seções, entrevistas, casos de sucesso, dicas de gestão, testes e reportagens. Vale a pena acompanhar!



Glossário

Adjacências

As imediações, os lugares próximos.

Diferencial

Aquilo que a organização oferece de diferente, que faz com que ela se destaque dos concorrentes.

Franquia

Também conhecida como *franchising empresarial*, é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de exploração empresarial da marca ou patente, a distribuição ou venda exclusiva de um produto em determinada área geográfica, ou o sistema completo de prestação de serviços ao consumidor, no caso de empresas de serviços. Exemplos de franquia: O Boticário, McDonald's, Casa do Pão de Queijo.

**Identidade**

Conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é. Em sentido figurado, pode-se dizer que uma organização tem uma identidade, definida pela sua missão, sua razão de ser.

Participação de mercado

Parcela do mercado total que uma organização detém para si. Por exemplo, uma empresa de telefonia pode deter 20% do mercado se o número total de clientes for 100 mil e ela tiver 20 mil clientes.

Reserva de caixa

Valor guardado na reserva para eventuais gastos, como contas ou novos investimentos.

O que você estudou:

- *Planejamento estratégico.*
- *Missão, visão e valores de uma organização.*
- *Objetivos estratégicos.*
- *Análise FOFA.*





28

CAPÍTULO 6

PLANEJAMENTOS TÁTICO E OPERACIONAL

O planejamento estratégico não é um documento autorrealizável. Uma vez elaborado, é preciso implementá-lo. Isso vai afetar todas as áreas de uma organização.

Neste estudo, você compreenderá o que uma organização faz para implementar seu planejamento estratégico, por meio dos outros níveis de planejamento: tático e operacional.





Tem coisas que você gostaria de ter feito e não fez? Quais?

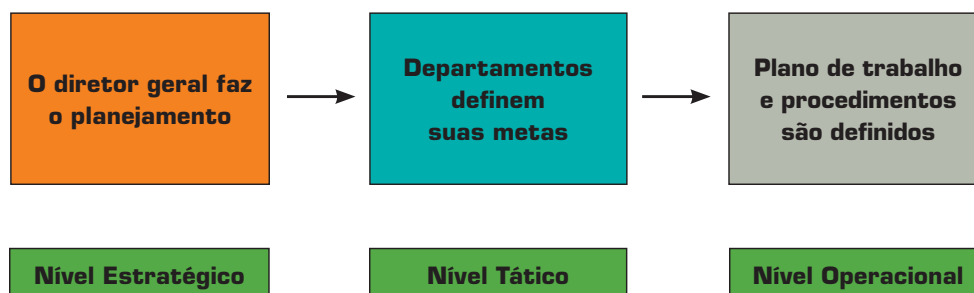
Você conhece pessoas que vivem fazendo planos, mas não encontram tempo para realizá-los? Como elas são e como se comportam, em geral?

Por que isso acontece com elas? Como elas poderiam evitar que isso acontecesse?



Iniciando a conversa

Decisões tomadas no nível estratégico tem implicações em outros dois níveis, tático e operacional. Observe o diagrama abaixo e veja como isto acontece em uma empresa:



AGORA É COM VOCÊ

Registre no seu **bloco de notas**:

1. Exemplos de itens que poderiam constar no planejamento tático de um restaurante simples, que pretende ter como clientela os jovens do bairro.
2. Exemplos de itens que poderiam constar no planejamento operacional este restaurante.





Por dentro do tema

O que é o planejamento tático?

Como você viu, o planejamento tático traduz os objetivos estratégicos amplos em objetivos e planos mais específicos, que dizem respeito a cada área da organização.

Por exemplo, se um objetivo estratégico precisa do departamento de Recursos Humanos para ser implementado, este departamento vai desenhar um plano tático para colaborar com a estratégia global da organização.

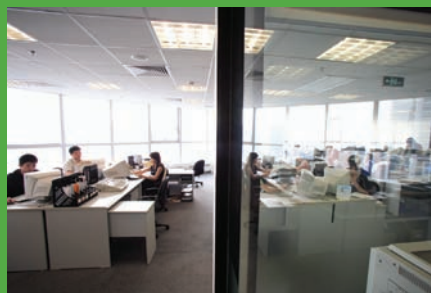
Além de ter um escopo mais restrito, o planejamento tático é de médio prazo; normalmente, tem um horizonte de um ano.



Departamentos

As organizações dividem as atribuições em várias áreas, como, por exemplo:

- Produção.
- Marketing.
- Vendas.
- Administração e Finanças.
- Recursos Humanos.



29



Imagine que você trabalha no departamento de vendas de uma grande rede de supermercados, que definiu como objetivo estratégico para os próximos anos aumentar o volume de vendas em 10%. Tome como referência um supermercado que você frequente e que conheça bem.

Que sugestões você daria ao gerente do departamento de vendas para compor um plano tático de trabalho que correspondesse ao objetivo estratégico da empresa? Registre no seu **bloco de notas**.



Planos e políticas

Os planos táticos são desenvolvidos normalmente para os departamentos ou divisões das empresas, como, por exemplo:

Plano	Exemplo
Plano de produção	Quantidades a serem produzidas, tecnologias e equipamentos de produção necessários, local em que vai ficar cada equipamento nas unidades de produção etc.
Plano de marketing	Plano de vendas e distribuição de produtos e serviços, formas de promoção e propaganda, atendimento ao cliente etc.
Plano de recursos humanos	Como vai ser a seleção das pessoas, a capacitação, como os funcionários precisam ser motivados etc.
Plano financeiro	Entradas e saídas de recursos, como os recursos podem ser aplicados para dar suporte às atividades da organização etc.

As políticas são planos táticos que representam guias de ação para os funcionários de determinada área, dando um norte, uma orientação, para as atitudes e tomadas de decisão.

Por que é importante definir políticas em cada departamento?

- Elas ajudam a manter as ações das pessoas alinhadas com os objetivos do departamento e com os da organização, fazendo com que todas façam escolhas e julgamentos semelhantes quando passam pela mesma situação.
- Ajudam a preservar a identidade da organização e a uniformidade no trabalho.
- Elas estabelecem limites de autonomia. Por exemplo, a política de descontos pode definir que um vendedor é livre para dar descontos de até 5% ao cliente sem consultar os superiores.



As políticas não são imutáveis: ao contrário, devem ser questionadas e revistas sempre que necessário, para se adaptar às demandas dos clientes e melhorar cada vez mais o trabalho da organização.



Veja no quadro a seguir exemplos de políticas.

Políticas	Características	Exemplo prático
Política de benefícios	Define os benefícios concedidos aos empregados da organização, de acordo com o seu cargo.	Uma organização define a seguinte política de benefícios para seus empregados: • Auxílio-alimentação. • Auxílio-creche. • Empréstimo. • Plano odontológico. • Plano de saúde. • Previdência privada. • Seguro de vida em grupo. • Vale-transporte (este último obrigatório pela lei).
Política de crédito ao cliente	Define condições de concessão de crédito, limites de valores, taxas de juros, prazos de pagamento etc.	Uma organização define que compras de até determinado valor podem ser divididas em até três parcelas mensais, sem juros, ou quatro a seis parcelas mensais com juros de 3% ao mês, sendo que o atraso no pagamento gera uma multa de 5%, acrescida de um percentual por dia de atraso.
Política de atendimento ao cliente	Define normas de tratamento ao cliente, como resolver problemas com clientes, como administrar conflitos etc.	Uma organização define que: • Solicitações de trocas por mau funcionamento do produto vendido podem ser feitas sem questionamento. • O vendedor deve dirigir-se ao cliente usando o pronome de tratamento “o senhor” ou “a senhora”, seja qual for a idade do cliente.

AGORA É COM VOCÊ

Escolha uma loja ou outro tipo de comércio do seu bairro que você conheça ou costume frequentar (supermercado, loja de roupas, restaurante ou bar, farmácia etc.) e tente descobrir quais são as políticas de crédito e de atendimento ao cliente.

Pesquise como a organização divulga isso para seus clientes. Registre as descobertas no seu **bloco de notas**.

O que é planejamento operacional?

O planejamento operacional é de curto prazo, e tem foco nas tarefas e operações do dia a dia da empresa.



Ele traduz o planejamento estratégico e tático no trabalho diário das pessoas, indicando:

- O que fazer?
- Como fazer?

As respostas a essas questões se referem à rotina de atividades necessárias para atingir os objetivos maiores do planejamento.

Qual é o conteúdo do planejamento operacional?

O plano operacional é subdividido até atingir um nível de detalhamento em que as coisas estejam definidas e claras para ir à prática. É nesse ponto que termina o planejamento e começa a ação.

Elabora-se a partir de:

- Procedimentos e rotinas.
- Programas.
- Orçamentos.
- Regulamentos.

O que são procedimentos e rotinas?

“Todo dia ela faz tudo sempre igual
Me sacode às seis horas da manhã
Me sorri um sorriso pontual
E me beija com a boca de hortelã”

Chico Buarque, “Cotidiano”

Você conhece a música “Cotidiano”? Observe a sua letra e repare que ela descreve poeticamente procedimentos que se repetem todo dia.

Rotinas são procedimentos padronizados e formalizados.

Na vida pessoal, a **rotina** pode se tornar repetitiva e às vezes é bom fazer as coisas de forma diferente. Mas, nas organizações, estabelecer certos procedimentos e rotinas é muito necessário. Eles determinam de maneira detalhada como cumprir uma tarefa estabelecida. Precisam ser escritos de forma simples, para ser perfeitamente compreendidos por aqueles que devem utilizá-los e implementá-los.

Os procedimentos descrevem métodos para executar atividades cotidianas.

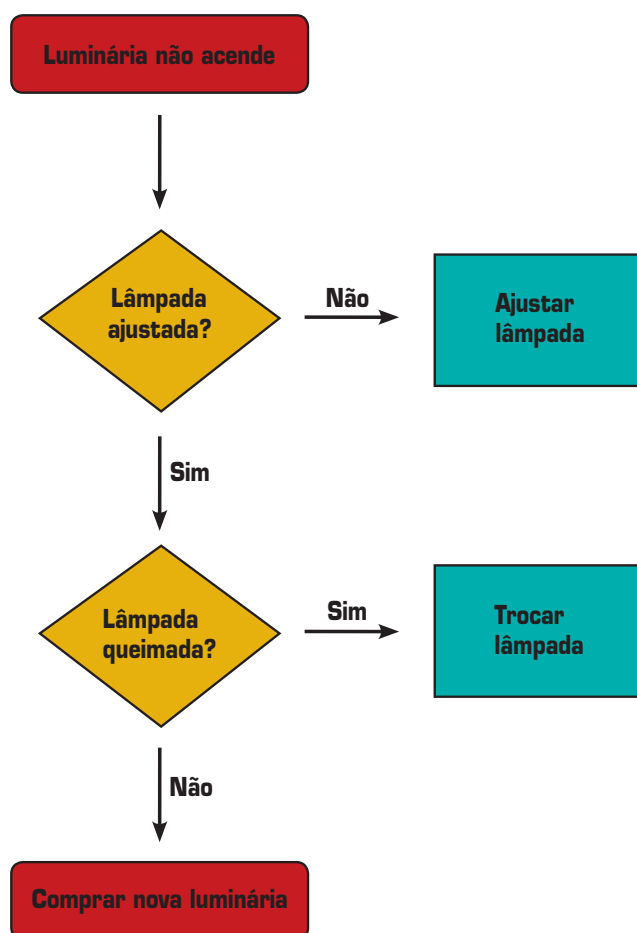


Procedimentos definidos são importantes:

- Ajudam a dirigir todas as atividades, uniformizando padrões de trabalho.
- Dispensam a necessidade de verificações, dando certa margem de autonomia de trabalho aos empregados de níveis hierárquicos mais baixos.
- Evitam o chamado “retrabalho” de ter que explicar tudo cada vez que algo precisa ser feito.

Usualmente os procedimentos são apresentados em forma de **fluxograma**. Neste fluxograma, por exemplo, descreve-se um processo simples referente à troca de uma luminária. Observe.

Fluxogramas são gráficos que representam uma sequência de procedimentos ou rotinas.



O que são programas?

São planos detalhados que contêm:

- Atividades que devem ser executadas.
- Tempos ou prazos para cada uma.

Podem variar de formatos simples, como calendários, até cronogramas de produção, utilizando computadores.

Os principais tipos de programas são:

- **Calendários:** definem simplesmente as datas em que cada atividade deve acontecer.

Dezembro						
Domingo	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
			1	2	3	4
5	6	7 8h30 Reunião	8 9h Curso	9 9h Curso	10 9h Curso	11
12	13 10h Visita técnica	14	15 14h Almoço com gerente	16	17	18
19	20	21 8h30 Curso	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Com o auxílio de softwares de gestão, é possível desenvolver cronogramas para projetos complexos, com muitas atividades.

O que são orçamentos?

Os orçamentos são planos operacionais que relacionam necessidades de recursos financeiros com períodos de tempo e atividades a desempenhar.

A tabela a seguir apresenta um exemplo de orçamento no nível operacional.

Orçamento anual do departamento de Marketing	
Salários (RH)	R\$ 520.000,00
Encargos sociais(RH)	R\$ 208.000,00
Benefícios (RH)	R\$ 57.200,00
Bonificações (RH)	R\$ 41.600,00
Despesas com viagens (Marketing)	R\$ 60.000,00
Realização de eventos (Marketing)	R\$ 240.000,00
Serviços de terceiros (Marketing)	R\$ 90.000,00
Despesas de gráfica (Marketing)	R\$ 60.000,00
Material de escritório (administrativo)	R\$ 12.000,00
Manutenção do escritório (administrativo)	R\$ 12.000,00
Outras despesas (financeiro)	R\$ 50.000,00
Total	R\$ 1.350.800,00

É importante destacar que um departamento de uma organização pode ter um orçamento que é a reunião de vários orçamentos menores, um de cada área. Da mesma forma, o orçamento da organização é o resultado da reunião dos orçamentos de cada departamento.

Os orçamentos dos diferentes departamentos da organização, por outro lado, devem ser aprovados pela alta direção da empresa, e são consolidados de modo a constituir o orçamento global da organização. O orçamento global é projetado para o ano todo e é aprovado e preestabelecido dois ou três meses antes do ano iniciar-se.



O que são regulamentos?

Os regulamentos referem-se ao comportamento esperado das pessoas na organização. Definem o que as pessoas podem ou não podem fazer, como devem comportar-se em diferentes situações. Existem nas empresas, por exemplo, regulamentos referentes a comportamento no ambiente de trabalho, normas de segurança e saúde ocupacional, e de prevenção de acidentes de trabalho.



Fazendo e aprendendo

1. Em sua vida pessoal, há procedimentos que certamente se repetem. A preparação de um alimento, por exemplo, ou a escolha de uma roupa para vestir.

Escolha um procedimento habitual de sua vida e desenhe no seu **bloco de notas** um fluxograma para representá-lo. Mas atenção! Para fazer esse esquema, use os seguintes códigos:



30

	Retângulo – Operação: representa uma fase ou etapa do processo que registra tanto a etapa quanto o responsável pela sua execução.
	Losango – Decisão: representa o ponto no qual uma decisão tem que ser tomada. Registra-se a decisão na forma de pergunta cuja resposta deve ser sempre Sim ou Não.
	Linha dirigida – Sentido do fluxo: representa o sentido e a ordem entre as fases do processo.
	Oblongo – Limites: representa o início e o final do processo.



2. O controle é um instrumento necessário para verificar se todas as atividades planejadas estão sendo executadas corretamente. Serve para detectar falhas e para melhorar gradativamente todo o processo de planejamento. Isso é decisivo também na vida financeira de cada um de nós. Como fazer para equilibrar as contas? Se em determinado mês o gasto é maior do que o salário, o que fazer no mês seguinte? Do mesmo modo que você faz em casa, nas empresas, a saúde financeira depende diretamente desse controle.

Seu salário (ou sua renda mensal) é suficiente para pagar alimentação, roupa, transporte e tudo o que precisa? Você contrai empréstimos? Faz horas extras? No seu **bloco de notas**, construa uma tabela como a do exemplo abaixo e registre seus gastos diários, seu rendimento mensal e apure o resultado.

Entradas		Saídas (gastos)	
Salário		Alimentação	
Pensão		Transporte	
Outros		Saúde	
		Estudo	
		Lazer	
		Moradia	
		Outros	
TOTAL		TOTAL	

Depois de preencher a tabela com os seus dados, pare e analise: seus ganhos e gastos estão equilibrados? Você está gastando mais do que ganha? Pense sobre isso e registre as conclusões no seu **bloco de notas**.



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Imagine que você decide abrir uma pequena loja de entrega de cestas para ocasiões diversas (aniversários, casamentos, Dia das Mães etc.), com encomendas realizadas por telefone.



Que políticas você definiria para o departamento de vendas? Lembre-se de considerar, por exemplo:

- Políticas de privacidade e segurança (como o cliente vai ter certeza de que o endereço dele não vai ficar circulando por aí?).
- Políticas para a entrega das cestas.
- Políticas para o cancelamento de entregas (e se o cliente mandar suspender a entrega, o que se faz?).

Anote suas respostas no **bloco de notas**.

Situação 2. Imagine que uma empresa que trabalha com venda de combustíveis e lubrificantes para veículos automotores definiu o seguinte objetivo estratégico:

Melhorar o atendimento aos clientes.

1. Especifique aspectos que poderiam ser colocados no planejamento tático do departamento de Recursos Humanos.
2. Defina pelo menos três políticas de atendimento ao cliente.
3. Desenhe um fluxograma possível para a venda de combustível, desde o momento em que o cliente chega ao posto de gasolina até o pagamento.

Tome como referência um posto de serviços que você frequenta ou cujo movimento poderia observar durante alguns minutos.

Situação 3. Imagine que você trabalha com produção de materiais multimídia, como CD-ROMs e outros, e um cliente encomenda um projeto. O desenvolvimento implicará quatro etapas, desenvolvidas ao longo de doze semanas.

Etapa 1 (três semanas)

Constituição da equipe de trabalho, estabelecimento de contatos-chave para a criação do conteúdo e levantamento e estudo dos materiais.

Etapa 2 (cinco semanas)

Criação de textos, realização do desenho instrucional, roteirização e pesquisa de materiais complementares.

Etapa 3 (seis semanas)

Implementação tecnológica do material produzido na etapa 2, através de processos como programação, construção de ilustrações, animação de imagens, gravação de vídeos, confecção de layout e identidade visual, entre outros.



Etapa 4 (duas semanas)

Revisão final do protótipo produzido, seguida do processo de duplicação de cópias. Avaliação do projeto e confecção de relatório para o cliente.

Para apresentar essa previsão ao cliente, você precisará elaborar um cronograma. Leve em conta o seguinte: a etapa 3 pode começar mesmo que a anterior esteja em fase de finalização. Use um quadro semelhante a este para desenhar o cronograma:

Semana Etapa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapa 1												
Etapa 2												
Etapa 3												
Etapa 4												

Antes de continuar a sua leitura, faça essa atividade em seu **bloco de notas**. Depois, compare sua resposta com as possibilidades apresentadas na seção de respostas, no final do livro.



Vale saber

Aprenda a gerenciar seu tempo

O gerenciamento adequado do tempo é fundamental na vida contemporânea. Uma pessoa não tem um domínio sobre o próprio tempo quando:

- Sente que a vida está passando em alta velocidade, sem que se chegue a lugar algum.
- Tem a sensação de que o dia termina sem ter concluído tudo o que queria fazer.
- Nunca consegue cumprir os prazos combinados.
- Tem sonhos e ambições, mas nunca consegue fazer algo por eles.

“Esqueça ouro e diamantes, o tempo é o bem mais precioso.”

Ronald Bracey,
autor do livro *“Maximize seu tempo em apenas uma hora”*



É preciso conquistar o domínio do próprio tempo, através de técnicas próprias. Lembre-se: pessoas bem-sucedidas são mestres na arte de gerenciar o tempo.



Intertextos

LIVRO

Fazendo a estratégia funcionar, de Lawrence G. Hrebiniak, Artmed/Bookman, 2006.

Neste livro, o consultor Lawrence G. Hrebiniak mostra o caminho para alcançar sucesso na execução de estratégias. É hora de fazer o planejamento tático e operacional funcionarem pra valer. Vale a pena a leitura!



Glossário

CD-ROM

Forma de armazenamento de alta capacidade, também denominada disco compacto ou CD. A sigla é de *Compact Disk Read Only Memory* (traduz-se aproximadamente em língua portuguesa para Disco Compacto Apenas Leitura). Um CD-ROM tem uma capacidade de armazenagem equivalente a 700 disquetes comuns e nele é possível gravar qualquer coisa que possa ser transformada em bytes (ou seja, sons, textos, figuras, vídeo).

Consolidado

Unificado, tornado um só.

Cronograma

A palavra cronograma vem do grego *chrónos* (tempo) + *grámma* (letra), e significa a representação gráfica do tempo.

Desenho instrucional

Desenvolvimento de materiais e processos educativos visando à alta qualidade do aprendizado, aplicado ultimamente sobretudo em projetos multimídia.



Escopo

Do grego *skopós*, alvo. Fim ou propósito a atingir, limite de abrangência.

Formalizado

Assumido formalmente, oficialmente, pela organização.

Hierárquico

Referente à distribuição organizada de poderes, segundo a qual determinados níveis são subordinados a outros, com maior autoridade.

Identidade visual

Conjunto de elementos gráficos que dão forma à personalidade visual de um produto, serviço ou ideia.

Imutável

Que não pode ser mudado, inalterável.

Layout

É um esboço mostrando a distribuição física e tamanhos de elementos como texto, gráficos ou figuras num determinado espaço.

Material multimídia

Produto que contém o uso combinado de diferentes meios de comunicação ou várias manifestações visuais e/ou sonoras.

Programação

Quando referente à programação de dados, é a arte da criação de um programa, um conjunto concreto de instruções para um computador desempenhar.

O programa é escrito numa linguagem de programação. Diferentes partes de um programa podem ser escritas em diferentes linguagens.

Protótipo

Primeira versão de um produto, que serve como modelo.

Roteirização

Criação de roteiros ou storyboards, que servem de guia para a produção de um material multimídia.

*Na mitologia grega, **Chronos** é o mais jovem dos Titãs, filho de Urano. Chronos devorava os próprios filhos, assim que nasciam. Chronos personifica o tempo e simboliza a fome devoradora da vida.*



O que você estudou:

- *O que é planejamento tático.*
- *Conteúdo do planejamento tático.*
- *O que é planejamento operacional.*
- *Conteúdo do planejamento operacional.*





31

CAPÍTULO 7 PESQUISA DE MERCADO

Antes de tomar uma decisão, da mais simples à mais importante, é necessário informar-se sobre o assunto.

Quem não está devidamente informado pode acabar ficando em apuros, pois toma decisões sem suficiente base para isso.





Neste estudo, você vai ver que o estudo e a pesquisa são ferramentas fundamentais para planejar com mais segurança.



Você já pensou que a pesquisa é algo que está presente o tempo todo no nosso dia a dia, mesmo de modo informal? Para saber que ônibus é preciso tomar para ir a um lugar distante, para decidir a que filme assistir, para encontrar o melhor preço de um produto... Para quase tudo, é preciso pesquisar.



Iniciando a conversa

A oficina mecânica diferente

Dorival tinha muito jeito para mecânica. Adorava automóveis, dos mais simples aos mais avançados, com motor com injeção eletrônica e outros acessórios. Decidiu fazer um curso técnico. Ao mesmo tempo, prestava serviços em oficinas e era sempre o mecânico preferido dos clientes. Um dia, tomou a decisão: abrir seu próprio negócio.

Dorival pensou em tudo: escolheu um local adequado, de grande circulação de automóveis e fácil acesso. Selecionou mecânicos competentes (ele mesmo aplicou a “prova de seleção”, observando o desempenho dos profissionais ao resolver problemas de diversos motores). Imitando o que já tinha visto em muitas oficinas, pendurou uns pôsteres bem “ousados” com moças bonitas e instalou um telefone para contato com os clientes que quisessem saber o orçamento dos consertos.

Com tudo funcionando, qual não foi a surpresa de Dorival ao perceber que se passavam uma semana, um mês, dois meses... E nada do movimento aumentar. O prejuízo já começava a preocupar Dorival.

Ele lembrou que, no curso técnico que fazia, alguns professores haviam mencionado a importância da pesquisa para abrir um negócio. Ele não dera muita atenção a esse ponto, pois apostava tanto na sua competência... Afinal, tinha certeza de que era o melhor mecânico do bairro!

O mecânico empreendedor não queria desistir de seu sonho facilmente e decidiu pesquisar para descobrir qual poderia ser o problema.

As empresas especializadas em pesquisa de mercado eram muito caras para o investimento que Dorival podia realizar. Mas isso não significava que ele não podia fazer nada. Então decidiu fazer uma pesquisa que estivesse ao seu alcance.





Diferencial

Saiu um dia pelo bairro, a pé, para conhecer melhor as redondezas e fazer anotações. Percebeu que era um bairro com muitas escolas particulares por perto, por isso o trânsito era tão intenso, sobretudo na hora de entrada e saída, quando os pais deixavam ou buscavam os filhos, de carro.

Percebeu também que havia outras oficinas mecânicas bastante parecidas com a dele, alguns quarteirões à frente ou nas ruas laterais. Os clientes já estavam habituados a essas oficinas, consideravam os mecânicos “de confiança” e não queriam mudar.

Dorival pensou: para continuar com meu negócio, tenho que conhecer bem o público e oferecer algum diferencial, algo que faça as pessoas escolherem a minha oficina, mesmo tendo outras opções aqui no bairro.



Quantos empreendedores podem ter cometido o mesmo erro de Dorival?

Pense em um local que você conheça e que seja muito frequentado (lanchonete, barzinho, loja de roupas, supermercado, lugar de lazer...). Você acha que o dono desse lugar conhece bem as preferências do público que o frequenta? Que aspectos do local podem comprovar isso?

As ações de Dorival

Dorival terminou sua pesquisa convencido de uma coisa curiosa: o público que passava em frente à sua oficina era prioritariamente feminino. De cada dez carros que passavam em certos horários, pelo menos sete eram dirigidos por mulheres. Dorival decidiu que o diferencial que iria oferecer tinha que agradar a esse público.

Com a ajuda de alguns amigos, entrevistou algumas mulheres motoristas que haviam deixado os carros na sua oficina ou que simplesmente haviam pedido orçamento para algum serviço, sem ter voltado. Criou perguntas, como, por exemplo: Você já fez algum conserto nesta oficina? Ficou satisfeita com a qualidade? Por quê? O que você poderia sugerir para melhorar o atendimento? E assim por diante.

À medida que as entrevistadas respondiam, Dorival anotava tudo e ia fazendo um agrupamento dos dados, como, por exemplo: quantas pessoas disseram que gostaram do atendimento; quantas não gostaram; principais razões pelas quais elas não gostaram do atendimento; e assim por diante.



Com isso, Dorival descobriu pontos importantes.

Muitas mulheres se sentiam mal na oficina mecânica devido à quantidade de pôsteres com figuras femininas quase nuas na parede. Ficavam muito constrangidas. Além disso, achavam a oficina suja, não podiam encostar em nada para não sujar a roupa de graxa.

Quando precisavam esperar por um orçamento ou pela troca de alguma peça, não tinham lugar para sentar nem nada para ler. As revistas especializadas em veículos, que Dorival oferecia, eram pouco interessantes para elas.

Muitas mulheres achavam que os orçamentos eram mal explicados e ficavam desconfiadas, principalmente quando o valor era alto e os nomes das peças ou do tipo de conserto eram palavras difíceis e estranhas para elas.

Com essas informações, Dorival já estava pronto para tomar decisões e remodelou sua oficina. Veja algumas das mudanças que ele fez:

- Criou uma sala de espera, colocou ar-condicionado e deixou à disposição revistas de temas da atualidade e um computador conectado à internet.
- Deu às paredes da oficina um tom neutro, discreto, e colocou quadros e pôsteres de automóveis modernos.
- Contratou uma recepcionista com experiência em relacionamento com o público (ao chegar, as clientes eram sempre atendidas por ela, enquanto aos mecânicos cabia o trabalho técnico).
- Fez uma parceria com um salão de beleza da mesma rua; assim, se a pessoa quisesse, enquanto o carro estivesse no conserto, poderia ir ao salão fazer cabelo, manicure etc... E lá ser avisada quando o trabalho da oficina estivesse terminado.

O sucesso da oficina foi enorme a partir de então. Dorival passou a ter cada vez mais clientes, conseguiu até ampliar o espaço, alugando um local anexo. E o mais interessante: os novos clientes não se limitaram apenas a mulheres; o público masculino também aumentou, valorizando o bom atendimento e a inovação da oficina. Dorival consegue hoje até cobrar um pouco mais caro pelos seus serviços, mas a qualidade superior é reconhecida pela clientela, e ela não reclama ao pagar por isso.



Hoje, Dorival, que já era especialista em mecânica, tornou-se especialista em seu público. Não há cliente que vá à oficina que não seja convidado a preencher uma ficha de avaliação, que Dorival lê com muito interesse ao final da semana.



Por dentro do tema

Informação é poder

A organização está “mergulhada” em um ambiente – a sociedade, com suas leis, seus costumes, sua cultura e economia, o jeito das pessoas viverem e consumirem. As informações sobre esse ambiente externo, ou seja, todas as variáveis que estão fora da organização e que afetam o seu trabalho, são importantes para uma boa gestão. Isso acontece porque o ambiente tem inúmeros agentes sociais e forças que interagem entre si, influenciando o desempenho da organização. Para que você entenda melhor essas relações de interdependência, observe o esquema a seguir.



Resumo esquemático dos diferentes atores e forças que influenciam a atividade da organização.

O monitoramento do ambiente interno e externo, de modo a obter informações, é uma forma de reduzir o risco, pois permite tomar decisões mais seguras e consistentes.



Dentre as forças e atores que constam do esquema, identifique pelo menos dois que influenciaram nas decisões de Dorival. Explique o porquê, dando exemplos, e registre a resposta no seu **bloco de notas**.

Por que pesquisar o mercado pode ser decisivo para o sucesso do negócio?

Obter informações sobre o mercado permite:

- Estabelecer objetivos de maneira mais realista e precisa.
- Verificar o resultado das atividades da organização e propor modificações, alinhamentos e redirecionamentos.
- Detectar novas oportunidades de negócios, a partir de mudanças nas necessidades e desejos dos consumidores.

As grandes empresas investem muitos recursos para conhecer o mercado. As pequenas e médias empresas, embora não contem com o mesmo volume de recursos, também devem preocupar-se em conhecer seu mercado e recolher o máximo de informações que puderem.

A seguir, você irá estudar a principal ferramenta para obter informações: a **pesquisa de mercado**.

Passo a passo da pesquisa de mercado

As etapas da pesquisa de mercado são as seguintes:

- Preparação para a pesquisa.
- Planejamento da pesquisa.
- Elaboração do instrumento de coleta de dados.
- Pré-teste.
- Pesquisa de campo.
- Tabulação e análise dos dados.

Veja a seguir cada um desses itens em detalhes.

1. Preparação para a pesquisa

Imagine que uma organização deseja lançar um novo produto. Ela vai precisar conhecer a reação dos consumidores.



A pesquisa de mercado não deve ser feita sem objetivo, fazer simplesmente por fazer. Sua necessidade surge em uma situação que exige respostas ou informações para tomar uma decisão com segurança.

A partir do reconhecimento das necessidades de informação, formula-se o **problema de pesquisa**, como, por exemplo:

- Que desejos e necessidades do público-alvo estão ligados ao produto?
- Quais são os concorrentes diretos?
- Que características na embalagem do produto os consumidores preferem?

É preciso que o problema selecionado seja importante para a tomada de decisão. Também convém verificar se obter essas informações é viável: pode acontecer que a informação buscada seja impossível de conseguir dentro do conhecimento existente hoje, ou que a pesquisa para obtê-la seja excessivamente cara, não justificando sua realização.

Finalmente, é necessário delimitar o problema de pesquisa, para não torná-la ampla demais. Por exemplo, sobre a aceitação do novo produto, pode-se perguntar:

- **Quem são os consumidores que vamos considerar?** (De que região geográfica ou de que faixa etária; por exemplo: jovens entre 15 e 18 anos, da Região Norte do país.)
- **Os consumidores que vamos considerar consomem que produtos?** (Por exemplo: pessoas que preferem produtos light ou diet.)

Essas perguntas podem já ter sido respondidas, ou pode haver informações interessantes sobre isso publicadas em algum lugar. Por isso, o próximo passo é procurar informações que já estejam disponíveis a respeito do tema. Como? Em conversas informais com pessoas que conheçam muito do mercado, conversas com clientes, relatórios de pesquisas anteriores, informações existentes nos registros da empresa, publicações sobre o tema em jornais e revistas, anuários e pesquisas realizadas por associações do setor, ou na internet.



32

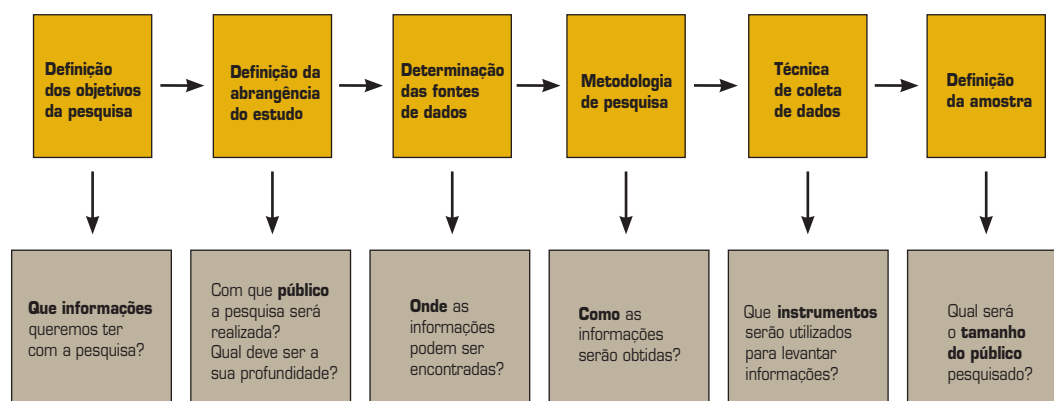
O tipo de pesquisa que busca um primeiro contato com o tema pesquisado sem muita estruturação, com o objetivo de ganhar maior conhecimento sobre o assunto, é chamado de pesquisa exploratória. O pesquisador está fazendo uma “exploração do terreno”.

No exemplo dado, a pesquisa exploratória levantou dados secundários, pois utilizou apenas dados já publicados em algum meio.

Os dados que não puderem ser encontrados em publicações, pesquisas anteriores etc. e tiverem que ser conseguidos em pesquisas futuras são chamados dados primários.

2. Planejamento da pesquisa de mercado

O planejamento da pesquisa envolve as seguintes etapas:



3. A elaboração do instrumento de coleta de dados

Uma vez elaborado o planejamento, deve-se, com base nele, elaborar o instrumento de coleta de dados, que é o instrumento utilizado para fazer a pesquisa. Pode ser um roteiro de entrevista ou observação, ou um questionário.

Dependendo da pesquisa, não precisa ser um questionário imenso, que pode até desanimar a pessoa que for responder. Hoje as pessoas estão muito sem tempo, e um instrumento de pesquisa longo demais pode acabar afastando o público-alvo.

O questionário deve ser o mais curto possível, e ter perguntas simples e objetivas, fáceis de responder. No entanto, deve ser capaz de trazer informações sobre todas as questões que precisam de resposta.



Observe a entrevista a seguir. Veja o que você consegue descobrir sobre essa pesquisa quanto a: objetivo, abrangência, determinação das fontes de dados, metodologia, técnica de coleta de dados e definição da amostra. Registre a resposta no seu **bloco de notas** antes de seguir com a leitura do texto.

Dados do entrevistado

Nome:

Idade:

Renda mensal:

Endereço:

**Pesquisa de opinião:
programação de TV do sábado à noite**

Análise da receptividade à introdução de minisséries

Não são veiculadas minisséries na programação de sábado à noite. A pesquisa é uma primeira sondagem, exploratória, para verificar essa possibilidade.

Entrevista número 3 mil

Responda:

O que é mais importante para você na programação de TV do sábado à noite?

- ☐ Informação ☐ Lazer ☐ Humor
☐ Cultura ☐ Outros

Por quê? _____

Você assistiria a uma minissérie no sábado à noite?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Ocasionalmente

Por quê? _____

Você estaria mais inclinado a assistir a uma minissérie se ela fosse do gênero:

- ☐ Policial ☐ Dramático ☐ Humorístico
☐ Terror ☐ Outros

Compare sua resposta com a análise a seguir, observando a correspondência de cores do texto com os quadros laterais.

Dados do entrevistado

Nome:	Idade:
Renda mensal:	
Endereço:	

Pesquisa de opinião: programação de TV do sábado à noite

Análise da receptividade à introdução de minisséries

Não são veiculadas minisséries na programação de sábado à noite. A pesquisa é uma **primeira sondagem, exploratória**, para verificar essa possibilidade.

Entrevista número 3 mil

Responda:

O que é mais importante para você na programação de TV do sábado à noite?

- ☐ Informação ☐ Lazer ☐ Humor
☐ Cultura ☐ Outros

Por quê?

Você assistiria a uma minissérie no sábado à noite?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Ocasionalmente

Por quê?

Você estaria mais inclinado a assistir a uma minissérie se ela fosse do gênero:

- ☐ Policial ☐ Dramático ☐ Humorístico
☐ Terror ☐ Outros

Objetivos – A pesquisa tem um objetivo geral (verificar a opinião do público sobre a programação do sábado à noite) e um específico: testar a aceitação de minisséries.

Abrangência – A pesquisa é exploratória: não se sabe muito sobre o assunto e é necessário ter mais conhecimento.

Técnica de coleta – Entrevista realizada na residência dos entrevistados.

Definição da amostra – Lembra que o entrevistador lhe disse que você era o último entrevistado? Então a amostra é de 3 mil pessoas!

Metodologia – É um método misto: quantitativo (porque usa perguntas fechadas, que depois serão tabuladas e analisadas em percentuais) e qualitativo, porque também dá chance ao entrevistado de colocar respostas abertas, por exemplo, justificando sua resposta.

Fontes de dados – A pesquisa usa fontes primárias, pois os dados não estão publicados em nenhum lugar, é necessário levá-los.

4. Pré-teste

O que pensa da regra constitucional que obstaculiza mudanças normativas numa conjuntura marcada por racionalidades que tornaram as outras anacrônicas?

Vixe! Sei não!



O instrumento de coleta de dados (como, por exemplo, o roteiro de perguntas) pode parecer perfeito ao pesquisador, mas na hora de fazer a entrevista pode acontecer de as pessoas olharem confusas, sem entender bem o que é perguntado.

Por isso, depois de elaborar o instrumento de coleta de dados, ele deve ser testado, para ver se as perguntas realmente estão claras e bem formuladas e se podem ser respondidas com facilidade e conforto pelas pessoas. As regras de pesquisa de mercado dizem que o ideal é fazer o pré-teste com 10% do número de pessoas da amostra.

5. Trabalho de campo

Chegou o momento de fazer as entrevistas, aplicar os questionários etc. Isso se chama trabalho de campo porque o pesquisador vai “ao terreno”, vai “a campo”, sai da organização para ir em busca da informação.

É bom preparar-se para dar explicações básicas aos entrevistados. Por exemplo, avisar ao entrevistado quanto vai demorar a entrevista. Também é importante explicar o objetivo da pesquisa e esclarecer que o nome e os dados dos entrevistados terão confidencialidade garantida.

Atenção! Caso sejam necessários entrevistadores, é importante tomar algumas decisões, como:

- Número de entrevistadores necessários, seu perfil, remuneração.
- Treinamento e material para os entrevistadores.
- Procedimentos de coleta de dados a serem seguidos (informações antes e depois da aplicação do instrumento de coleta de dados).
- Procedimentos de supervisão dos entrevistadores e verificação das entrevistas realizadas.

6. Tabulação e análise dos resultados

Por fim, é momento de reunir as informações levantadas e tabular os resultados, dividindo as informações por categorias e somando os dados. Por exemplo: 300 pessoas afirmaram que não assistiriam a minisséries num sábado à noite, o que corresponde a 10% dos entrevistados.

Analisar os resultados: estudá-los detalhadamente e ver o que eles revelam e que decisões podem ser tomadas a partir deles. Este é o objetivo de uma pesquisa.

A seguir, veja um exemplo de tabulação dos dados de uma pergunta e sua análise.

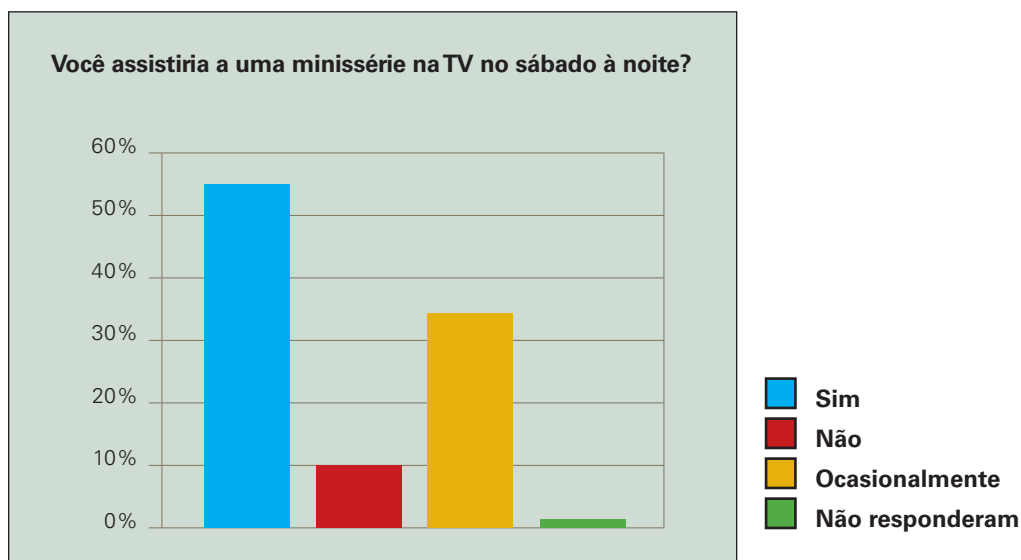
Você assistiria a uma minissérie na TV no sábado à noite?		
Alternativas	Número de respostas	Porcentagem
Sim	1.657	55%
Não	305	10%
Ocasionalmente	1.015	34%
Não responderam	23	1%
Total	3.000	100%



As respostas podem transformar-se num gráfico, para facilitar sua visualização.



O gráfico também pode ser apresentado na versão em percentuais. Veja a seguir:



Agora que os dados estão tabulados e organizados, fica mais fácil analisar e tirar conclusões.

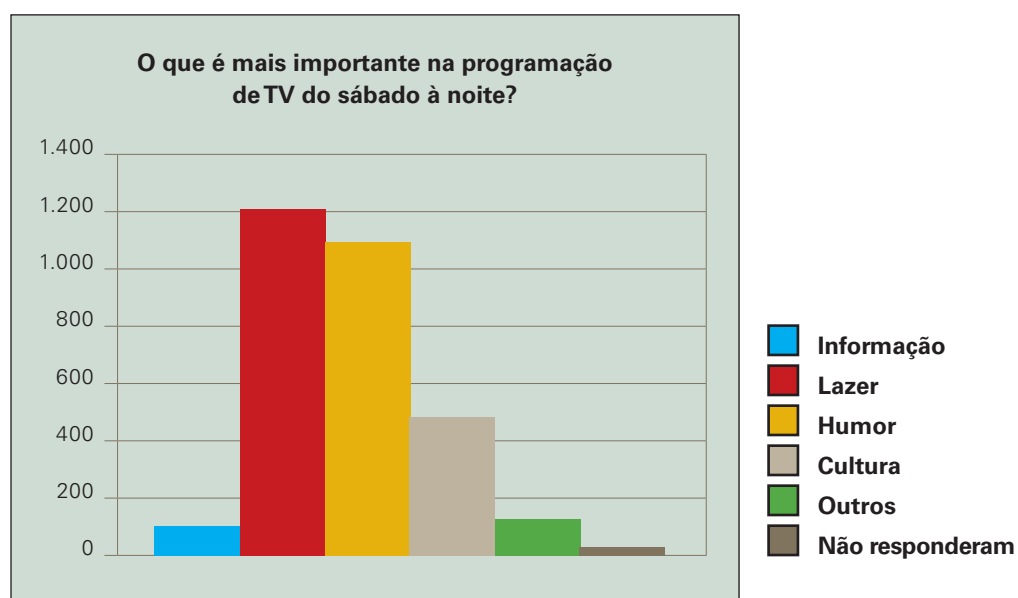
Análise dos resultados da pesquisa e conclusões: percebe-se por essa resposta que os telespectadores apresentam forte inclinação para assistir a minisséries



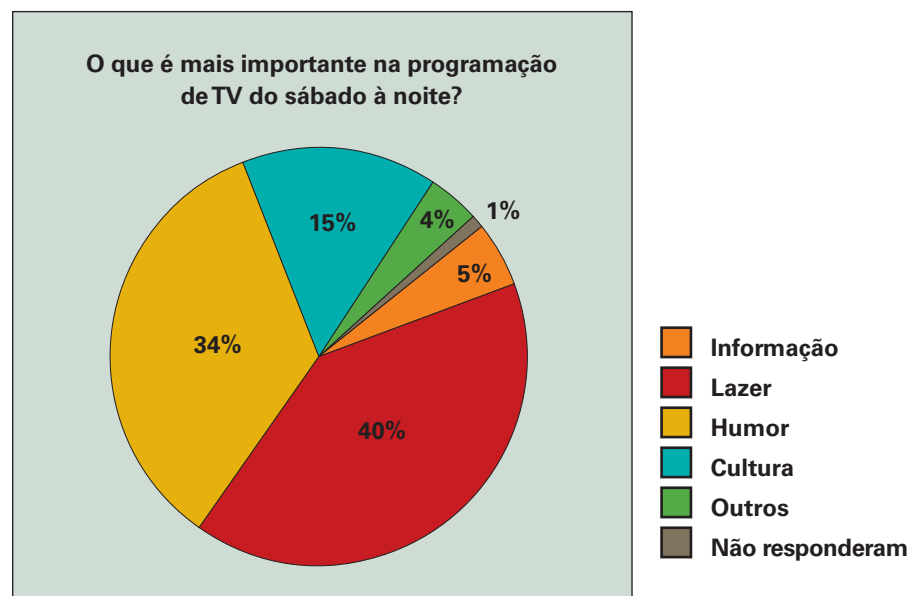
no sábado à noite, uma vez que 55% afirmaram que assistiriam a esse tipo de programa. Além disso, um público de 34% assistiria ocasionalmente. Assim, concluímos que a exibição de minisséries no sábado à noite é recomendável, podendo apresentar bons níveis de audiência.

Veja agora outro exemplo da tabulação dos dados, para a segunda pergunta da pesquisa.

O que é mais importante para você na programação de TV do sábado à noite?		
Resposta	Número de respostas	Porcentagem
Informação	147	5%
Lazer	1.209	40%
Humor	1.034	34%
Cultura	459	15%
Outros	128	4%
Não responderam	23	1%
Total	3.000	100%



E outra forma de mostrar a mesma coisa é:



O gráfico acima é chamado de *pizza*, e pode ser feito facilmente com a ajuda de certos programas de computador. O tamanho das *fatias* da *pizza* reflete exatamente o tamanho da porcentagem. Esse tipo de gráfico é muito interessante para mostrar porcentagens de um todo, porque com ele as pessoas veem melhor os resultados.

Análises e conclusões: pelas respostas, percebemos que 74% das pessoas desejam lazer e humor na programação de sábado à noite, o que implica uma tendência para programas mais leves e amenos.

Há outras informações importantes a buscar!

Lembre-se: as informações devem ser organizadas e acessíveis, para que outras pessoas possam consultá-las.

Dentro da própria empresa, é possível levantar, guardar e selecionar informações relevantes e significativas, que possam contribuir com os administradores na hora de tomar decisões. Veja alguns exemplos de informações relevantes que podem ser conseguidas nos próprios registros da organização:

1. Histórico de vendas mensais.
2. Histórico dos clientes, o que compraram, quando, que quantidade etc.
3. Comportamento de compra de cada cliente.

4. Clientes que preferiram a concorrência e por quê.
5. Reclamações sobre os produtos.

Nós também somos fontes de pesquisa

Imagine que você entra numa loja de eletrodomésticos e vai olhar ventiladores. Escolhe um modelo econômico, paga à vista. Todas as decisões tomadas revelam suas preferências.

Outra pessoa poderia entrar e optar por comprar o modelo mais novo de ventilador, aquele que está nos lançamentos, pagando em várias prestações. Ao fazer o crediário, vai colocar várias informações: onde mora, que renda tem, onde trabalha, qual seu padrão de vida.

Após algum tempo, a loja de eletrodomésticos terá um registro das preferências e comportamentos de seus clientes, e poderá até classificar esses dados (por profissão, área de moradia, nível de renda etc.).

Isso vai facilitar para a loja na hora de definir os produtos que irá vender, que tipo de promoções e propagandas vai fazer, o que os vendedores oferecerão a cada pessoa quando esta entrar na loja.

Você sabia que as empresas têm informações interessantes sobre seus clientes, apenas registrando o que eles fazem? Por exemplo, há uma pesquisa que mostra que, em geral, as pessoas que entram numa loja de conveniência fazem um movimento circular, percorrendo a loja inteira, antes de parar para pegar algum produto em especial.

Outro estudo mostra que, no Brasil, quando um casal vai ao teatro, na maioria dos casos é a mulher que escolheu o programa e o propôs ao homem.

E mais! Vários sites de venda pela internet têm programas espiões para acompanhar a navegação da pessoa. Assim, se ela faz uma compra, da próxima vez que entra no site a tela principal vai apresentar ofertas de produtos que estão associados aos seus gostos. Imagine que a pessoa comprou um CD de um cantor. Da próxima vez que entrar no site, pode ser que apareça um anúncio sobre os lançamentos de CDs daquele cantor. Isso acontece porque o programa é capaz de registrar as compras feitas pelo usuário daquele computador, e associar com novos produtos na navegação seguinte.

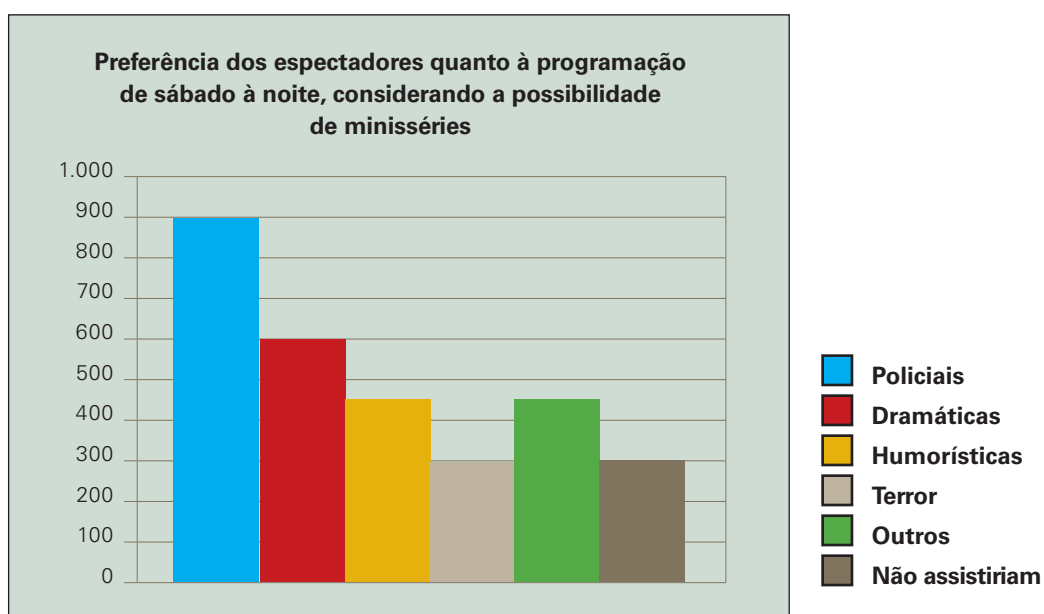


Fazendo e aprendendo

Imagine que um dado instituto se juntou à nossa pesquisa e reuniu as informações coletadas por cada um dos entrevistadores, consolidando os dados na seguinte tabela:

Assistiriam a minisséries	Número de pessoas
Policiais	900
Dramáticas	600
Humorísticas	450
Terror	300
Outros gêneros	450
Não assistiriam a minisséries no sábado à noite	300
Total de entrevistados	3.000

O instituto que realizou a pesquisa gerou o seguinte gráfico:



Outra forma de dizer o que aparece no gráfico é:

- 30% dos entrevistados assistiriam a minisséries policiais.
- 20% dos entrevistados assistiriam a minisséries dramáticas.
- 15% dos entrevistados assistiriam a minisséries humorísticas.
- 10% dos entrevistados assistiriam a minisséries de terror.
- 15% dos entrevistados assistiriam a outros gêneros de minissérie.
- 10% dos entrevistados não assistiriam a minisséries no sábado à noite.

Finalmente, é hora de interpretar os resultados obtidos, de modo a ter as informações e respostas necessárias para tomar as melhores decisões.

AGORA É COM VOCÊ

Verifique os resultados computados na pesquisa sobre a programação de TV no sábado à noite, no que diz respeito à preferência dos espectadores em relação ao gênero da minissérie exibida.

Diante do resultado da pesquisa, analise que decisões podem ser tomadas. Registre sua resposta no **bloco de notas**. Depois, compare sua análise com uma interpretação possível que aparece na seção de respostas.



Avalie seu conhecimento

Como vender mais?

Márcia tem uma rede de salões de beleza na cidade de Belo Horizonte e gostaria de aumentar as vendas no ano que vem.

Ela analisou alguns salões de beleza da cidade e teve ideias. Verificou que seus preços não estão altos, portanto preço não parece ser o problema, especialmente porque ela trabalha com segmentos das classes econômicas A e B. Pensou até em aumentar a diversidade de serviços, pois alguns salões oferecem massagem relaxante e estética, limpeza de pele, **shiatsu**, podologia, enquanto ela se limita aos serviços tradicionais, relacionados a cabelo, unhas e estética em geral. Outra ideia foi colocar mesinhas e cadeiras na recepção, montando um pequeno café onde as pessoas poderiam se sentar enquanto esperam sua vez.

As classes classificadas como A e B são aquelas de maior poder aquisitivo.

Finalmente, pensou em manter o salão aberto até as 23h, em vez de fechá-lo às 20h, como faz agora.

As três alternativas que ela tomou envolvem risco. Por quê? Aumentar os serviços implica custos. Colocar mesas é arriscado porque as pessoas podem ficar sentadas conversando e apenas tumultuar o salão, mas nada garante que as vendas aumentarão. Abrir à noite implica contratar serviços de segurança nos pontos que ficam fora de shoppings, além de ampliar o quadro de funcionários. Ela precisa saber se o aumento de vendas que terá justifica esse investimento.

Situação 1. Márcia percebeu que precisa reunir informações suficientes para saber se o seu negócio terá sucesso. Na sua opinião, o que ela precisará fazer?

Situação 2. Márcia já fez o pré-teste e ajustou seu instrumento de coleta de dados até ficar bom. Foi a campo e levantou as informações. Mas, agora, chegou o momento de tabular os resultados.

Você precisa ajudá-la a organizar essas informações. Considere que, na sua tabulação, você verificou que, das 100 clientes entrevistadas, o resultado obtido tenha sido este:

Questão	Sim	Não	Indiferente
Gostariam que o salão ficasse aberto até 23h	20	70	10
Gostariam de ter mais opções de serviços	80	10	10
Gostariam de ter mais espaço na recepção	40	35	25

Construa no seu **bloco de notas** um gráfico para representar esses resultados.

Veja no final do livro as respostas possíveis, para você comparar.



Vale saber

O bom administrador assume uma postura constante de pesquisador, fazendo análises da realidade e relacionando-as com sua organização.

Ler revistas especializadas e jornais e participar de eventos da área são também formas importantes de manter-se atualizado sobre as tendências do ambiente externo.





Intertextos

Dados de mercado podem ser encontrados em sites ou publicações de várias instituições especializadas. Veja, por exemplo:

IBGE

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <http://www.ibge.gov.br>

Contém dados econômicos e uma seção para jovens (IBGE Teen), com informações bem acessíveis.

DIEESE

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

<http://www.dieese.org.br>

Disponibiliza, entre outros dados, informações sobre o mercado de trabalho.

BNDES

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. <http://www.bndes.gov.br>

Disponibiliza estudos e pesquisas.

Fundação SEADE

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. <http://www.seade.gov.br>

É um dos mais especializados centros nacionais de produção e disseminação de pesquisas, análises e estatísticas socioeconômicas e demográficas.



Glossário

Categoria

Classificação ou conjunto no qual os dados de uma pesquisa podem ser agrupados. Por exemplo, no grupo “faixa etária”, poderíamos ter as categorias: crianças, jovens, adultos, terceira idade.

Intermediário

Pessoa ou organização que se relaciona economicamente com outra organização, de forma a promover, vender e distribuir seus produtos para os compradores finais.

Levantar

Em pesquisa, usa-se no sentido de coletar ou procurar dados ou informações.

**Mercado de capitais**

Toda a rede de bolsas de valores e instituições financeiras (bancos, companhias de investimento e de seguro) que operam com compra e venda de papéis (ações, títulos de dívida em geral).

Novo entrante

Organização que ainda vai entrar no mercado e que pode disputar o mesmo público-alvo.

Pesquisa

Ato ou efeito de pesquisar, ou seja, de buscar informações sobre algum tema; técnica para conhecer as motivações, atitudes e comportamentos dos consumidores.

Poder aquisitivo

Capacidade de compra que uma pessoa ou um grupo tem.

Shiatsu

Massagem terapêutica de origem japonesa.

Substituto

Produto que atende a uma mesma necessidade do consumidor, embora seja essencialmente distinto (exemplo: requeijão é um substituto potencial de manteiga).

Tabular

Fazer tabelas com informações numéricas, organizando os dados obtidos em uma pesquisa de campo.

O que você estudou:

- *A importância do estudo e da pesquisa.*
- *O que é e para que serve a pesquisa de mercado.*
- *Como se faz uma pesquisa de mercado.*





33

CAPÍTULO 8 ESTRUTURA SOCIETÁRIA

O planejamento é uma forma de colocar em ação os nossos sonhos.

E muitas vezes, por diversos motivos, alguns sonhos precisam de mais gente para poder se realizar.

Isso também ocorre com as organizações. Para torná-las reais pode ser necessário fazer uma sociedade. Você compreenderá o que é isso e como se faz ao longo deste estudo.



“Sonho que se sonha só
É só um sonho que se sonha só
Mas sonho que se sonha junto é realidade”

“Prelúdio”, Raul Seixas



**É mais fácil realizar sonhos quando trabalhamos em conjunto?
E numa organização, quando é necessário unir forças?**



Iniciando a conversa

Observe na entrevista a seguir como começou o empreendimento de Dorival dos Santos e que dicas ele oferece para quem está pensando em abrir uma sociedade.

ENTREVISTA

Dorival dos Santos, o mecânico que virou empreendedor de sucesso



serviço, não conseguia atender, porque era eu sozinho para tudo! Perdia muitas oportunidades nos dias de maior procura.

Foi quando você resolveu abrir a oficina, então?

Dorival: Exatamente. Conversei com um amigo que tinha umas economias e ele gostou da ideia de fazermos uma sociedade. Juntos, legalizamos a sociedade e abrimos a Consertos e Reparos Automotivos Ltda., ou, como todo mundo chama, a “Oficina do Dorival”.

Que conselho você daria aos novos empreendedores?

Dorival: É preciso ser criativo e ter coragem, não adianta só querer vender o almoço para pagar o jantar. Muitas pessoas abrem negócios no mesmo ramo que você. Então, a gente tem que ter criatividade e inventar uma forma de prestar um serviço que ganhe espaço no mercado.

Um motivo de orgulho.

Dorival: Ter escolhido muito bem o meu sócio e dar emprego a tanta gente.

O que você fazia antes de abrir a oficina?

Dorival: Eu trabalhava como autônomo. Prestava serviços em outras oficinas, ou atendia clientes indo buscar os carros em sua casa ou na rua, quando estavam com algum problema mecânico.

Você conseguia se sustentar como autônomo?

Dorival: Conseguia sim, dava para levar o mês. Mas era um serviço meio incerto, eu nunca sabia quando ia aparecer algum conserto para fazer. E o pior é que, quando eu tinha muito



Por dentro do tema

O que é uma sociedade?

Sociedade, do ponto de vista jurídico, é um contrato feito de comum acordo, pelo qual pessoas se obrigam, umas com as outras, a reunir esforços ou recursos para exercer uma atividade econômica comum e partilhar entre si os resultados.

Para entender a legislação brasileira a respeito de sociedades, vamos partir do princípio de que uma pessoa deseja trabalhar, desenvolver uma atividade profissional. Ela pode exercer algum tipo de atividade científica, artística ou intelectual, ou então ser um empresário.

Segundo o novo Código Civil Brasileiro, empresário é aquele que exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens e serviços.

Veja que o Código Civil trata do empresário como sendo o sujeito individualmente considerado. Assim, muitos dos que até então eram considerados autônomos passam a ser empresários, como é o caso do representante comercial, do eletricitista, do mecânico de automóveis, do pedreiro, do estofador etc.

Se essa pessoa preferir se reunir com uma ou mais pessoas para explorar uma atividade, então esse grupo deverá constituir uma sociedade.

O caso de Dorival

No caso apresentado, Dorival percebeu uma oportunidade de negócios: montar uma oficina, já que ele tinha conhecimento técnico. Mas teria sido muito difícil levar esse projeto adiante sozinho, pois precisava de capital. Além disso, uma oficina precisa mais do que uma pessoa trabalhando, há muita coisa para fazer. Então ele procurou um amigo para ajudá-lo: um entrou com o trabalho e o conhecimento técnico, o outro com o capital. Se desse certo, ficaram de dividir o que ganhassem.

Na entrevista de Dorival, aparecem vários conceitos que você vai conhecer melhor neste estudo. Veja a seguir!

Quais são os tipos de sociedades?

Existem vários tipos de sociedades aceitas pela legislação brasileira, e elas estão descritas no Código Civil Brasileiro. Veja agora algumas delas.



Sociedade simples

A sociedade simples tem a característica de não ser empresarial, no sentido de que não é uma atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou serviços. O trabalho da sociedade simples está mais ligado ao trabalho dos sócios, como atividades intelectuais, artísticas ou científicas.

Por exemplo: um grupo de médicos que instalam uma clínica própria constitui uma sociedade simples. Outro exemplo é um escritório de advocacia ou de arquitetura.

Sociedade empresária

A sociedade empresária realiza uma “atividade econômica organizada”. Ela agrupa pessoas que trabalham em diferentes funções, utilizando recursos como máquinas, instalações, materiais, processos de trabalho. Nesse tipo de estrutura, bens e pessoas são reunidos numa organização, que realiza um trabalho muito maior que o trabalho dos sócios. Normalmente, estes podem atuar como dirigentes da organização, em vez de envolver-se no trabalho operacional.

Um hospital, por exemplo, que para funcionar precisa de médicos, enfermeiros, recepcionistas, pessoal de limpeza, entre outros, além de materiais e equipamentos, é uma sociedade empresária.



As sociedades simples e as empresárias podem adotar alguns tipos especiais de sociedade, como:

1. Sociedade em nome coletivo.
2. Sociedade em comandita simples.
3. Sociedade limitada.

Sociedade simples e sociedade empresária são consideradas gênero-padrão. Isso quer dizer que todas as sociedades serão necessariamente ou do gênero sociedades simples ou do gênero sociedades empresárias.

As sociedades empresárias também podem ser:

4. Sociedade em comandita por ações.
5. Sociedade anônima.

Veja agora os dois tipos mais comuns e utilizados: a sociedade limitada e a sociedade anônima.

Sociedade limitada

Uma empresa começa com um determinado capital social, que é o montante de capital colocado pelos sócios. Por exemplo, se um dos sócios colocar R\$ 20 mil em dinheiro, e o outro R\$ 20 mil em equipamentos, dizemos que o capital social da empresa é de R\$ 40 mil.

Quando a sociedade é *limitada*, isso indica que, caso não seja constatada má-fé, a responsabilidade dos sócios sobre as dívidas da empresa está *limitada* ao montante da sua participação no capital social. Isso é uma proteção ao patrimônio pessoal dos sócios.

Para entender melhor esse conceito, observe o exemplo prático a seguir.

Armando da Silva e José Hernandes decidiram abrir uma empresa e cada um vai contribuir com 50% do capital, da seguinte forma: Armando entrou com R\$ 50 mil em dinheiro e José com um imóvel de R\$ 38 mil e mais R\$ 12 mil em máquinas e equipamentos. Essa empresa foi registrada como Silva e Hernandes Ltda., com capital social de R\$ 100 mil.

A Silva e Hernandes Ltda. permaneceu aberta por quatro anos; porém, por falta de uma boa administração, teve que fechar. Armando e José contraíram dívidas com o Governo, funcionários, instituições financeiras, fornecedores, entre outros. Como a empresa era de responsabilidade limitada e não foi comprovada fraude em sua administração, a liquidação das dívidas foi feita conforme estabelece a legislação: primeiro as obrigações trabalhistas, em seguida os demais credores, ficando limitadas ao valor de R\$ 100 mil, equivalente ao capital social, não comprometendo o patrimônio pessoal dos sócios para além desse montante.



No caso da Oficina do Dorival, ele e um amigo são sócios no empreendimento. Assim, juntos, eles formam uma sociedade limitada.



A sociedade simples não pode optar por constituir-se em sociedade anônima, mas pode constituir-se como sociedade limitada.

Essa é uma forma de limitar em parte o risco dos empresários – que, por sua vez, também estão fazendo investimentos e assumindo riscos quando abrem um empreendimento que gera empregos e oportunidades para o país.

Se a sociedade é limitada, ela deve usar no nome a expressão *limitada* ou a sua abreviatura (Ltda.).

Sociedade anônima

Imagine que uma empresa tenha um capital social de R\$ 500 mil, mas precisa de um aporte de capital de R\$ 10 milhões para aproveitar as oportunidades de crescimento do mercado.

Quando as empresas com fins de lucro precisam de sócios que aportem um alto volume de recursos, a solução é emitir centenas ou milhares de títulos de propriedade: as ações.

Sociedade anônima (S.A.) ou companhia é um tipo especial de sociedade empresária cujo capital é dividido em ações. A responsabilidade dos proprietários das ações, chamados acionistas, está restrita à integralização das ações que subscreverem, ou seja, eles não podem ser demandados por dívidas, salvo em caso de fraude comprovada judicialmente. O único risco que um acionista de uma sociedade anônima corre é o de suas ações perderem o valor, no caso de a empresa atravessar uma crise ou ir à falência.

Por outro lado, se a empresa for bem-sucedida, suas ações serão valorizadas, e o investidor será beneficiado, podendo também receber dividendos (distribuição dos lucros).

Dizemos que uma sociedade anônima é de *capital fechado* quando suas ações não são negociadas na Bolsa de Valores. Caso o acionista deseje vender suas ações, essa operação e negociação acontecerá fora da Bolsa. Já as sociedades anônimas de *capital aberto* têm ações negociadas na Bolsa.

Mas eu não tenho ninguém para ser meu sócio, posso abrir uma empresa sozinho?

Temos dois tipos de empresa individual:

Empresa individual

Uma empresa individual é constituída por uma única pessoa física, que deverá ter qualquer capital social. O patrimônio social da empresa responde pelas dívidas do negócio. Se não for suficiente os seus bens particulares poderão ser afetados conforme a exploração do seu negócio.



Empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) – Instituída pela lei 12.441/2011

É constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, totalmente integralizado, que não pode ser menor do que 100 vezes o valor do salário mínimo vigente. O patrimônio social da empresa responde pelas dívidas do negócio, e os bens particulares do sócio ficarão de fora.

Na denominação social deverá ser incluída no final, a expressão “EIRELI”.

Que outros tipos de sociedades existem?

Cooperativa

A **cooperativa** é considerada, pela legislação, um tipo especial de sociedade simples. A palavra cooperativa vem do latim *co operari*, que significa obra em comum.

A gestão das cooperativas é democrática; as lideranças são eleitas pelos cooperados, os quais participam ativamente da definição de políticas e tomadas de decisões.

As cooperativas podem estar vinculadas a diversos ramos de atividade, como poderá observar nos exemplos a seguir.

- Cooperativas agropecuárias: reúnem produtores rurais ou agropastoris e de pesca, que podem unir esforços para comprar sementes e insumos, armazenar, industrializar e vender a produção.
- Cooperativas de consumo: efetuam compras comuns de artigos para os cooperados.
- Cooperativas de crédito: proporcionam assistência financeira aos cooperados.
- Cooperativas de habitação: destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seus cooperados.
- Cooperativas de infraestrutura: sua finalidade é oferecer serviços de infraestrutura aos cooperados, como, por exemplo, cooperativas de eletrificação rural.
- Cooperativas de produção: dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção coletivos, através da pessoa jurídica, e não individual do cooperado.

***Cooperativa** é uma sociedade constituída por pessoas que se unem, voluntariamente, com objetivos econômicos e sociais comuns, de diferentes espécies, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. De modo geral, são constituídas por pessoas físicas, embora também possam ser compostas de pessoas jurídicas.*

Uma das primeiras cooperativas de que se tem notícia nasceu em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, criaram uma associação que mais tarde seria chamada de cooperativa.

34



*A UNIMED
é um exemplo de
cooperativa de
trabalho médico,
fundada e dirigida
por médicos
(<http://www.unimed.com.br>).*

- Cooperativas de saúde: dedicam-se à recuperação e preservação da saúde humana.
- Cooperativas de trabalho: chamam-se *cooperativas de trabalho* tanto as que produzem bens como aquelas que produzem serviços. Cooperativas de trabalho podem desenvolver atividades como: artesanato, consultoria, auditoria, costura, informática, segurança.

O objetivo das cooperativas não é o lucro, mas sim atender aos interesses dos associados. No caso de haver um excedente financeiro, este é contabilizado como “sobra líquida”, e pode ser distribuído de maneira proporcional ao valor das operações efetuadas por cada cooperado, ou reinvestido em serviços.

Uma cooperativa formada por técnicos de informática, por exemplo, poderá prestar serviços para empresas na área de informática através dos cooperados, constituindo o que chamamos uma cooperativa de trabalho.

Como classificar organizações sem fins de lucro?

Associação

As associações não têm fins de lucro. São instituídas por duas ou mais pessoas que se associam com objetivos comuns e para fins não-econômicos. Por exemplo: pessoas se reúnem para montar uma associação de apoio a deficientes visuais.

35



*Em 1990, a
Biblioteca Nacional,
no Rio de Janeiro, foi
transformada em
fundação, vinculada ao
Ministério da Cultura.*

Fundação

As fundações também não têm fins de lucro e podem ser instituídas por uma pessoa, um grupo de pessoas, uma empresa. A diferença é que elas se formam em torno de um patrimônio, e não de pessoas.

Para criar uma fundação, o seu instituidor faz, por escritura pública ou testamento, uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. A fundação somente pode constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência educacional.

Falando de organizações sem fins de lucro... Afinal, o que são ONGs?

O termo ONG não tem significado jurídico, pois esse não é um tipo de sociedade. O termo surgiu na ONU (Organização das Nações Unidas), após a Segunda Guerra Mundial: NGO – Non-Governmental Organization, para designar as organizações da sociedade civil que não estivessem vinculadas a um governo. No Brasil, assim como no mundo, esse termo passou a designar organizações que trabalham com algum objetivo social, de interesse público, e que não têm fins de lucro.

Como criar uma sociedade?

Uma sociedade não passa a existir simplesmente porque duas ou mais pessoas entraram num acordo. É preciso seguir alguns passos para legalizá-la. Agora veja, passo a passo, como constituir legalmente uma sociedade.

1. Busca prévia do nome da empresa.
2. Consulta prévia do local.
3. Registro da empresa.
4. Inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.
5. Inscrição na Previdência Social.
6. Inscrição estadual.
7. Inscrição municipal.
8. Solicitação de licença sanitária.
9. Vistoria das condições de segurança e proteção contra incêndio.
10. Alvará de licença de funcionamento da Prefeitura.
11. Inscrição no sindicato patronal.

A seguir, você verá cada um desses passos detalhadamente.

O primeiro passo é registrar a nova sociedade.

Utiliza-se também o termo “razão social” para definir o nome empresarial, embora essa expressão não apareça no novo Código Civil Brasileiro.

No caso analisado, o nome fantasia é “Oficina do Dorival”, mas o nome empresarial é “Consertos e Reparos Automotivos Ltda.”.

1. Busca prévia do nome da empresa

Toda sociedade precisa ter o que o Código Civil chama de nome empresarial, pelo qual será conhecida.

Esse nome deve ser único, ou seja, não deve haver duas ou mais sociedades que atuem na mesma área de atividade com o mesmo nome. Por isso, antes de fazer o registro, é preciso realizar uma busca prévia para ver se há alguma outra sociedade, na mesma área de atividade, que já usa o nome escolhido para a sociedade.

O nome empresarial poderá ser:

- **Firma**, que é composta pelo nome de um ou mais sócios.
Exemplo: Silva e Hernandez Ltda.
- **Denominação**, caso em que o nome vai ser ligado à atividade principal da sociedade, seguida ou não do nome dos sócios.
Exemplo: Consertos e Reparos Automotivos Ltda.

Uma vez realizada a busca prévia e não tendo verificado que esse nome já é utilizado por outra empresa, o nome empresarial da sociedade deve ser registrado. Tanto a busca como o registro são feitos no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, no caso de sociedade simples, ou na Junta Comercial do estado, no caso de sociedade empresária.

O nome empresarial tem valor jurídico, e é incluído em todos os documentos da empresa, como as notas fiscais. Já o nome fantasia é um nome que tem valor apenas para o mercado, e constitui o que chamamos de marca. O nome fantasia deve ser registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI, <http://www.inpi.gov.br>), de modo a garantir a propriedade do empresário ou da sociedade sobre ele.

2. Consulta prévia do local

A localização da empresa deve obedecer às normas definidas pela legislação municipal para cada região, conhecida como Plano Diretor, Código de Localização ou Código de Zoneamento. Para conhecer a legislação, procure a Prefeitura de sua cidade.

3. Registro da sociedade

Quando você nasceu, logo ganhou uma certidão de nascimento. Pois é, a sociedade também tem uma espécie de “certidão de nascimento”, que nesse caso é um documento de constituição chamado Contrato Social. Nesse documento, assinado por todos os



sócios e rubricado por um advogado, constam, entre outras cláusulas:

1. Nome, nacionalidade, estado civil, profissão e residência dos sócios.
2. Denominação, objeto (com que a sociedade vai trabalhar) e sede (onde estará localizada).
3. Capital da sociedade (capital social), expresso em moeda corrente, podendo compreender qualquer espécie de bens.
4. A quota de cada sócio no capital social.
5. As pessoas responsáveis pela administração da sociedade, e seus poderes e atribuições.
6. A participação de cada sócio nos lucros e nas perdas.

O Contrato Social deve ser registrado no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, no caso de sociedade simples, ou na Junta Comercial do estado, no caso de sociedade empresária.

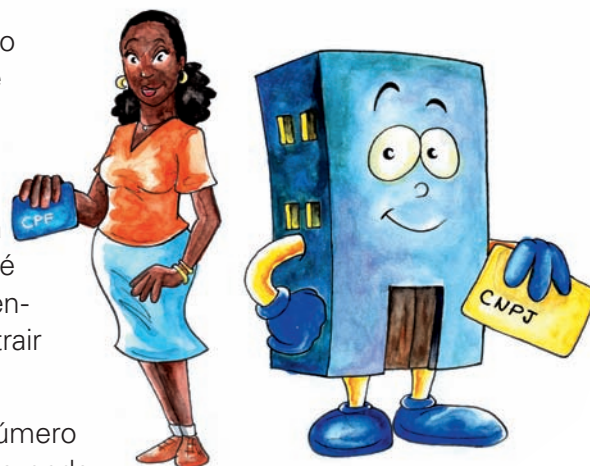
Esse registro é feito através da apresentação do Contrato Social. Se o empreendimento a ser registrado for uma microempresa, deverá ser anexada ao processo uma declaração dessa condição.

4. Inscrição no CNPJ

Você, como pessoa física, tem um documento chamado CPF, ou Cadastro de **Pessoa Física**. Sabe para que ele serve? É através desse cadastro que você se relaciona com o Ministério da Fazenda e a Secretaria da Receita Federal, e que o Governo tem informações sobre sua vida cidadã, como, por exemplo, se você está em dia com suas obrigações (pagamento de tributos). Esse é também o número que você usa para transações que envolvem dinheiro, como abrir uma conta no banco, contratar um seguro etc.

As sociedades ou pessoas jurídicas também têm um número de cadastro, que as identifica junto ao Ministério da Fazenda e à Secretaria da Receita Federal: é o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, ou CNPJ. Através desse número, o Fisco saberá se a organização está em dia com o pagamento de tributos, por exemplo.

Todas as pessoas jurídicas estão obrigadas a se inscrever na Receita Federal. A inscrição pode ser feita pela internet, no site <http://www.receita.fazenda.gov.br>, ou nas agências da Secretaria da Receita Federal.





5. Inscrição na Previdência Social

A inscrição é feita junto ao INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, órgão responsável (entre outras coisas) por pagar as aposentadorias dos empregados e remunerar os funcionários que estão em licença por acidente ou maternidade. A empresa é obrigada a fazer contribuições mensais à Previdência Social.

6. Inscrição estadual

O registro na Secretaria da Fazenda para obtenção da inscrição estadual deve ser feito pelas sociedades cuja atividade econômica esteja sujeita ao recolhimento de ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços. A inscrição pode ser feita num posto da Secretaria de Estado de Fazenda, e informações sobre os procedimentos de inscrição estão disponíveis nos sites dessas secretarias ou nos próprios postos.

7. Inscrição municipal

A inscrição municipal deve ser feita na Secretaria Municipal de Fazenda, por aquelas empresas cuja atividade econômica está sujeita ao recolhimento de Imposto Sobre Serviços.

8. Solicitação de licença sanitária

A licença sanitária deve ser solicitada à Secretaria Estadual de Saúde – Vigilância Sanitária.

9. Vistoria das condições de segurança e proteção contra incêndio

Já pensou se a organização pegar fogo? Essa vistoria é feita pelo Corpo de Bombeiros, e tem como objetivo verificar se o local onde a futura empresa vai ficar instalada está adequado às normas mínimas de segurança contra incêndio.



10. Alvará de licença de funcionamento da Prefeitura

Nenhum imóvel poderá ser ocupado ou utilizado para instalação e funcionamento, independentemente da atividade a ser exercida, sem prévia licença de funcionamento, expedida pela Prefeitura.

Para obter essa licença, deve-se apresentar um requerimento ao órgão responsável na Prefeitura, onde se declara que foram cumpridas as normas de segurança do Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária e Controle Ambiental. Além do requerimento, deve-se levar cópia do Habite-se e do IPTU.



A expedição do auto de licença e funcionamento é realizada mediante apresentação de declaração de que o estabelecimento está de acordo com o documento de regularidade apresentado e que tem condições de higiene e pode ser habitado.

11. Inscrição no sindicato patronal

A empresa deve inscrever-se no sindicato que represente sua categoria, de acordo com o ramo de atividade que ela desenvolve. Uma vez feito o registro, ela deverá recolher o imposto sindical. A inscrição sindical é obrigatória, e o benefício que o empresário tem é o de poder participar das decisões e defender seus direitos, organizado como classe.

Uma organização que está em dia com suas obrigações é uma organização cidadã.

O estudo Doing Business, do Banco Mundial, compara 145 economias e sua regulamentação e custos para exercer atividade comercial, verificando se incentivam ou freiam a produtividade e o crescimento econômico. Ele mostra que no Brasil são necessários mais passos para abrir uma empresa do que na média dos países da OCDE e da América Latina. O empreendedor brasileiro demora nesse processo 152 dias, enquanto a média da OCDE é 25, e da América Latina, 70 dias.



Fazendo e aprendendo

1. Leia o jornal do dia ou navegue pela internet, por sites de notícias, e procure detectar exemplos de diferentes organizações. Anote em seu **bloco de notas** exemplos de:
 - Sociedades limitadas, sociedades anônimas, cooperativas, associações e fundações.
2. Veja no site do Ministério da Justiça (<http://www.justica.gov.br>), ou procure em livrarias e em bibliotecas, o novo Código Civil Brasileiro. Pesquise, nesse documento, as definições para: sociedade em comandita simples, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita por ações.
3. Pesquise também o nome fantasia de algumas empresas e compare (nas notas fiscais) com o nome empresarial. Não se esqueça de registrar suas descobertas no **bloco de notas**.



Avalie seu conhecimento

Um mecânico empreendedor, Francisco, resolveu abrir uma oficina diferente, mas para fazer isso, Francisco certamente teve que passar por todas as etapas necessárias para a abertura de uma sociedade que você acabou de conhecer neste estudo. Tendo esse exemplo como base, analise as seguintes situações a seguir.

Situação 1. Imagine que Francisco contou com o investimento (50%) de um amigo e indique, no seu **bloco de notas**:

Que passos ele teve que seguir para legalizar sua sociedade?

Situação 2. Imagine um possível nome fantasia e outro possível nome empresarial para a oficina de Francisco. Registre no seu **bloco de notas**.

Situação 3. Imagine que, certo dia, Francisco viajou e encontrou uma máquina que há muito tempo procurava para sua oficina. Como ela estava na promoção, ele não queria perder a oportunidade de comprá-la. No entanto, ele estava sem os talões de cheque da empresa e sem o número do CNPJ. O vendedor sugeriu que ele pagasse com seu próprio dinheiro, e depois a oficina poderia lhe devolver. “Afinal, está tudo em casa.” Você acha que Francisco poderia fazer isso?

Depois de responder, compare a sua análise com a que é apresentada na seção de respostas, no final do estudo.

Numa sociedade, é fundamental assumir uma postura de cooperação e corresponsabilidade.



Vale saber

Fazer uma sociedade com alguém não é fácil. Conhece o ditado “Amigos, amigos, negócios à parte”? Antes de estabelecer uma sociedade, é preciso ter segurança sobre os sócios: vamos nos dar bem juntos? Temos as mesmas crenças, os mesmos valores? Os dois (ou mais) são tolerantes e pacientes ou, diante da primeira dificuldade, um vai querer abandonar o barco e deixar os outros na mão?





Intertextos

FILME

O sócio (The associate), de Donald Petrie, EUA, 1996.

Nesta comédia, uma especialista em mercado financeiro, que é vítima do preconceito racial dos próprios colegas, pede demissão e decide abrir sua própria firma. Para ser aceita no mercado, ela inventa um especialista em finanças, um homem branco que ninguém nunca conheceu, mas que se mostra brilhante.

DOCUMENTO

Novo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/02).

<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/2002/L10406.htm>

Conjunto de normas que regulamentam a vida civil brasileira desde 11 de janeiro de 2003. Substituiu o anterior, datado de 1916. Entre outras mudanças, no Novo Código Civil todo brasileiro com mais de 18 anos já é considerado maior pelo Direito Civil, o que significa ter responsabilidade exclusiva por todos os seus atos. O Código Civil traz as normas sobre a constituição de sociedades.



Glossário

Ação

Título de propriedade de uma fração do capital de uma sociedade.

Aporte

Contribuição financeira para determinado fim. No caso, é o ato de um sócio fornecer recursos financeiros para uma empresa.

Atividade econômica

Conjunto de atos pelos quais as pessoas satisfazem suas necessidades ou as de outros através da produção e troca de bens e serviços.

Código Civil Brasileiro

Conjunto de normas que regulamentam a vida civil brasileira. O novo Código Civil está em vigor desde 11 de janeiro de 2003.

Credor

Aquele a quem se deve dinheiro.

**Fisco**

Parte da administração pública responsável pela administração dos tributos (impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições especiais).

Fraude

Engano; deturpação intencional da verdade com o propósito de ganho.

Imóvel

Bem que não é móvel, como terreno, prédio, edifício, casa etc.

Integralização

Pagamento para constituir o capital de uma sociedade.

Liquidação das dívidas

Ato de pagar, saldar as dívidas.

Má-fé (agir de)

Agir de modo contrário à lei ou ao direito.

OCDE

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, compreendendo 34 países em 2011, entre eles: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Estados Unidos, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Itália, Japão, México, Nova Zelândia, Noruega, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Suécia, Suíça e Turquia. Nasceu em 1961.

Patrimônio

Juridicamente, é o conjunto dos bens, ou seja, conjunto de tudo aquilo que é propriedade de alguém.

Pessoa física (ou pessoa natural)

É um ser humano sujeito a leis físicas (em contraste à pessoa jurídica).

Pessoa jurídica

É qualquer instituição que a lei trata, para alguns propósitos, como se fosse uma pessoa distinta de seus membros, responsáveis ou donos. Sua existência depende de aspectos legais e só é dissolvida por força da lei ou por acordo de seus componentes.

Subscrição

a) Declaração unilateral de vontade pela qual a pessoa assume a responsabilidade de pagar o preço de emissão das ações adquiridas. b) Emissão de novas ações no mercado, por uma sociedade anônima, para o aumento de seu capital.

O que você estudou:

- *Definição de sociedade.*
- *Tipos de sociedades.*
- *Características dos principais tipos de sociedades.*





36

CAPÍTULO 9

A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

É comum vermos brincadeiras que criticam a estrutura das organizações.

Essas brincadeiras mostram duas verdades: que não é fácil coordenar o trabalho de pessoas e que não é simples liderar nem ser liderado.

Uma vez criada a organização, é preciso fazer tudo funcionar. As organizações são iniciativas de grupo, de modo geral, porque é praticamente impossível que uma única pessoa consiga fazer todo o trabalho. Elas precisam de pessoas com competências diferentes, que devem assumir diversas funções.





Pense em organizações que você conhece ou freqüenta: a loja do seu bairro, a padaria, o consultório médico ou o posto de saúde, um bar ou restaurante. Nelas, há estruturas funcionando: grupos de pessoas com uma certa hierarquia. Há líderes, há funcionários, há divisões de trabalho e de funções.



**Quais dessas organizações lhe parecem mais eficientes?
Como é a divisão de funções? Qual é a atuação dos líderes?
Quais dessas organizações lhe parecem pouco eficientes? Por quê?**

Neste estudo, você verá como é planejada a estrutura que torna possível o trabalho da organização no mundo de hoje. Para isso, você vai compreender que é necessário distribuir responsabilidades e tarefas entre grupos de pessoas, definir hierarquias e, finalmente, fazer a estrutura funcionar bem e de forma integrada.



Iniciando a conversa

O caso dos remadores



37

Conta a lenda que, certo dia, houve uma competição de remo entre equipes de duas empresas: Sucesso S.A. e Carimbaí Ltda.

Logo no início, a equipe da Sucesso se distanciou e completou o percurso meia hora antes que os adversários. De volta ao trabalho, o Comitê Gestor de Remo da Carimbaí foi avaliar o resultado e concluiu:



38

1. A equipe da Sucesso era formada por um chefe de equipe e nove remadores.
2. A equipe da Carimbaí era formada por:
 - a) Um chefe de equipe; b) um gerente de projeto; c) um assistente de gerência; d) um auditor de qualidade; e) um assessor técnico; f) um analista de não-conformidades e procedimentos; g) um cronometrista; h) um revisor; i) um remador.

A conclusão do Comitê ao avaliar as razões do fracasso foi unânime:

O remador é incompetente!





Na lenda apresentada, existe uma crítica a um tipo de organização marcada pelo excesso de níveis hierárquicos, em detrimento do objeto principal do trabalho.

Pense e registre no **bloco de notas**:

- Que críticas você faria à organização Carimbaí?
- Que outro nome você daria à organização, baseado no seu modo de trabalhar?
- Como se explica que o Comitê tenha chegado àquela avaliação final?

Pensando na estrutura

Numa organização pequena, é comum que os profissionais sejam “generalistas”, saibam fazer um pouco de tudo. Por exemplo, o diretor comercial também assume as funções de diretor de Marketing, o diretor de produção é responsável pela compra de materiais e manutenção de estoques, e assim por diante.

Observe que, à medida que a organização aumenta de tamanho, tornam-se necessárias pessoas para desempenhar funções especializadas, ou seja, profissionais que conhecem a fundo cada atividade. Vamos encontrar, por exemplo, um diretor de Marketing, que ficará encarregado apenas de atividades e funções de Marketing, e que conta com uma equipe de profissionais especializados nessa área. Essa é a especialização do trabalho.

Por outro lado, à medida que a organização cresce e acontece a especialização, corre-se o risco de tornar o trabalho mais burocrático e, por isso, mais lento. Outro risco é dos diferentes grupos se isolarem e passarem a trabalhar de maneira autônoma. Quando isso ocorre, não é bom para a organização, pois é fundamental que todos trabalhem de maneira integrada para realizar o objetivo comum, que é concretizar o planejamento estratégico.

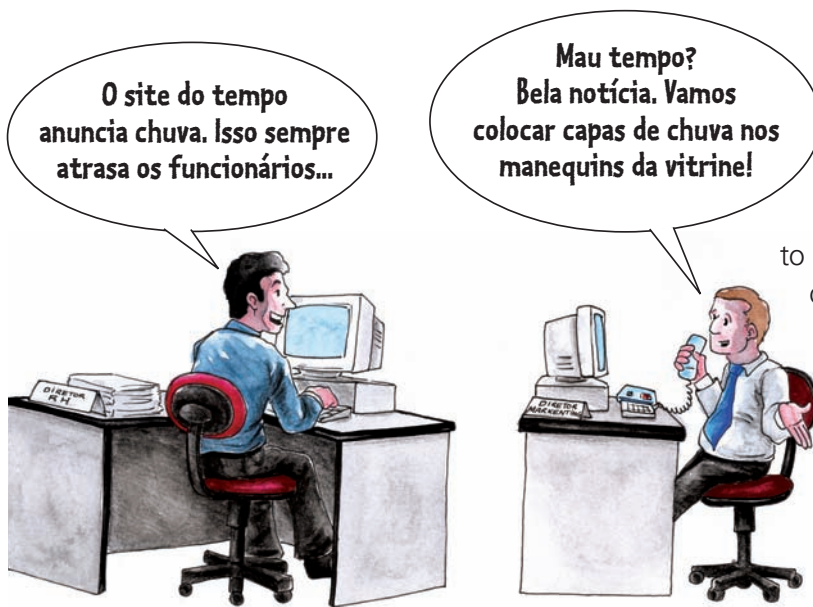
Você já sabe que é preciso dividir tarefas e responsabilidades nas organizações. A questão agora é: como fazer isso?



Por dentro do tema

Tipos de departamentalização

Existem várias maneiras de fazer a **departamentalização**.



1. Departamentalização funcional

A departamentalização funcional é a mais conhecida de todas: é feita a partir da função ou tipo de trabalho a realizar na organização e do conjunto de competências (habilidades, conhecimentos, valores e atitudes) que essa função exige.

Veja no quadro um exemplo de departamentos que existem nas organizações que optam pela departamentalização por função, bem como as possíveis atividades que eles realizam.

Departamentalização
é a subdivisão do
trabalho da organização
em unidades
menores, chamadas
departamentos.

Departamento	Exemplos de atividades que realiza
Departamento administrativo	Faz a gestão dos arquivos de documentos, manutenção do escritório e dos equipamentos, almoxarifado, contratação de terceiros.
Departamento jurídico	Analisa e aprova os contratos assinados pela organização. Representa os interesses da organização em negociações com terceiros e em processos na Justiça. Em empresas de porte menor, costuma ser terceirizado.
Departamento de Recursos Humanos	Responsabiliza-se por recrutamento, seleção e desenvolvimento de programas de capacitação de pessoas. Também analisa o clima da organização: se as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, se há espírito de equipe. Conduz a avaliação de desempenho dos funcionários, junto com os responsáveis por outros setores.



Departamento financeiro	Controla as entradas e saídas de caixa, fazendo a gestão dos recursos financeiros da organização. Aplica os recursos disponíveis na conta-corrente da empresa, aprova despesas solicitadas por outros departamentos, efetua pagamentos de contas, interage com a Contabilidade na preparação ou aprovação dos demonstrativos financeiros.
--------------------------------	---

Funções de linha e assessoria

As funções se dividem em dois tipos: funções de linha e funções de assessoria.

Funções de linha	☐	Diretamente ligadas ao fornecimento de bens e serviços aos clientes. Exemplos: o departamento comercial e o departamento de produção.
Funções de assessoria	☐	Funções que não estão ligadas diretamente aos clientes, mas dão suporte às funções de linha. Exemplos: os departamentos de Marketing, Recursos Humanos, administrativo-financeiro.

Mas atenção! Essa não é a única forma de dividir funções na empresa. Existem outros tipos de departamentalização, que você verá a seguir.

2. Departamentalização por produto

Quando a organização cresce e diversifica as suas atividades, pode optar pela departamentalização por produto. Isso acontece porque os departamentos funcionais podem ter dificuldade em entender e lidar com uma quantidade muito grande de produtos. Assim, as funções relativas a cada produto são centralizadas em uma unidade.

Nessa estrutura, os responsáveis pelas áreas funcionais reportam-se ao gerente, diretor ou presidente daquela unidade do produto.



3. Departamentalização geográfica

Na departamentalização geográfica, a divisão pode acontecer a partir de cidades, estados, regiões ou países. Nesse caso, as áreas funcionais ficam subordinadas ao presidente ou diretor responsável por aquela área geográfica.



4. Departamentalização por cliente

A departamentalização por cliente é muito comum em bancos, onde há setores especializados para pessoa física, pessoa jurídica, grandes contas etc.

Muitas universidades optam pela departamentalização por clientes, tendo unidades totalmente independentes para graduação, pós-graduação e extensão.

5. Organizações matriciais

A organização matricial é uma combinação entre departamentalização funcional e alguma outra forma de divisão (por exemplo, por produtos, por clientes etc.).

Por exemplo, veja o caso do gerente de Marketing que atua na divisão de **embutidos** de uma grande empresa de produtos alimentícios. Ele responde tanto ao diretor de Marketing da organização quanto ao diretor da divisão de embutidos.

A vantagem desse modelo é permitir um alto grau de flexibilidade e integração entre os departamentos. O ponto negativo é a falta de uma unidade de comando, que pode gerar conflitos e disputas pelo poder.



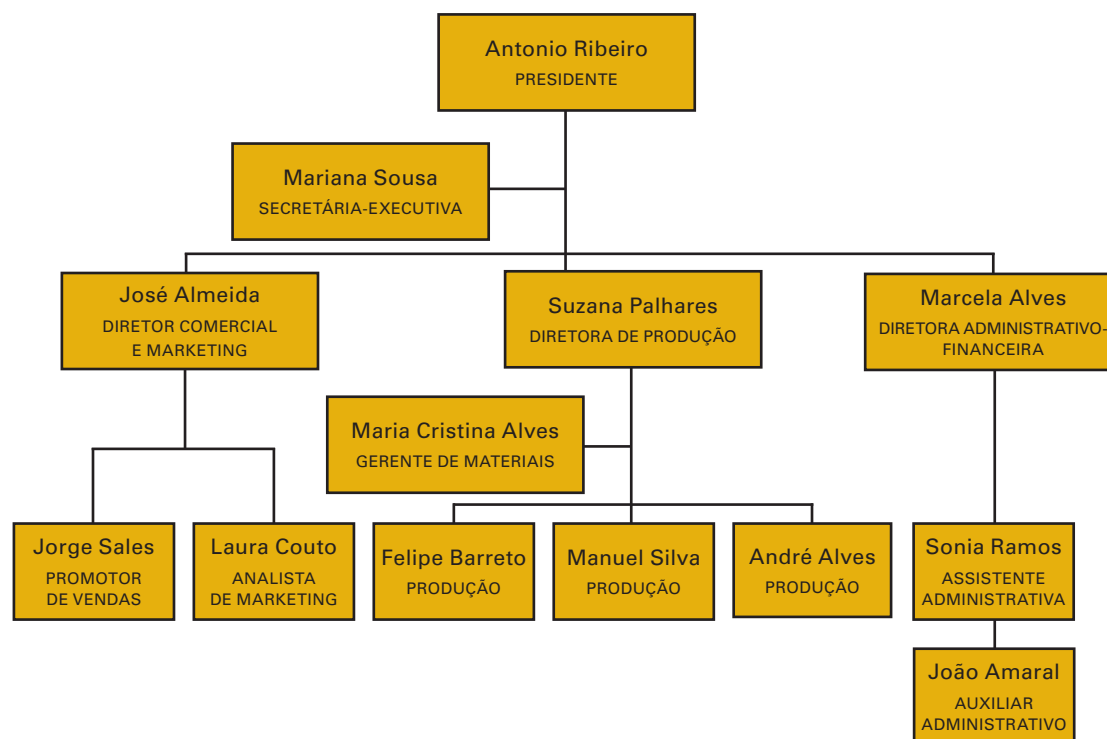
O organograma das organizações

Uma organização dificilmente funcionará bem sem uma divisão de poder ou autoridade. É importante que exista uma direção na empresa, que assuma as responsabilidades, tome decisões e dê direcionamentos para o trabalho das pessoas, conduzindo a organização na realização dos objetivos estratégicos.

O organograma é um diagrama que apresenta as relações de funções, departamentos e indivíduos dentro de uma organização. Nele podemos ver:

- As relações de hierarquia e subordinação na organização.
- A divisão do trabalho dentro da organização.

Veja, a seguir, um exemplo de organograma.



A estrutura organizacional na Administração contemporânea

No modelo burocrático de organização, o organograma estava acima de tudo e regulava todas as atividades. A comunicação entre as “caixas” do organograma só acontecia entre níveis diretamente ligados. Era praticamente impossível, por exemplo, um diretor da empresa receber sugestões de um operário.

Além disso, o organograma tinha muitos níveis hierárquicos, com divisões, subdivisões, chefes e subchefes. A estrutura formal existia para controlar as pessoas.

As organizações com foco no futuro não estão preocupadas em controlar os funcionários nem querem pessoas que só cumpram o que mandam fazer. Querem pessoas proativas, com capacidade de agir depressa para responder às mudanças do mercado.

Assim, surgem novos modelos de estrutura organizacional, em contraposição à organização burocrática tradicional, como a que está desenhada no organograma dado como exemplo.

Observe agora um quadro que compara algumas das principais diferenças existentes entre a gestão tradicional e a gestão contemporânea.

As “caixinhas” do organograma da Administração tradicional vão desaparecendo, e o exercício do poder passa a se caracterizar pela competência e habilidade para administrar recursos, processos e pessoas, através de cargos fortalecidos com mais autonomia e poder para decisões.

Na organização tradicional	Na organização contemporânea
As pessoas que ocupam os cargos têm responsabilidades limitadas, bem definidas e fixas. É comum ouvir: “Não faço isso porque não é minha função”, “Não fui contratado para isso” ou “Não se meta no meu serviço”.	Quem ocupa cada cargo tem responsabilidades mais amplas, que podem mudar de acordo com a necessidade da organização. Os cargos não são estáticos. As pessoas podem se unir para trabalhar em um projeto, mudando a abrangência de suas funções.
Existem tarefas a ser realizadas pelos funcionários, conforme seu setor ou departamento.	Os projetos são realizados por pessoas que pertencem a diferentes departamentos. São as equipes “multidisciplinares”, formadas por profissionais de diversas áreas do conhecimento, o que deixa o time mais forte.
Há pouca comunicação entre os setores. Afinal, cada um só sabe a sua parte do trabalho e não interfere na do outro.	A comunicação flui o tempo todo, em todas as direções, através do diálogo e da troca de ideias, em vez de ordens e instruções. Os funcionários entendem que dependem uns dos outros e trabalham em equipe, de maneira cooperativa.
Difícilmente há comunicação entre altos cargos e as “caixas” que estão no final do organograma.	É comum e recomendável que os diretores conversem com profissionais de todos os níveis hierárquicos. Existem canais de comunicação da alta direção com os funcionários, por exemplo, através de uma caixa de sugestões ou de reuniões específicas.
A tomada de decisões é centralizada: é o chefe que toma as decisões.	A tomada de decisões é descentralizada (existe mais autonomia dos empregados).
Mesmo se o chefe não sabe tudo, ele sempre tem razão e sempre deve comandar o que é feito: afinal, é o chefe.	O conhecimento técnico é mais valorizado que a autoridade do cargo. Pode haver lideranças assumidas em função das necessidades de cada projeto.

Para descontrair

O patrão deu uma festa para seus funcionários. Durante a festa, ele começou a contar piadas. Todo mundo quase morria de rir, exceto um rapaz, que permanecia calado. Depois da décima quinta piada e sem que o rapaz modificasse seu rosto, o patrão resolveu perguntar a ele:

- Por que você não ri das minhas piadas como os outros? Por acaso, não acha graça?

Então ele respondeu:

- É que eu não trabalho na empresa.

Administração com foco no cliente

Se pensarmos numa organização tradicional, certamente vamos desenhar uma estrutura parecida com esta:



Nas empresas tradicionais, ou seja, baseadas no modelo burocrático, o presidente e os diretores estavam no topo da pirâmide, e os subordinados preocupavam-se em agradar-lhes o tempo todo. Nesse modelo, o funcionário atende às necessidades indicadas pelo seu superior imediato.

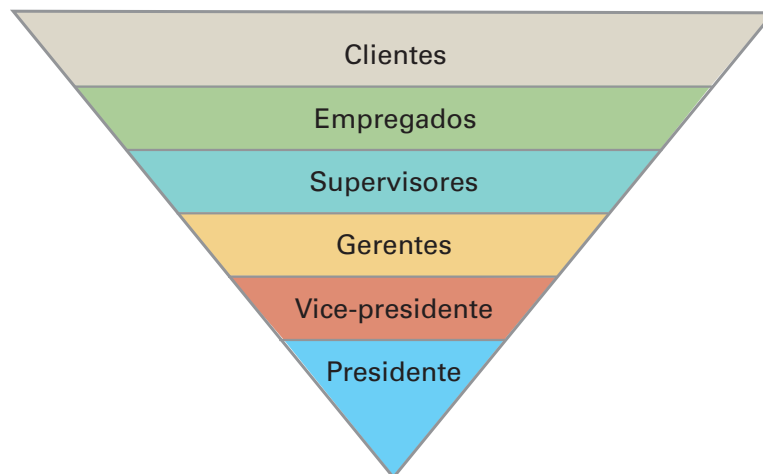
Nas empresas contemporâneas, a pirâmide tradicional mudou. Qualquer estrutura criada na organização deve ter como principal objetivo criar valor e satisfação para os clientes. O cliente é, de certo modo, o chefe. E o verdadeiro líder não é mais aquele que dá ordens, mas aquele que sabe facilitar o trabalho dos funcionários.



A organização existe para servir aos clientes. O verdadeiro líder é aquele que se coloca a serviço dos empregados, para que estes tenham todas as condições de atender bem os clientes e de trabalhar para que a organização atinja seus objetivos.

Jan Carlzon escreveu "A hora da verdade." Você encontra a referência desse livro na seção **Intertextos**.

No novo desenho das organizações, o cliente está no topo da pirâmide.



Nos anos 80, **Jan Carlzon** criou um modelo inédito de Administração, mudando os rumos da gestão empresarial e revolucionando o conceito de liderança. Ele inverteu a tradicional pirâmide da hierarquia e delegou poder às pessoas na linha de frente do atendimento da organização, com foco no cliente.

Refleta: quais são as necessidades do cliente? Como podemos atendê-las?

A horizontalização do organograma

Suprimir níveis hierárquicos facilita a comunicação e cria uma estrutura mais dinâmica e flexível. Com isso, o organograma fica mais "horizontal", ou seja, tem menos níveis hierárquicos e os superiores estão mais próximos dos subordinados (em vez das linhas verticais de separação entre uns e outros).

A integração entre os departamentos

As organizações contemporâneas sabem que as caixas dos organogramas são meramente representativas, pois elas não são quadrados isolados; ao contrário, as pessoas que elas representam devem estar integradas, conversar e interagir continuamente.

Uma equipe ou um chefe de departamento que for individualista ou competitivo será considerado ineficaz, por estar trabalhando a favor de seu departamento, mas contra os interesses da organização como um todo.





A importância da delegação e do empoderamento

Alguns executivos e gerentes podem centralizar as atividades, devido à responsabilidade de suas funções. Isso pode ser prejudicial para a organização.

Um dos talentos mais importantes de um gerente é saber delegar funções para seus subordinados, além de saber liderar e facilitar seu trabalho de maneira que eles consigam ter excelente desempenho. Se um gerente faz trabalho operacional, não terá tempo de ser líder, que é sua real função.

Na estrutura burocrática tradicional, simplesmente ordenava-se aos profissionais de níveis hierárquicos inferiores que cumprissem tarefas e existia um supervisor cujo papel era “tomar conta”, para ver se as pessoas estavam trabalhando bem.

Hoje, sabe-se que a melhor estratégia para que um subordinado cumpra seu papel com excelente desempenho é delegar a ele responsabilidades, em vez de tarefas. É importante que ele entenda a importância de seu trabalho para o desempenho da organização como um todo.

Afinal, ser um mero “cumpridor de tarefas” é algo desgastante e frustrante, enquanto ser responsável por uma pequena parte do sucesso da organização pode ser muito satisfatório e realizador, por envolver desafios.

Empoderamento

é a delegação de responsabilidade e autonomia ao funcionário, em vez de simplesmente encomendar-lhe tarefas.

Warren Bennis,

teórico da Gestão Contemporânea, consultor de vários presidentes dos Estados Unidos, escreveu: “O gerente é alguém que diz como e quando. O líder é alguém que diz o que e por quê.”



Fazendo e aprendendo

A Indústria de Confecções Primavera S.A. é uma organização que procura diversificar os seus produtos para melhor atender seus clientes. Na década de 90, trabalhava só com roupa feminina; hoje, é conhecida no país também pelas linhas masculina e infantil.

O sr. Ângelo Monteiro, diretor da empresa, assessorado pela secretária-executiva Regina Vander, divide suas atividades com três gerentes: o administrativo-financeiro, Joaquim Pereira; o de produção, Genivaldo Lemos; e a gerente comercial, Feliciano Peixoto.

A **gerência administrativo-financeira** se subdivide em alguns setores: pessoal, tesouraria e contabilidade, cada um ocupado por um assistente e três auxiliares.





A **gerência de produção** se subdivide em três setores: montagem de matéria-prima, fiação e tecelagem e acabamento de produto. Além dos encarregados de setor, trabalham nessa gerência 100 operários, quatro tecelões e oito auxiliares de fiação.

A **gerência comercial** possui também três setores: vendas, atendimento ao cliente e faturamento. Além dos encarregados de setor, cada um com dois auxiliares, existem cinco motoristas, dez ajudantes e dez visitantes de regiões especiais.

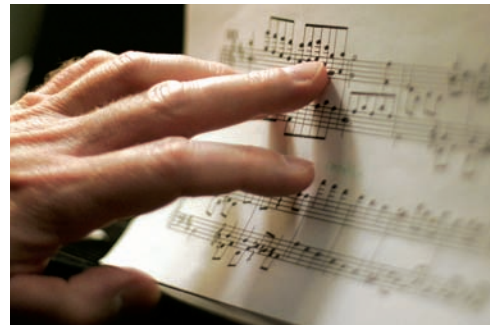
1. Depois de ler a descrição da empresa Primavera S.A., registre no seu **bloco de notas**:
 - Quais poderiam ser a missão e a visão dessa empresa?
 - Quais são os tipos de departamentalização utilizados na organização?
2. Elabore o organograma da empresa, desenhando-o no seu **bloco de notas**.



Avalie seu conhecimento

Para Peter Drucker, o guru da administração moderna, a organização será cada vez menos parecida com as estruturas burocráticas e hierarquizadas, como o exército ou as igrejas, e vai ficar cada vez mais próxima de um hospital ou de uma orquestra.

Ele diz: “A instituição que mais se parece com uma empresa [da sociedade] do conhecimento é a orquestra sinfônica, na qual cerca de 30 instrumentistas diferentes tocam juntos a mesma partitura, como uma equipe. Uma grande orquestra não é composta de grandes músicos, mas de músicos adequados que produzem em grau máximo. Quando um novo maestro é contratado para ‘levantar’ uma orquestra que sofreu anos de inércia e negligência, ele só pode demitir alguns poucos membros, entre os mais estagnados ou entre os que precisam se aposentar. Ele tem que tornar produtivo o que herdou. Os maestros bem-sucedidos fazem isso trabalhando de perto com membros individuais da orquestra e com grupos de instrumentistas. Logo, é a habilidade do maestro com as pessoas que faz a diferença.”



39

Agora, pense e registre as respostas no seu **bloco de notas**.

- Qual é a relação entre o que Peter Drucker diz e o que você estudou sobre a estrutura das organizações?



- Se você tivesse que dar algumas dicas a respeito do tema deste estudo a um colega que vai abrir seu próprio negócio, quais seriam?
- Pense, pelo menos, em três regras básicas de Administração para melhorar a organização Carimbaí Ltda. Quais seriam?



Vale saber

Para James Hunter, autor do livro “O monge e o executivo”, liderar é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas das pessoas: clientes, parceiros, acionistas, fornecedores e empregados da organização. “Liderança significa exercer influência sobre as pessoas, em suas ações, na excelência com a qual elas realizam suas atividades. Em organizações bem-sucedidas, quase todos são líderes.”



40



Intertextos

LIVROS

A hora da verdade, de Jan Carlzon, Sextante, 2005.

Este livro mostra um modelo inédito de Administração, que revolucionou o conceito de liderança. O autor mostra que é possível inverter a pirâmide hierárquica tradicional e delegar maior poder aos funcionários da linha de frente do atendimento aos clientes, defendendo a ideia de estruturar uma organização que priorize as necessidades dos clientes.

Co-opetição, de Barry J. Nalebuff e Adam M. Brandenburger, Rocco, 1989.

Os autores analisam a estratégia de empresas inovadoras, apresentando um modelo de gestão em que os executivos atuam de maneira ativa, relacionando estratégias de cooperação e competição.



Glossário

Auditor

Profissional que verifica se as atividades e seus resultados estão em conformidade com requisitos especificados e objetivos planejados.

Cronometrista

Responsável por fazer o cálculo e o controle do tempo necessário para a atividade.

Estagnado

Parado, que não circula.

Inércia

Falta de atividade.

Matéria-prima

Nome dado a um material que sirva de entrada para um sistema de produção; por exemplo, tinta para fazer um quadro, ou madeira para fazer um móvel.

Não-conformidade

Tudo o que não cumpre os requisitos especificados.

Negligência

Descuido, desleixo.

Regular

Regulamentar, regularizar, sujeitar a regras.

O que você estudou:

- *A estrutura da organização.*
- *Novas tendências na Administração.*





41

CAPÍTULO 10 GESTÃO DE PESSOAS

Como encontrar as pessoas certas, para os cargos certos, no momento em que precisamos delas? Como fazer para que essas pessoas trabalhem motivadas, como se trabalhassem para sua própria organização?

A organização conta com recursos de diversos tipos: materiais (máquinas, equipamentos); financeiros (capital); e conta, sobretudo, com pessoas. O grande diferencial de uma organização está no seu capital intelectual, ou seja, no conjunto das inteligências e talentos das pessoas da organização. As pessoas são o que se chama de recursos humanos da organização.





Os recursos humanos são tão importantes que em geral há uma área para cuidar deles. Essa área é fundamental para o sucesso da organização, e cabe a ela suprir as necessidades dos profissionais, de modo a atender ao planejamento estratégico e tático da organização.

Neste estudo, você verá como as organizações planejam a gestão de seus recursos humanos.



Iniciando a conversa

O caso da agência de propaganda

Luciana não conseguia entender o que estava acontecendo. Tinha os melhores profissionais de propaganda do mercado, a remuneração era atraente, e a sua agência, a Oficina de Criação, era uma das mais conhecidas do país. No entanto, há meses ela não conquistava um novo cliente.

As ideias de agências concorrentes vinham sendo preferidas pelos clientes. Além disso, há meses não havia uma propaganda de TV realizada na Oficina de Criação que fosse comentada pelo público, como antes acontecia com frequência.

“E olha que o modelo de gestão que eu aplico é um primor”, pensava Luciana. Tinha uma combinação justa com os funcionários: ninguém fica até mais tarde, assim como ninguém chega atrasado. A arrumação do escritório era exemplar: todas as bolsas e mochilas ficavam num armário na recepção, para deixar as mesas livres. Os celulares ficavam desligados e não havia sistemas de bate-papo eletrônico, desses que tiram a concentração. Ideias bem avaliadas eram premiadas com um bônus semestral. Toda segunda-feira de manhã Luciana fazia o que chamava de “varredura de ideias”, pedindo pensamentos criativos e estabelecendo novas metas.

No entanto, o tempo passava, e nada. Onde poderia estar o problema? – Luciana se perguntava. Foi quando decidiu chamar um consultor.



Análise o caso da agência Oficina de Criação. Que pontos da gestão de Luciana podem estar prejudicando a própria agência? Registre no seu bloco de notas. Somente depois de registrar, continue lendo o texto.



As reflexões do consultor de Recursos Humanos

Mário Valdomiro, consultor de RH, começou fazendo um levantamento do perfil dos funcionários da agência. À exceção do pessoal administrativo e de serviços gerais, a maioria dos funcionários da Oficina baseava seu trabalho em criatividade. Dependia dos funcionários idealizar anúncios comerciais para TV e para mídias impressas, pensar personagens inovadores, inventar slogans e campanhas.

O consultor fez entrevistas com os funcionários e descobriu coisas importantes:

- Os funcionários não sentiam liberdade para criar. Os horários rígidos de entrada e saída tornavam o trabalho rotineiro. Às vezes estavam no meio de um processo criativo e precisavam ir embora porque ninguém podia ficar até mais tarde. Às vezes queriam chegar mais tarde, pois haviam ficado trabalhando em casa, mas isso não era permitido. Muitas vezes sentiam-se vigiados.
- O espaço da Oficina de Criação não favorecia a criatividade. Mesas arrumadas demais, silêncio absoluto, isolamento... Como era possível ter ideias ousadas, que fugissem aos padrões, se nada podia sair da ordem?
- As reuniões de segunda-feira só provocavam ansiedade e tensão. Eram realizadas no primeiro horário da manhã, quando a cabeça não estava ainda “aquecida” para pensar rapidamente. Luciana, com a sua “varredura de ideias”, acabava intimidando os funcionários, e era ainda mais difícil criar sob pressão.
- O bônus semestral era bem-vindo, mas havia outras formas de reconhecimento que deixariam os funcionários mais satisfeitos. Eles reclamavam, por exemplo, porque, quando um anúncio criado por um deles ia para a TV, eles só viam o resultado final na própria TV, em casa. Na agência, nunca havia espaço para analisar juntos o produto acabado.
- Os funcionários não queriam ter dito tudo isso ao consultor! Preferiam ter falado com a própria Luciana, mas ela estava sempre muito ocupada para ouvi-los a esse respeito e só ficava cobrando novas ideias.

AGORA É COM VOCÊ

A partir das descobertas de Mário Valdomiro, que medidas você considera que Luciana deveria tomar, junto ao seu departamento de Recursos Humanos? Registre no **bloco de notas**. Depois, compare sua resposta com as possibilidades apresentadas na sequência do texto.



As novas políticas de RH da Oficina de Criação

A partir do relatório de Mário Valdomiro, Luciana fez uma série de mudanças na gestão de recursos humanos.



- Estabeleceu políticas diferentes para o horário de trabalho da equipe técnica. O setor administrativo continuaria trabalhando no horário comercial, mas os profissionais de criação teriam um horário flexível, podendo chegar mais tarde ou ficar trabalhando até a noite, num sistema de banco de horas.
- Fez um acordo com os funcionários da equipe técnica: eles poderiam usar o celular, ouvir música ou fazer qualquer outra atividade que até então ela achava que provocava dispersão, desde que isso não colocasse em risco a produtividade pessoal e do grupo.
- Estabeleceu uma nova arquitetura para o escritório, colocando as mesas mais próximas, tornando o ambiente mais descontraído, e até inaugurando um espaço de convivência, no qual as pessoas podiam sentar em almofadas confortáveis e trocar ideias.



- Passou a realizar as reuniões com a equipe na própria sala de convivência, e tornou os encontros mais informais e diluídos em momentos mais breves ao longo da semana (dando fim ao suplício das segundas-feiras!).
- Estabeleceu uma prática: uma vez entregue um produto, a equipe responsável pela criação podia apresentar o trabalho numa sessão especial para a própria empresa, contando o processo de criação e exibindo o produto final. A sessão servia como reconhecimento aos autores do trabalho, e todos viam o resultado do esforço realizado.



- Embora a remuneração fosse boa, Luciana decidiu incrementar os benefícios. Aumentou o valor do tíquete-refeição e ofereceu pagar um percentual do plano de saúde dos funcionários. Isso não teve muito impacto no orçamento, mas deixou os funcionários muito satisfeitos.

Ao final de três meses, Luciana olhou para trás e comparou os resultados. Era notável! A agência havia começado a se levantar. A sala da equipe técnica dava a impressão de ser um verdadeiro caos, ela não sabia como conseguiam trabalhar. Mas a cada semana surgia um anúncio ainda mais surpreendente. E ela nem desconfiava que, dali a alguns meses, venceriam o prêmio de publicitários do ano!





Por dentro do tema

O planejamento de Recursos Humanos

Para fazer o planejamento da área de Recursos Humanos, o primeiro passo é conhecer bem o planejamento estratégico da organização, para trabalhar de maneira alinhada com ele.

Por exemplo:

Se no planejamento estratégico...	Na área de Recursos Humanos...	
... foi definido aumentar as vendas em 50% nos próximos três anos.	☐	...será necessário ver como aumentar a capacidade de produção e também a <u>força de vendas</u> .
... foi definido melhorar o atendimento aos clientes.	☐	...será necessário capacitar os funcionários em técnicas de atendimento eficaz.

Análise de cargos



42

A análise dos cargos também está ligada aos objetivos estratégicos da organização e envolve duas etapas: descrição e especificação dos cargos.

Imagine uma fábrica de sapatos: ali, todos têm alguma responsabilidade.

O diretor da fábrica é responsável por programar e controlar a produção, para que tudo ocorra sem interrupções ou atrasos. O gerente de materiais tem a responsabilidade de garantir que nunca falem couro, cola e outros materiais. Os operários, por sua vez, também têm sua responsabilidade: cuidar para que a produção programada para cada dia seja cumprida perfeitamente. Nos escritórios, o diretor comercial tem a responsabilidade de garantir contratos de venda dos produtos, de modo que a produção não fique encalhada e entrem recursos financeiros para a organização.

Além disso, essas pessoas têm tarefas. O diretor da fábrica deve fazer reuniões com os encarregados para verificar o andamento da

A descrição do cargo envolve a definição das responsabilidades e tarefas necessárias para desempenhar determinada função.



Responsabilidade é a obrigação que uma pessoa tem de executar determinados atos ou de responder por resultados que são confiados. Por exemplo: é responsabilidade do gerente de projetos que os trabalhos sejam entregues no prazo combinado.

Tarefas são atividades rotineiras executadas pelas pessoas em seu cotidiano de trabalho e que contribuem para o desempenho da organização. Por exemplo: para que os trabalhos sejam entregues no prazo, o gerente de projetos tem diversas tarefas a cumprir: controlar o cronograma, reunir os funcionários etc.

Especificação de cargo é a descrição das competências técnicas e pessoais necessárias ao desempenho de um cargo.

produção. O gerente de materiais deve verificar os níveis de estoque, o programa de produção, os pedidos de compra. O operário deve cuidar das máquinas. O diretor comercial deve reunir-se periodicamente com os vendedores para estabelecer metas de venda e dar-lhes apoio para que tenham sucesso em seu trabalho. Deve também fazer contato pessoalmente com os clientes mais importantes da empresa.

Numa organização, todos têm **responsabilidades** e **tarefas**.

Para desempenhar determinada função, são necessárias competências:

- Competências técnicas (conhecimento técnico, domínio de tecnologias, habilidades).
- Competências pessoais (valores e atitudes, como cooperação, solidariedade, relacionar-se bem com os colegas, ser paciente). Chamamos a isso **especificação de cargo**.

Estruturando os quadros da organização

Uma vez definidos os cargos, é importante pensar como vai ser a rotina de **recrutamento** e **seleção** de pessoas.

O recrutamento pode ser interno ou externo.

O recrutamento interno procura selecionar o ocupante de um cargo disponível entre os membros da própria organização. É uma prática positiva, pois oferece oportunidade de promoção e motiva os funcionários a investir na sua capacitação profissional e na organização.

O recrutamento interno pode ser feito através da intranet, dos veículos de comunicação da própria organização (por exemplo: jornal interno ou mural) ou através de indicações de chefes ou outros funcionários.

O recrutamento externo procura por pessoas fora da organização, o que também é uma prática positiva, pois traz renovação.

Recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização.

Seleção é o processo de escolha entre os finalistas da fase de recrutamento e de tomada de decisão.



Processos de seleção



Os processos de seleção podem envolver diferentes instrumentos de avaliação dos candidatos, conforme você viu na ilustração acima. Observe agora, mais detalhadamente, quais são eles:

Método de avaliação	Descrição
 Análise de currículo e busca de referências	Normalmente é o ponto inicial do processo de seleção. O currículo pode dar referências sobre a formação técnica e as experiências do candidato.
	É comum a empresa que faz a seleção procurar referências sobre o candidato com antigos chefes, colegas de trabalho e redes sociais.



 Testes	Podem ser sobre conhecimentos técnicos ou gerais. Têm como objetivo comprovar as habilidades do candidato em determinada função ou mostrar seu nível de cultura geral.
 Dinâmicas de grupo	Nesse caso, os candidatos são divididos em grupo e devem resolver um desafio em conjunto. As dinâmicas têm como objetivo medir as competências pessoais e a capacidade de trabalho em grupo dos candidatos.
 Entrevistas	O entrevistador pode conduzir uma única entrevista com as mesmas perguntas para todos os participantes (entrevista estruturada), ou fazer perguntas aleatórias (entrevista não estruturada) a cada entrevistado.

Ao fazer o planejamento de Recursos Humanos, é importante definir as técnicas de recrutamento e seleção que serão utilizadas, de acordo com os objetivos da organização e o perfil que se deseja selecionar. A organização pode usar todas ou fazer uma combinação de algumas delas (por exemplo: análise de currículo e entrevista pessoal).

Empresas de recrutamento e seleção

O avanço nas técnicas de recrutamento e seleção, que exigem cada vez mais especialização e qualificação, leva muitas organizações a contratar consultorias de Recursos Humanos especializadas nessa área. Essas empresas trabalham a partir de um perfil de competências técnicas e pessoais do candidato e uma descrição do cargo. Normalmente enviam dois ou três candidatos para a empresa contratante, para que esta faça a escolha final.

Planejamento e gestão de carreiras

A importância de garantir a possibilidade de crescer dentro da organização levou os profissionais de Recursos Humanos a desenvolver atividades de planejamento e gestão de **carreira**.

A gestão de carreiras traz ganhos tanto para a organização como para o funcionário.

A organização aposta no funcionário e investe nele, para obter as competências desejadas e um conjunto adequado de talentos para preencher seus cargos.



O funcionário também aposta na organização: expõe as suas metas de carreira ao seu chefe e ao departamento de Recursos Humanos, explicitando aonde pretende chegar profissionalmente. A partir desses objetivos pessoais, ele é orientado pelo departamento de Recursos Humanos, traçando um plano de trabalho e capacitação, para desenvolver as competências necessárias para chegar aonde deseja.



Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Há algumas décadas, quando a pessoa se formava ou acabava um curso técnico, era comum dizer: “Estou pronta para o mercado de trabalho.” Na era da informação, diante da velocidade das mudanças e da quantidade de conhecimento novo que é produzido, é necessário aprender continuamente.

É muito difícil pensar que as pessoas estejam “prontas” e preparadas para desempenhar as funções que se esperam delas. Os profissionais precisam desenvolver sempre novas competências.

Isso leva as organizações a planejar políticas de treinamento e desenvolvimento (que é comum chamar de “T&D”). Os funcionários são capacitados das mais diversas formas: palestras, aulas, educação on-line, cursos de especialização, MBAs. Algumas organizações formam universidades corporativas.

Cada vez investe-se mais na área da educação corporativa. Para você ter uma ideia, o investimento anual de muitas universidades corporativas é mais alto do que o orçamento anual de muitas universidades federais.

Avaliação de desempenho

Um funcionário precisa saber se está trabalhando bem, se faz tudo o que esperam dele e como a direção vê o seu trabalho. O resultado dessa avaliação poderá melhorar o seu desempenho, pois dá a ele um parâmetro a atingir e mais clareza sobre as tarefas que deve desempenhar. Essa prática permite também à organização ser mais justa ao definir variações de remuneração, além de fornecer subsídios para os programas de treinamento e desenvolvimento.

Carreira é a sequência de experiências de trabalho de um profissional ao longo do tempo e de sua evolução.

Ao planejar a área de Recursos Humanos, é preciso pensar quanto vai ser necessário investir em formação, e como o processo será realizado.

Companhia Vale do Rio Doce e Petrobras são exemplos de duas grandes organizações brasileiras que investem em poderosas universidades corporativas para capacitar seus empregados.



Ao planejar a área de Recursos Humanos, é importante pensar como vai ser a avaliação das pessoas, que critérios e instrumentos a organização vai utilizar, e como os funcionários terão acesso às informações da avaliação, para que isso reverta favoravelmente no seu crescimento e no da empresa.

Existem várias formas para avaliar o desempenho de funcionários, como, por exemplo:

- Dados de produção: referem-se ao volume de vendas, unidades produzidas ou reduções de custos, por exemplo.
- Dados pessoais: dizem respeito a atitudes como, por exemplo, responsabilidade, cumprimento de prazos e tarefas, assiduidade ou pontualidade.

É bastante comum que o superior imediato defina com o próprio funcionário os objetivos de trabalho para um determinado período de tempo, como forma de verificar seu desempenho. Ao final do período, eles avaliam juntos os resultados alcançados.

Avaliação 360 graus

Nessa modalidade, todos avaliam todos. A avaliação é feita com a colaboração de todas as pessoas que afetam o trabalho do funcionário e que são afetadas por ele: chefes, chefiados, colegas, clientes, fornecedores, e a própria pessoa.

Sistema de reconhecimento e remuneração

Uma vez atraídas para a organização, desenvolvidas e avaliadas, as competências dos funcionários da empresa precisam ser reconhecidas. É importante valorizar o esforço e os resultados gerados pelos indivíduos e pelas equipes. Isso gera motivação, contribui para que funcionários talentosos permaneçam no quadro da empresa e estimula um desempenho melhor em períodos seguintes.

Uma forma de reconhecimento é a recompensa, como, por exemplo: elogio oral ou escrito, reconhecimento público do funcionário (como funcionário do mês etc.), convite para representar a empresa em eventos, respeito dos colegas da equipe e dos chefes, atenção recebida dos superiores, títulos, certificados, placas.

Outra forma de reconhecimento é a remuneração. Antigamente as organizações se limitavam ao pagamento do salário combinado, pago de acordo com a função exercida, e a experiência e qualificação do profissional. Hoje, a remuneração está também ligada a resultados, o que é um incentivo à melhoria de desempenho.

Veja no quadro a seguir algumas formas de remuneração utilizadas em muitas organizações.



Tipos de remuneração	Como é calculada
Remuneração pela função	Em função do valor pago pelo mercado.
Remuneração pela formação	Em função da escolaridade, da competência e do autodesenvolvimento.
Salário indireto	Benefícios e outras vantagens (por exemplo: plano de saúde, pagamento da educação dos filhos, carro, tíquete-supermercado, entre outros).
Remuneração variável	Associada à participação nos lucros da empresa, seu valor depende do desempenho do funcionário, das equipes e da própria organização.
Participação em ações, no caso de sociedades anônimas	É mais comum em empresas estrangeiras. Tem o ponto positivo de reforçar compromissos de longo prazo. Nesse caso, o funcionário se torna acionista, recebendo ações da empresa como prêmio.

Ao planejar a área de Recursos Humanos de uma organização, pense como as competências e os resultados dos funcionários e das equipes serão recompensados.



Fazendo e aprendendo

No início deste estudo, você analisou o caso da agência de propaganda Oficina de Criação.

Luciana, diretora-executiva da agência, decidiu refazer o planejamento de Recursos Humanos para o ano seguinte, em função das lições aprendidas.

Dessa vez, o consultor Mário Valdomiro não vai poder ajudá-la, pois está fazendo outro trabalho no momento. Então, ela pediu a você que lhe dê algumas ideias.

Que políticas você sugere para Luciana incluir no planejamento de Recursos Humanos no que diz respeito a:

1. Recrutamento e seleção de pessoal?
2. Treinamento e desenvolvimento?
3. Avaliação de desempenho?
4. Plano de remuneração e reconhecimento?

Registre as ideias no seu **bloco de notas**.



Avalie seu conhecimento

Henry Ford, inventor da fábrica moderna, reclamava: “Por que é que, toda vez que eu peço um par de braços, vocês me trazem um ser humano junto?” Isso foi no início do século XX. Naquela época, Ford queria apenas mão-de-obra.

Um século depois, a linha de montagem pensada por Ford foi totalmente modificada. Hoje, na montagem de automóveis, as máquinas fazem a maior parte do trabalho pesado. Em muitas fábricas com gestão inovadora, os operários têm mais autonomia e podem inclusive parar a linha de produção se verificarem um erro.

Warren Bennis, teórico em Gestão Contemporânea que foi consultor de vários presidentes dos Estados Unidos, brincava dizendo que a fábrica do futuro teria apenas dois empregados: um homem e um cachorro. Função do homem: alimentar o cachorro. Função do cachorro: não deixar o homem tocar nas máquinas. A lição que podemos tirar desse pensamento bem-humorado é que, quanto mais automatizadas as organizações se tornam, mais o trabalho humano é voltado para a supervisão.

Domenico de Masi, sociólogo italiano, afirmou que, na sociedade pós-industrial, o trabalho passou da atividade física para a intelectual, e da atividade de tipo repetitivo para a de tipo criativo.

Com base nessas reflexões, pense e registre no seu **bloco de notas**:

1. Por que o capital intelectual é considerado o bem mais importante nas organizações?
2. Por que, na sociedade do conhecimento, a área de Recursos Humanos ganhou importância ainda maior?
3. Que critérios você considera mais importantes para garantir a motivação dos funcionários de uma organização? Por quê?
4. Com o trabalho sendo realizado cada vez mais pelas máquinas, como evolui a ação do ser humano? Há lugar para todos no mercado de trabalho? Como deve ser uma sociedade que garante funções menos braçais para o trabalho do homem?





Vale saber



A ilustração faz pensar que a organização de hoje precisa contar com funcionários competentes e abertos a enfrentar desafios novos. Cabe à organização oferecer oportunidades de desenvolvimento e cabe ao funcionário buscar o autodesenvolvimento, manter-se em dia com as novidades de sua área, mostrar-se disposto a aprender e compartilhar conhecimento com os colegas, buscar a inovação.



Intertextos

REVISTA

Você S.A., Editora Abril.

Revista mensal com foco na gestão da carreira pessoal. Confira também o site:
<http://vocesa.abril.com.br>

FILME

Patch Adams – O amor é contagioso (Patch Adams), de Tom Shadyac, EUA, 1998.

Trajetória de um médico competente, mas pouco convencional. Observe no filme como as organizações precisam ser flexíveis para aprender a lidar com o novo.



LIVRO

O ócio criativo, de Domenico de Masi, Sextante, 2001.

O autor faz uma análise da sociedade pós-industrial, defende um modelo alternativo ao da idolatria do trabalho e propõe a integração entre trabalho, estudo e lazer.



Glossário

Educação on-line

Processos educacionais realizados através de mídias eletrônicas, como a internet.

Força de vendas

Outra forma de dizer a “equipe de vendas”.

Intranet

Rede de computadores privativa que utiliza as mesmas tecnologias que são utilizadas na internet, só que dentro da organização.

Linha de montagem

Organização da produção através de etapas interligadas, que vão sendo cumpridas até o produto ficar pronto.

MBA

É a sigla para Master of Business Administration, curso destinado a administradores e executivos na área de Gestão de Empresas.

O que você estudou:

- *Recrutamento e seleção.*
- *Treinamento e desenvolvimento.*
- *Avaliação de desempenho.*
- *Remuneração e reconhecimento.*





43

CAPÍTULO 11

AS FINANÇAS DA ORGANIZAÇÃO

*Tô devendo à dona Maria da quitanda
Tá ruim pra mim, chego até a passar de banda
Pra dona Maria não me ver
Quando ela me vê, se zanga (Eu tô devendo!)*
(...)

*Sem contar também... Eu tô devendo
O aluguel do português*
(...)

"Tá Ruim, Mas Tá Bom", Alamir, Clemar e Zé Carlos





Esse samba, gravado por Zeca Pagodinho, mostra a situação de uma pessoa com problemas financeiros. Esse tipo de situação muitas vezes é resultado de um período de desemprego ou de algum problema vivido, como, por exemplo, um período de doença do chefe de família. Embora tratadas de forma bem-humorada na música, na vida real as dificuldades financeiras geram muita angústia e sofrimento.



Você já pensou que, quando não controlamos nosso dinheiro, temos a impressão de que ele simplesmente escapa de nossas mãos?

Que, quando gastamos sem pensar, o dinheiro “vai embora” mais rápido, sem que a gente consiga perceber em que gastou tanto?

Que, quando economizamos e planejamos nossos gastos, nosso dinheiro rende mais? As pessoas organizadas conseguem fazer milagres com seus recursos!

Pois é, com as organizações acontece algo parecido. Elas precisam ter um controle rigoroso de seus recursos, para aproveitar ao máximo aquilo de que dispõem e gerar os melhores resultados.

Você, certamente, já conhece a importância do planejamento para o sucesso de uma organização. Agora chegou o momento de estudar o planejamento *financeiro*, ou seja, de entender como a organização faz para calcular o volume de recursos de que precisa e também a forma como irá gastar ou investir esses recursos.



Iniciando a conversa

Marcos trabalha há algum tempo como contador, mas vai se mudar de escritório, pois conseguiu novos clientes, e precisará contratar um assistente e um estagiário. Ele já percebeu que vai precisar investir no novo escritório.

Item	Valor a ser investido
Reforma da sala	\$ 10.000
Compra de móveis	\$ 14.000
Total do investimento com a mudança de sala	\$ 24.000

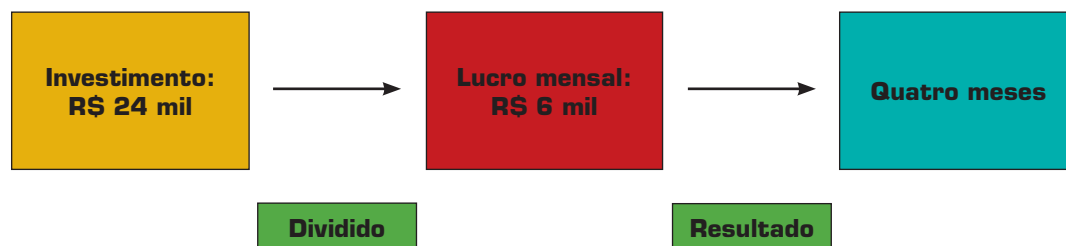




O lucro mensal da empresa de Marcos, já com a nova estrutura, é de R\$ 6 mil. Quanto tempo será necessário para ele recuperar o dinheiro investido no novo escritório?

Depois de responder no seu **bloco de notas**, compare a sua resposta com o que segue.

Marcos irá demorar pelo menos quatro meses para recuperar o investimento. Veja.



Imagine se, em vez de fazer esse cálculo, Marcos simplesmente sáísse gastando com o aluguel e os móveis, pensando que poderia ainda contar com o lucro mensal inteirinho. O que iria acontecer? Certamente ele ia ficar igual ao personagem da música, devendo para todo mundo. Para evitar isso, Marcos fez uma previsão, calculando os gastos no seu planejamento financeiro.



Por dentro do tema

Quando você lê no jornal que uma organização está com a saúde financeira abalada, compreende que certamente está havendo algum problema ligado ao equilíbrio na gestão do seu conjunto de **bens**, direitos ou obrigações. Veja então o que significa cada um desses termos.

O que são bens?

É tudo aquilo que pode ser avaliado em moeda e satisfazer alguma necessidade humana.



Os bens de uma organização podem ser tangíveis ou intangíveis. Observe os quadros a seguir.

Bem	Definição	Tipo	Exemplo
Tangível	Aquele que possui matéria, constitui um objeto.	MÓVEL Pode ser removido do local onde se encontra.	Mesas, mercadorias, automóveis.
		IMÓVEL Não pode ser removido.	Edifícios, terrenos.

Bem	Definição	Exemplo
Intangível	Não possui matéria, embora tenha valor e utilidade para uma organização.	A marca de uma organização, o seu nome no mercado.

Os bens intangíveis podem alcançar valores altíssimos!

A empresa de consultoria internacional Interbrand realiza todos os anos uma pesquisa para verificar quais são as marcas mais valiosas do mundo e qual é o seu valor. Por exemplo, se alguém quisesse hoje comprar a marca Coca-Cola, para usar em seus produtos e sua organização com exclusividade, quanto teria que pagar? As primeiras colocadas chegam a valer bilhões de dólares. A seguir, veja quais são as cinco marcas mais valiosas do mundo, segundo pesquisa Interbrand realizada em 2005.

Marca	Valor em US\$ bilhões (2010)
Coca-Cola	70,452
Microsoft	60.895
IBM	64.727
Google	43,557
GE	42,808



A Interbrand também faz o mesmo tipo de pesquisa no Brasil. Observe as cinco marcas mais valiosas em nosso país.

Marca	Valor em US\$ bilhões (2010)
Itaú	20,651
Bradesco	12,381
Petrobras	10,805
Banco do Brasil	10,497
Skol	6,593

Mas atenção! Repare que os bens também podem ser classificados de acordo com sua utilização.

Bem	Utilização	Exemplo
De capital ou de produção	É utilizado para produzir outros bens.	Máquinas e equipamentos.
De consumo	É comprado para o uso ou o consumo.	Roupas, bijuterias, brinquedos.

Os bens de consumo podem ser:

Bem de consumo	Característica	Exemplo
Durável	Em geral, só precisa ser trocado depois de um longo período de uso.	Um automóvel, uma máquina de lavar roupa.
Semidurável	Precisa ser trocado periodicamente, em intervalos mais curtos do que os bens de consumo duráveis.	Roupas, sapatos.
Não-durável	É comprado e consumido em períodos de tempo curtos.	Alimentos, produtos de higiene pessoal.

O patrimônio da organização é o conjunto de bens, direitos e obrigações da organização.

Direitos são todos os valores que uma organização tem direito a receber de terceiros.
Por exemplo: as dívidas de clientes com a organização.

Obrigações são compromissos ou dívidas assumidos com terceiros. Por exemplo: obrigações de pagar salários aos empregados, tributos ao Governo, compras feitas a prazo, dívidas contraídas com bancos etc.

Agora que você já conhece o significado de alguns termos, poderá entender completamente a definição de **patrimônio da organização**. Observe.

Não confunda termos técnicos da Administração com palavras do dia a dia. Embora apareçam a toda hora no nosso cotidiano, em Administração os conceitos **bem**, **direito** e **obrigação** têm outro sentido!



A Contabilidade

A Contabilidade é o estudo e o controle do patrimônio das organizações. Registra os fatos relacionados com a formação, a movimentação e as variações do patrimônio, fornecendo informações para os administradores, proprietários e terceiros sobre como a organização está desenvolvendo as suas atividades econômicas e financeiras.

Qual é a diferença entre atividades econômicas e atividades financeiras?

Atividades econômicas são aquelas relacionadas à produção, distribuição e venda de bens e serviços.

Por exemplo: quando uma organização produz e vende livros, está desenvolvendo uma atividade econômica.



Atividades financeiras são aquelas ligadas a obtenção, gestão, controle e gasto dos recursos necessários para viabilizar a realização de todas as atividades da organização. Por exemplo: quando um gestor faz um pedido de financiamento ao fornecedor para comprar uma máquina e pagá-la em prestações, em vez de à vista, está desenvolvendo uma atividade financeira.



A Contabilidade é muito importante, pois ajuda a entender o desempenho da organização, oferecendo informações importantes, tais como:

- Relatórios internos que podem oferecer subsídios para o processo de planejamento estratégico e para a tomada de decisões.
- Relatórios internos para uso no planejamento e controle das atividades do dia a dia.
- Relatórios externos, para acionistas, para o Governo e outras partes interessadas.

Contabilidade administrativa e Contabilidade financeira

A Contabilidade pode ser dividida em Contabilidade administrativa e Contabilidade financeira.

A Contabilidade financeira se relaciona com as informações que precisam ser colocadas à disposição do público externo à organização. Por exemplo: o balanço patrimonial.

A Contabilidade administrativa diz respeito ao registro de informações para apoiar os processos internos de trabalho. Consiste em levantar, classificar e interpretar informações financeiras, fiscais e de custos sobre a organização, de modo a oferecer subsídios para que os administradores possam fazer os seus diagnósticos e, principalmente, os prognósticos. Por exemplo: observando os registros contábeis, podemos ver o volume de vendas da empresa e projetar investimentos.



As informações da Contabilidade administrativa permitem responder a três tipos de perguntas. Observe-as com atenção.

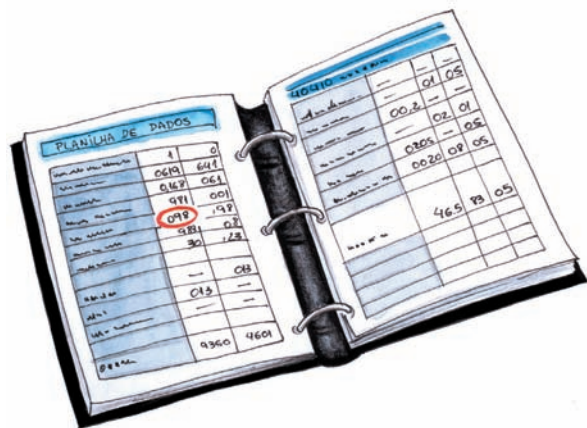
1. Como estou me saindo?

Através dos relatórios financeiros, é possível ver se a organização está trabalhando com eficiência, se há departamentos que estão gastando mais do que o esperado, ou se está se gastando muito para atingir resultados.



2. Quais questões dentro da empresa devem ser analisadas mais profundamente e precisam de intervenção?

A Contabilidade administrativa permite emitir sinais de alerta. Por exemplo, se um departamento está gastando mais do que o planejado, deve-se analisar se isso é sinal de problemas, ineficiência, ou se no planejamento orçamentário os custos do departamento foram subdimensionados.



3. Qual a melhor maneira de fazer determinado trabalho?

Se analisarmos com detalhes e profundidade as receitas de vendas, as despesas, os custos, poderemos fazer diversos ensaios até encontrar a maneira mais eficiente de trabalhar, na qual cada recurso investido gere o máximo de resultados para a organização.

Você consegue ver, então, que a Contabilidade administrativa é um importante apoio às tomadas de decisões estratégicas, táticas e operacionais dos gestores?

Ela atua em duas grandes funções da Administração: o planejamento e o controle.

Neste estudo, você aprenderá o papel da Contabilidade administrativa na função de planejamento da organização.

O controller e a controladoria

Algumas empresas chamam de controller o profissional que trabalha na área de Contabilidade administrativa. Seu trabalho pode envolver desde o registro de informações financeiras e a atualização dos livros contábeis até coisas mais complexas, como o apoio ao planejamento estratégico de uma grande empresa ou um grupo de empresas. A palavra controller vem do francês *comptroller* (*compt* em francês quer dizer conta). Seu trabalho está ligado à controladoria, pois ele e sua equipe devem elaborar relatórios financeiros e interpretar os dados, ajudar a administração da empresa a tomar decisões razoáveis e compatíveis com seu planejamento estratégico em termos de recursos financeiros.



Planejamento financeiro da organização: o orçamento geral

Quanto vamos gastar? Quanto a organização vai vender? O que pretendemos vender vai cobrir todos os nossos custos? Ou vamos ter prejuízo e o negócio não está nem compensando?

O bom desempenho de uma organização depende de uma boa gestão financeira. Por isso, as organizações planejam com muito cuidado como vão aplicar e gerir seus recursos.

O planejamento financeiro de uma organização é feito através de um orçamento geral. Ele apresenta as expectativas futuras dos gestores com relação a receitas, despesas e lucros no período seguinte. O orçamento é um instrumento tanto para o planejamento como para o controle.

No final de cada ano, a organização elabora o planejamento orçamentário do ano seguinte. Observe que, nesse momento, o orçamento é um instrumento de planejamento, apresentando um padrão do que se espera que aconteça no ano seguinte. Repare no entanto que, ao longo do período, ele se torna um instrumento de controle, funcionando como critério para analisar o desempenho da organização e seus diversos departamentos, através da comparação entre o orçamento planejado e o realizado, dando subsídios para definir que áreas da organização devem melhorar ou modificar-se no futuro.

O orçamento geral se divide em duas categorias:

1. **Orçamento operacional:** é a atividade da empresa detalhada em números: vendas, produção, materiais, salários, encargos sobre mão-de-obra etc.
2. **Orçamento financeiro:** é a projeção dos relatórios financeiros da organização, mostrando que resultados serão atingidos em termos econômicos, financeiros e patrimoniais, a partir do planejamento realizado. Responde à pergunta: que resultados a organização vai atingir? Você verá esse assunto no próximo estudo.

Orçamento operacional

O orçamento operacional consiste nos seguintes elementos:

1. Orçamento de vendas

Quanto vamos vender nos próximos meses? O orçamento de vendas tenta responder a essa pergunta: é a projeção de quanto a organização espera vender de cada produto num determinado período.

Prazo para a realização do orçamento

O orçamento geral da organização, envolvendo todos os departamentos da empresa, é feito para um ano inteiro.

No entanto, o orçamento anual pode ser subdividido em orçamentos mensais ou trimestrais. É comum o gerente financeiro montar orçamentos para os três meses seguintes e, depois, para três trimestres à frente.



$$\text{quantas unidades vamos vender} \times \text{quanto vamos cobrar} = \text{projeção de receitas}$$

Veja um exemplo de orçamento de vendas da loja Boas Compras que vende bolsas.

Exemplo de orçamento de vendas:

Boas Compras				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 2 em \$				
Mês	1	2	3	4
Vendas de unidades	7.500	6.438	8.250	5.969
Preço de venda	8,00	8,00	8,00	8,00
Receita de vendas	60.000,00	51.504,00	66.000,00	47.752,00

Como as empresas fazem para estimar suas vendas futuras?

Não é fácil prever o volume de vendas no período seguinte. Na verdade, esse é um dos itens mais complexos do orçamento. Normalmente, as empresas usam alguns parâmetros para basear suas estimativas de vendas:

1. Volumes de vendas em períodos passados.
2. Estimativas feitas pelos vendedores da organização.
3. Condições da economia e da concorrência.
4. Pesquisas de mercado.
5. Planos de propaganda e promoções de vendas que a organização espera fazer, ou outras ações de Marketing.

2. Orçamento de produção

Uma vez definido o volume de vendas, é possível determinar quanto a organização terá que produzir todos os meses.

Se a organização tiver alguns produtos em estoque, precisará produzir o volume projetado de vendas que não possa ser atendido pelo que já está no estoque.

No exemplo a seguir, você pode observar que a organização definiu que o estoque no final do mês deve corresponder à metade das unidades vendidas no mês seguinte.

Exemplo de orçamento de produção:

Boas Compras				
Necessidade de produção em unidades				
Mês	1	2	3	4
Estoque inicial	3.750	3.219	4.125	2.985
Vendas no mês	7.500	6.438	8.250	5.969
Estoque final	3.219	4.125	2.985	3.000
Necessidade de produção	6.969	7.344	7.110	5.984

Observe que, no mês 1, a organização espera vender 7.500 unidades. Como sua política é ter em estoque no início do mês metade do que pretende vender, então ela já começa o mês com um estoque inicial de 3.750 unidades.

No entanto, repare que a Boas Compras precisa terminar cada mês com um estoque final igual à metade das vendas do mês seguinte.

3. Orçamento de materiais

Uma vez definido o volume que é necessário produzir em cada mês, será possível definir quanto vai ser gasto com materiais para a produção nesse mesmo período. Imagine que, para fazer bolsas, seja necessário comprar tecido. No orçamento de materiais calcula-se, então, quanto se precisa de tecido para produzir o volume esperado.

No exemplo que segue, note como foi orçado o tecido necessário para produzir as bolsas.

Exemplo de orçamento de materiais:

Boas Compras				
Necessidade de materiais em \$				
Mês	1	2	3	4
Produção no mês	6.969	7.344	7.110	5.984
Tecido necessário (em metros)	920	1.000	950	850
Valor unitário do material	5,00	5,00	5,00	5,00
Custos de material	4.600,00	5.000,00	4.750,00	4.250,00

4. Orçamento de mão-de-obra direta

Quanto custa por hora um operário que trabalha numa fábrica? E quantas unidades ele produz por hora? A produção exige mão-de-obra direta, ou seja, operários que trabalhem na produção das unidades a serem vendidas. É prática comum calcular o custo de mão-de-obra por unidade produzida para se chegar ao custo unitário de produção.

Além disso, é comum também que o diretor de Produção saiba quantas horas de trabalho de operários são necessárias para produzir uma unidade de produção.

Imagine que numa fábrica:

- O custo para ter um operário trabalhando durante uma hora seja R\$ 5,00.
- Cada produto leve 0,15 hora para ser produzido.

Boas Compras				
Custo de mão-de-obra direta em R\$				
Mês	1	2	3	4
Produção no mês	6.969	7.344	7.109	5.984
Horas de trabalho por unidade	0,15	0,15	0,15	0,15
Custo da hora-homem	5,00	5,00	5,00	5,00
Custos de mão-de-obra	5.226,75	5.508,00	5.331,75	4.488,00

5. Orçamento de custos diretos de produção

Nesse tipo de orçamento podem ser incluídos os custos de produção, como energia da fábrica, manutenção das máquinas, aluguel do espaço, ou seja, todos os custos de produção que não envolvem materiais ou mão-de-obra.

Exemplo de orçamento de custos diretos de produção:

Boas Compras				
Custos de produção em \$				
Mês	1	2	3	4
Horas de produção no mês	240	240	220	220
Custo de energia da fábrica por hora	10,00	10,00	10,00	10,00
Total custos energia	2.400,00	2.400,00	2.200,00	2.200,00
Custos fixos: aluguel, manutenção, pessoal administrativo	6.000,00	6.000,00	5.500,00	5.500,00
Custos totais de produção	8.400,00	8.400,00	7.700,00	7.700,00

6. Orçamento de despesas administrativas e de vendas

Além dos custos de produção, uma organização tem despesas com os diversos setores, tais como vendas, Marketing, Administração.

Veja um exemplo do orçamento simplificado de Administração e vendas de uma organização.

Exemplo de orçamento de despesas administrativas e de vendas:

Boas Compras				
Despesas administrativas e de vendas em \$				
Mês	1	2	3	4
Unidades vendidas	7.500	6.438	8.250	5.969



Despesas variáveis de vendas	0,80	0,80	0,80	0,80
Total despesas variáveis	6.000,00	5.150,40	6.600,00	4.775,20
Despesas fixas:				
Propaganda	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Salários e encargos sociais	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Aluguel do escritório e taxas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Outras despesas administrativas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total despesas variáveis e fixas	33.000,00	32.150,40	33.600,00	31.775,20

Não se preocupe em entender todos os detalhes dessas planilhas! Elas foram adicionadas ao texto como exemplo, para que você tenha noção das informações que são normalmente incluídas em planilhas quando se faz um orçamento operacional.

Você estudará planilhas com mais detalhes, quando chegar o momento de se dedicar a conhecer os aspectos financeiros referentes à administração das organizações, assim como outros aspectos importantes a respeito das finanças de uma organização.



Fazendo e aprendendo

Rodrigo e Sílvia têm uma empresa, a Beleza em Cristais. Eles produzem e vendem bijuterias. As diferentes peças têm um preço médio de R\$ 10,00.

Eles estão fazendo o planejamento orçamentário do próximo quadrimestre do ano, e têm ideia de vender o seguinte volume de produtos:

Maio	300 peças
Junho	250 peças
Julho	350 peças
Agosto	200 peças



1. Orçamento de vendas

Elabore a seguir o orçamento de vendas da Beleza em Cristais para o segundo quadrimestre do ano. Registre-o em seu **bloco de notas** e a seguir compare-o com a sugestão que apresentamos na seção de respostas.

Beleza em Cristais				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 2				
Mês	Maio	Junho	Julho	Agosto
Vendas de unidades				
Preço de venda				
Receita de vendas				

2. Orçamento de materiais

Todas as bijuterias da empresa utilizam um cristal especial, que é comprado em Goiás. Uma pedra desse cristal pode produzir uma peça de bijuteria, e o custo de cada pedra é R\$ 1,20. A seguir, calcule o orçamento de materiais para cada mês, considerando que a empresa produz exatamente o volume vendido no mês.

Beleza em Cristais				
Necessidades de material				
Mês	Maio	Junho	Julho	Agosto
Produção no mês				
Materiais necessários				
Valor unitário do material				
Custos de material				



3. Relacione as colunas:

Crédito concedido aos clientes		Bens	1
Estoque de mercadorias para vendas		Direitos	2
Terreno de propriedade da organização		Obrigações	3
Compra com fornecedor, para pagar a prazo			
Empréstimo tomado no banco que deve ser pago			
Materiais para produção			
Empréstimo concedido a um funcionário da empresa, que deve ser devolvido no mês seguinte			
Máquina utilizada no processo de produção			

4. Continue:

1	Bem intangível		Marca da organização
2	Bem tangível móvel		Máquinas e equipamentos
3	Bem tangível imóvel		Edifício de propriedade da organização
			Mercadorias para venda
			Conhecimento de mercado acumulado na organização
			Terreno de propriedade da organização
			Processo de produção que garante competitividade à organização
			Móveis do escritório da organização





Avalie seu conhecimento

Situação 1. Parabéns! Já que você aprendeu a orçar algumas coisas, que tal refazer seu próprio orçamento utilizando o conhecimento adquirido até agora?

Sugestão: faça um orçamento para o mês seguinte, e depois anote tudo o que gastar naquele mês. No final do mês, compare o orçamento planejado com os valores que você efetivamente gastou com cada item. Sobraram ou faltaram recursos?

Situação 2. Quanto você ganha por hora de trabalho?

Você tem ou já teve algum tipo de remuneração? Calcule quantas horas você tem ou teve que trabalhar para ganhar aquele valor. Agora calcule quanto ganha ou ganhava por hora de trabalho.



Vale saber

Responsabilidade social e cidadania também é pagar contas!

Imagine um empregador que quer ser generoso com seus funcionários. Então, ele aumenta os salários de todos, a um nível que torna a despesa com salários muito pesada para a organização.

Imagine que essa organização tenha uma queda nas vendas por alguns meses. É provável que ele seja obrigado a atrasar os pagamentos dos salários e até tenha que demitir algumas pessoas.

Quando os administradores não planejam suas contas, acabam prejudicando os que estão à sua volta: os funcionários, os fornecedores, os funcionários dos fornecedores.

Fala-se muito, quando se trata de responsabilidade social, que as organizações devem respeitar o meio ambiente, desenvolver projetos sociais. No entanto, ter um planejamento financeiro que permita pagar as contas sem atraso é uma forma muito importante de uma organização ser socialmente responsável.

Isso vale para um indivíduo: quando uma pessoa não tem planejamento financeiro, acaba comprando mais do que pode, endividando-se. As empresas tiveram custos para produzir os produtos que ela comprou. As vendas que não são pagas representam um custo extra para as empresas, pois elas são obrigadas a encontrar recursos extras para pagar salários, fornecedores e outras despesas. É por isso que todas as



empresas têm normalmente uma reserva de recursos para cobrir eventuais “calotes”. No entanto, por que alguém tem que pagar por algo que é obrigação de outro?

Cidadania também significa gastar de acordo com as próprias possibilidades, ter suas contas em dia e ter planejamento financeiro.



Intertextos

MÚSICAS

Compare os dois trechos de músicas a seguir. A primeira é de Tim Maia, a segunda é do compositor e músico inglês George Harrison, membro do antigo grupo de rock inglês The Beatles.

“Não quero dinheiro (Só quero amar)”, Tim Maia – Volume II, Tim Maia, Polygram, 1971.

“... Quando a gente ama, não pensa em dinheiro
Só se quer amar, se quer amar, se quer amar
De jeito maneira, não quero dinheiro,
Quero amor sincero, isto é o que eu espero
Grito ao mundo inteiro, não quero dinheiro, eu só quero amar”

“Got My Mind Set on You”, Cloud nine, George Harrison, composição de Rudy Clark, Dark Horse/Warner Bross Records, 1987.

*I got my mind set on you
I got my mind set on you
But it's gonna take money
A whole lot of spending money
It's gonna take plenty of money
To do it right child*

Tradução:

“Eu tenho minha mente fixa em você
Eu tenho minha mente fixa em você



Mas vai custar dinheiro
Um monte de dinheiro para gastar
Vai levar uma boa quantidade de dinheiro
Para fazer as coisas do jeito certo, menina”

Como você pôde observar, há opiniões divergentes. Na primeira música, o autor acredita que não precisa de dinheiro para amar. Na segunda, o personagem, ao estar apaixonado, percebe que precisará de “um monte de dinheiro” para fazer as coisas “do jeito certo”.

- Você acha que um casal precisa de dinheiro para manter seu relacionamento?
- Em que coisas ele precisa investir?
- Quanto pode custar por mês para manter um namoro ou um casamento firme, animado, sem cair na rotina ou no tédio?
- Será que o planejamento financeiro pode ajudar a manter um relacionamento mais estável?



Glossário

Estimar

Calcular por aproximação o valor de alguma coisa, presente ou futura.

Receita de vendas

Soma de todos os valores recebidos por uma organização como resultado das vendas.

Subdimensionado

Valor estimado ou calculado abaixo do valor real.

Subsídio

Ajuda de qualquer tipo dada a uma empresa ou pessoa.



O que você estudou:

- *Conceitos introdutórios de Contabilidade.*
- *O patrimônio.*
- *O orçamento geral.*
- *Elementos do orçamento geral.*
- *O orçamento operacional.*





44

CAPÍTULO 12

ORÇAMENTO FINANCEIRO I

Certamente, você estudou os componentes do orçamento operacional de uma organização. O próximo passo é entender como é feito o orçamento financeiro, que consiste em projetar:

- A demonstração do resultado do exercício.
- O balanço patrimonial.
- O fluxo de caixa.



Agora, você estudará o que são e como se estruturam a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial.



Se lhe perguntassem neste instante quantos bens você tem, o que você responderia? Os alimentos que estão na sua geladeira também são bens que lhe pertencem? E a poupança no banco? E uma cadeira de sua casa? Como faria para responder com precisão qual é o valor exato que você possui hoje em termos de bens?

As pessoas normalmente não têm um controle tão rigoroso dos bens que possuem. Mas numa organização é diferente: é fundamental ter um controle cuidadoso de tudo o que se possui, desde um terreno, uma fábrica, até um prego. Tudo deve ser contabilizado.



Iniciando a conversa

A filha de Nestor estava de casamento marcado com Renato. Nestor estava preocupado: queria saber se o rapaz tinha condições de garantir uma situação de vida boa para Marcela. Por isso, um dia resolveu chamar Renato para conversar com franqueza.



– Renato, espero que minha filha se case com alguém que tenha uma mínima condição financeira. Quero lhe fazer uma pergunta muito simples: qual é o seu patrimônio hoje?

Nestor não sabia que Renato estava fazendo um curso de finanças, e que por isso ia levar a resposta muito a sério.

– Seu Nestor, preciso dividir minha resposta em quatro partes. Em primeiro lugar, vou lhe perguntar se o que o senhor entende por patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa. Se sim, agora vou falar de meus bens.

E continuou:

– Hoje tenho realmente alguns bens: uma casinha que comprei por R\$ 20 mil e que ainda estou pagando. Também tenho um carro, mas esse estou quase terminan-

do de pagar, e me custou na época R\$ 5 mil. Além disso, tenho que contabilizar o conjunto da mobília da casa, que custou ao todo R\$ 2 mil.

- Agora, se eu pensar melhor, seu Nestor, também tenho bens como roupas, sapatos, acessórios, que, somados, representam R\$ 800,00. Em minha casa tenho um estoque de artigos de limpeza e alimentos, que totalizam R\$ 300,00. Finalmente, tenho direitos a receber, no final do mês: a empresa em que trabalho está obrigada a me pagar um salário de R\$ 800,00. Claro, tenho ainda um dinheiro guardado na poupança, que totaliza R\$ 2 mil, e um dinheiro no bolso, que totaliza R\$ 25,00. Minha dívida com a casa, ainda por pagar, é de R\$ 10 mil, mas vou quitá-la ao final de cinco anos. Minha dívida com o carro é de R\$ 300,00 e, felizmente, falta-me pagar apenas essa parcela. Portanto, seu Nestor, para ser bem preciso na minha resposta, meu patrimônio líquido (PL), ou seja, meu capital próprio acumulado, totaliza R\$ 19.525,00.

Renato entregou uma tabela a seu Nestor.

- Nesta tabela, o senhor poderá ter um resumo do meu balanço patrimonial, no qual se encontram organizadas todas as informações que expus aqui.

Balanço patrimonial – Renato de Oliveira em \$			
Bens e direitos		Dívidas com terceiros	
Dinheiro no bolso	25,00	Dívida de curto prazo	
Poupança	2.000,00	Automóvel	300,00
Estoques	300,00	Dívida de longo prazo	
Roupas, sapatos e acessórios	800,00	Financiamento da casa	10.000,00
Salários a receber	800,00		
Automóvel	5.000,00		
Móveis	2.000,00		
Casa	20.000,00	Capital próprio acumulado	20.625,00
Total bens e direitos	30.925,00	Total dívida mais capital próprio	30.925,00



Que tal fazer uma tabela parecida para sua situação atual de vida? Registre-a em seu **bloco de notas** e, após este estudo, faça os ajustes necessários.



Por dentro do tema

O balanço patrimonial

Patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações da organização.

O **balanço patrimonial** é uma fotografia de como está o patrimônio de uma organização em determinado momento.

Exercício é um período contábil de 12 meses. Comumente, é considerado como início em 1º de janeiro e término em 31 de dezembro, mas podem ser definidos em outros dias, de acordo com o que dispuser o estatuto ou contrato social da empresa.

Você sabe dizer o que é necessário para calcular a situação do patrimônio da organização num determinado momento?

Você lembra o que é **patrimônio**?

Renato estava habituado a falar em patrimônio! Inclusive havia acabado de elaborar o balanço patrimonial da organização em que trabalhava.

Veja o **balanço patrimonial** simplificado que Renato preparou.

Companhia ABC			
Exercício encerrado em 31/12			
Ativo		Passivo	
Ativo Circulante	538.000,00	Passivo circulante	313.000,00
Caixa	30.000,00	Empréstimos	10.000,00
Bancos	78.000,00	Salários	80.000,00
Contas a receber de clientes	240.000,00	Fornecedores	120.000,00
Estoques	190.000,00	Impostos	73.000,00
		Dividendos	30.000,00
Ativo Não Circulante	648.000,00		
Realizável a longo prazo	73.000,00	Passivo Não Circulante	500.000,00
Títulos a receber	73.000,00	Financiamento	500.000,00
Investimento	40.000,00		
Terreno	40.000,00	Patrimônio líquido	373.000,00

Imobilizado	525.000,00	Capital Social	200.000,00
Móveis	43.000,00	Reserva de lucros	173.000,00
Equipamentos	512.000,00		
Depreciação acumulada	(30.000,00)		
Intangível	10.000,00		
Marcas	10.000,00		
Total do Ativo	1.186.000,00	Total do passivo	1.186.000,00

Mas o que significam esses termos da tabela? É o que você verá a seguir com mais detalhes.

O ativo

O ativo, exposto na coluna da esquerda, é a soma dos bens e direitos de uma organização.

O passivo e o patrimônio líquido (PL)

A coluna da direita mostra como a **organização** financiou os seus ativos. Ela pode, por exemplo, ter usado capital de terceiros, tomando empréstimos, ou ter utilizado o capital de seus sócios.

Passivo é o conjunto de dívidas da organização com terceiros. Podem ser dívidas com fornecedores, funcionários, bancos etc.

Patrimônio líquido (PL) é o total de capital próprio investido no negócio. Pode ser formado pelo aporte de capital dos sócios ou pelos lucros que ficaram na organização.

Total ativo

Para fazer o balanço patrimonial da empresa, Renato dividiu a tabela em dois lados. No lado esquerdo, colocou o conjunto de ativos.

Total passivo + PL

No lado direito, Renato colocou o conjunto de obrigações com terceiros, e o patrimônio líquido, que é igual ao capital de propriedade da organização.

A **organização** ter um passivo não significa que ela está mal! Toda organização tem um passivo na medida em que tem salários e contas a pagar. Tudo depende da quantidade de dívidas que ela tem e se o seu planejamento dá conta de pagá-las no momento previsto.

O que é liquidez?

Os itens no balanço patrimonial estão listados por ordem de **liquidez**, ou seja, a capacidade de um bem de transformar-se em dinheiro. Por exemplo, dizemos que uma aplicação na poupança tem mais liquidez que um apartamento, pois o dinheiro pode ser retirado a qualquer momento, enquanto um apartamento pode levar meses para ser vendido.



Veja agora a descrição de cada conta do balanço patrimonial.

As contas do balanço patrimonial

As contas do ativo

Ativo circulante

É a parte dos ativos que tem mais liquidez, pois os recursos do ativo circulante são utilizados nas operações do dia a dia da empresa. Divide-se nas seguintes contas: caixa, bancos, contas a receber, estoques, outros direitos.

Caixa e bancos

É o dinheiro de que a organização dispõe para pagar despesas imediatas. Pode ser em dinheiro vivo ("caixa") ou depositado no banco.

Contas a receber

São dívidas de clientes com a organização por compras que fizeram (créditos concedidos).

Estoques

Podem ser de produtos acabados, em fabricação, materiais, componentes, peças de reposição.

Outros direitos

Incluem despesas pagas que ainda não foram usufruídas. Por exemplo, um seguro que foi contratado e totalmente pago, mas que ainda tem validade por um ano.



Ativo Não Circulante

São incluídos neste grupo todos os bens de permanência duradoura, destinados ao funcionamento normal da sociedade e do seu empreendimento, assim como os direitos exercidos com essa finalidade.

O Ativo Não Circulante será composto dos seguintes subgrupos:

- Ativo Realizável a Longo Prazo são contas a receber que vencem depois de mais de um período, ou seja, num prazo de mais de um ano. Por exemplo, numa construtora, as prestações de pessoas que compraram um apartamento a pagar em três anos são ativos realizáveis a longo prazo.
- Investimentos são investimentos financeiros de longo prazo (mais de um período), não relacionados com a atividade operacional da organização. Por exemplo, uma organização pode investir recursos financeiros adquirindo participação em outra empresa.
- Imobilizados são todos os bens utilizados na atividade operacional da organização, como máquinas, instalações, móveis de escritório etc.
- Intangível é composto por contas representativas de bens incorpóreos (imateriais). Exemplo: Fundo de comércio, marcas e patentes.



As contas do passivo

Passivo circulante

São obrigações ou dívidas da empresa que vencem no período seguinte. Por exemplo: salários que precisam ser pagos ou contas de fornecedores que irão vencer.

Passivo Não Circulante

São dívidas que vencem após o término do exercício seguinte, ou seja, num prazo superior a um ano. Por exemplo: uma compra que foi parcelada para ser paga em vários anos ou um financiamento a longo prazo.

Estão esperando por mim. Preciso ir agora!

Ah, eu ainda posso esperar mais um pouquinho para chegar!

As contas do patrimônio líquido (PL)

O último grupo de contas do balanço patrimonial é o patrimônio líquido (PL), que é o capital próprio, dos sócios da empresa. Ele é composto por:

Capital social

Capital aportado pelos sócios no momento da abertura da organização ou em momentos posteriores.

Reserva de lucros

Os lucros alcançados podem ser retirados pelos sócios ou ficar na própria organização (retidos), para serem reinvestidos no negócio.

Eu venho direto do bolso dos sócios!

Mas eu sou resultado do sucesso da organização!

Companhia ABC			
Exercício encerrado em 31/12			
Ativo		Passivo	
Ativo Circulante	538.000,00	Passivo circulante	313.000,00
Caixa	30.000,00	Empréstimos	10.000,00
Bancos	78.000,00	Salários	80.000,00
Contas a receber de clientes	240.000,00	Fornecedores	120.000,00
Estoques	190.000,00	Impostos	73.000,00
		Dividendos	30.000,00
Ativo Não Circulante	648.000,00		
Realizável a longo prazo	73.000,00	Passivo Não Circulante	500.000,00
Títulos a receber	73.000,00	Financiamento	500.000,00
Investimento	40.000,00		
Terreno	40.000,00	Patrimônio líquido	373.000,00
Imobilizado	525.000,00	Capital Social	200.000,00
Móveis	43.000,00	Reserva de lucros	173.000,00
Equipamentos	512.000,00		
Depreciação acumulada	(30.000,00)		
Intangível	10.000,00		
Marcas	10.000,00		
Total do Ativo	1.186.000,00	Total do passivo	1.186.000,00

Você reparou, no exemplo da planilha elaborada por Renato, que o total do ativo é igual à soma do passivo mais o patrimônio líquido (PL)? Isso acontece porque só há duas maneiras de adquirir patrimônio: com recursos próprios ou com recursos de terceiros. Por isso, a soma do patrimônio da organização tem que ser igual à soma do capital próprio mais as dívidas.

Demonstração do resultado do exercício



Nas rodas de negócios é comum os empresários se perguntarem: “Como foi o ano? As atividades da organização resultaram em lucros ou prejuízos?” Mas como eles fazem para responder com precisão a esta última pergunta? Esse dado é apurado através do que chamamos de demonstração do resultado do exercício, uma espécie de relatório que apresenta todas as operações realizadas ao longo do exercício contábil.

Em primeiro lugar, apresenta todas as receitas, ou seja, as entradas de dinheiro. Em seguida, traz a lista das despesas. Por fim, verifica se a organização teve lucro ou prejuízo. Repare no exemplo da demonstração do resultado do exercício que Renato preparou:

Nas demonstrações contábeis e financeiras, os números entre parênteses representam valores negativos, ou seja, devem ser subtraídos.

Companhia ABC Demonstração do resultado do exercício findo em 31/12 - Em R\$ mil	
Receita bruta de vendas	15.030,00
Deduções das vendas	(23,00)
Impostos sobre as vendas	(2.130,00)
Receita líquida de vendas	12.877,00
Custo das mercadorias vendidas	(4.752,00)
Lucro bruto	8.125,00
Despesas operacionais:	
Despesas com vendas	(305,00)
Despesas financeiras	(63,00)
Despesas administrativas	(102,00)
Despesas com depreciação	(52,00)
Lucro antes do Imposto de Renda e CSLL	7.603,00
Imposto de Renda e CSLL	(3.200,00)
Participações	(59,00)
Lucro líquido	4.344,00

Despesas operacionais:

são as despesas que a organização tem para funcionar, como, por exemplo, despesas de vendas, administrativas, financeiras, e despesas com depreciação.

Neste caso, **produto** é o que a organização “vende”: pode ser um produto tangível ou um serviço.

Entenda as contas da demonstração do resultado do exercício (DRE)

Receita bruta de vendas	A receita é igual ao preço de venda dos produtos multiplicado pelo total de produtos vendidos. preço de venda dos produtos x total de produtos vendidos = receita bruta
Deduções das vendas	A organização pode ter alguma venda cancelada, ou devoluções. Estas devem ser deduzidas, ou seja, retiradas das receitas.
Impostos incidentes sobre a receita	Existem vários impostos que incidem sobre a receita: ISS, PIS, Cofins, e também ICMS e IPI no caso de venda de produtos. IR e CSLL incidem sobre a receita bruta no caso do recolhimento sobre o lucro presumido.
Receita líquida	É igual à receita bruta, menos as deduções das vendas, menos os impostos incidentes sobre a receita. receita bruta – deduções das vendas – impostos = receita líquida
Custo das mercadorias ou produtos vendidos	É o custo total das unidades vendidas. No caso de uma organização industrial, definimos como custo dos produtos vendidos. Numa organização comercial, falamos de custo das mercadorias vendidas.
Lucro bruto	Igual à receita líquida menos o custo das mercadorias ou produtos vendidos. receita líquida – custo das mercadorias/produtos = lucro bruto

Despesas de vendas	Salários e comissões dos vendedores e outras despesas ligadas ao esforço de vendas.
Despesas administrativas	Salários do pessoal administrativo, material de escritório, serviços de manutenção do escritório.
Despesas financeiras líquidas	São as despesas com juros, por empréstimos e financiamentos.
Despesas com depreciação	Não correspondem propriamente a uma saída de dinheiro. É uma provisão para futuras necessidades de reposição do <u>capital imobilizado</u> da empresa, que sofrerá desgaste com o uso e com o tempo. Veja mais detalhes sobre depreciação ao final desta tabela.

Lucro operacional, ou lucro antes do IR e CSLL	No caso do recolhimento de IR e CSLL pelo lucro real, essa será a base de cálculo, após alguns ajustes previstos em lei.
Participações	As participações sobre o lucro podem ser para acionistas ou funcionários, de acordo com o combinado com cada um e o permitido pela lei.
Lucro líquido	É o lucro resultante das operações da empresa naquele período, o qual poderá ser reinvestido ou distribuído aos sócios.

E o caso das organizações sem fins de lucro?

Nas ONGs, não se fala em lucro ou prejuízo, mas em superávit ou déficit. Nas cooperativas, o equivalente aos lucros são as “sobras líquidas”. Mas a lógica para a elaboração do balanço patrimonial e da DRE é a mesma.

A depreciação

Tanto no balanço patrimonial como na demonstração do resultado do exercício, você viu o conceito **depreciação**. Então, entenda melhor do que se trata.

O imobilizado da organização, como móveis, equipamentos, sofre desgastes com o uso e o tempo. Assim, é preciso fazer uma estimativa desse desgaste e da perda de valor, até porque, mais cedo ou mais tarde, esse imobilizado terá que ser substituído. É isso que chamamos de despesas de depreciação, as quais são classificadas como despesas não desembolsáveis, pois não representam um desembolso efetivo de dinheiro. É uma espécie de previsão para um gasto futuro.

Existem várias fórmulas para calcular o valor da depreciação, mas todas usam as seguintes variáveis: o período de vida útil do bem, ou seja, quanto tempo ele poderá funcionar de modo eficiente e seu custo de aquisição.

Uma forma de calcular a depreciação é usar a seguinte fórmula:

$$\text{quota anual de depreciação} = (\text{custo} / \text{nº de períodos de vida útil estimada})$$

Exemplo: uma máquina para fiação foi comprada por R\$ 15 mil e a fábrica espera usá-la por dez anos. Qual será sua despesa anual de depreciação? Antes de continuar a leitura, tente responder a essa questão no seu **bloco de notas**. Em seguida, compare com a resposta apresentada a seguir.



*Em outras palavras: em Contabilidade, o termo **depreciação** representa a perda de eficiência funcional dos bens, como máquinas, instalações, veículos etc, em função do seu uso.*

Se a organização tem um terreno, como é calculada a depreciação? Não é calculada. Terrenos não são depreciados: eles não sofrem desgaste nem com o tempo nem com o uso.

Não confunda depreciação com desvalorização. Desvalorização é a perda de valor resultante das variações do mercado. Por exemplo, o valor do terreno pode cair porque as terras se desvalorizaram no mercado.

Resposta:

Período de vida útil do bem = **10 anos**

Valor de compra do bem = **R\$ 15.000,00**

Depreciação anual = **R\$ 15.000/ 10 = R\$ 1.500,00** por ano.

Mas atenção! Não são apenas equipamentos, máquinas ou instalações que podem ser depreciados!

- Podemos contabilizar uma quota de exaustão para recursos naturais, como reservas florestais, minas, poços de petróleo.
- Podemos contabilizar amortização para bens intangíveis, como patentes, direitos autorais, benfeitorias em bens de terceiros (reforma em local alugado, por exemplo).



Fazendo e aprendendo

A Companhia Alfa apresentou o seguinte balanço patrimonial no fim do ano:

Companhia Alfa			
Exercício encerrado em 31/12			
Ativo		Passivo	
Ativo circulante	110.000,00	Passivo circulante	16 .000,00
Caixa	10.000,00	Empréstimos	16 .000,00
Contas a receber de clientes	35.000,00		
Estoques	65.000,00	Passivo não circulante	0
Ativo não circulante	30.000,00		
Imobilizado	30.000,00	Patrimônio líquido (PL)	124.000,00
Equipamentos	30.000,00	Capital social	100.000,00
		Reserva de lucros	24.000,00
Total do Ativo	140.000,00	Total do Passivo	140.000,00

Para o ano seguinte, a organização planeja as seguintes modificações:

- Fazer um investimento em ativo não circulante: serão comprados equipamentos no valor de R\$ 200 mil. Metade desse valor será financiado com empréstimos de longo prazo, a serem contabilizados no passivo não circulante.
- A empresa espera ter lucros no valor de R\$ 100 mil, os quais serão totalmente retidos, ou seja, não serão distribuídos entre os donos da empresa. Esses R\$ 100 mil serão utilizados para pagar a outra metade da compra de equipamentos.

1. No seu **bloco de notas**, elabore o balanço patrimonial projetado para o ano seguinte, incluindo as informações acima. Para facilitar seu raciocínio, use a planilha como a que segue, completando o que aparece destacado em verde.

Companhia Alfa			
Exercício encerrado em 31/12			
Ativo		Passivo	
Ativo circulante	110.000,00	Passivo circulante	16.000,00
Caixa	10.000,00	Empréstimos	16.000,00
Contas a receber	35.000,00		
Estoques	65.000,00	Passivo não circulante	
Ativo não circulante			
Imobilizado		Patrimônio líquido (PL)	
Equipamentos		Capital social	100.000,00
		Reserva de lucros	24.000,00
Total do Ativo	340.000,00	Total do Passivo	

2. A Companhia Alfa espera no ano seguinte ter os resultados abaixo:
 - a) Vender 100 mil unidades a um preço de R\$ 10,00, sendo que 25% desse valor será pago em impostos sobre a receita.
 - b) O custo das mercadorias vendidas é R\$ 2,00 por unidade.
 - c) As despesas operacionais totalizarão R\$ 120 mil.

No seu **bloco de notas**, elabore a demonstração do resultado do exercício e verifique qual foi o lucro ou o prejuízo do período. Utilize a planilha que segue.

Companhia Alfa	
Demonstração do resultado do exercício encerrado em 31/12 - Em R\$ mil	
Receita bruta de vendas	
Impostos sobre as vendas	
Receita líquida de vendas	
Custo das mercadorias vendidas	
Lucro bruto	
Despesas operacionais	
Lucro operacional	



Avalie seu conhecimento

Situação 1. O balanço patrimonial abaixo é de uma empresa que está com problemas financeiros. Você consegue identificar alguns elementos que demonstram esses problemas?

Companhia Dilapida S.A.			
Exercício encerrado em 31/12			
Ativo		Passivo	
Ativo circulante	582.000,00	Passivo circulante	500.000,00
Caixa	2.000,00	Empréstimos	500.000,00
Contas a receber de clientes	340.000,00		
Estoques	240.000,00		
Ativo não circulante	5.000,00		
Imobilizado	5.000,00	Patrimônio líquido (PL)	87.000,00
Equipamentos	5.000,00	Capital social	100.000,00
		Prejuízos acumulados	(13.000,00)
Total do Ativo	587.000,00	Total do Passivo	587.000,00

Situação 2. Um dos motivos da Companhia Dilapida S.A. não estar em uma boa situação é que ela não teve um ano muito positivo, embora tenha tido um volume razoável de vendas. Veja a demonstração do resultado do exercício e tente identificar onde ela não foi muito bem.

Companhia Dilapida S.A.		
Demonstração do resultado do exercício encerrado em 31/12 - Em \$ mil		
	Orçado	Realizado
Receita bruta de vendas	200.000,00	280.000,00
Impostos sobre as vendas	50.000,00	70.000,00
Receita líquida de vendas	150.000,00	210.000,00
Custo das mercadorias vendidas	120.000,00	168.000,00
Lucro bruto	30.000,00	42.000,00
Despesas operacionais	14.000,00	55.000,00
Lucro líquido	16.000,00	(13.000,00)



Vale saber

Segundo a lei brasileira, a organização é obrigada a manter o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício atualizados. Esses demonstrativos financeiros podem inclusive ser verificados por um fiscal do Governo que visitar a organização.

As sociedades de capital aberto são obrigadas, por lei, a publicar em veículos públicos, como jornais, seus demonstrativos, de modo que todos possam tomar conhecimento deles. Isso acontece porque, como qualquer pessoa pode comprar ações dessas empresas na Bolsa, elas devem informar publicamente qual é sua situação financeira.





Intertextos

FILME

Enron: os mais espertos da sala (The smartest guys in the room), de Alex Gibney, EUA, 2005.

A Enron era uma das empresas gigantes de revenda de energia e gás – a maior dos EUA em sua área. De repente, uma fraude contábil veio à tona. Quando a falência da companhia foi decretada, em 2001, ela fechou, e os funcionários e investidores ficaram sem um centavo. As artimanhas feitas por contadores e pelos chefes-executivos simularam um fenômeno de crescimento que, na verdade, não existia, deixando 20 mil desempregados e um bilhão de dólares na conta dos responsáveis. O documentário faz pensar sobre a falta de escrúpulos de executivos que usaram artimanhas contábeis para lucrar mais e às custas dos demais. Vale assistir para reforçar que as empresas devem trabalhar com ética e cidadania, tendo transparência em sua relação com a sociedade.

LIVROS

Orçamento empresarial - 2006, de Fabio Frezatti, Editora Atlas, 2006.

O livro vai além na abordagem do tema “orçamento financeiro”: trata de aspectos ligados à técnica de montagem do orçamento, questões comportamentais ligadas aos gestores e questões estruturais de recursos humanos. Apresentando situação em que o orçamento já existe numa organização industrial, a leitura evolui por meio da discussão de questões que possam torná-lo melhor ou mais adequado ao sistema orçamentário da organização. O livro ainda permite ao leitor desenvolver simulações do modelo apresentado por meio da internet.

Dicionário de orçamento, planejamentos e áreas afins, de Osvaldo Maldonado Sanches, Editora Prisma, 1998.

Bom material de consulta para estudantes de disciplinas que envolvam orçamento. Nele, você vai encontrar definições para os principais termos técnicos relacionados ao tema.





Glossário

Amortização

Redução gradual de uma dívida através de pagamentos periódicos combinados entre o credor e o devedor. Significa também a redução percentual periódica do valor de um ativo, no período de alguns anos.

Benfeitoria

Obra ou melhoria feita em coisas móveis ou imóveis com o objetivo de conservar, aprimorar ou embelezar.

Bolsa de Valores

Mercado onde se compram e vendem ações, que são títulos que representam fração do patrimônio de empresas de capital aberto.

Capital imobilizado

É o capital da organização investido em bens de uso da empresa, tais como: Máquinas, Equipamentos, imóveis etc.

Contabilizar

Registrar nos livros contábeis.

Direito autoral (ou direito de autor)

Nome dado ao direito que o autor, o criador, o tradutor, o pesquisador ou o artista tem de controlar o uso que se faz de sua obra.

Exaustão

Extremo cansaço decorrente de esforços ou, no caso de recursos naturais, desgaste em função do uso ou exploração. Ex: exaustão de jazidas minerais.

Patente

Uma forma de proteção da propriedade industrial. Documento legal que representa um conjunto de direitos exclusivos concedidos por um governo a um inventor. Permite que um inventor exclua outros de fazer, usar ou vender uma invenção que ele reivindique como sua durante o prazo de validade da patente.

Pesquisa e desenvolvimento

Chamamos assim ao departamento das organizações que se ocupa em desenvolver pesquisas, de modo a lançar novos produtos ou até inovações nos produtos com que a organização trabalha. Empresas de tecnologia – como, por exemplo, as fabricantes de celulares – têm departamentos de pesquisa e desenvolvimento muito numerosos e caros, o que lhes permite lançar muitos novos produtos por ano.



O que você estudou:

- *O orçamento financeiro.*
- *O balanço patrimonial.*
- *A demonstração do resultado do exercício.*





47

CAPÍTULO 13

ORÇAMENTO FINANCEIRO II

Quanto mais alto o nível econômico de uma família, mais altas também são as suas despesas mensais. Uma família que tem um apartamento e um carro terá os seguintes gastos: mensalidades de condomínio, IPTU e IPVA uma vez por ano, despesas com reforma e manutenção do apartamento e um tanque de carro para encher periodicamente. Se essa família tiver também duas casas de fim de semana e dois carros, suas despesas mensais de manutenção e taxas também vão se multiplicar. Afinal, quanto mais cresce o patrimônio, mais dinheiro precisamos para mantê-lo!





Você já pensou que isso também acontece com as organizações? Crescer custa caro! É preciso ter recursos para expandir, ter mais clientes.

Talvez você duvide disso e esteja dizendo: quando uma organização tem mais clientes, ela naturalmente tem mais recursos também, pois vende mais. Vamos ver neste estudo que a questão é mais complexa do que parece.

Leia o estudo de caso e reflita a respeito do problema apresentado.



Iniciando a conversa

A expansão da Elo Sistemas

Alexandre era o diretor financeiro de uma empresa de automação, a Elo Sistemas, e foi o único que não ficou nem um pouco contente quando o diretor comercial anunciou numa reunião que a empresa havia assinado cinco grandes contratos, logo no início do ano, para automatizar as entradas de carros e de pessoas de centros comerciais.

Era algo inédito na história da empresa, que sempre havia trabalhado com contratos menores. Um salto muito grande, alcançado não só pela alta qualidade do trabalho da Elo, que começava a ser reconhecido pelo mercado, mas também pelo dinamismo de Guilherme, o novo diretor comercial, que havia dado um novo ritmo às vendas.

Enquanto todos comemoravam, Alexandre ficou sério, até um pouco contrariado. Logo Guilherme, o diretor comercial, reagiu.

- O que houve, Alexandre? Não consegue suportar o sucesso dos outros? Você não deve ser tão competitivo!
- Imagina, Guilherme, eu torço muito por seu sucesso, e fico contente de que tenha fechado contratos tão bons. Mas só ficarei feliz quando vir o cronograma de pagamentos. Estou desconfiado de que não teremos dinheiro para fazer os cinco trabalhos ao mesmo tempo.
- Ora, se não tivermos, pegamos dinheiro emprestado, pedimos um adiantamento.
- Vai ser muito difícil o cliente dar adiantamento, não é prática de nosso mercado. E dinheiro emprestado é caro. Nós trabalhamos com margens pequenas, que não



admitem um pagamento muito alto de taxas de juros. Eu quero analisar os cronogramas de pagamentos antes de aceitar os cinco trabalhos.

– Alexandre, você é um sujeito muito invejoso. Estou decepcionado!

Alexandre levantou-se e retirou -se da sala. Na verdade, todos sabiam que ele era um bom colega, que jamais teria inveja do sucesso dos outros. Por isso, não entendia que desconfiassem de seu coleguismo. Mas Alexandre sabia que estavam todos embriagados com o sucesso das vendas, não queriam nem prestar atenção ao que ele tinha a dizer. Ele estava preocupado porque talvez a empresa não pudesse, naquele momento, se comprometer com projetos que totalizassem mais de R\$ 5 milhões; afinal, aquela não era uma empresa grande.

Para iniciar os projetos, seria necessário contratar pessoas, comprar materiais, entre outras preocupações. Durante os três primeiros meses do projeto, a empresa teria que gastar aproximadamente R\$ 1 milhão, e Alexandre sabia que eles não tinham esse valor disponível em caixa. As reservas totalizavam somente R\$ 200 mil.

Quando os clientes pagariam a primeira parte do trabalho? Adiantamentos não eram muito comuns nesse mercado, seria muito se adiantassem 10% do trabalho, mas isso representava R\$ 500 mil, o que cobria apenas metade das necessidades. O normal era que os pagamentos se dessem mais perto do final do trabalho, ou quando este já tivesse sido entregue.

Restava pedir aos bancos a outra metade dos recursos, mas a Elo Sistemas nunca tinha pedido um financiamento de R\$ 500 mil, seria a primeira vez. Alexandre acreditava também que a empresa não teria esse nível de crédito.

Se fossem trabalhos executados em períodos mais curtos... Mas a verdade é que tinham um ano de trabalho pela frente, e provavelmente bem mais de seis meses antes de ter um pagamento significativo. O que fazer? – perguntava-se ele.

A resposta veio com o tempo. Por mais que Alexandre quebrasse a cabeça, não havia muita saída para a situação. Em três meses a empresa já havia gasto todas as suas reservas financeiras, só que ainda tinha R\$ 200 mil em dívidas com fornecedores. Acontece que ninguém queria ouvir falar dos contratos assinados que a empresa tinha. Os bancos e fornecedores queriam dinheiro na mão como garantia para emprestar dinheiro à empresa, e cobravam juros altíssimos por empréstimos que cobriam muito mal as necessidades de capital da Elo Sistemas.

Depois do quinto mês, pararam de pagar salários. Alguns trabalhadores terceirizados simplesmente rescindiram o contrato e não apareceram mais.

Após oito meses de trabalho, a empresa teve sua concordata pedida por fornecedores, e ainda tinha que pagar multas para os clientes por não ter cumprido prazos de entrega dos projetos. Não havia nada a fazer, era o fim da linha para a Elo.



Depois de ler atentamente o caso descrito, tente descobrir qual foi o erro cometido na gestão financeira da Elo Sistemas. Registre sua resposta no **bloco de notas**.



Por dentro do tema

Caixa, neste sentido, é o dinheiro que a empresa tem disponível.

Como planejar os controles financeiros na empresa?

Toda empresa precisa planejar muito bem os recursos financeiros que vão entrar e sair da organização como resultado de suas atividades, para evitar problemas de **caixa**.

Um grande desafio na área financeira das organizações é que as entradas e saídas de recursos financeiros não acontecem de maneira coordenada. Por exemplo: uma empresa pode vender R\$ 1 milhão em um mês, mas o dinheiro não entrar todo de uma vez no mês seguinte, pois os clientes vão pagar esse valor em várias prestações. Se forem dez prestações, a organização só vai receber R\$ 100 mil por mês.

A questão é que, para entregar R\$ 1 milhão em produtos ou serviços, é preciso fazer gastos: pagar salários, aluguel, fornecedores etc.

Veja alguns fatores que levam à pouca coordenação dos recursos da organização:

- As vendas nem sempre são pagas à vista; uma venda grande, como você pôde observar no caso estudado, nem sempre implica uma entrada de caixa imediata.
- Os fornecedores de materiais podem aceitar financiar as compras da organização (pagamento parcelado ou prazos maiores para pagar). Mas isso depende de negociação.
- Os salários não podem ser negociados: no fim do mês ou na data definida pela organização, é preciso pagar salários aos funcionários, independentemente de como foi o mês de trabalho e se a organização está com dinheiro em caixa.



- Os impostos e encargos sociais também precisam ser pagos na data devida. Não há como argumentar com o Governo que a organização “não teve um mês muito bom, e vai pagar assim que puder”.

No caso estudado, trata-se de uma organização que realizou uma venda de R\$ 1 milhão, mas só vai receber do cliente R\$ 100 mil por mês. No entanto, se ela emitir uma nota fiscal de R\$ 1 milhão, será obrigada a recolher tributos ao Governo sobre esse valor. Embora o valor total não tenha sido recebido ainda, os tributos são calculados em cima das notas fiscais emitidas, independentemente da forma como serão pagas.

Construindo o orçamento de caixa

O orçamento financeiro de uma organização é composto de:

- DRE (demonstração do resultado do exercício).
- Balanço patrimonial.
- Fluxo de caixa.



ORÇAMENTO CONSOLIDADO	
MARKETING	R\$ 800,00
RH	R\$ 750,00
ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO	R\$ 600,00
VENDAS	R\$ 500,00
TÉCNICO	R\$ 1100,00

EMPRESA S.A.



Lembra do personagem Tio Patinhas, das revistas em quadrinhos? Será que hoje em dia ele seria um bom gestor? A prática de guardar todo o dinheiro trancado numa caixa-forte dentro da empresa não existe mais. Os gestores de hoje preferem aplicar o dinheiro que sobra e fazer uma programação cuidadosa de quando vão precisar de mais recursos dentro da organização.

O orçamento é a projeção de entradas e saídas de recursos que permite ao gestor financeiro verificar quando haverá recursos sobrando, que precisam ser aplicados, ou quando ele deve se preparar para um saldo negativo.

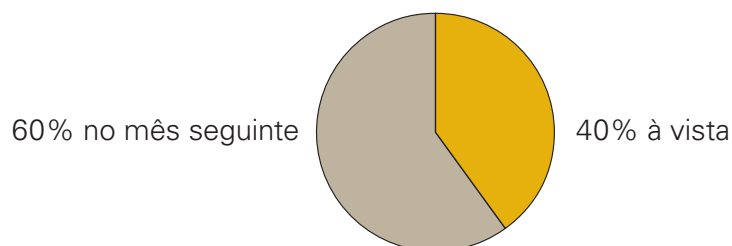
Neste estudo, você poderá analisar passo a passo o orçamento de caixa, começando, como sempre, pelo orçamento de vendas.

Observe o exemplo de orçamento abaixo:

Tabela 1: orçamento de vendas

Armarinho Celeste				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 2				
Mês	1	2	3	4
Vendas de unidades	7.500,00	6.438,00	8.250,00	5.969,00
Preço de venda	8,00	8,00	8,00	8,00
Receita de vendas	60.000,00	51.504,00	66.000,00	47.752,00

No papel parece ótimo, mas acontece que nem todos os clientes de seu Osvaldo pagam à vista. Na verdade, as vendas são pagas pelos clientes do seguinte modo:



Observe, assim, que as vendas serão pagas conforme a tabela que segue.

Tabela 2: orçamento de vendas – previsão de pagamentos

Armarinho Celeste				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 2 em \$				
Mês	1	2	3	4
Vendas à vista (40%)	24.000,00	20.601,60	26.400,00	19.100,80
Vendas a prazo (60%)	36.000,00	30.902,40	39.600,00	28.651,20
Total das vendas	60.000,00	51.504,00	66.000,00	47.752,00

Agora, é preciso calcular as entradas de caixa resultantes das vendas.

Tabela 3: entradas de caixa do Armarinho Celeste

Armarinho Celeste				
Entradas de caixa das vendas para o quadrimestre 2 em \$				
Mês	1	2	3	4
Vendas à vista (40%)	24.000,00	20.601,60	26.400,00	19.100,80
Vendas a prazo (60%)	34.000,00*	36.000,00	30.902,40	39.600,00
Total dos recebimentos	58.000,00	56.601,60	57.302,40	58.700,00

* Este número é dado como exemplo considerando 60% das vendas do mês anterior.

Suponha que a organização precise comprar tecido para produzir as bolsas, e tenha uma previsão de compra de material. Observe:

Tabela 4: orçamento de material

Armarinho Celeste				
Necessidade de materiais em \$				
Mês	1	2	3	4
Produção no mês	6.969	7.344	7.110	5.985
Tecido necessário (em metros)	920	1.000	950	850
Valor unitário do material	5,00	5,00	5,00	5,00
Custos de material	4.600,00	5.000,00	4.750,00	4.250,00

Suponha que o fornecedor, sabendo que os clientes não pagam todas as compras à vista, aceitou as mesmas condições de pagamento que o Armarinho Celeste oferece a seus clientes: 40% à vista e 60% a prazo.

Assim, na realidade, as compras deverão ser pagas da seguinte maneira:

Tabela 5: orçamento de compra de materiais

Amarinho Celeste				
Necessidade de materiais em \$				
Mês	1	2	3	4
Custos de material	4.600,00	5.000,00	4.750,00	4.250,00
Valor pago à vista - 40%	1.840,00	2.000,00	1.900,00	1.700,00
Valor a pagar no mês seguinte - 60%	2.760,00	3.000,00	2.850,00	2.550,00

Note que a previsão das saídas de caixa para pagamento de materiais ficaram da seguinte maneira:

Tabela 6: previsão de pagamento de materiais

Amarinho Celeste				
Saídas de caixa para pagamento de materiais em \$				
Mês	1	2	3	4
Valor pago à vista - 40%	1.840,00	2.000,00	1.900,00	1.700,00
Valor a pagar do mês anterior	4.200,00*	2.760,00	3.000,00	2.850,00
Valor total a pagar no mês	6.040,00	4.760,00	4.900,00	4.550,00

(*) Este valor é dado com base num valor de compras de tecido no mês anterior de \$ 7.000,00.

As outras despesas têm que ser pagas à vista e estão listadas na tabela seguinte.

Tabela 7: outras despesas orçadas

Amarinho Celeste				
Saídas de caixa em \$				
Mês	1	2	3	4
Custos de mão-de-obra direta	5.226,56	5.507,81	5.332,03	4.488,28
Custos diretos de produção	8.400,00	8.400,00	7.700,00	7.700,00
Despesas administrativas e de vendas	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00
Total de saídas de caixa	46.626,56	46.907,81	46.032,03	45.188,28

Agora sim! Com base nesses números, você já tem todos os elementos para construir o **orçamento de receitas e despesas de caixa**. Ele se encontra na próxima tabela. Em seguida, você irá entender as informações incluídas em cada linha desse orçamento.

Tabela 8: orçamento de receitas e despesas de caixa

Amarinho Celeste				
Orçamento de receitas e despesas de caixa para o quadrimestre 2 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Saldo inicial de caixa	10.000,00	15.333,44	21.116,83	26.887,20
Recebimento de clientes	58.000,00	56.601,60	57.302,40	58.700,80
Caixa total disponível	68.000,00	71.935,04	78.419,23	85.588,00
Pagamento de materiais	6.040,00	4.760,00	4.900,00	4.550,00
Pagamento de mão de obra direta	5.226,56	5.507,81	5.332,03	4.488,28
Custos diretos de Fabr.	8.400,00	8.400,00	7.700,00	7.700,00

Despesas administrativas e de vendas	33.000,00	32.150,40	33.600,00	31.775,20
Despesas totais	52.666,56	50.818,21	51.532,03	48.513,48
Saldo mínimo de caixa	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total de caixa necessário	62.666,56	60.818,21	61.532,03	58.513,48
Excesso ou falta total de caixa	5.333,44	11.116,83	16.887,20	27.074,52
Financiamento:				
Empréstimos tomados	-	-		
Pagamento de empréstimos	-	-		
Juros	-	-		
Efeitos totais do financiamento	-	-		
Saldo final de caixa	5.333,44	21.116,83	26.887,20	37.074,52

Repare que alguns valores na tabela estão entre parênteses: eles são a representação de valores negativos, ou seja, é dinheiro que sai.

Entendendo o orçamento de receitas e despesas de caixa

Saldo inicial de caixa	É o total de caixa que a organização tem no início daquele mês. No primeiro mês, definimos que a organização tinha R\$ 10 mil em caixa. Nos outros meses, repare que o saldo inicial de caixa é igual ao saldo final de caixa do mês anterior.
Receitas de caixa	São todas as entradas de caixa. No caso do exemplo citado, a única entrada de caixa corresponde aos pagamentos feitos pelos clientes em cada mês, referentes a pagamentos de compras à vista e a prazo. O valor mensal foi calculado na tabela 3, com base nas tabelas 1 e 2.

Caixa total disponível	É igual à soma dos recursos que já havia no caixa (caixa no início do mês) mais as entradas do mês (receitas de caixa).
Despesas de caixa	São todas as saídas de recursos. Devemos considerar nesse caso apenas as saídas efetivas de caixa para pagamentos, conforme calculamos nas tabelas 4 a 7.
Saldo mínimo de caixa desejado	O gestor financeiro costuma ter um valor mínimo de caixa que ele não quer ultrapassar. Nesse caso, a organização definiu o saldo mínimo de caixa em R\$ 10 mil. Isso significa que a organização tem uma reserva de segurança; quando se tem menos do que esse limite, significa que pode haver problemas de caixa.
Total de caixa necessário	O total de caixa necessário é igual à soma das saídas de caixa (despesas) mais o saldo mínimo de caixa.
Excesso ou falta de caixa	É igual às entradas de caixa menos o total de caixa necessário. Se o resultado for positivo, quer dizer que a organização tem excesso de caixa, ou seja, há mais dinheiro disponível do que se precisa gastar. Se o resultado for negativo, tem falta de caixa, ou seja, é preciso gastar mais dinheiro do que há disponível. No nosso exemplo, acontece falta de caixa nos meses 3 e 4.
Empréstimos tomados	Quando há falta de caixa, é necessário que os sócios façam aportes de caixa ou então que peçam dinheiro emprestado. No nosso exemplo, não houve necessidade de realizar nenhuma dessas transações, mas é sempre bom, na hora de fazer o orçamento, considerar essas possibilidades.
Pagamento de empréstimos	O gestor deve também considerar as previsões de pagamentos de empréstimos caso venha recorrer a eles.
Juros	Para contrair empréstimos, é preciso pagar juros. No nosso exemplo, a taxa obtida com os bancos foi 18% ao ano, e o gestor deve desembolsar esse valor sobre cada empréstimo que tiver contraído em cada ano.
Efeitos totais do financiamento	É igual ao valor que se pegou emprestado, menos o que se tem que pagar de juros e menos as amortizações dos empréstimos. Esse é o valor que efetivamente ficará disponível para a organização.
Saldo final de caixa	É igual ao excesso ou falta de caixa mais os recursos resultantes de financiamento. Nesse caso, estamos somando o caixa resultante das atividades operacionais da organização com o caixa resultante das atividades financeiras.



Por que é importante ter um orçamento de receitas e despesas de caixa? É mais do que importante, é vital! Já pensou se chegar um mês em que a organização não tem dinheiro em caixa para pagar os salários? Ou para fazer um conserto, ou comprar mais matéria-prima para a produção? O caixa da empresa tem um fluxo e é preciso prever o entra-e-sai de recursos.



Fazendo e aprendendo

Agora é com você. Que tal praticar um pouco do que aprendeu até o momento? Veja os casos abaixo e responda:

1. A empresa Esportes da Natureza vende pacotes de ecoturismo. Cada pacote custa R\$ 300,00, que são pagos em três vezes iguais: a primeira parcela à vista e as outras duas nos meses subsequentes. Como neste momento é o fim da baixa temporada, a empresa não tem nenhum valor a receber de vendas em meses passados. Em seu **bloco de notas**, calcule as receitas de vendas da organização, a partir do volume de vendas projetado. Construa uma tabela semelhante à que apresentamos. Depois, confira os números na seção de respostas.

Orçamento de vendas projetado para os próximos meses

Esportes da Natureza			
Orçamento de vendas para o trimestre 1			
Mês	1	2	3
Pacotes vendidos	70,00	75,00	62,00
Preço unitário	300,00	300,00	300,00
Receita de vendas			

2. Agora, calcule as entradas projetadas de caixa, sabendo que os pacotes serão pagos em três parcelas mensais, sendo a primeira à vista e as outras nos meses subsequentes.



Esportes da Natureza					
Orçamento de vendas em \$					
Mês	1	2	3	4	5
Pacotes mês 1					
Pacotes mês 2					
Pacotes mês 3					
Total dos recebimentos					

3. A empresa Esportes da Natureza tem 40% de **gastos** com os pacotes vendidos, dos quais 20% são para recolhimento de impostos e os outros 20% são **custos** com pagamento de guias de turismo e empresas de transporte. Além disso, a empresa tem R\$ 3 mil de despesas mensais com manutenção de um escritório e pagamento do pessoal administrativo. Tudo deve ser pago à vista, não há possibilidade de parcelar nenhuma despesa. A partir desses dados, calcule o cronograma de pagamentos de despesas para os próximos três meses.

Esportes da Natureza			
Previsão de entradas e saídas de caixa			
Mês	1	2	3
Saldo inicial de caixa no mês			
Entradas de caixa			
Despesas Totais			
Saldo final de caixa			

4. Compare as entradas de caixa dos meses 1, 2 e 3 com as saídas de caixa projetadas. A empresa terá problemas de caixa em algum mês? Justifique sua resposta.



Avalie seu conhecimento

Situação 1. A empresa de consultoria Bons Serviços Ltda. presta serviços de consultoria em gestão para empresas. O orçamento de serviços projetado para o próximo quadrimestre é o seguinte:

Bons Serviços Ltda.				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Receita de serviços	320.000,00	300.000,00	340.000,00	300.000,00

A empresa só recebe o valor total dos serviços uma vez que estes são concluídos, e isso acontece normalmente no mês seguinte à prestação do serviço. Isso significa que as receitas de vendas deverão ser recebidas no mês seguinte ao da venda.

A empresa tem gastos de 30% sobre as vendas, entre tributos e pagamento dos consultores, no mês em que a venda é realizada. No mês seguinte à venda, tem que pagar mais 20% aos consultores que prestaram o serviço.

Além disso, a empresa tem despesas fixas:

- R\$ 20 mil de despesas de vendas.
- R\$ 15 mil de despesas administrativas.

Essas despesas acontecem todos os meses. No mês atual, a empresa não prestou nenhum serviço, e portanto não terá nada a receber no mês 1. No entanto, ela tem uma reserva de saldo inicial de caixa de R\$ 120 mil.

A empresa tem como política manter um saldo mínimo de caixa de R\$ 10 mil.

Em seu **bloco de notas**, complete as tabelas a seguir com as informações dadas, e verifique se a empresa terá ou não problemas de caixa. Em seguida, apenas depois de chegar a uma conclusão, compare sua análise com as tabelas a seguir.

Bons Serviços Ltda.				
Programação de recebimentos de vendas no quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Recebimento dos serviços				

Bons Serviços Ltda.				
Pagamento de consultores e tributos para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
30% dos serviços				
20% dos serviços do mês anterior				
Total de despesas com consultores e tributos				

Bons Serviços Ltda.				
Despesas fixas para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Despesas de vendas				
Despesas administrativas				
Total de despesas administrativas e de vendas				

Bons Serviços Ltda.				
Orçamento de receitas e despesas de caixa para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Saldo inicial de caixa				



Recebimento de serviços				
Caixa total disponível				
Despesas de caixa:				
Pagamento de consultores e tributos				
Despesas administrativas e de vendas				
Despesas totais				
Saldo mínimo de caixa desejado				
Total de caixa necessário				
Excesso ou falta total de caixa				



Vale saber

Caixa 2 é crime



Você já aprendeu o que é caixa e como funciona o seu fluxo. Mas já ouviu falar em caixa 2? Infelizmente, às vezes lemos notícias sobre isso nos jornais.

Caixa 2 é o dinheiro que alguns empresários, de forma desonesta e irresponsável, têm em caixa, mas não declaram na hora de pagar imposto. Isso é crime. É uma prática que não só é contra a lei, mas é contra todo cidadão brasileiro.

48





Intertextos

FILME

A felicidade não se compra (It's a wonderful life), de Frank Capra, EUA, 1946.

É sempre importante lembrar que o dinheiro não é tudo. Há valores mais importantes, e esse é o tema do filme. Na véspera do Natal, George Bailey está à beira do suicídio quando é salvo por um anjo da guarda, que lhe mostra como a cidade seria diferente se ele não tivesse nascido.

LIVRO

Manual de orçamento, de Rogério João Lunkes, Editora Atlas, 2003.

Bom para você se aprofundar ainda mais no assunto, o livro mostra as diferentes formas de apresentação dos métodos orçamentários – orçamento empresarial, orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível, orçamento por atividades e orçamento perpétuo –, além de englobar novos tipos de orçamento mais adaptados a necessidades de gestores.



Glossário

Atividade-fim

Atividade que constitui o objeto social da empresa.

Atividade-meio

Toda atividade que precisa ser realizada numa empresa, mas não é parte do objeto social, constituindo apenas atividade de apoio para que a atividade-fim seja realizada.

Baixa temporada

Período de menor procura por lugares turísticos, por conta da estação climática, ou por não ser período de férias ou feriados.

Concordata

Acordo entre o falido e seus credores (aqueles a quem ele deve).

Rescindir

Anular ou cancelar um contrato.

**Taxa de juros**

É a taxa cobrada para empréstimos de dinheiro, e seu valor expressa o custo do dinheiro no mercado. É um ganho para quem empresta e uma despesa para o tomador do empréstimo.

Terceirização

Forma de organização através da qual uma empresa transfere a outra as suas atividades-meio, de modo a ter mais disponibilidade de recursos para aplicar em sua atividade-fim.

O que você estudou:

236

- *O orçamento de caixa da organização.*
- *Planejamento das entradas e saídas de caixa.*





49

CAPÍTULO 14

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Todos os habitantes considerados capazes pela lei pagam tributos, e é com esse dinheiro que são construídas praças, bibliotecas, postos de saúde, escolas e todos os bens públicos ou bens comuns a todos os cidadãos.

Não são apenas os cidadãos que devem se comprometer com a manutenção do bem comum, mas também as organizações. Elas devem ter responsabilidade social e, por isso, precisam contribuir com o bem comum pagando tributos.

A lei define o poder de tributar de cada nível de Governo: Federal, Estadual e Municipal. Como você verá a seguir, cada um deles tem o poder de cobrar determinados tributos.





Segundo o Código Civil, alguns grupos da sociedade estão isentos de pagar tributos, por serem considerados incapazes: por exemplo, menores de dezesseis anos. Os índios também não pagam tributos: seus direitos e obrigações são regidos por leis especiais. (Código Civil, arts. 1º a 5º).

O Código Tributário Nacional foi instituído pela Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966, que dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de Direito Tributário aplicáveis à União, estados e municípios. A lei, por sua vez, foi alterada pela Lei Complementar nº 118, de 9 de fevereiro de 2005.



Você já pensou que é porque o Governo recolhe dinheiro na forma de tributos que temos ruas asfaltadas, estradas, brinquedos em parques, espaços de lazer abertos ao público?

Que, quando uma pessoa prejudica um bem público, prejudica toda a comunidade, pois o conserto do que foi danificado será pago com o dinheiro arrecadado dos impostos pagos pelos cidadãos?

A Constituição Federal prevê a instituição de contribuições sociais para financiar a seguridade social. A seguridade social compreende um conjunto integrado de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, destinadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social da população.

O pagamento de tributos e contribuições sociais entra no planejamento financeiro da organização. Neste estudo você saberá o que as organizações pagam ao Estado e como esses valores são incluídos no planejamento tributário.

Afinal, o que são tributos?

Existem várias espécies de tributos:

1. Impostos: segundo o **Código Tributário Nacional**, imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade específica do Estado, relativa ao contribuinte. Ou seja, ela não tem uma contraprestação do Estado para o valor pago.
2. Taxas: são pagas em razão de serviços públicos específicos, prestados ao contribuinte ou postos à sua disposição.
3. Contribuições de melhoria: são pagas como resultado de obras públicas. Por exemplo, se uma obra de asfaltamento de uma rua valorizar a propriedade de determinado grupo de pessoas, o Governo pode cobrar um tributo a título de contribuição de melhoria.

Quem pode tributar?

A lei define o poder de tributar de cada nível de Governo: Federal, Estadual e Municipal. Como você verá a seguir, cada um deles tem o poder de cobrar determinados tributos.



Observe que o texto faz referência ao sistema tributário do Brasil em vigor no ano de 2011. Fique atento para o caso de haver mudanças!



Iniciando a conversa

O caso da Florinda Modas



50

Maria do Socorro trabalha numa empresa que vende roupas. Ela sempre ficou intrigada: se, nas lojas de tecidos, o preço é muito mais baixo, como é que na Florinda Modas, quando o mesmo tecido vira uma calça, blusa ou vestido, o valor aumenta tanto?

É claro que Maria do Socorro sabe que existem custos da organização que são embuti-

dos no preço, e que não é só o lucro dos sócios. Ela sabe também que existem custos com aluguel, equipamentos, salários, e outros tipos de custos. O que ela não estava levando em conta era a existência de uma parcela do preço que é resultante dos tributos que a organização deve pagar.

Maria do Socorro decidiu entender melhor como isso acontecia e procurou Luciano, que era supervisor administrativo da Florinda Modas. Foi quando ele explicou:

- Tudo começa na cadeia produtiva, Maria do Socorro. Na produção de uma roupa desta confecção, a principal matéria-prima é o algodão, que é produzido no campo. Ele é tratado na indústria que o transforma em fios, e depois em outra indústria que produz tecidos. Só aí entra a nossa confecção, que faz as roupas.
- E existem impostos em cada uma das etapas? Então a soma é altíssima! – assustou-se Maria do Socorro.
- É claro que não – explicou Luciano, pacientemente. – O valor do imposto pago numa etapa pode ser deduzido da etapa seguinte, e assim não se cobra imposto duas vezes sobre a mesma mercadoria.
- E como a nossa empresa entra nessa cadeia?
- Nessa cadeia produtiva, nós somos mais um elo. O consumidor está na ponta. Então, assim como nós recolhemos impostos em nossa organização, ele também



51

Os tributos são a parte dos bens de cada um que vai ser distribuída para todos.

contribui. Em cada uma das notas fiscais que a gente emite aqui na empresa, aparece o ICMS, imposto que estava contido no preço da camisa. O trabalho humano gera riqueza, mas ela deve ser revertida para o atendimento das necessidades que são de todos: educação, saúde, boas condições de moradia, cultura, lazer. E esse é o papel dos tributos: é a parte dos bens de cada um que vai ser distribuída para todos.

- Ah, entendi, Luciano. Mas... E esse dinheiro todo que é recolhido, como será que é aplicado? A gente nunca vai saber, não é? É um segredo do Governo...
- Que nada, Socorro, imagine! Para isso existe a Lei de Responsabilidade Fiscal, que obriga o administrador público a obedecer a certas normas e limites para administrar as finanças, prestando contas sobre quanto e como gastam os recursos da sociedade.
- Nossa, Luciano, você está por dentro mesmo, hein? Onde é que você aprendeu isso tudo?
- Ora essa, Socorro, todo cidadão tem que estar por dentro; afinal, são nossos direitos e deveres que estão em jogo. Mas você também pode ficar por dentro se quiser. É só frequentar alguma biblioteca e ler sobre o assunto, ou então visitar algum posto ou o site da Receita Federal do Brasil ou das Secretarias Estaduais de Fazenda. Aí você vai encontrar várias orientações de que precisa, esteja certa disso!

AGORA É COM VOCÊ

Experimente fazer um passeio pela sua cidade e observá-la com outro olhar. Tente identificar em quem a Prefeitura ou o Governo investiu os impostos pagos pelos cidadãos, ou seja, onde está o investimento feito pela Prefeitura ou pelo Governo com o dinheiro que os cidadãos pagam em impostos.

Nesse passeio, observe como estão os postos de saúde, os calçamentos das ruas, a iluminação, a limpeza, entre outras coisas, que consiga identificar que são de responsabilidade da Prefeitura.

Procure também aspectos que deveriam e poderiam ser melhorados. Se não dá para melhorar tudo de uma vez, na sua opinião, o que deveria ser priorizado?

Pense ainda como fazer para chamar a atenção dos governantes sobre essas necessidades e prioridades. O que você pode fazer para



contribuir? Várias coisas. Por exemplo, enviar uma carta ou e-mail aos organismos competentes, ou uma carta ao jornal; participar mais ativamente da associação de moradores do seu bairro ou da sua comunidade... Enfim, entre em ação: afinal, você é ou não um cidadão consciente?



Por dentro do tema

O sistema tributário brasileiro

Pense: por que o Governo cobra impostos das empresas?

Se você se lembrar das aulas de História, observará que o homem, vivendo em sociedade, sempre teve que pagar impostos. Os camponeses, por exemplo, pagavam impostos aos senhores feudais, e estes a seus reis, pelo uso da terra.

As empresas devem pagar impostos ao Governo, pois ele é o responsável por manter e administrar os bens comuns. Dependendo de sua atividade econômica, as empresas têm obrigações com o Governo Federal, Estadual ou Municipal.

Entenda agora um pouco do sistema tributário brasileiro, ou seja, quais são os impostos que as empresas no nosso país devem recolher (ou pagar).



Para entender sobre esses tributos, você precisará entender primeiro alguns elementos que são usados para calculá-los: o fato gerador, a alíquota e a base de cálculo.

Quando você compra alguma coisa em uma loja, o comerciante é obrigado a dar-lhe uma **nota fiscal**. A emissão dessa nota é a comprovação da venda e gera a obrigação de recolher (pagar ao Governo) alguns impostos, como o ICMS e o IPI. Assim, a venda, com a emissão de nota fiscal, é um **fato gerador**, pois cria a obrigação de recolher um imposto. É por isso que é obrigatório por lei emitir nota fiscal em qualquer venda. A venda sem documento fiscal é ilegal, e caracteriza **sonegação** de impostos.

Nota Fiscal é um documento fiscal que comprova a compra de um determinado produto ou serviço e que tem por fim o recolhimento dos impostos referentes à circulação de bens e serviços. Fisco é a parte da administração pública responsável pela administração dos tributos.

Fato gerador é o ato que gera a obrigação de pagar um tributo.

Sonegar é deixar de declarar ou apurar o imposto devido e, como consequência, deixar de recolher esse imposto aos cofres públicos.

Alíquota é o percentual com que um tributo incide sobre o valor de algo tributado.

Base de cálculo é a base sobre a qual aplicamos o percentual da alíquota de um imposto.

Nos preços dos produtos, há uma porcentagem referente ao imposto: é a **alíquota**. Por exemplo, a alíquota do ICMS (Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) no Brasil varia entre 7 e 25% para boa parte dos produtos. Já a alíquota do Imposto Sobre Serviços, ISS, é definida pelos municípios, e em geral é 5%.

Meu bem, você sabia que em países como a África do Sul a alíquota do imposto no maço de cigarros eleva o preço ao dobro?

Então vamos mudar para lá, assim você para de fumar!



Sobre que base o percentual da alíquota é calculado?

Normalmente, a **base de cálculo** é o valor de venda incluído na nota fiscal. Para o Imposto de Renda, será o lucro da empresa, com alguns ajustes determinados na lei.

Que tributos e contribuições sociais incidem sobre o faturamento e a renda da empresa?

No Brasil, a empresa tem tributos que devem ser recolhidos ao Governo Federal, Estadual e Municipal. Veja agora os principais tributos que afetam as atividades das empresas.

Tributos e contribuições sociais federais

Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)

O Imposto de Renda é aplicado sobre o lucro das empresas. Sua alíquota é 15%, mais 10% de adicional de imposto sobre o valor do lucro que for maior do que um determinado valor estabelecido para aquele ano.

Em 2011:

Imposto de Renda das empresas

- 15% sobre o lucro.
- + 10% sobre o valor do lucro anual que exceder R\$ 240 mil.

Como é recolhido o Imposto de Renda de pessoa jurídica?

O Imposto de Renda pode ser recolhido dentro de dois regimes: o regime do lucro presumido e o regime do lucro real.

- **Imposto de Renda pelo lucro presumido**

Na tributação pelo lucro presumido, a alíquota para encontrar a base de cálculo do Imposto de Renda varia de acordo com a atividade da empresa. Essa base de cálculo é uma porcentagem da receita trimestral. Na tabela abaixo, temos os exemplos mais comuns de alíquotas aplicadas sobre a receita para chegar à base de cálculo do Imposto de Renda.

Atividade	Porcentagem sobre a receita
Indústria	8%
Comércio	8%
Serviços em geral	32%

Obs: A alíquota para os serviços de transporte de passageiros é 16%

Os percentuais acima são aplicados para a maioria das atividades econômicas, porém existem outras alíquotas aplicadas em casos menos comuns.

Atenção! O recolhimento do Imposto de Renda pelo lucro presumido é trimestral.

Exemplo de cálculo do Imposto de Renda trimestral pelo lucro presumido:

Receita do período	R\$ 300.000,00
% da receita sujeita a imposto: 32%	R\$ 96.000,00
Imposto de Renda: 15%	R\$ 14.400,00
Adicional de 10% sobre o lucro que excedeu R\$ 60.000,00	R\$ 3.600,00



52

Serviços são prestações de assistência ou realização de tarefas que contribuem para a satisfação das necessidades individuais ou coletivas, de outro modo que não seja pela transferência da propriedade de um bem material. Exemplos: transportes, educação, recreação, consultoria etc.

- **Imposto de Renda pelo lucro real**

Na tributação pelo lucro real, a base de cálculo do imposto é o lucro real do período.

O lucro contábil, basicamente, é a diferença entre receitas e despesas. Sobre o lucro contábil, conforme a legislação, devem ser acrescidos e excluídos alguns valores. Apenas a título de exemplo, se uma empresa teve prejuízo no ano anterior, pode deduzir o valor do prejuízo da base de cálculo do Imposto de Renda do ano seguinte. Existem vários tipos de inclusões e exclusões para chegar à base do lucro real (lucro contábil + adições - exclusões previstas em lei), ou lucro antes do Imposto de Renda.

A empresa pode optar pela forma de tributação do Imposto de Renda que considerar mais conveniente. No entanto, há algumas restrições. Empresas com faturamento acima de R\$ 48 milhões por ano, sociedades anônimas de capital aberto e instituições financeiras, por exemplo, não podem optar pela tributação pelo lucro presumido (em 2011).

No caso do lucro real como base, a empresa pode optar pela apuração e recolhimento trimestral ou anual. No caso da apuração anual, a empresa deverá fazer um pagamento mensal, a título de adiantamento, utilizando como base de cálculo uma estimativa de 32% da receita bruta da empresa.

Exemplo de cálculo do Imposto de Renda pelo lucro real:

Receita do período	R\$ 1.500.000,00
Despesas do período	R\$ 600.000,00
Lucro operacional	R\$ 900.000,00
Imposto de Renda: 15% sobre o lucro	R\$ 135.000,00
Adicional de 10% sobre o lucro que excedeu R\$ 240.000,00	R\$ 66.000,00

Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL)

A CSLL é uma contribuição social, e tem uma alíquota de 9% sobre o lucro da empresa. A base de cálculo tem um mecanismo semelhante ao do Imposto de Renda Pessoa Jurídica, com algumas diferenças de alíquotas.

No caso do lucro presumido	No caso do lucro real
A partir de 01/09/2003, por força do art. 22 da Lei nº 10.684/2003, a base de cálculo da CSLL, devida pelas pessoas jurídicas optantes pelo lucro presumido, corresponde a: • 12% da receita bruta nas atividades comerciais, industriais, serviços hospitalares e de transporte. • 32% para: a) prestação de serviços em geral, exceto a de serviços hospitalares e transporte; b) intermediação de negócios; c) administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis e direitos de qualquer natureza.	A base de cálculo para as pessoas jurídicas optantes pelo lucro real é o lucro contábil, ajustado pelas adições e exclusões previstas na legislação.

Exemplo de cálculo trimestral da CSLL no regime do lucro presumido:

Receita do período	R\$ 2.000.000,00
% da receita sujeita à CSLL: 32%	R\$ 640.000,00
CSLL: 9%	R\$ 57.600,00

Exemplo de cálculo da CSLL no regime do lucro real:

Receita do período	R\$ 2.000.000,00
Despesas do período	R\$ 600.000,00
Lucro antes do Imposto de Renda	R\$ 1.400.000,00
CSLL: 9%	R\$ 126.000,00

Programa de Integração Social (PIS)

O PIS é uma contribuição social que tem como objetivo financiar o pagamento do seguro-desemprego e do abono para os trabalhadores que ganham até dois salários mínimos (14º salário).

Todos nós pagamos impostos embutidos em nossas compras, e as empresas também. Quando uma empresa compra, por exemplo, tecido para fabricar algum produto, no preço estão embutidos os impostos recolhidos pelo fabricante do tecido.

Por isso, no caso do PIS, o Governo estabeleceu dois regimes:

Regime 1	A empresa deverá recolher 0,65% de PIS sobre o valor de seu faturamento.
Regime 2	A empresa deverá pagar a alíquota de 1,65% sobre o faturamento; no entanto, terá direito a fazer alguns descontos, referentes ao PIS embutido nas compras que realizou, tais como: 1. Bens adquiridos para revenda. 2. Bens e serviços utilizados como insumo na fabricação de produtos destinados à venda ou na prestação de serviço. 3. Aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, pagos a pessoa jurídica, utilizados nas atividades da empresa. 4. Despesas financeiras decorrentes de empréstimos, financiamentos e contraprestações de operações de arrendamento mercantil de pessoas jurídicas. 5. Outros descontos permitidos em lei.

A Lei nº 10.637, de 30/12/2002, define quais empresas devem optar por cada regime.

Exemplo de recolhimento do PIS, supondo uma compra de R\$ 20.000,00:

PIS no regime 1	
Receita bruta	R\$ 50.000,00
PIS (0,65%)	R\$ 325,00

Note que esse valor de PIS estava embutido no preço das mercadorias compradas pela empresa. Portanto, não precisa ser pago de novo.

PIS no regime 2, com créditos a descontar	
Receita bruta	R\$ 50.000,00
PIS (1,65%)	R\$ 825,00
Valor a creditar	(R\$ 330,00)
PIS a pagar	R\$ 495,00

O que é o PASEP?

As empresas públicas também recolhem uma contribuição para seus funcionários equivalente ao PIS: o PASEP (Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público). Ele foi instituído em 1970, com o objetivo de propiciar aos servidores públicos civis e militares a participação na receita das entidades integrantes (órgãos de administração pública direta e indireta nos âmbitos federal, estadual e municipal e fundações instituídas, mantidas ou supervisionadas pelo Poder Público). Em 1988, o artigo 239 da Constituição Federal definiu novas regras para a destinação dos recursos arrecadados, os quais deixaram de ser creditados aos participantes e passaram a compor o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) para custear o pagamento do seguro-desemprego, do abono salarial e para fomentar o setor produtivo, ao ser utilizado por instituições financeiras em aplicações através de linhas de crédito especiais do FAT.

São beneficiados pelo PASEP todos os servidores civis e militares em atividade das entidades vinculadas, sejam eles trabalhadores submetidos ao regime único ou contratados com base na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS)

COFINS significa Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social. Ela é responsabilidade da União e incide sobre o faturamento das empresas. Destina-se ao financiamento da Seguridade Social (saúde, previdência e assistência social). Na COFINS, o Governo também adotou duas opções de regimes de recolhimento, exatamente como fez no PIS. Assim, há dois tipos de alíquotas: 3% e 7,6%.

No primeiro regime, a empresa deve pagar a alíquota de 3% sobre seu faturamento. Na segunda modalidade, 7,6%, podendo efetuar alguns descontos, referentes à COFINS embutida na compra de produtos e serviços da empresa, tais como:

1. Bens adquiridos para revenda.
2. Bens e serviços utilizados como insumo na fabricação de produtos destinados à venda ou na prestação de serviços.
3. Energia elétrica consumida nos estabelecimentos da pessoa jurídica.
4. Aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, pagos a pessoa jurídica, utilizados nas atividades da empresa.
5. Outros definidos na lei.

Por que há duas alíquotas de PIS e COFINS?

No primeiro caso, a empresa recolhe uma alíquota menor, que incide diretamente sobre o faturamento.



No segundo caso, temos o que se chama de **modalidade não-cumulativa**. Assim, a empresa pode descontar do valor de PIS e COFINS o valor dessas contribuições que estava embutido na compra de produtos ou serviços.

Exemplo de recolhimento da COFINS, supondo uma compra de R\$ 20.000,00.

Sem crédito da COFINS	
Receita bruta	R\$ 50.000,00
COFINS (3%)	R\$ 1.500,00

Com crédito da COFINS embutido nas compras	
Receita bruta	R\$ 50.000,00
COFINS (7,6%)	R\$ 3.800,00
Valor a creditar	(R\$ 1.520,00)
COFINS a pagar	R\$ 2.280,00

Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)

O IPI, Imposto sobre Produtos Industrializados, incide sobre produtos que resultaram de algum processo de transformação.

A base de cálculo é o preço de venda indicado na nota fiscal. Sua alíquota é definida em uma tabela publicada pelo Governo, a TIPI, e varia de produto a produto.

No IPI, a empresa também deve creditar-se do imposto pago em suas matérias-primas, conforme mostramos no exemplo abaixo.

Preço de venda de um produto	R\$ 100,00
IPI incidente: 10%	R\$ 10,00
Crédito de IPI embutido nas matérias-primas (supondo uma compra de R\$ 30,00)	(R\$ 3,00)



Principais tributos estaduais e municipais

Âmbito estadual

- **Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal (ICMS)**

O ICMS incide sobre a comercialização de produtos, e sua alíquota é definida e regulamentada pelo Governo de cada estado. A empresa também pode se creditar do valor embutido de ICMS nas matérias-primas compradas. Por exemplo: um comerciante vende brincos a um preço de R\$ 30,00 o par. Ele comprou do fabricante o mesmo brinco a R\$ 18,00. Vamos ver como ficará o recolhimento de ICMS.

Compra de mercadoria	R\$ 18,00
ICMS recolhido pelos fornecedores das mercadorias vendidas (18%)	R\$ 3,24
Preço de venda do produto	R\$ 30,00
ICMS a recolher sobre a venda do produto	R\$ 5,40
Crédito de ICMS (18% sobre R\$ 18,00)	R\$ 3,24
Valor líquido a recolher do imposto	$R\$ 5,40 - R\$ 3,24 = R\$ 2,16$

O que fazer se, por exemplo, o produto é vendido por um fornecedor no Espírito Santo, mas o comprador está na Bahia?

As vendas para um estado diferente do estado de origem têm alíquotas diferentes, que variam entre 7% e 12%. Alguns produtos da cesta básica, como farinha, feijão, entre outros, também têm alíquotas de ICMS reduzidas. Dada a variação que acontece em cada estado, é importante entender o ICMS em seu estado de atuação, conversando com o contador da empresa.

Âmbito municipal

- **Imposto Sobre Serviços (ISS)**

O ISS incide sobre a prestação de serviços de qualquer natureza. A base de cálculo é o valor total do serviço constante na nota fiscal relativa a ele (ao serviço), e sua alíquota, geralmente de 5%, pode variar em cada município.

Exemplo de cálculo do ISS:

Valor do serviço prestado na Nota Fiscal	R\$ 1.000,00
Alíquota de ISS (5%)	R\$ 50,00

O SIMPLES Nacional

O Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Simples Nacional – é um sistema especial de recolhimento de impostos, criado pelo Governo para facilitar a vida das chamadas microempresas e empresas de pequeno porte. Ele entrou em vigor através da Lei Complementar nº 123/2006.

O que são microempresas e empresas de pequeno porte?

Consideram-se microempresas as pessoas jurídicas que tenham tido, ao longo de um ano, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e empresas de pequeno porte as pessoas jurídicas que tenham, ao longo de um ano, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Importante: esses são dados de 2011.

Nem todas as empresas podem ser incluídas no SIMPLES Nacional: a própria Lei do SIMPLES Nacional estabelece várias exclusões, de acordo com o tipo de atividade.

Quais são os tributos e contribuições no SIMPLES Nacional?

O sistema tributário brasileiro, além de representar uma carga de impostos muito pesada, é muito complexo para manter sistemas de recolhimento de tributos e escrituração contábil, dificultando a vida dessas empresas.

Assim, foram reunidos diversos tributos em um só, o SIMPLES Nacional. A alíquota do SIMPLES Nacional aumenta proporcionalmente ao faturamento da empresa no ano.

O SIMPLES Nacional permite o pagamento mensal unificado de seis impostos e contribuições federais em uma alíquota só:

- Imposto de Renda Pessoa Jurídica.
- Contribuição para o PIS.

- c) Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido – CSLL.
- d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS.
- e) Contribuições para a Seguridade Social do empregado, a cargo da pessoa jurídica (INSS mais terceiros).
- f) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.
- g) Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviço – ICMS.
- h) Imposto sobre Serviços - ISS.

O imposto unificado a ser recolhido mensalmente pela empresa tem como base de cálculo a receita bruta mensal, sobre a qual é aplicado um percentual que varia conforme a atividade da empresa, e mais 0,5% se a empresa é contribuinte do IPI. A menor faixa inclui as empresas com receita acumulada nos últimos doze meses até R\$ 120.000,00.

Você sabia que, no final de 1979, a Secretaria da Receita Federal encomendou uma campanha publicitária para decidir qual imagem associar ao Imposto de Renda? Após análise das propostas, foi imaginado o leão como símbolo da ação fiscalizadora da Receita Federal e em especial do Imposto de Renda. Segundo informação da própria Secretaria, a escolha do leão levou em consideração algumas de suas características:

- 1) É o rei dos animais, mas não ataca sem avisar.
- 2) É justo.
- 3) É leal.
- 4) É manso, mas não é bobo.

A campanha resultou numa identificação pela opinião pública do leão com a Receita Federal e em especial com o Imposto de Renda. A imagem do símbolo ficou guardada na mídia e na mente dos contribuintes.

Fonte: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Memoria/>, acesso em 09/04/2011.



Fazendo e aprendendo

1. Em 2010, uma empresa de serviços faturou em determinado mês um total de R\$ 350 mil. Supondo o regime cumulativo, calcule quanto ela deverá recolher de:
 - a) ISS.
 - b) PIS.
 - c) COFINS.

2. Uma empresa optou pelo recolhimento de Imposto de Renda pelo lucro presumido, e trabalha na área de comércio. Seu faturamento bruto no trimestre foi R\$ 1.234.000,00. Calcule quanto a empresa deverá recolher de:
- Imposto de Renda Pessoa Jurídica.
 - Adicional de IRPJ sobre a parcela de lucro que excedeu R\$ 60.000,00.
 - Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL).



Avalie seu conhecimento

- Justifique a importância do planejamento orçamentário para uma organização.
- Comente, dando a sua opinião, a seguinte frase, dita por um gestor: “Minha organização é muito complexa e o dia a dia muito agitado; não adiantaria muita coisa fazer orçamento lá.”
- Explique o motivo pelo qual o planejamento orçamentário começa com o orçamento de vendas.
- Analise o estudo de caso: “A Empresa de Engenharia”.

João e Marcelo montaram uma pequena empresa de Engenharia, para fazer reformas de edifícios. O negócio teve sucesso, porque na área em que atuavam havia muitos prédios antigos que precisavam de reformas. Na tabela a seguir, você encontrará os contratos que João e Marcelo têm prometidos para os próximos seis meses de funcionamento.

Contrato nº	Valor total	Data do contrato	Data de entrega do trabalho	Parcelamento	Materiais a comprar no mês 1	Pagamento mensal de operários	Serviços de terceiros durante a obra	Pagamento de terceiros
1	22.000,00	4/jan	31/jul	6 vezes	5.000,00	2.400,00	2.000,00	mês 2
2	4.000,00	4/jan	31/mar	2 vezes	800,00	1.400,00	–	–
3	21.000,00	3/fev	31/mai	6 vezes	3.000,00	1.400,00	1.500,00	mês 1
4	12.000,00	4/fev	30/jun	4 vezes	2.000,00	1.400,00	–	–
5	23.000,00	4/abr	30/jun	4 vezes	4.000,00	1.400,00	2.500,00	mês 1
6	43.000,00	10/abr	10/jul	6 vezes	5.000,00	1.200,00	3.000,00	mês 2

7	13.200,00	12/abr	12/mai	6 vezes	2.000,00	1.400,00	–	–
8	6.500,00	23/mai	23/jun	2 vezes	500,00	1.200,00	–	–
9	8.400,00	25/mai	25/jun	2 vezes	800,00	1.200,00	500,00	mês 1
10	9.200,00	26/mai	26/jul	3 vezes	800,00	1.200,00	–	–
11	5.000,00	31/mai	30/jun	2 vezes	300,00	1.200,00	–	–
12	32.000,00	1/jun	1/out	6 vezes	1.500,00	1.200,00	–	–

Observações importantes

- A.** Os fornecedores de matéria-prima exigem que as compras sejam feitas à vista. A matéria-prima é comprada integralmente no primeiro mês de trabalho.
- B.** A carga tributária da empresa encontra-se na tabela que segue. Como os sócios optaram pela tributação pelo lucro presumido, os impostos incidem sobre a receita.

Carga tributária	
ISS	5%
PIS	0,65%
COFINS	3%
IR	15% de 32% da receita
CSLL	9% de 32% da receita

- C.** Supondo que as despesas fixas mensais de um escritório são de R\$ 2 mil, analise as situações a seguir.

Situação 1. Elabore no seu **bloco de notas** um cronograma para registrar as entradas de caixa, usando como modelo uma tabela como a que você encontra na página a seguir.

Você também poderá fazer esses exercícios usando uma planilha eletrônica, no computador.

**Orçamento de recebimentos de clientes**

Contrato	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
Total													

Situação 2. Calcule quanto os empreendedores terão que recolher de impostos por mês e registre no seu **bloco de notas**, preenchendo a tabela.

Previsão orçamentária de recolhimento de tributos

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Receita												
ISS												
PIS												
COFINS												
IRPJ												
CSLL												
Total												



Situação 3. Calcule quanto a empresa terá que pagar por mês para os operários. Faça um cronograma de pagamentos preenchendo uma tabela como a do modelo.

Cronograma de pagamentos												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Contrato 1												
Contrato 2												
Contrato 3												
Contrato 4												
Contrato 5												
Contrato 6												
Contrato 7												
Contrato 8												
Contrato 9												
Contrato 10												
Contrato 11												
Contrato 12												
Total												

Situação 4. Elabore também um cronograma de desembolsos para compra de materiais.

Orçamento de despesas de matéria-prima												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Contrato 1												
Contrato 2												
Contrato 3												
Contrato 4												



Contrato 5												
Contrato 6												
Contrato 7												
Contrato 8												
Contrato 9												
Contrato 10												
Contrato 11												
Contrato 12												
Total												

Situação 5. Agora elabore um cronograma de desembolsos para pagamento de terceiros.

Orçamento de despesas com pagamentos de terceiros												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Contrato 1												
Contrato 2												
Contrato 3												
Contrato 4												
Contrato 5												
Contrato 6												
Contrato 7												
Contrato 8												
Contrato 9												
Contrato 10												
Contrato 11												
Contrato 12												
Total												



Situação 6. Elabore um orçamento de receitas e despesas de caixa, preenchendo a tabela dada como modelo.

Considere que a empresa tem um saldo inicial de caixa de R\$ 6 mil e o saldo mínimo de caixa desejado é R\$ 1 mil.

Demonstrativo de caixa projetado												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Saldo inicial de caixa	6.000,00											
Entradas de caixa: recebimentos de clientes												
Total disponibilidades de caixa												
Despesas:												
Impostos												
Materiais												
Operários												
Terceiros												
Despesas fixas do escritório												
Total despesas												
Saldo mínimo de caixa												
Total necessidades de caixa												

Situação 7. Por fim, agora elabore a demonstração do resultado do exercício projetada para o ano, e verifique se a empresa terá lucro ou prejuízo, preenchendo em seu **bloco de notas** uma tabela como a do modelo. Os sócios calcularam despesas de depreciação de R\$ 1 mil por mês.



Demonstrativo anual de resultados orçado em R\$	
Receita	
Tributos	
Receita líquida	
Despesas	
Salários	
Matéria-prima	
Terceiros	
Despesas do escritório	
Despesas de depreciação	
Lucro ou prejuízo líquido	



Vale saber

Alguns brasileiros se queixam de pagar impostos, e dizem que não veem o resultado dos tributos que pagam. Outros dizem: “Muita gente sonega impostos, por que eu vou pagar?”

No entanto, esses são pensamentos comodistas, e não traduzem fielmente a realidade. Embora existam sonegadores de impostos, a maioria dos brasileiros paga corretamente os tributos devidos.

O país tem um sistema educacional, de saúde, um sistema de previdência. Consegue pagar seus funcionários públicos, graças aos impostos que as pessoas pagam. Quem sonega impostos está se recusando a contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo.

Claro que há muito a melhorar. Porém, a forma de expressar o desejo de melhoria nos serviços públicos prestados pelos governos é protestar, ou participar de maneira mais ativa da vida política do país. Cidadania não é deixar de pagar impostos, e sim lutar para que o dinheiro recolhido seja utilizado de forma justa e inteligente, para o bem de quem mais precisa.



Vale saber também que alguns governos fazem orçamento participativo: é o processo de discussão pública dos orçamentos, com caráter deliberativo, conduzido pelos governos municipais. Envolvem reuniões abertas à população e às entidades, visando ao levantamento preliminar das demandas e à aprovação de prioridades de ação para o ano seguinte.



Intertextos

SITES

Receita Federal <http://www.receita.fazenda.gov.br>

Oferece orientações sobre tributos, alíquotas e tabelas, formas de cálculo, sistemas eletrônicos para declaração de valores e calendários de recolhimento, entre outras informações. Visite!

Ministério da Fazenda <http://www.fazenda.gov.br>

O Ministério da Fazenda é o órgão que, na estrutura administrativa da República Federativa do Brasil, cuida basicamente da formulação e execução da política econômica. Oferece informações diversas para o contribuinte, a legislação relacionada e notícias da área, entre outras informações. Vale a pena conferir!

Ouvidoria do Ministério da Fazenda <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br>

Serviço público aberto a receber as reivindicações do cidadão. É o elo entre o cidadão e o Ministério da Fazenda. Você já visitou?

Portal da Transparência, do Governo Federal <http://www.portaltransparencia.gov.br>

De responsabilidade da Controladoria-Geral da União (CGU), o objetivo do site é aumentar a transparência da gestão pública, permitindo que o cidadão acompanhe como os recursos do governo (os impostos, por exemplo) estão sendo aplicados. Você pode realizar sua busca por filtros como o estado, a cidade, os projetos, as ações...



Glossário

Abono

Soma em dinheiro paga a um trabalhador além do salário.

Bem público

São as propriedades móveis e imóveis que integram o patrimônio público pertencentes à União, aos estados ou aos municípios.

**Cadeia produtiva**

Conjunto de operações necessárias para transformar matérias-primas em uma família de produtos acabados.

Cidadania

Condição da pessoa que, como membro de um Estado, se acha no gozo de direitos e responsável por executar deveres que lhe permitem participar da vida pública e política.

Imposto

É o tributo cobrado sem que haja algo em troca para este ou aquele serviço ou para realizar esta ou aquela obra. Destina-se a financiar os serviços públicos universais, isto é, aqueles que devem ser prestados para beneficiar toda a coletividade.

Incidir

Cair sobre. Diz-se que sobre um valor “incide” uma determinada taxa de imposto.

Responsabilidade social

Conjunto de metas sociais focadas na melhoria da qualidade de vida da população e estabelecidas com base em indicadores periodicamente mensurados.

Tributo

É a parcela que a sociedade entrega ao Estado, em dinheiro, de forma obrigatória, para financiamento dos gastos públicos. Tributos são impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições especiais.

O que você estudou:

- *O sistema tributário brasileiro.*
- *Elementos básicos de tributação.*
- *Tributos federais, estaduais e municipais.*
- *O SIMPLES.*





53

CAPÍTULO 15 MARKETING

Por melhor que seja o produto ou o serviço que uma organização oferece, ela precisa ter estratégias para conquistar seus clientes.

O planejamento de uma organização deve ter como principal critério a conquista e a satisfação do cliente. Afinal, uma organização não sobrevive sem clientes.





Ao consumir produtos ou serviços, você já se sentiu “disputado” pelas empresas que os vendem?

Que estratégias essas empresas usaram? Promoções, produtos de qualidade, bom atendimento, promessas de sucesso?

Que estratégias funcionaram com você e fizeram você pensar: essa empresa merece a minha confiança?

Neste estudo, você estudará as estratégias que as organizações adotam para disputar a confiança, a credibilidade e a fidelidade dos clientes e, assim, ter sucesso no mercado.



Iniciando a conversa



Descreva as características e o diferencial oferecidos aos clientes de cada restaurante da ilustração. Registre no seu **bloco de notas**.

O que cada restaurante oferece é resultado de como ele se posiciona no mercado.



Por dentro do tema

Posicionamento de mercado

Uma vez definida a maneira como a empresa vai satisfazer os desejos e necessidades dos clientes, é importante deixar isso claro para eles.

Todos querem saber o que vão encontrar num restaurante, numa loja, num salão de beleza, ninguém quer “levar gato por lebre”. Por isso, as organizações procuram sempre dizer quem são, o que oferecem e a que preço.

A forma como a organização se posiciona no mercado, como deseja ser vista, é chamada **posicionamento de mercado**.

Tipos de posicionamento estratégico: as estratégias competitivas genéricas

Michael Porter, reconhecido economista na área de estratégia empresarial, definiu um modelo com três estratégias de posicionamento: as estratégias competitivas genéricas. A seguir, veja detalhadamente cada uma delas.

- **Estratégia 1 – A diferenciação**

Diferenciar-se significa apresentar um conjunto de diferenças **significativas** para o cliente que destaquem os produtos da empresa frente à concorrência. Por exemplo, não seria a melhor estratégia de Marketing um fabricante de caixas de fósforos produzir caixas decoradas, pois normalmente a escolha desse produto é feita em função da qualidade e consistência da madeira, e não dos aspectos externos da embalagem.

Dizemos que as diferenças têm que ser significativas para o cliente porque de nada adianta acrescentar características e atributos a um produto se o consumidor não lhes dá importância e não os considera benéficos. A empresa pode diferenciar-se pela qualidade do produto ou serviço que oferece, pelo atendimento personalizado, pela imagem da empresa ou marca do produto, pelo canal de venda que utiliza, entre outras formas.

Posicionamento de mercado é o desenvolvimento de uma oferta claramente diferente das demais e de uma imagem na mente dos consumidores que destaca a organização frente às outras organizações do mercado.

AGORA É COM VOCÊ



Qual pode ser o diferencial do restaurante da figura 1? Imagine como ele é, lá dentro, o que ele oferece: é diferente dos outros dois? Analisando o tipo de cliente que o procura, você poderá deduzir quais são as suas preferências.

Registre suas impressões no **bloco de notas**.

Verifique se em sua resposta você considerou os pontos que são apresentados a seguir.



No restaurante da figura 1, é possível que haja um cozinheiro reconhecido, que prepare pratos elegantes. O ambiente do restaurante deve ser tranquilo e confortável, com uma decoração especial. Nesse tipo de posicionamento, pode-se ter alto custo de produção ou de prestação de serviços. Afinal, matérias-primas de qualidade custam caro, assim como o atendimento personalizado. Pode ser necessário cobrar preços mais altos: o preço de um produto diferenciado normalmente está um pouco acima da média do mercado, até porque é para clientes que estão dispostos a pagar um pouco mais para ter qualidade e exclusividade.

Nesse caso, a empresa venderá menos unidades e deverá trabalhar com uma margem de lucro um pouco maior.

- **Estratégia 2 – A liderança em custo**

AGORA É COM VOCÊ



Analise a estratégia do restaurante que aparece na figura 2.

Registre suas ideias no **bloco de notas**. Depois, verifique se, em sua resposta, você considerou os pontos que são apresentados a seguir.

Existem produtos que não têm muita diferenciação. Você vê diferenças muito significativas, por exemplo, em marcas de palha de aço? Quando o produto tem pouca diferenciação, a possibilidade de competir fica no preço e na distribuição: venderá mais a organização que conseguir ter melhores preços e ter o produto disponível no maior número de lugares onde o cliente estiver. Essa estratégia é chamada liderança em custo, e nesse caso pratica-se uma margem de lucro menor, que precisa ser compensada por um alto volume de vendas.

- **Estratégia 3 – O nicho de mercado**

AGORA É COM VOCÊ



Veja agora o restaurante da figura 3. Esse restaurante atende a todo e qualquer público? Qual é a estratégia escolhida por essa organização?

Registre suas ideias no **bloco de notas**. Depois, verifique se em sua resposta você considerou os pontos que são apresentados a seguir.



A terceira estratégia é o nicho de mercado, muito utilizado por empresas menores. No quadro 3, a opção foi oferecer comida indiana, que é uma comida mais cara e exótica. Apenas um pequeno grupo terá interesse em frequentar o lugar; no entanto, os fãs daquele tipo de comida apimentada serão clientes fiéis. No caso do nicho de mercado, escolhe-se um segmento pequeno de consumidores, com hábitos de consumo específicos, para atender.

Importante: lembre-se de que as organizações devem escolher apenas uma estratégia genérica. A fórmula certa para o fracasso é tentar ser bom em todas as frentes. Imagine um restaurante de luxo que no almoço vendesse quentinhas baratas! O que acha que aconteceria?



54

São outros exemplos de nichos de mercado: produtos para montanhismo, alimentos para diabéticos, ração para peixes etc.

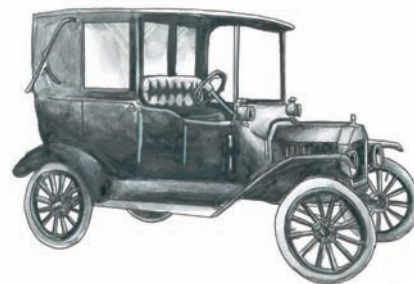
A organização deve escolher um posicionamento estratégico e agir de maneira coerente com ele.

O Marketing

Por volta dos anos 1930, Henry Ford, fundador da montadora de veículos Ford, disse uma frase que se tornou célebre: “Você pode ter um **Ford T** de qualquer cor, desde que seja preto.” Naquela época, as indústrias não tinham a tecnologia que têm hoje, não conseguiam produzir coisas com grande variedade ou quantidade a preços acessíveis.

Hoje em dia é mais fácil produzir. Os desafios da produção já foram vencidos. As vendas de produtos e serviços atingem milhões e milhões de unidades, e as empresas ainda têm capacidade para produzir muito mais.

A briga hoje não está na capacidade produtiva, mas na luta para conquistar mercado, tornar os clientes fiéis a uma marca, a um produto ou uma empresa. É aí que entra o **Marketing**.



*O **Ford T**, produzido pela Henry Ford's Motor Company de 1908 a 1928, foi o primeiro carro a ser produzido em série e vendido a preços mais acessíveis do que os carros anteriores.*

“Marketing significa trabalhar com mercados para conseguir trocas, com o propósito de satisfazer necessidades e desejos humanos.”

Philip Kotler



Philip Kotler é um reconhecido pensador do Marketing e autor de diversos livros, entre os quais se destaca "Administração de Marketing", traduzido para vários idiomas em diversos países do mundo.

Em outras palavras, Marketing implica estudar os mercados em que a organização atua, entender quem são os consumidores, o que desejam, o que necessitam. Quanto mais uma empresa entender seu público-alvo, e quanto mais sua oferta de produtos se aproximar daquilo que as pessoas desejam comprar, mais ela conseguirá vender. É o que Kotler chama de "conseguir trocas".

Na definição de Marketing que você acaba de ler, **Philip Kotler** fala de desejos e necessidades. Você sabe qual é a diferença entre eles?



As necessidades são da natureza da pessoa. Por exemplo, todos nós sentimos sede e fome.



Os desejos são criados pela cultura. Por exemplo, sede é uma necessidade, mas a vontade de beber suco de frutas em vez de água é um desejo, produzido pela cultura da pessoa ou da sociedade em que ela vive.



Fazendo e aprendendo

Você está atento às propagandas que vê na mídia? Que tal descobrir a estratégia de posicionamento de mercado das empresas analisando algumas propagandas fictícias?



Pense e registre no seu **bloco de notas**: qual é o posicionamento estratégico das duas anunciantes abaixo: diferenciação, liderança em custo ou nicho de mercado?

Justifique sua resposta. Depois, compare-a com a que apresentamos na seção de respostas, no final deste estudo.



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Que tal assistir à TV com outro foco? Analise propagandas e descubra, através delas, qual é o posicionamento estratégico dos anunciantes. Se preferir, faça o mesmo exercício vendo propagandas em revistas ou jornais, ou na internet.

Situação 2. Puxando pela memória... Você lembra de alguma propaganda que o marcou? Qual? Por que ficou marcado por ela? Que estratégia a empresa utilizou em sua forma de apresentar o produto que conseguiu atrair sua atenção?

Situação 3. Invente uma propaganda para um produto que você ache bem difícil de vender. Use a criatividade e o senso de humor!

Registre todas as suas respostas no **bloco de notas**. Depois, compare sua criação com a de outros colegas e divirta-se com os resultados.



Vale saber



Pense em pessoas que você conhece: amigos, colegas de trabalho, até mesmo pessoas famosas. Analisando uma de cada vez, verifique qual é a opinião que você tem sobre cada uma com relação a: honestidade, inteligência, responsabilidade, capacidade de trabalho, competência, confiabilidade, generosidade.

Pois é, você certamente tem uma imagem formada sobre cada uma dessas pessoas. Lembre-se: essas pessoas, por sua vez, também têm uma imagem formada de você. Nossa imagem pode ser um de nossos bens mais valiosos. É a imagem que uma pessoa tem de nós que faz com que nos convide ou indique para um emprego, por exemplo, ou que simplesmente confie em nós.

Sabia que as organizações também têm imagem?

Pense em algum produto que as pessoas consomem frequentemente; por exemplo, leite em pó. Saberíamos dizer qual a marca de maior qualidade? Você identificou alguma marca, não é? No entanto, a não ser que seu trabalho seja em uma fábrica de leite, é provável que não tenha como avaliar com exatidão a qualidade do produto em questão.

Como saber a qualidade de um produto?

Nós, como consumidores, podemos ter a percepção de que um produto tem qualidade, através da imagem que temos de determinada organização.

Essa imagem não é gratuita. As organizações a constroem através de um trabalho contínuo, que envolve muitas atividades (ou ações):

- O uso do produto e a satisfação que ele nos proporciona.
- O atendimento que recebemos dos funcionários da organização.
- A embalagem e apresentação dos produtos.
- As instalações, a decoração e a apresentação dos vendedores e atendentes, no caso de um estabelecimento comercial.
- Campanhas publicitárias.
- Patrocínio a eventos culturais e esportivos.
- Apoio a atividades sociais e comunitárias.
- Atitude ética e de responsabilidade social da organização.



55

Consumir é um ato de confiança no fabricante. Os consumidores não têm conhecimento técnico para avaliar a qualidade dos produtos que consomem. Em geral, baseiam suas escolhas em suas percepções e crenças a respeito de um fabricante.



Ao planejar a organização, pense como pode reforçar uma imagem positiva no mercado.



Intertextos

LIVRO

Administração de Marketing, de Philip Kotler, Prentice-Hall, 2005.

Nesse livro, as ideias de Philip Kotler sobre Marketing podem ser mais conhecidas e aprofundadas. Vale a pena estudá-lo, sobretudo se você sentiu afinidade com o tema e as ideias deste estudo.



Glossário

Estratégias competitivas genéricas

Ações ofensivas e defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável no mercado.

Imagem organizacional

Resultante das experiências, impressões e sentimentos que os clientes apresentam em relação a determinada organização, a partir da apreciação dos serviços, publicidade e responsabilidade social que esta apresenta.

Margem de lucro

A parcela correspondente ao que sobra da receita de um produto depois de deduzidos o seu custo, impostos, despesas de envio e de cobrança.

Matéria-prima

A substância principal que se utiliza na fabricação de alguma coisa.

Patrocínio

Apoio financeiro concedido como estratégia de Marketing por uma organização a determinada atividade artística, cultural, científica, comunitária, educacional, esportiva ou promocional.

Quentinha

Embalagem para transportar e conservar quentes os alimentos para viagem. É conhecida também como marmita.



O que você estudou:

- *O que é Marketing.*
- *O posicionamento estratégico da organização.*
- *As estratégias competitivas genéricas.*
- *A imagem da organização.*





56

CAPÍTULO 1



Fazendo e aprendendo

Situação 1

Função da Administração	Prováveis atividades de Sívio (entre outras):
Planejamento	Fazer uma pesquisa sobre os melhores locais. Planejar investimento inicial, custos mensais, pessoal necessário.
Organização	Aquisição de máquinas, ferramentas, móveis de escritório, telefones, internet etc. Divisão de tarefas entre os funcionários. Acertos com fornecedores.
Direção	Reunião com os funcionários para distribuição de tarefas e responsabilidades e estabelecimento de metas de desempenho. Curso de ambientação para os novos funcionários. Processos para o bom atendimento dos clientes.
Controle	Ficha de avaliação da qualidade para cada cliente preencher. Reunião mensal com cada funcionário para ouvir críticas, sugestões e avaliar os resultados pessoais e do grupo.

Situação 2

Esses administradores apresentam *flexibilidade* e *proatividade*, pois olharam para o ambiente externo à organização e perceberam novas oportunidades.



Avalie seu conhecimento

Resposta pessoal.





CAPÍTULO 2



Fazendo e aprendendo

Empresa, hospital ou orquestra? Imagine a sala de emergência de um hospital quando chega um paciente em estado grave. A equipe de atendimento precisa se agrupar instantaneamente, em face dos problemas que surgem. Cada um sabe exatamente que papel deve desempenhar, e qual sua importância naquele momento. As pessoas são automotivadas, comprometidas, e não existe supervisão ou um chefe para dar ordens a toda hora.

O mesmo acontece com as orquestras. Entre os músicos, não há propriamente “chefes” ou “chefes dos chefes”, numa longa pirâmide. Ao contrário, a estrutura é bem mais horizontal. Há líderes, mas todos contribuem igualmente para o resultado final, sabendo seu valor e, principalmente, o papel que desempenham, o momento em que devem tocar e o momento em que devem ficar quietos, colaborando para a harmonia geral. Assim serão as organizações do futuro.



Avalie seu conhecimento

Situação 1 – Resposta pessoal.

Situação 2 – Resposta pessoal.

Situação 3

Lições aprendidas no caso de seu Ubaldo

É vital para as organizações estarem atentas ao ambiente externo.

O mundo muda permanentemente e é necessário que as organizações sejam ágeis para mudarem também, sempre que necessário.

As organizações do futuro serão dinâmicas, flexíveis, criativas e atentas aos desafios novos.



CAPÍTULO 3



Fazendo e aprendendo

1. Resposta pessoal.

2.

Planejamento para o período das Festas Juninas	
Comidas diferentes	Canjiquinha, pipoca, milho.
Decoração/Ambientação	Bandeirinhas, barracas.
Música	Típica.
O que fazer: • Contatar fornecedores dos ingredientes. • Comprar CDs novos (música típica). • Planejar os custos e os preços. • Treinar os atendentes. • Comprar chapéu de palha para os atendentes. • Divulgar na cidade a programação especial.	

3. Resposta pessoal.



Avalie seu conhecimento

Situação 1 – Resposta pessoal.

Situação 2**Diário de seu Vitória**

Nos últimos dias, aprendi que...

Planejar é fundamental para prever o futuro, antecipar-se aos problemas e reduzir riscos.

É preciso estar atento a mudanças e planejar melhorias, sempre.

Vou utilizar técnicas de planejamento até na minha vida pessoal.



CAPÍTULO 4



Fazendo e aprendendo

Etapa	O que foi feito no exemplo analisado	Tempo
1. Planejamento estratégico	Foram tomadas decisões estratégicas, de longo alcance. Deu-se o rumo do negócio como um todo para os próximos anos.	Longo prazo.
2. Planejamento tático	Planejou-se cada área da organização (neste exemplo, vimos uma parte do que o departamento administrativo vai fazer). O departamento teve objetivos associados a seu trabalho.	Médio prazo.
3. Planejamento operacional	Cuidou da organização dos processos e rotinas de trabalho (por exemplo, a compra e venda de sorvetes).	Curto prazo.

2. Resposta pessoal.



Avalie seu conhecimento

Situação 1

A – C – B – C – A – B

Situação 2

Do planejamento tático:

- Planejar a propaganda a ser feita na Região Nordeste.
- Estruturar uma equipe de vendedores.

Do planejamento operacional:

- Agendar uma reunião por mês entre o gerente-geral e os vendedores da Região Nordeste, para acompanhamento do trabalho.
- Contratar uma consultoria para preparar os vendedores com técnicas eficazes para vender mais.



CAPÍTULO 5



Fazendo e aprendendo

1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.



Avalie seu conhecimento

Resposta pessoal.

CAPÍTULO 6



Fazendo e aprendendo

1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.



Avalie seu conhecimento

Situação 1

Políticas de privacidade e segurança.

- Toda informação fornecida (endereço do cliente, conteúdo da mensagem no cartão) será utilizada única e exclusivamente para o processo de entrega do produto.
- Dados bancários dos clientes não serão guardados.

Políticas para a entrega das cestas.

- Após a confirmação do pagamento por depósito bancário, a cesta será entregue no período máximo de 60 minutos.



- Em caso de impossibilidade de entrega, por ausência do destinatário no domicílio indicado, será agendada uma nova entrega, mediante o pagamento de uma taxa.

Políticas para o cancelamento de entregas.

- Se até o momento agendado para a entrega não houver sido confirmado o pagamento, a empresa se reserva o direito de cancelar o pedido sem aviso prévio.

Situação 2

1. Planejamento tático do departamento de Recursos Humanos:

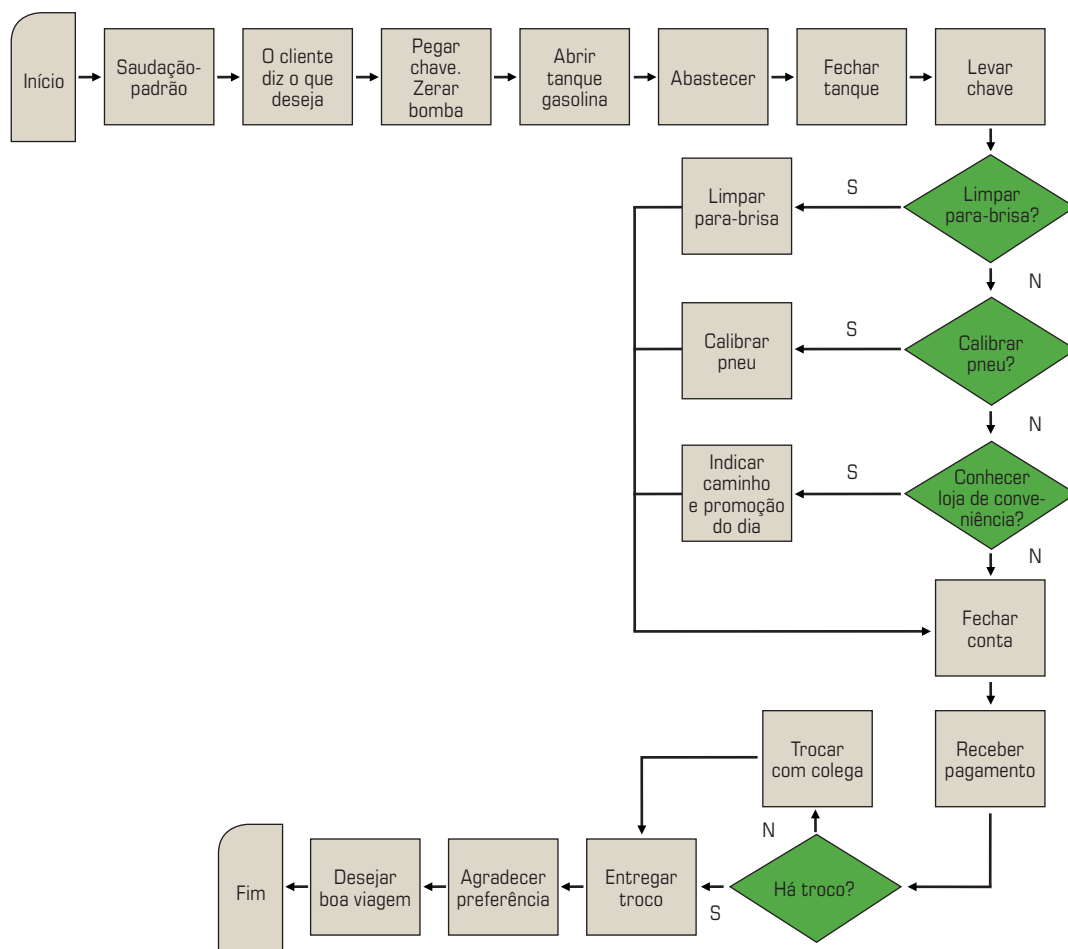
- Capacitar funcionários.
- Estabelecer metodologia de atendimento-padrão.
- Estabelecer metas de venda por funcionários e/ou por produtos.
- Estabelecer premiações para a equipe que estará na frente de atendimento.

2. Três políticas de atendimento ao cliente:

- O funcionário será sempre educado e gentil com o cliente, mesmo quando este se exaltar.
- Depois que o cliente escolher o que vai comprar, oferecer sempre um serviço complementar.
- O funcionário se apresentará sempre com o uniforme limpo e com a aparência pessoal bem cuidada.



3. Possível fluxograma:



Situação 3

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapa 1												
Etapa 2												
Etapa 3												
Etapa 4												

CAPÍTULO 7



Fazendo e aprendendo

Metade dos entrevistados gosta de minisséries policiais (30%) ou dramáticas (20%). A emissora provavelmente irá investir mais nesses dois gêneros, exibindo, por exemplo, séries policiais ou dramáticas pelo menos três sábados ao mês. A emissora também pode tomar a decisão de investir no gênero minisséries nos sábados à noite, pois um percentual muito reduzido mostrou rejeição à ideia (apenas 10% dos entrevistados).



Avalie seu conhecimento

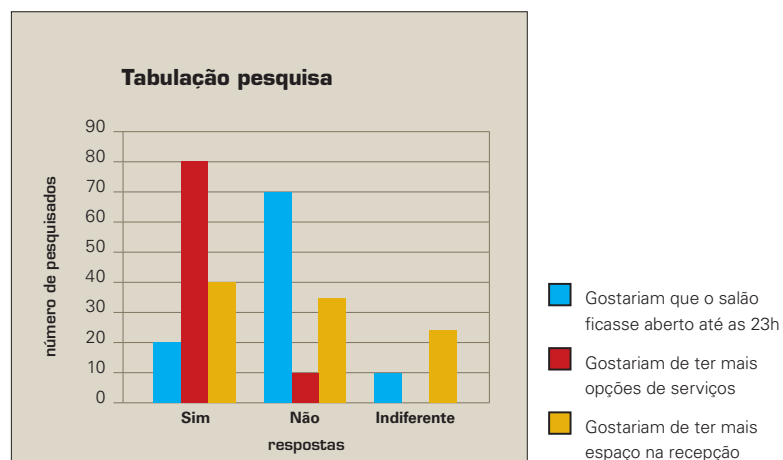
Situação 1

Márcia precisa fazer uma pesquisa de mercado, para verificar:

1. Quais modificações são consideradas importantes pelos clientes.
 2. Quantos novos clientes iriam ao estabelecimento a partir de cada uma das modificações propostas.
 3. Se há outras modificações que os clientes desejam e que Márcia não pensou.
- Assim, ela terá as informações necessárias para tomar a decisão mais acertada.

Situação 2

Compare o gráfico que você fez com esta possibilidade:





CAPÍTULO 8



Fazendo e aprendendo

1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.
3. Resposta pessoal.



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Resposta pessoal.

Situação 2. Resposta pessoal.

Situação 3. Pessoa física é diferente de pessoa jurídica! É muito importante lembrar disso: a sociedade tem personalidade e existência completamente independente de seus sócios. Assim, as finanças de um e de outro devem ser completamente separadas.

É totalmente errado em termos contábeis um sócio pagar contas pessoais com dinheiro da empresa, e vice-versa.

CAPÍTULO 9

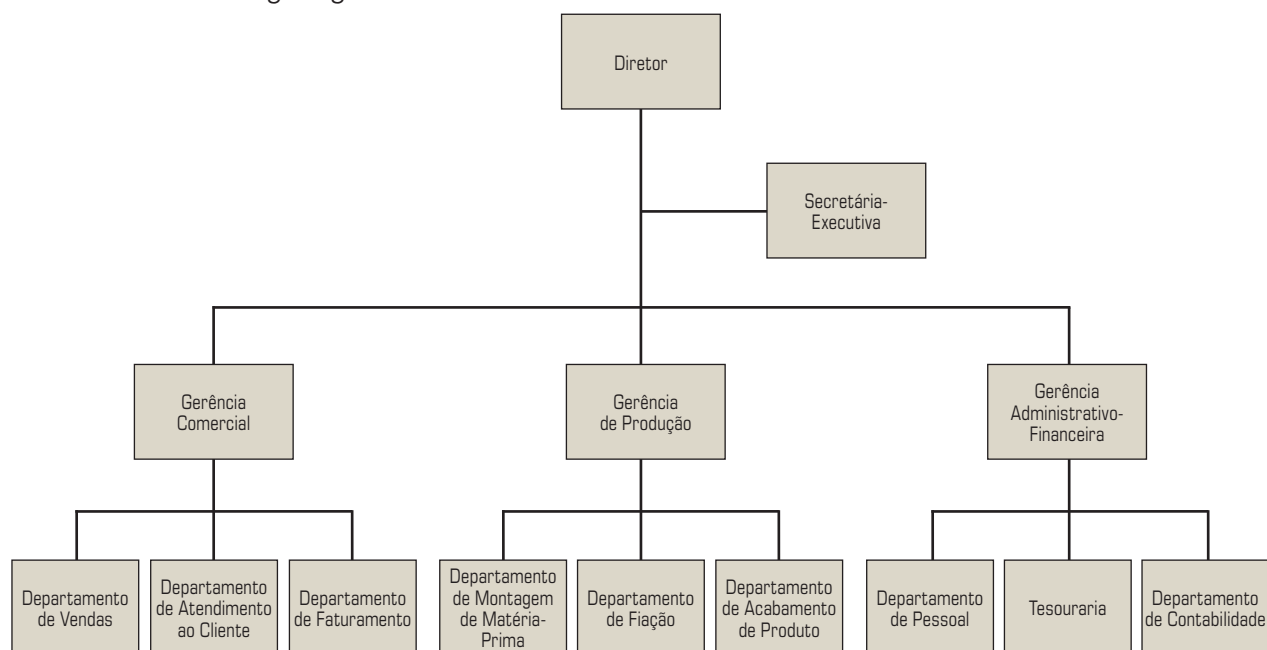


Fazendo e aprendendo

1.
 - Resposta pessoal.
 - Departamentalização funcional. Isso porque a empresa está dividida em três grandes áreas (administrativo-financeira, produção, comercial), e cada uma destas está subdividida em setores.



2. Organograma:



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Resposta pessoal.

Situação 2. Resposta pessoal.

Situação 3. Resposta pessoal.

CAPÍTULO 10



Fazendo e aprendendo

1. Resposta pessoal.

2. Resposta pessoal.

3. Resposta pessoal.

4. Resposta pessoal.



Avalie seu conhecimento

1. Resposta pessoal.
2. Resposta pessoal.
3. Resposta pessoal.
4. Resposta pessoal.

CAPÍTULO 11



Fazendo e aprendendo

1.

Beleza em Cristais				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 2				
Mês	Maio	Junho	Julho	Agosto
Vendas de unidades	300	250	350	200
Preço de venda	10,00	10,00	10,00	10,00
Receita de vendas	3.000,00	2.500,00	3.500,00	2.000,00

2.

Beleza em Cristais				
Necessidade de material				
Mês	Maio	Junho	Julho	Agosto
Produção no mês	300	250	350	200
Materiais necessários	300	250	350	200
Valor unitário do material	1,20	1,20	1,20	1,20
Custos de material	360,00	300,00	420,00	240,00



3.

2	Crédito concedido aos clientes	1	Bens
1	Estoque de mercadorias para vendas	2	Direitos
1	Terreno de propriedade da organização	3	Obrigações
3	Compra com fornecedor, para pagar a prazo		
3	Empréstimo tomado no banco que deve ser pago		
1	Materiais para produção		
2	Empréstimo concedido a um funcionário da empresa, que deve ser devolvido no mês seguinte		
1	Máquina utilizada no processo de produção		

4.

1	Bem intangível	1	Marca da organização
2	Bem tangível móvel	2	Máquinas e equipamentos
3	Bem tangível imóvel	3	Edifício de propriedade da organização
		2	Mercadorias para venda
		1	Conhecimento de mercado acumulado na organização
		3	Terreno de propriedade da organização
		1	Processo de produção que garante competitividade à organização
		2	Móveis do escritório da organização



Avalie seu conhecimento

Situação 1. Resposta pessoal.**Situação 2.** Resposta pessoal.

CAPÍTULO 12



Fazendo e aprendendo

1.

Companhia Alfa			
Exercício encerrado em 31/12 - Valores em R\$			
Ativo		Passivo	
Ativo circulante	110 .000,00	Passivo circulante	16 .000,00
Caixa	10.000,00	Empréstimos	16.000,00
Contas a receber de clientes	35.000,00		
Estoques	65 .000,00	Passivo Não Circulante	100.000,00
		Financiamentos	100.000,00
Ativo Não Circulante	230.000,00	Patrimônio líquido	224.000,00
Imobilizado	230.000,00	Capital social	100.000,00
Equipamentos	230.000,00	Reservas e Lucros	124.000,00
Total Ativo	340.000,00	Total Passivo	340.000,00

2.

Companhia Alfa	
Demonstração do resultado do exercício encerrado em 31/12 em \$ mil	
Receita bruta de vendas	1.000.000,00
Impostos sobre as vendas	(250.000,00)
Receita líquida de vendas	750.000,00
Custo das mercadorias vendidas	(200.000,00)
Lucro bruto	550.000,00
Despesas operacionais	(120.000,00)
Lucro operacional	430.000,00



Avalie seu conhecimento

Situação 1

A organização tem que pagar R\$ 500 mil em dívidas de curto prazo (passivo circulante), enquanto tem apenas R\$ 2 mil de dinheiro vivo, no caixa, para honrá-las. O resto do ativo circulante está encalhado em estoques ou depende do pagamento dos créditos por parte dos clientes. Por outro lado, a conta de lucros e prejuízos acumulados está negativa, o que mostra que a empresa não teve lucro nos últimos exercícios.

Situação 2

As receitas e custos tiveram um aumento proporcional, entretanto, o que realmente chama a atenção são as despesas operacionais: foram orçados R\$ 14mil, mas na verdade, a organização gastou R\$ 55 mil, ou seja, um aumento de aproximadamente 292%. Isso pode apontar algum problema de gestão ou um planejamento mal feito.

CAPÍTULO 13



Fazendo e aprendendo

1.

Esportes da Natureza			
Orçamento de vendas para o trimestre 1			
Mês	1	2	3
Pacotes vendidos	70,00	75 ,00	62 ,00
Preço unitário	300,00	300,00	300,00
Receita de vendas	21.000,00	22.500,00	18.600,00





2.

Esportes da Natureza					
Orçamento de vendas em \$					
Mês	1	2	3	4	5
Pacotes mês 1	7.000,00	7.000,00	7.000,00	–	–
Pacotes mês 2	–	7.500,00	7.500,00	7.500,00	–
Pacotes mês 3	–	–	6.200,00	6.200,00	6.200,00
Total dos recebimentos	7.000,00	14.500,00	20.700,00	13.700,00	6.200,00

3.

Esportes da Natureza				
Previsão de entradas e saídas de caixa				
Mês	1	2	3	4
Saldo inicial de caixa no mês	0,00	(4.400,00)	(1.900,00)	8.360,00
Entradas de caixa	7.000,00	14.500,00	20.700,00	
Despesas totais	11.400,00	12.000,00	10.440,00	
Saldo final de caixa	(4.400,00)	(1.900,00)	8.360,00	

4.

Como você pode observar na tabela, o saldo final de um mês é o inicial do próximo. Portanto, a empresa terá problemas de caixa até o início do terceiro mês, quando, enfim, as saídas de caixa serão inferiores às entradas.



Veja exemplo na tabela a seguir:

Previsão de entradas e saídas de caixa				
Mês	1	2	3	4
Saldo inicial de caixa no mês	0,00	(4.400,00)	(1.900,00)	8.360,00
Entradas de caixa	7.000,00	14.500,00	20.700,00	
Despesas totais	11.400,00	12.000,00	10.440,00	
Saldo final de caixa	(4.400,00)	(1.900,00)	8.360,00	



Avalie seu conhecimento

Situação 1

Bons Serviços Ltda.				
Orçamento de vendas para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Receita de serviços	320.000,00	300.000,00	340.000,00	300.000,00

Bons Serviços Ltda.				
Programação de recebimentos de vendas no quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Recebimento dos serviços	–	320.000,00	300.000,00	340.000,00

Bons Serviços Ltda.				
Pagamento de consultores e tributos para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
30% dos serviços	96.000,00	90.000,00	102.000,00	90.000,00



respostas



20% dos serviços do mês anterior	–	64.000,00	60.000,00	68.000,00
Total de despesas com consultores e tributos	96.000,00	154.000,00	162.000,00	158.000,00

Bons Serviços Ltda.				
Despesas fixas para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Despesas de vendas	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Despesas administrativas	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Total de despesas administrativas e de vendas	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00

Bons Serviços Ltda.				
Orçamento de receitas e despesas de caixa para o quadrimestre 1 em R\$				
Mês	1	2	3	4
Saldo inicial de caixa	120.000,00	(21.000,00)	100.000,00	193.000,00
Receitas de caixa	–	320.000,00	300.000,00	340.000,00
Caixa total disponível	120.000,00	299.000,00	400.000,00	533.000,00
Despesas de caixa:				
Pagamento de consultores e tributos	(96.000,00)	(154.000,00)	(162.000,00)	(158.000,00)
Despesas administrativas e de vendas	(35.000,00)	(35.000,00)	(35.000,00)	(35.000,00)
Despesas totais	(131.000,00)	(189.000,00)	(197.000,00)	(193.000,00)
Saldo mínimo de caixa desejado	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total de caixa necessário	141.000,00	199.000,00	207.000,00	203.000,00
Excesso ou falta total de caixa	(21.000,00)	100.000,00	193.000,00	330.000,00





CAPÍTULO 14



Fazendo e aprendendo

1.
 - a) R\$ 17.500,00
 - b) R\$ 2.275,00
 - c) R\$ 10.500,00
2.
 - a) R\$ 14.808,00
 - b) R\$ 3.872,00
 - c) R\$ 13.327,20



Avalie seu conhecimento

1.

Resposta sugerida: ao planejar com antecedência as entradas e saídas de recursos da organização, é possível minimizar custos e despesas e evitar problemas de caixa.
2.

A agitação do dia a dia desse gestor provavelmente é resultado de sua falta de organização.
3.

A partir do volume que se espera vender, é possível:

 - a) Projetar as receitas.
 - b) Programar quantidades a produzir e comprar.
 - c) Projetar custos.
4.

Veja as tabelas a seguir.



Situação 1

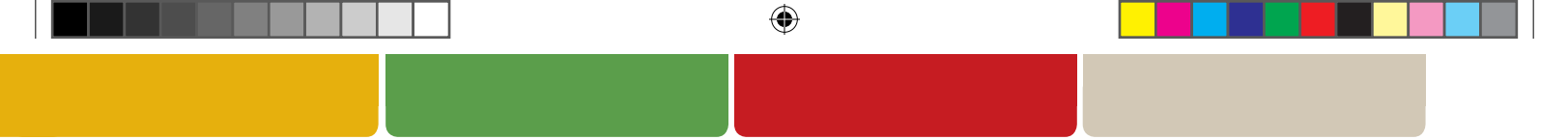
Orçamento de recebimentos de clientes em R\$														
Contrato	Valor	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	22.000,00	3.666,67	3.666,67	3.666,67	3.666,66	3.666,66	3.666,66							22.000,00
2	4.000,00	2.000,00	2.000,00											4.000,00
3	21.000,00		3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00						21.000,00
4	12.000,00		3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00								12.000,00
5	23.000,00				5.750,00	5.750,00	5.750,00	5.750,00						23.000,00
6	43.000,00				7.166,67	7.166,67	7.166,67	7.166,67	7.166,67	7.166,67				43.000,00
7	13.200,00				2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00				13.200,00
8	6.500,00					3.250,00	3.250,00							6.500,00
9	8.400,00					4.200,00	4.200,00							8.400,00
10	9.200,00					3.066,67	3.066,67	3.066,67						9.200,00
11	5.000,00					2.500,00	2.500,00	5.000,00						5.000,00
12	32.000,00						5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33	5.333,33		32.000,00
Total	199.300,00	5.666,67	12.166,67	10.166,67	25.283,33	38.300,00	40.633,33	27.016,67	14.700,00	14.700,00	5.333,33	5.333,33	-	199.300,00



Situação 2

Previsão orçamentária de recolhimento de tributos em R\$														
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Receita		5.666,67	12.166,67	10.166,67	25.283,33	38.300,00	40.633,33	27.016,67	14.700,00	14.700,00	5.333,33	5.333,33	-	199.300,00
ISS	5,00%	283,33	608,33	508,33	1.264,17	1.915,00	2.031,67	1.350,83	735,00	735,00	266,67	266,67	-	9.965,00
PIS	0,65%	36,83	79,08	66,08	164,34	248,95	264,12	175,61	95,55	95,55	34,67	34,67	-	1.295,45
COFINS	3,00%	170,00	365,00	305,00	758,50	1.149,00	1.219,00	810,50	441,00	441,00	160,00	160,00	-	5.979,00
IRPJ	4,80%	272,00	584,00	488,00	1.213,60	1.838,40	1.950,40	1.296,80	705,60	705,60	256,00	256,00	-	9.566,40
CSLL	2,88%	163,20	350,40	292,80	728,16	1.103,04	1.170,24	778,08	423,36	423,36	153,60	153,60	-	5.739,84
Total		925,37	1.986,82	1.660,22	4.128,77	6.254,39	6.635,42	4.411,82	2.400,51	2.400,51	870,93	870,93	-	32.545,69





Situação 3

Previsão orçamentária de pagamento de operários em R\$													
Contrato	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00						16.800,00
2	1.400,00	1.400,00	1.400,00										4.200,00
3		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00								5.600,00
4		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00							7.000,00
5				1.400,00	1.400,00	1.400,00							4.200,00
6				1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00						4.800,00
7				1.400,00	1.400,00								2.800,00
8					1.200,00	1.200,00							2.400,00
9					1.200,00	1.200,00							2.400,00
10					1.200,00	1.200,00	1.200,00						3.600,00
11					1.200,00	1.200,00							2.400,00
12						1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00			6.000,00
Total	3.800,00	6.600,00	6.600,00	9.200,00	14.000,00	12.400,00	6.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00			62.200,00



Situação 4



Orçamento de despesas de matéria-prima em R\$

Contrato	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Sét	Out	Nov	Dez	Total
1	5.000,00												5.000,00
2	800,00												800,00
3		3.000,00											3.000,00
4		2.000,00											2.000,00
5				4.000,00									4.000,00
6				5.000,00									5.000,00
7				2.000,00									2.000,00
8					500,00								500,00
9					800,00								800,00
10					800,00								800,00
11					300,00								300,00
12						1.500,00							1.500,00
Total	5.800,00	5.000,00	-	11.000,00	2.400,00	1.500,00	-	-	-	-	-		25.700,00





Situação 5

Orçamento de despesas com pagamentos a terceiros em R\$													
Contrato	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1		2.000,00											2.000,00
2													-
3		1.500,00											1.500,00
4													-
5				2.500,00									2.500,00
6					3.000,00								3.000,00
7													-
8													-
9					500,00								500,00
10													-
11													-
12													-
Total	-	3.500,00	-	2.500,00	3.500,00	-	-	-	-	-	-		9.500,00

**Situação 6**

Demonstrativo de caixa projetado em R\$													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Totais
Saldo inicial de caixa	6.000,00	(1.858,70)	(9.778,85)	(10.872,40)	(15.417,84)	(6.272,23)	10.825,69	24.430,53	32.530,02	40.629,51	40.891,91	42.354,31	
Entradas de caixa: recebimentos de clientes	5.666,67	12.166,67	10.166,67	25.283,34	38.299,99	40.633,34	27.016,68	14.700,00	14.700,00	5.333,33	5.333,33	-	199.300,00
Total disponibilidades de caixa	11.666,67	10.307,97	387,82	14.410,93	22.882,17	34.361,11	37.842,35	39.130,53	47.230,02	45.962,84	46.225,24	42.354,31	
Despesas:													
Impostos	925,37	1.986,82	1.660,22	4.128,77	6.254,39	6.635,42	4.411,82	2.400,51	2.400,51	870,93	870,93	-	32.545,69
Materiais	5.800,00	5.000,00	-	11.000,00	2.400,00	1.500,00	-	-	-	-	-	-	25.700,00
Operários	3.800,00	6.600,00	6.600,00	9.200,00	14.000,00	12.400,00	6.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	-	-	62.200,00
Terceiros	-	3.500,00	-	2.500,00	3.500,00	-	-	-	-	-	-	-	9.500,00
Despesas fixas do escritório	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Saldo mínimo de caixa	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Total necessidades de caixa	13.525,37	20.086,82	11.260,22	29.828,77	29.154,39	23.535,42	13.411,82	6.600,51	6.600,51	5.070,93	3.870,93	3.000,00	





Situação 7

Demonstrativo anual de resultados orçado em R\$	
Receita	199.300,00
Tributos	32.545,69
Receita líquida	166.754,31
Despesas	
Salários	62.200,00
Matéria-prima	25.700,00
Terceiros	9.500,00
Despesas do escritório	24.000,00
Despesas de depreciação	12.000,00
Lucro ou prejuízo líquido	33.354,31

CAPÍTULO 15



Fazendo e aprendendo

1.

A primeira empresa tem como estratégia a liderança em custo. A segunda busca a diferenciação (dirigem-se a um público que procura produtos de qualidade e confiáveis, e está disposto a pagar por eles). A ênfase é na qualidade do produto, que mostra ter um diferencial.





Avalie seu conhecimento

Situação 1. Resposta pessoal.

Situação 2. Resposta pessoal.

Situação 3. Resposta pessoal.



Bibliografia

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Marketing research**. 7ª ed. New York: John Wiley & Sons Inc., 2001.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1988.

ALLEN, David. **Produtividade pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, C. **Reasoning, learning, and action: individual and organizational**. California: Jossey-Bass Limited, 1982.

ARGYRIS, C. **Teaching intelligent people to learn**. Harvard Business Review, maio-junho 1991.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

ARTHUR ANDERSEN. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ASSEF, Roberto. **Formação de preços**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de Administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison Wesley Publishing Company, 1997.

BATERMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração – construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

BAUER, R. **Gestão da mudança. Caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.

BETTGER, Frank. **Do fracasso ao sucesso em vendas**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

Brasil. **Ministério da Educação do Brasil**. Portaria nº 438, de 28 de maio de 1998.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Principes of corporate finance**. New York: McGraw-Hill, 1996.



BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentals of financial management**. 8ª ed. Philadelphia: The Dryden Press, 1998.

BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L.; ERHARDT, M. C. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2001.

BROWN, J. S. **Research that reinvents the corporation**. Harvard Business Review, janeiro-fevereiro 1991.

CANAMARY, Teresa K. A. **Histórias de sucesso – experiências empreendedoras**. Fortaleza: SEBRAE/Ceará, 2006.

CARLUCI, José Lence. **Uma introdução ao sistema aduaneiro**. São Paulo: Aduaneiras, 1996.

CASTON, Don; TAPSCOTT, Art. **Mudanças de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CLEGG, Steward R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

COKINS, Gary. **Activity-based cost management**. New York: McGraw-Hill, 1996.

DALRYMPLE, Douglas J.; CRON, William L. **Sales management: concepts and cases**. 6ª ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

DAVENPORT, T. A.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLAN, Robert J.; SIMON, Hermann. **O poder dos preços – as melhores estratégias para ter lucro**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. F. **O advento da nova organização**. Harvard Business Review, janeiro-fevereiro 1998.



- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EASTERBY-SMYTH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1992.
- GARCIA, Roni G. **Manual de rotinas trabalhistas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GARVIN, D. A. **Putting the learning organization to work**. Harvard Business Review, julho-agosto 1993.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração financeira**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Harbra, 1997.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Atuação espetacular**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAWKINS, Del I.; BEST, Roger J.; CONEY, Kenneth A. **Consumer behavior**. New York: McGraw-Hill, 1998.
- HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 1997.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1985.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de e outros. **Contabilidade introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.



IUDÍCIBUS, Sérgio de; KANITZ, Stephen C.; MARTINS, Elizeu; CHINEN, Cecília A.; CASTILHO, Edilson; MARCONDES, Reynaldo C.; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHNSON, K.; DEAN, L. **Applied multivariate statistical analysis**. 3ª ed. New York: Prentice Hall, 1992.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: PHB, 1993.

LABATUT, Ênio Neves. **Teoria e prática de comércio exterior**. 3ª ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; MACIEL, Maria L. **Pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva**. São Paulo: Loyola, 1998.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**. 34ª ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LISBOA, Lázaro Plácido; BENATTI, Luiz; CEI, Nena Geruza. **Contabilidade introdutória**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Person Education do Brasil, 1997.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, Dante C.; PESTANA, Armando O. **Análise financeira de balanços**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MATHIAS, Washington F.; GOMES, José M. **Matemática financeira**. São Paulo: Atlas, 1982.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **Autopoiesis and cognition: the realization of the living**. Dordrecht: Reidel, 1980.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 1997.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.



- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Cesar. **Serviços: pesquisando a satisfação do consumidor**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 1999.
- NEIVA, Raimundo A. **Valor de mercado da empresa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- NETTO, Antônio V. **Gestão de pequenas e médias empresas de base tecnológica**. São Paulo: Minha Editora, 2006.
- NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. Harvard Business Review, novembro-dezembro 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. **Criação de conhecimento na empresa**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
- PORTER, Michael E. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. 17ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. **The core competence of the organization**. Harvard Business Review, maio-junho 1990.
- QUINN, J. B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: The Free Press, 1992.
- RAMAL, Silvina. **Pequenos negócios em comércio e serviços**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2005.
- RAMAL, Silvina. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- RANGEL, Alexandre. **A sabedoria das parábolas na alta Administração**. Minas Gerais: Leitura, 2005.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. 31ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ROCHA, Marcelo T.; DORRESTEIJIN, Hans; GONTIJO, Maria J. **Empreendedorismo em negócios sustentáveis**. São Paulo: Petrópolis, 2005.



ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira – corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SALDINI, Renato N. **Ciclo de operações contábeis**. São Paulo: Textonovo, 2003.

SALDINI, Renato N. **Contabilidade introdutória**. 2ª ed. São Paulo: Textonovo, 2003.

SALIM, Cesar S.; NASAJON, Claudio; SALIM, Helene; MARIANO, Sandra. **Administração empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SALIM, Cesar S.; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea C.; RAMAL, Silvina A. **Construindo planos de negócios**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SANTOS, Edno O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 8ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

SENGE, P. et al. **A quinta disciplina – caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernanda; TORRES, Maria C. S.; TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SIEGEL, Joel G.; SHIM, Jae K.; DAUBER, Nicky A. **Corporate controller's handbook of financial management**. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

SMITH, Mark E.; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Jader. **Gestão empresarial – Administração de empresas vencedoras**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TINOCO, João E. P. **Balanço social**. São Paulo: Atlas, 2001.

TOFFLER, A. P. **As mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, João J. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.





Índice fotográfico

Capa

AUSLOESER (s/d). **Two men in conference room.** Latin Stock/Corbis, 42-15396523.

SAVAGE, Chuck (2001). **Blurred businesspeople shaking hands.** Latin Stock/Corbis, 228-O-049-AD8166.

BADEN, G. (s/d). **Businessman hurrying in airport terminal.** Latin Stock/Corbis, 42-15398832.

WINKLER, Holger (s/d). **Woman with mobile phone in front of office building.** Latin Stock/Corbis, 42-15406731.

HOULDER, Gary (2003). **Woman typing on laptop.** Latin Stock/Corbis, AAGV001344.

ISU (s/d). **Marking of stock quotation.** Latin Stock/Corbis, 42-15984664.

WHITEHURST, William (2003). **Student sitting at computer.** Latin Stock/Corbis, CRBR002177.

PINTO (s/d). **Three businesspeople walking.** Latin Stock/Corbis, 42-15248112.

Internas

1 MORSCH, Roy (s/d). **Group of teenagers.** Latin Stock/Corbis, 42-15205914.

2 ALBUQUERQUE, Raul de (2006). **Fachada do Centro Paula Souza.**

3 ALMEIDA, Lucio (2006). **Livros do Telecurso TEC.**

4 FEINGERSH, Jon (s/d). **Five businesspeople in meeting.** Latin Stock/Corbis, 42-15205319.

5 ALMEIDA, Lucio (2006). **Mídias do Telecurso TEC.**

6 PHOTO, Artiga (s/d). **Young woman reading newspaper.** Latin Stock/Corbis, 42-16574204.

7 LIU, Yang (2002). **Businessman leaning on rail.** Latin Stock/Corbis, AX053187.

8 WILSON, Dennis (2002). **Businesswoman taking dictation.** Latin Stock/Corbis, AAHM001038.

9 PHOTOS, FK (1990). **Man standing in a wine shop.** Latin Stock/Corbis, AX032731.

10 LIMA, Marcos Serra (2006). **Silvina e Andrea Ramal.**

11 DEERING, William (2003). **Artisanal bread assortment.** Latin Stock/Corbis, AX050407.





- 12 SMITH, Greg (1994). **Construction of John B. Connally State Prison.** Latin Stock/Corbis, AAFZ001765.
- 13 ROB & SAS (1999). **Children using computer at library.** Latin Stock/Corbis, 645-O-072-AB8539.
- 14 HELLIER, Chris (1990-1996). **Bluegum eucalyptus plantation.** Latin Stock/Corbis, HE001291.
- 15 LEPP, George D. (1999). **Red and yellow tulips.** Latin Stock/Corbis, LP004966.
- 16 MARCH, Laureen (2003). **Man holding SIM card for mobile phone.** Latin Stock/Corbis, AAKF001231.
- 17 PHOTO, Artiga (s/d). **Friendly office workers.** Latin Stock/Corbis, 42-16312028.
- 18 ART, Digital (s/d). **Wireless hub and laptops.** Latin Stock/Corbis, AXR001269.
- 19 DOWLING, Robert (2003), **Grey Tabby Kitten.** Latin Stock/Corbis, RD002096.
- 20 GULLUNG, Charles (s/d). **Woman standing on the beach.** Latin Stock/Corbis, 42-15210898.
- 21 BEAN, Tom (1999). **Two dirt roads.** Latin Stock/Corbis, TB004550.
- 22 RUSZNIEWSKI, Jean-Yves (s/d), **Soccer - 1986 FIFA World Cup Final - Argentina vs Germany.** Latin Stock/Corbis, 42-17133747.
- 23 KING, Hellen (s/d). **Business meeting.** Latin Stock/Corbis, CRBR232440.
- 24 SAVAGE, Chuck (1994). **Boy watching television while on phone.** Latin Stock/Corbis, PE-021-0001.
- 25 STOECKLEIN, David (1995), **Passing the baton.** Latin Stock/Corbis, SP-261-0102.
- 26 SHULKE, Flip (1964). **Martin Luther King Jr. greeting parishioners.** Latin Stock/Corbis, FP001260.
- 27 PELAEZ, Jose Luis, Inc. (1998). **Friends at the office.** Latin Stock/Corbis, O-039-0294.
- 28 BATOR, Joe (1995). **Computer graphics.** Latin Stock/Corbis, I-177-0105.
- 29 LIU, Yang (2005). **Employees working in office.** Latin Stock/Corbis, 42-16460586.
- 30 GRACE (s/d). **Teenage girl standing in front of mirror.** Latin Stock/Corbis, 42-15322178.
- 31 COOPER, Ashley (2003). **Steaks in butcher shop display in Leeds.** Latin Stock/Corbis, AAJJ001264.
- 32 LOCKWOOD, Walter (s/d), **Student Sleeping in Library.** Latin Stock/Corbis, 42-15556099.





- 33 ADAMS, Peter (s/d), **Table Setting at Restaurant in Havana**. Latin Stock/Corbis, 42-17463424.
- 34 McCARTHY, Dee Ann & Tom (2000). **Health care teamwork**. Latin Stock/Corbis, SC-003-0493.
- 35 XAVIER, Cláudio de Carvalho (2006). **Fachada da Biblioteca Nacional**.
- 36 W. ROGERS, Joel (s/d), **Close Up of Crew Team Rowing**. Latin Stock/Corbis, IH214385.
- 37 LLEWELLYN, Robert (2002), **Rowing teams in motion**. Latin Stock/Corbis, AX073401.
- 38 KULKA, Matthias (s/d). **Stopwatch**. Latin Stock/Corbis, 42-15464575.
- 39 ECONOMOPOULOS, Aristide (2006). **USA - Music - Piano Lesson - Chopin Protege Score**. Latin Stock/Corbis, 42-16280643.
- 40 CRAIGMYLE, Jim (s/d). **Businessman giving a presentation**. Latin Stock/Corbis, 42-16654395.
- 41 KAEHLER, Wolfgang (s/d), **Container Ship at Panama Canal**. Latin Stock/Corbis, WK039215.
- 42 MAZE, Stephanie (1990). **Shoemakers at work**. Latin Stock/Corbis, AZ004217.
- 43 MURTIN (s/d), **Fruits and Vegetables**. Latin Stock/Corbis, 42-15593690.
- 44 FEANNY, Najlah (2005), **The Community Foodbank of New Jersey**. Latin Stock/Corbis, 42-15998873.
- 45 BADEN, G. (s/d). **Young businesspeople in the office**. Latin Stock/Corbis, 42-15296369.
- 46 DENNIS, Galante (2001). **Woman looking up from newspaper**. Latin Stock/Corbis, AX051732.
- 47 CORBIS (s/d), **Two Hot Dogs on a Red Plate**. Latin Stock/Corbis, 71576.
- 48 PALMER, Gabe (1999). **Man about to light his paperwork on fire**. Latin Stock/Corbis, O-029-0566.
- 49 REDPATH, Anthony (s/d), **Contemplative Park Bench**. Latin Stock/Corbis, 42-16015605.
- 50 KING, Helen (s/d). **Saleswoman moving clothing rack**. Latin Stock/Corbis, 42-15763979.
- 51 SKELLEY, Ariel (2000). **Girl with painting in classroom**. Latin Stock/Corbis, 590-O-065-AD2681.
- 52 STEWART, Tom (2002). **Boy reading with teacher**. Latin Stock/Corbis, CRBR003782.





- 53 CORWIN, Philip James (s/d). **Rows of gifts.** Latin Stock/Corbis, 42-15944535.
- 54 PICKETT, Robert (1989-1994). **Goldfish swimming.** Latin Stock/Corbis, SP003139.
- 55 PETERSON, Bryan F. (s/d). **Senior man shopping for pain reliever.** Latin Stock/Corbis, CRBR005698.
- 56 WESTRICH, Josh (s/d). **Hand writing with a red pencil.** Latin Stock/Corbis, 42-15261954.





