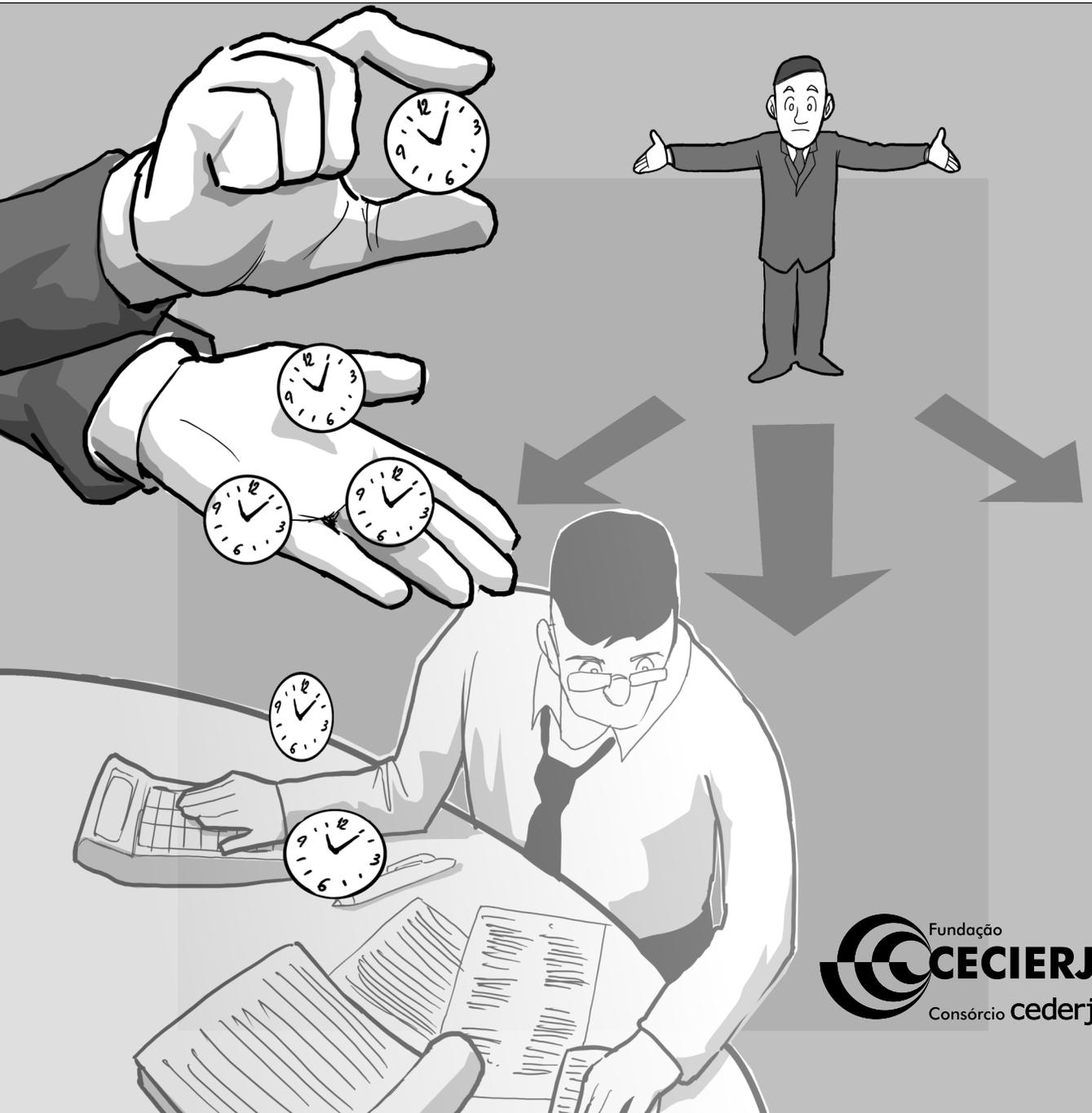


# **Introdução à Administração**







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

**Volume 2**

André Luís de Carvalho

Marco Souza

**Introdução à Administração**



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



**FAPERJ**

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

## Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

## Vice-presidente

Masako Oya Masuda

## Coordenação do Curso de Turismo

UFRRJ - Maria Angélica Maciel Costa

UNIRIO - Camila Moraes

CEFET - Claudia Fragelli

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

André Luís de Carvalho

Marco Souza

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Flávia Busnardo

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Heitor Soares de Farias

Marisa Duarte

Paulo César Alves

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thais de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITOR

Fábio Rapello Alencar

### REVISÃO LINGUÍSTICA E TIPOGRÁFICA

Beatriz Fontes

Carolina Godoi

Elaine Bayma

Patrícia Sotello

Renata Lauria

Thelenayce Ribeiro

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Bianca Giacomelli

### DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

Bianca Lima

### ILUSTRAÇÃO

Sami Souza

### CAPA

Sami Souza

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Patrícia Esteves

Ulisses Schnaider

Copyright © 2012, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

C331c

Carvalho, André Luís de.

Introdução à Administração. v.2. / André Luís de Carvalho, Marco Souza. – Rio de Janeiro: Cecierj, 2012.

228 p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-924-5

1. Administração. 2. Marketing. 3. Gestão de pessoas. 4. Responsabilidade social. 5. Empreendedorismo. I. Carvalho, André Luís de Souza. II. Souza, Marco. III. Título.

CDD: 658

2014.2

Referências bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.  
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

## Governador

Luiz Fernando de Souza Pezão

## Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia

Alexandre Vieira

## Universidades Consorciadas

### CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA

Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

### IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE

Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Silvério de Paiva Freitas

### UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

### UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Reitor: Roberto de Souza Salles

### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Carlos Levi

### UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Reitora: Ana Maria Dantas Soares

### UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca



## SUMÁRIO

<b>Aula 9 – Negociação</b> _____	7
André Luís de Carvalho	
<b>Aula 10 – Marketing: a arte, ciência e ofício de oferecer valor ao cliente</b> _____	41
Marco Souza	
<b>Aula 11 – Gestão de pessoas</b> _____	73
André Luís de Carvalho	
<b>Aula 12 – Administração da produção e operações: a gestão estratégica da capacidade produtiva</b> _____	111
Marco Souza	
<b>Aula 13 – A globalização e as reestruturações organizacionais</b> _____	141
André Luís de Carvalho	
<b>Aula 14 – A responsabilidade socioambiental das empresas</b> _____	167
André Luís de Carvalho	
<b>Aula 15 – Empreendedorismo</b> _____	199
André Luís de Carvalho	
<b>Referências</b> _____	223



# 9

## Negociação

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar a negociação em seu processo e principais componentes prático-teóricos, incluindo o perfil de um bom negociador.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 sistematizar as etapas de um processo de negociação, traçando o planejamento de todas as ações necessárias;
- 2 analisar processos de negociação, reconhecendo-os como importante aliado para alcançar os interesses pessoais e organizacionais;
- 3 identificar fatores que possam facilitar ou dificultar processos de negociação;
- 4 reconhecer as características de personalidade positivas e negativas em um negociador.

## Introdução

Nos dias atuais, é cada vez mais importante saber negociar nos mais variados ramos da vida. Por esse motivo, nas últimas décadas, houve um grande crescimento da arte da negociação, ou ciência da negociação, ou ambas. Para muitos, saber negociar é uma arte, uma característica inata de determinadas pessoas. Para outros, é uma ciência que busca desvendar e estimular o perfil de negociador existente em cada um.



**Figura 9.1:** Em um mundo em que todos se relacionam, todos negociam todo o tempo.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/895440>

A negociação, como será apresentada aqui, é fundamental para todos os que se relacionam. E, na verdade, todos nós, no contexto de civilidade em que vivemos, relacionamo-nos; logo, todos negociamos.

Tire bastante proveito desta aula, atentando, sobretudo, à sua prática pessoal como negociador. Leia cada detalhe, refletindo como você, no âmbito pessoal, profissional, conjugal, enfim em

cada circunstância, estabelece limites, percebe e analisa os interesses da outra parte, conjuga a relação tempo, informação e poder, e age de acordo com o perfil de um negociador competente e capacitado para obter êxito de modo satisfatório para você e, claro, também para aqueles com os quais negocia.

## Negociação: buscando conceitos

Negociamos o tempo todo. Seja com clientes, fornecedores, amigos, família ou até conosco mesmo. Lembra-se daquela luta contra a dieta, ou daquela dificuldade de levantar de manhã, ou da tentação na hora de comprar ou não um produto da vitrine?... Em todos esses “conflitos”, podemos perceber facilmente que precisamos “debater” entre o nosso *sim* e o nosso *não*, que travam constante negociação na nossa consciência. Pois é, a negociação está em todos os lados da nossa vida. Mas deixemos a autonegociação de lado e vamos tratar desse assunto como algo referente às relações sociais, ou seja, a negociação como interação entre pessoas, onde a lógica e os fatos são fundamentais, mas não os únicos. Aí entram em jogo: motivações, interesses, emoções, atitudes, características de personalidade, entre outros diversos componentes que provocam o ato de *barganha*.

### **Barganha**

É o mesmo que negociação, ou seja, os termos são sinônimos. Daí a expressão poder de barganha, ou seja, capacidades favoráveis de conquistar seus interesses diante de uma negociação.

Sanja Gjenero



**Figura 9.2:** No jogo das negociações, as peças a serem encaixadas incluem motivações, interesses, atitudes, características de personalidade, emoções e outros fatores.

Fonte: [HTTP://www.sxc.hu/photo/1186820](http://www.sxc.hu/photo/1186820)

Mas, afinal, o que é negociação? Vejamos algumas definições:

Negociação ou barganha é o processo de tomar decisões quando as partes envolvidas têm diferentes preferências (CHIAVENATO, 2004).

É um processo social utilizado para fazer acordos e resolver ou evitar conflitos (MELLO, 2003).

A negociação é um processo que envolve objetivos, tomada de decisões, criatividade, comunicação e capacidade de administrar conflitos. Logo se vê que negociar é muito mais do que técnica, tática ou estratégia, negociar é tudo isso somado a habilidades interpessoais, competências e atitudes (CARNEIRO, 2008).

Negociação é o processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismo de interesses, ideias e posições (WANDERLEY, 1998, p. 21).

Você atentou para os elementos comuns entre essas definições para *negociação*? Acredito que tenha observado a recorrência de:

1. trata-se de um processo e, sobre isso não há dúvidas, pois todos os autores trouxeram essa ideia;
2. esse processo é dialético, ou seja, há debate;
3. a negociação só existe quando há divergência de opinião ou interesse (conflito), de modo óbvio que não há necessidade de negociar, se não há desavença.

Assim, é possível perceber que a negociação é um processo complexo do ponto de vista racional, emocional e comunicacional, pois envolve necessidades que, para serem cumpridas, dependem de ações de outras partes.

Então, acreditamos que podemos definir assim: negociação como o processo de discussão em busca da convergência de interesses.



Negociação é o processo de discussão em busca de uma convergência de interesses.

Imagine essa situação hipotética: Pedro foi ao açougue, pediu dois quilos de carne ao senhor Manoel, pagou, pegou a carne e foi embora.

Houve negociação entre Pedro e o açougueiro? Não. Embora tenha havido um processo de compra, pode até ter ocorrido um debate ou questionamento, mas não houve negociação, não houve barganha, pois na situação apresentada não ficou evidente qualquer divergência de opiniões ou interesses entre os envolvidos. Pedro desejava comprar a carne e o açougueiro queria vendê-la. Houve uma aceitação mútua, sem debates, das condições estabelecidas. Entre um comerciante e seus clientes nem sempre há negociação.



Eran Chesnutt

**Figura 9.3**

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/264674>

Então, não vamos confundir fazer negócio com negociação, pois, como vimos no exemplo, há uma considerável diferença nos termos.

Como falávamos, estamos sempre envolvidos em negociações. No âmbito organizacional não é diferente. O administrador negocia com seus subordinados, com seus superiores, com fornecedores, com seus clientes (principalmente), com o sindicato dos trabalhadores, com a comunidade onde a empresa está inserida, com os representantes governamentais, com as instituições reguladoras do exercício profissional ou os conselhos de classes de trabalhadores etc.



Sanja Gjenero

**Figura 9.4:** Nas organizações, negocia-se com subordinados e superiores, clientes e fornecedores, comunidades, sindicatos, governo etc.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1186822>

Essa recorrência do processo negocial demonstra a importância do assunto para que a empresa seja conduzida com êxito aos seus objetivos. Conforme mencionamos na Aula 1, administrar é, acima de tudo, um ato interpessoal, tal como é a negociação.

## **Etapas da negociação**

Leia o texto a seguir, de autoria desconhecida, que ilustra a importância de se conduzir bem um processo de ajuste de interesses.

Dois seminaristas foram pedir ao padre superior autorização para fumar, enquanto rezavam. O primeiro foi direto ao assunto e já perguntou se poderia fumar durante suas orações. O padre, assustado, negou prontamente e exigiu dele uma série de penitências.

O segundo preparou-se, descobriu o santo de devoção do padre, leu sobre sua vida e depois o procurou para a conversa. O seminarista iniciou um diálogo amistoso e agradável, e esperou o momento certo para fazer sua pergunta. Falou das suas intenções e ações para atingir a santidade, comentou sobre o santo de devoção do padre e, ao final, disse que tinha apenas uma dificuldade. Algumas vezes costumava fumar, mas que nestes momentos vinha-lhe uma vontade imensa de rezar. Então perguntou ao padre se nesses momentos ele poderia rezar. Recebeu uma resposta positiva, com a recomendação de que rezasse também para interromper o vício de fumar.

Moral da história: há uma grande diferença entre pedir para fumar enquanto reza e rezar enquanto se fuma. O que vai caracterizar essa diferença? Claro, um processo de negociação bem formulado e conduzido, capaz de ressaltar pontos favoráveis e positivos de um lado, e aspectos pouco esclarecidos e obscuros, os quais necessitam de uma boa “conversa sistematizada” para se tornar evidentes e positivos.

Percebeu a diferença entre negociar e não negociar? Negociar não é simplesmente conversar, fazer propostas, persuadir. Negociar é identificar o seu interesse, analisar o seu interlocutor, levantar alternativas, elaborar propostas mutuamente interessantes e firmar compromissos.

Bem, com isso, então, vamos observar algumas assertivas sobre o termo em questão:

1. a negociação é um processo (veja mais sobre esse conceito no boxe a seguir), e não um momento isolado, de única competência ou capacidade;
2. estão envolvidas duas ou mais partes que buscam o mútuo envolvimento para atingir determinado resultado;
3. apesar de as negociações começarem com posições diferentes entre as partes, sempre existem alguns interesses comuns. Repare que essa percepção é muito importante. Geralmente, não divergimos das pessoas, mas de suas ideias e interesses. Saber discernir isso é fundamental em um processo negocial;
4. pressupõe-se que existe a possibilidade de cada parte persuadir a outra a alterar sua posição inicial ou, pelo menos, ceder parcialmente;
5. considera-se que cada lado está disposto a alcançar um compromisso, sendo que ambos desejam um resultado que lhe seja favorável.



O termo processo significa o conjunto sequencial de atividades que objetivam atingir uma meta na geração de resultados pré-definidos. De acordo com essa definição, podemos avaliar que a negociação, como processo, necessita de uma metodologia, ou seja, ao se envolver em um procedimento em que há possibilidades diversas de interesses, os participantes precisam desenvolver métodos e planos de ação que facilitem o seu êxito.

Para tornar mais compreensível a sistematização desse entendimento, dividimos o processo de negociação em etapas, a saber:

1. preparação;
2. encontro entre as partes (abertura, exploração do outro, apresentação das propostas, esclarecimentos) e
3. por último, a ação final, ou seja, controle e avaliação de todo o processo.

Vejamos, então, no que consiste cada uma:

#### 1ª etapa da negociação: PREPARAÇÃO

O momento de preparação é o planejamento inicial. O outro negociador ainda não está presente. Durante essa fase:

- é feito um histórico das relações entre as partes;
- são listados os nossos objetivos ideais e reais (o máximo desejável e o mínimo necessário, sob nosso ponto de vista);
- faz-se o levantamento das necessidades, motivações e expectativas da outra parte;
- executa-se o planejamento das concessões (as mais importantes devem ser feitas por último);
- planeja-se a solução para os eventuais conflitos e impasses. Neste momento, também é muito importante definir as pessoas que estarão presentes na negociação, bem como o local onde será o encontro, que se dará na etapa seguinte.

#### 2ª etapa da negociação: ENCONTRO ENTRE AS PARTES

Após o planejamento, haverá, enfim, o encontro ou, dependendo do caso, dos interesses e das opiniões em questão, o confronto.

A fim de facilitar a compreensão, preferimos desmembrar essa etapa em abertura, exploração, apresentação e esclarecimentos.

- a) O primeiro momento do encontro, a *abertura*, tem como objetivo central criar um clima propício à negociação. O negociador deve conduzir essa etapa, principalmente se for o anfitrião ou aquele que propôs a negociação. É imprescindível deixar o outro à vontade, seja com uma conversa amena ou uma quebra de gelo, que pode ajudar a reduzir a tensão e estabelecer um clima de convergência entre as partes.



### Quebrando o gelo inicial

A quebra de gelo pode ser uma parte importante no processo de negociação.

Quando tratamos de relacionamentos entre pessoas, não há fórmulas para o sucesso. No entanto, sempre que haja uma natural resistência entre duas pessoas que não se conhecem, ou que se encontrem em posições supostamente opostas, inicie o contato com alguma conversa descontraída, informal, que nada tenha a ver com a natureza formal da situação. Por exemplo, em uma entrevista de processo seletivo, que tal o entrevistador iniciar a conversa com um papo sobre o resultado da última rodada do campeonato brasileiro de futebol, ou comentar sobre as últimas chuvas que assolaram a cidade? Isso é uma quebra de gelo. Evidentemente, deve ser feito de maneira bem espontânea, o mais natural possível. Certamente, reduz bastante a resistência inicial entre as partes.

### Empática

Estado de espírito de uma pessoa que se identifica com outra, presumindo sentir o mesmo que essa pessoa está sentindo.

b) Entre a abertura e a apresentação das propostas (a negociação propriamente dita), assim como ao longo de todo o processo, deve haver o que alguns autores chamam de *exploração do outro*. Nesta etapa, a mais esquecida pelo negociador brasileiro, procura-se captar as necessidades e expectativas da outra parte para utilizá-las nas etapas seguintes. Exerça sua capacidade **empática**, analise as entrelinhas das falas, ouça o que não foi dito, ou seja, observe as intenções, os interesses e as motivações não externadas. Observe os aspectos que o interlocutor mais dá destaque e o que parece menos lhe interessar. Devemos assumir a postura de ouvinte e observador. Quanto mais ouvirmos, mais informações colheremos.

Bem, até agora, falamos da preparação da negociação, da abertura do encontro e da exploração da pessoa, até certo ponto, divergente de nossos interesses.

c) Agora, vem o momento crucial de um processo de negociação, que é a *apresentação das propostas*. Lembre-se de que não há fórmulas para a condução de qualquer processo,

sobretudo quando se trata de negociação, um procedimento essencialmente interpessoal. Uma boa sugestão para iniciar essa etapa é: “com base nas informações que você acaba de me dar, desejo...” É nessa etapa que você expõe sua proposta ao outro e faz a descrição dos seus objetos de negociação, sejam produtos, serviços ou ideias, salientando os pontos que a outra parte considera como os mais importantes e que foram descobertos por você na etapa de exploração. Em seguida, ressalte as soluções e benefícios que sua proposta oferece ao outro negociador. É o momento de “vender seu peixe”. Também é a hora de definir os objetivos em questão, sem se esquecer de destacar os benefícios mútuos que sua proposta pode trazer. Em processos clássicos de negociação, surgirão, certamente, argumentos e contra-argumentos. No entanto, a conciliação, o consenso ou o aceite, como caiba chamar, deve surgir neste momento.

d) Como você pode imaginar, a fase anterior, geralmente, é recheada de propostas e contrapropostas de ambas as partes. Um propõe ABC, o outro oferece CBA. O primeiro, então, sugere BAC e o seu interlocutor só aceita se for na condição de BCA. E assim, sucedem diversas possibilidades de caminhos para o entendimento. É muito comum ao longo desse processo, serem perdidos alguns consensos, surgidos no decorrer do debate. Sugerimos, dessa forma, que os negociadores estabeleçam um momento de *esclarecimentos*, à medida que julgarem encerrada a negociação. Durante tal procedimento, devem-se tirar todas as dúvidas que restarem da apresentação, ou seja, do objeto de divergências. Fazendo-se uma síntese do que foi exposto, é o caso também de perguntar: “Algo do que falei não ficou suficientemente claro?” Evitando negativas do tipo: “O que você não entendeu?”

Nessa etapa, o ideal é estar preparado para responder às objeções, aceitar as razões do outro e levantar possíveis questões

namentos. O importante é que se possa sair da negociação com a certeza do que foi finalmente estabelecido entre as partes.

### 3ª etapa da negociação: AÇÃO FINAL

Nenhuma transação, nenhum acerto, deve ser esgotado à mesa do debate, ou seja, a negociação não se encerra com a dialética dos interesses. Como última etapa, os negociadores precisam monitorar os acertos combinados, durante todo o processo. Assim, denominamos aqui como ação final o acompanhamento daquilo que fora combinado, quando acontece o fechamento do negócio. Tudo correrá bem, se as fases anteriores tiverem sido bem desenvolvidas.

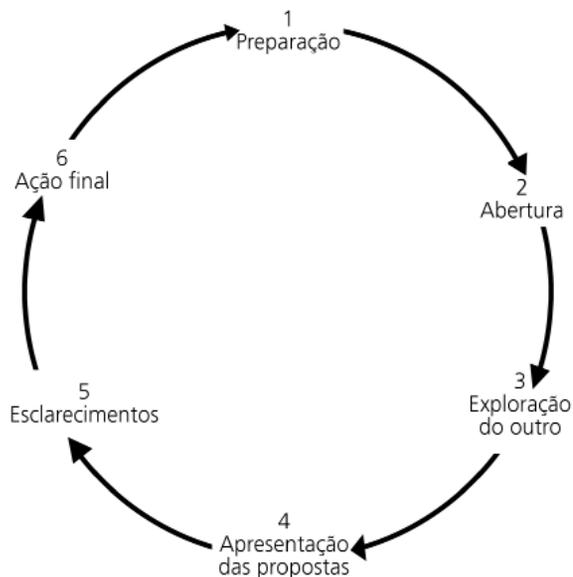


Figura 9.5: Etapas do processo de negociação.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Dissemos que todos nós negociamos o tempo todo. Agora, pense especificamente em uma negociação que você faz repetidamente todo dia. Por exemplo, contratar um serviço, comprar





**Figura 9.6:** A tríade da negociação eficaz: conjugação de informação, tempo e poder.

Pense nas vezes em que você negociou qualquer coisa. Relembre a situação e busque os detalhes do debate, da conversa que você teve com quem negociou. Não interessa nessa sua lembrança se você conquistou ou não o objeto da sua barganha. Considere apenas o seguinte:

- a) você havia acumulado informações necessárias a respeito do objeto do seu interesse ou da pessoa com quem você travou a transação?
- b) conhecia as repercussões e cada uma das consequências daquela negociação?
- c) pesquisou os interesses que estavam em jogo?

A matéria-prima do processo de negociação é a informação. E, se esse ingrediente estiver com defeito, o acordo estará comprometido. Portanto, saber obter e identificar dentro do processo de negociação as informações relevantes se constitui em uma das habilidades mais expressivas de um negociador.



Pois é, o primeiro item fundamental da negociação, a informação, pode estabelecer a diferença entre o sucesso e o fracasso de todo o processo.

Observe alguns exemplos, dentre vários outros, de táticas usuais relativas à utilização das informações:

- simulação de possibilidades (“o que aconteceria se...?”);
- comparação de alternativas (“a opção ‘A’ tem as seguintes vantagens...”);
- dissimulação (não evidenciar o que realmente é importante para você);
- confusão (confundir o interlocutor dispondo todos os dados possíveis sem obediência a critérios ou prioridades);
- fornecer informações parciais ou tendenciosas (só os aspectos positivos ou só os negativos);
- usar informações privilegiadas (“soube por tal fonte que...”).

Você deve ter observado nos exemplos anteriores que não basta explorar as informações do outro. Como negociador, não obstante, você precisa se esquivar de abrir a guarda de todos os dados que apresenta, uma vez que informações a seu respeito podem se tornar força de barganha do seu interlocutor. Enfim, busque informações (explore o outro), mas não evidencie as suas vulnerabilidades.

Agora, consideremos que você foi um **expert** em informações e esse não foi o problema central. Você simplesmente não dispunha de muito tempo para aceitar as morosidades da negociação e acabou aceitando a proposta sem muita capacidade de barganhar melhor. Note que nesse caso, você teria sido derrotado pela urgência da negociação.

É bem provável que você já tenha visto em um anúncio de venda algum texto, pelo menos, bem semelhante a esse: “Vendo barato. Motivo: viagem”. O vendedor, ao expor esse motivo de sua venda com um preço justo pode estar sugerindo aos interessados na compra que ele se encontra sem tempo, o que lhe tira o poder de barganha sobre a negociação proposta. Afinal, a sua urgência faz com que queira vender logo o seu objeto.

### **Expert**

É aquele indivíduo que domina uma determinada área do conhecimento.

Daí o termo *expertise* (pronuncia-se *ekspertise*, ou seja, “i” com som de “i” mesmo), que significa perícia, habilidade, grande conhecimento a respeito de um assunto.

Esse elemento negocial *tempo* diz respeito à oportunidade ou ao momento psicológico em que se colocam alternativas, na intenção do outro negociador. Assim, é muito comum em negociações profissionais, o pedido para estender o prazo para as deliberações, adiar decisões complexas, entre outros. Negociações derivadas de urgências ou imprevistos são, na verdade, uma restrição ao tempo e comprometem os resultados.

Observe alguns exemplos, dentre vários outros, de táticas usuais relativas à utilização do tempo:

- estender o tempo (vencer pelo cansaço, ter paciência);
- precipitar o desfecho através do impulso (“É agora ou nunca...”; “É pegar ou largar...”);
- delongar, adiar a definição (“Vamos aguardar uma melhor oportunidade...”);
- fixar limites (“Vamos manter a reserva até...”; “Vamos manter o desconto até...”).

Não sei se você percebeu o quanto, em negociações, o aspecto emocional se relaciona com o fator tempo. Utilizamos, nesses exemplos, palavras como “cansaço”, “paciência”, “impulso”, que nos remetem a possibilidades de trabalhar bem a inteligência emocional.

Afinal, como dissemos, trata-se de uma relação interpessoal.



Cabe destacar neste contexto da negociação três conceitos bastante pertinentes sobre tempo e informação, e os resultados esperados: urgência, importância e prioridade.

- O primeiro, a urgência, está ligado ao prazo de execução da tarefa. Assim, algo será urgente se precisa ser executado logo, dado o prazo estipulado para isso (o que não significa, necessariamente, que seja importante).
- A importância refere-se ao quanto aquela tarefa agregará aos objetivos, ou seja, tudo o que é importante colabora bastante para o sucesso do negócio, podendo ser urgente ou não.
- E o último, a prioridade? Este acaba se tornando o mais complicado, devido ao grau de subjetividade que lhe é atribuído.

No entanto, podemos deduzir que a prioridade é tudo aquilo que, simultaneamente, é urgente (tempo) e importante (resultado). O conceito desses três elementos também pode ser essencial diante de decisões e negociações.

O nosso último elemento essencial à negociação é o poder. Neste contexto, podemos definir poder como a capacidade de fazer com que as coisas sejam realizadas do jeito que queremos. Poder pode ser definido também como a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação. Assim, o poder na relação negocial pode ser compreendido como o jogo de influências recíprocas, daí a expressão *poder de barganha*, isto é, a capacidade de sobrepor seus interesses diante daquela negociação.

A negociação envolve sempre a mudança de condições atuais para condições desejáveis para os negociadores. Para que alguém mude, é necessário que sofra uma influência que seja maior que sua capacidade de resistir. Poder, então, é a capacidade de provocar mudanças ou impedir que elas ocorram, de acordo com a própria determinação.

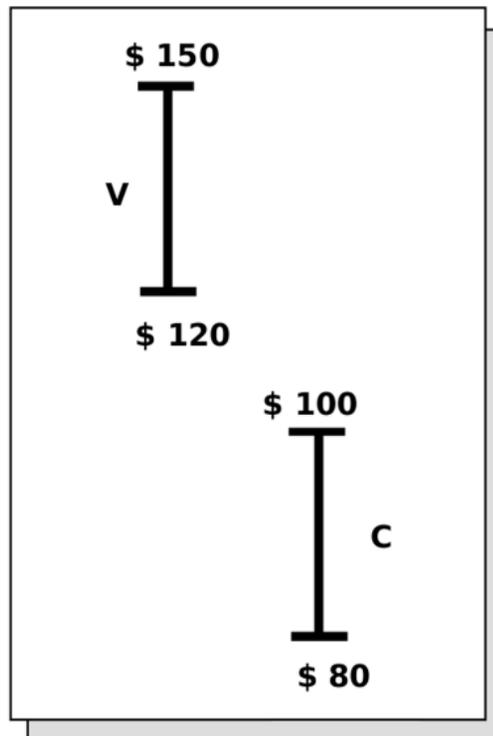
Eis alguns exemplos de táticas relativas ao jogo do poder:

- autoridade total (“o que eu resolver será o resolvido...”);
- autoridade condicional ou limitada (“meu limite de alçada é...”);
- eximir-se de autoridade (“só posso decidir com o aval de...”);
- confronto de opção (ou leilão ao estabelecer “discutam entre vocês...” ou “eu aceitaria a melhor proposta...”);
- conjugação de forças (aliar-se a alguém, mudar a equipe ou parte dos negociadores).

Estamos atribuindo uma abordagem competitiva à negociação. No entanto, ao tratar a negociação como algo competitivo, não estamos necessariamente travando uma situação de adversi-

dade, uma vez que nem sempre esta se dá entre adversários, que por sua vez não é o mesmo que inimigo. Desta feita, negociação competitiva é uma forma social e civilizada de se obter resultados adequados e, de preferência, justos para as partes envolvidas.

Vejam os a seguir, de maneira ilustrada, algumas condições de negociação.



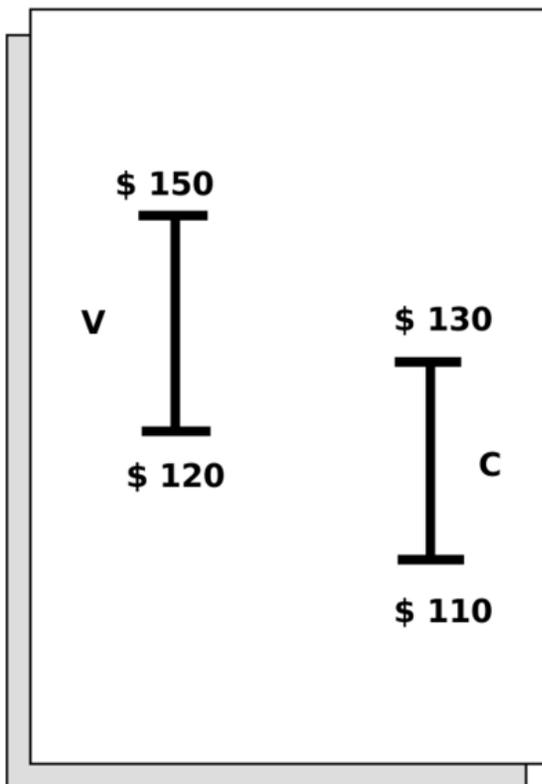
**Figura 9.7:** Margens de negociação totalmente diferentes dificultam a negociação.

Observe na **Figura 9.7** (caso 1) uma situação de negociação que ocorre da seguinte maneira: o vendedor, representado na figura pela letra "V" estabeleceu uma margem de negociação entre \$ 150,00 e \$ 120,00, ou seja, o preço inicial é de \$ 150,00, embora ele aceite fechar negócio por até \$ 120,00. No entanto, seu interlocutor, o comprador "C", por alguns motivos, foi à negociação, imaginando pagar \$ 80,00, mas suportando desembolsar até \$ 100,00.

A questão é a seguinte: haverá negociação? Que elementos devem ou deveriam ter sido considerados antes de iniciar a negociação, ou seja, o que faltou nesse processo?

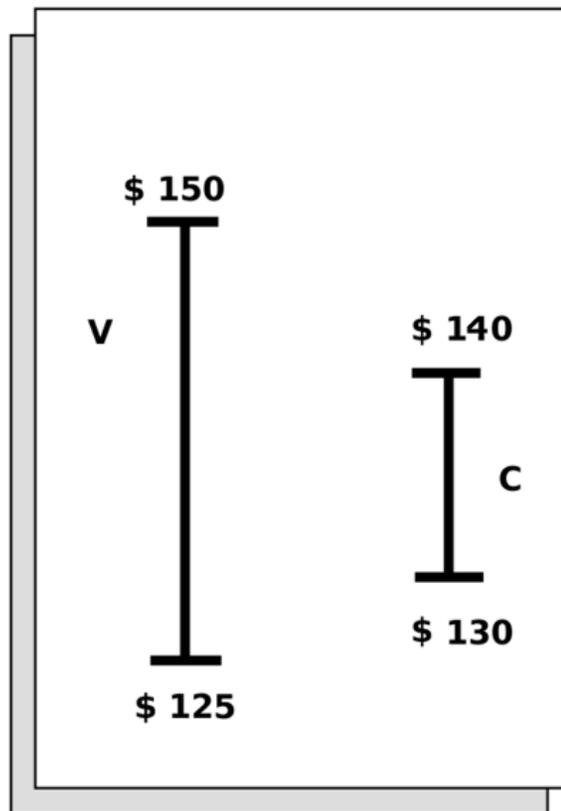
Agora, na **Figura 9.8**, em um cenário um tanto favorável (caso 2), temos aí uma interseção entre os interesses, onde "V" oferece por \$ 150,00 e "C" gostaria de pagar apenas \$ 110,00. No entanto, de forma inteligente, ambos os lados permitem-se uma margem de barganha: o vendedor tolera um desconto, caindo até \$ 120,00, se for o caso, e o comprador fecha negócio até \$ 130,00.

Mas, mesmo assim, questionamos: será que a negociação, desde o início, chegará esclarecida dessa forma, ou seja, os negociadores chegarão à mesa, sabendo dessas margens? O que deverá acontecer para que se percebam tais condições?



**Figura 9.8:** Uma interseção entre os interesses permite margem de barganha.

E, por último, a **Figura 9.9** mostra um panorama bastante tranquilo (caso 3), no qual as condições do comprador encontram-se totalmente compreendidas pelas do vendedor, ou seja, as margens de preço encontraram-se em perfeita harmonia. Mas mesmo assim, ponderamos: cabe aí uma negociação? Você, como comprador, mesmo estando sob uma situação de conveniência de preço, abriria mesmo assim um debate acerca do pagamento?



**Figura 9.9:** Margens de preço em harmonia propiciam uma negociação mais fácil.

Bem... São questões a serem analisadas criteriosamente, não acha? É evidente que são apenas algumas proposições, embora, possa haver centenas de outras possibilidades. Então, vejamos algumas considerações sobre esses três casos. O que há de comum entre os três casos apresentados? O que

podemos inferir através dos panoramas propostos? Em todos, cabe instaurar um processo de negociação. Esse é o primeiro ponto! Tanto no caso 1, em que há um patente e gravíssimo equívoco de preparação de processo (margens mal definidas), quanto no caso 2, em que há limites fora das intenções, ou seja, ainda há o que ajustar nas propostas, e também no caso 3, no qual o comprador pode descobrir as margens ótimas de aceitação do seu vendedor e tirar proveito da situação, através de um bom processo de negociação. Outra convergência nos casos é o fato de que, em todos, a informação é de vital importância para o alcance dos acordos de modo satisfatório.

Assim, você pode analisar esses cenários sugeridos e chegar a dezenas de conclusões. No entanto, o mais importante é perceber que, a princípio, sempre cabe negociação. Evidentemente, o debate, a dialética de interesses, propostas e contrapropostas fazem parte do mundo relacional em que vivemos.

Embora possamos deduzir que no cenário do caso 1 tenha faltado informação de ambos os lados, caso contrário, nem haveria o encontro para negociar, cabem ajustes ou, pelo menos, pode haver uma (difícil) tentativa de negociação. Talvez uma boa saída para não se perder definitivamente o negócio, pode ser reagendar um novo encontro, com o compromisso mútuo de revisão dos preços ou até, quem sabe, das condições de pagamento. Entra aí o componente tempo, favorecendo ambos os lados. Os casos 2 e 3 são um pouco diferentes, pois o que vai prevalecer, além de conhecer as condições equivocadas, será o poder de barganha e a capacidade de persuasão, que vão definir o limite ótimo para o lado que for o melhor negociador.

Outro item que vale ressaltar é a necessidade de ir para uma negociação com a sua margem muito bem definida. E a elaboração dessa margem deve contemplar diversos fatores, como custos, início de uma promissora parceria, exclusividade de contrato, entre outros. Mas, lembre-se, seja qual for o caso, haverá negociação, e disso nenhum gestor deve se esquivar.



## Atividade

---

### Atende aos Objetivos 2 e 3

2. Pesquise em jornais ou sites de notícias matérias que relatem claramente um amplo processo de negociação (releia a definição de negociação e veja como ela é presente no dia a dia). Identifique nessa matéria os pontos fortes e fracos no que se refere aos principais elementos de uma negociação estudados nesta seção da aula: *informação, tempo e poder*. Como as partes envolvidas se apropriaram desses elementos? Você acredita que houve essa tentativa de se municiar desses subsídios? Para essa atividade, busque um texto onde a necessidade de negociação seja evidente, bem como seus resultados, ou seja, os efeitos (positivos ou negativos) de tal processo. Vamos lá, investigação, criatividade e análise!

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Esperamos que você identifique um bom relato de um processo de negociação, em que a importância dos elementos informação, tempo e poder fique bastante evidente, seja pela falta de pelo menos um desses itens ou ainda pelo sucesso do processo, baseado na aquisição de tais elementos. A tarefa não é complexa, mas requer interpretação e análise.*

## O conflito, as negociações e os negociadores

Conforme vimos, é pela negociação que as partes decidem o que cada um deve dar e tomar em seus relacionamentos. Embora a questão central da negociação deva ser a satisfação de todos, nem sempre é o que ocorre.

Na prática, essa relação em que todos ganham nem sempre é prioritária, pois alguns negociadores, por ignorância, despreparo, má índole, entre outros fatores, acabam não se importando com uma negociação sustentável e perene. Eis aí um grande conflito no entendimento sobre a boa negociação!

Watkins (2008) classifica a negociação em dois tipos básicos: a distributiva e a integrativa. No modelo de negociação distributiva, mais conhecida como ganha-perde, uma parte leva vantagem sobre outra. Em uma negociação puramente distributiva, o valor em questão é fixo e o objetivo de cada lado é conseguir ficar com a maior parcela que puder. Com isso, cada negociador tenta o maior ganho possível, o que pode ser obtido de acordo com o grau de informação, tempo e poder que cada um dos participantes possui, obtendo assim, maior poder de barganha e proporcionando uma posição para conseguir um melhor ajuste possível.

No caso de uma negociação integrativa (negociação ganha-ganha), ou seja, em uma relação de **simbiose**, as partes competem para dividir o valor e, ao mesmo tempo, cooperam entre si para obter o máximo de benefícios, conjugando os seus interesses em um acordo. Devem buscar várias e criativas opções na resolução de um negócio, acreditando ser do seu interesse procurar meios de beneficiar o outro lado da negociação. Seu objetivo não é prejudicar a outra parte, mas ajudá-la. Por sua vez, você não será tão sacrificado, pois será auxiliado por ela, sem que ela se sacrifique muito. Quanto mais criativo você for ao apresentar soluções que sejam boas para ambos, melhores resultados serão alcançados e, o que é melhor, de maneira sustentável e duradoura.

Um dos problemas básicos de uma negociação não está nas posições conflitantes, mas sim no conflito entre as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado. Os interesses definem o problema. Quando as posições do outro lado se opõem às nossas, tendemos a presumir que seus interesses também sejam contrários. Em muitas negociações, contudo, um exame criterioso dos

### **Simbiose**

É a relação entre indivíduos na qual as duas partes saem ganhando, ao contrário de uma situação parasitária, em que somente um lado tira proveito no processo.

interesses subjacentes revela a existência de um número maior de interesses comuns ou compatíveis do que de interesses opostos. Por trás das posições opostas, há interesses comuns e compatíveis, assim como interesses conflitantes (MARTINELLI, 2002).

Parte do trabalho do gerente e dos principais integrantes de uma equipe de trabalho consiste em administrar conflito. Em alguns casos, as disputas podem ser resolvidas por decisões diretas. No entanto, na maioria das vezes, os gerentes e os membros das equipes precisam desempenhar funções catalisadoras para que as tarefas de trabalho coordenadas passem a ter o curso corrigido.

Os bons negociadores lidam com os conflitos nas suas fases iniciais. Eles identificam possíveis diferenças e preparam planos de ação adequados para lidar com problemas em potencial. Removem barreiras e concentram-se tanto nas fontes tangíveis dos conflitos (aspectos técnicos) como nas correspondentes fontes intangíveis (aspectos comportamentais). Os administradores de conflitos talentosos conseguem lidar com o conflito quando ele chega à tona e até instigam-no quando sabem que provocará resultados que, em última análise, serão benéficos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio da classificação dos tipos de negociação – distributiva e integrativa, podemos também inserir neste debate a *negociação por interesses* e a *negociação posicional*. Essa abordagem pode ser resumida em quatro pontos:

- separação entre pessoas e problemas: em negociação, as pessoas não brigam, apenas divergem em opiniões e interesses;
- originar variedade de opções previamente à decisão: os negociadores precisam estabelecer limites de concessões;
- insistir em critérios objetivos para a tomada de decisão;
- foco nos interesses, não nas posições.

Esse último item merece uma melhor atenção. Afinal, repare que, quando o foco dos negociadores é nas posições, as soluções possíveis ficam limitadas às propostas e contrapropostas apresentadas.

Uma *posição* é algo concreto e explícito. Um *interesse* muitas vezes não é expresso e intangível. Focar a negociação em interesses em vez de posições tem benefícios:

- para cada interesse, existem normalmente várias posições possíveis;
- posições diferentes poderão ter subjacentes os mesmos interesses;
- em uma negociação quase sempre existem interesses em comum entre as partes, o que possibilita o acordo;
- facilita encarar a negociação como uma oportunidade de cooperação e não de competição.

Partindo da compreensão de que a negociação é um conceito que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados, mudamos o foco para os interesses de cada interveniente, assim, a variedade de opções cresce significativamente.



Horton Group

**Figura 9.10:** Modelo de negociação com foco no interesse mútuo de ambas, do tipo “um corta, o outro escolhe”. Desenvolver opções criativas é fundamental para se atingir uma solução adequada a ambas as partes.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/899943>

## O perfil do negociador

Segundo Wanderley (1998), a negociação requer habilidades que qualquer um pode aprender e certamente terá inúmeras oportunidades para praticar. O negociador precisa ter:

- capacidade de explorar as possibilidades de uma vasta gama de opções;
- boa preparação;
- capacidade de escutar e de questionar o outro lado;
- capacidade de distinguir claramente prioridades e definir vários objetivos, além de ser flexível quanto a alguns deles.

Em se tratando de negociação, essas são algumas aptidões que precisam ser desenvolvidas, pois são úteis tanto em negociações específicas como no dia a dia, com isso você estará realçando mais do que meras habilidades de barganha.

No entanto, o estilo de negociador mais compensador é aquele que visa à colaboração e à solução de problemas. Esse tipo coloca de lado quaisquer expectativas pessoais de vencer ou perder e concentra-se na questão a ser resolvida. Nessa abordagem, o fato de a outra pessoa defender um ponto de vista diferente ou desejar um resultado diferente não é visto como desafio pessoal. Simplesmente cria-se uma situação em que ambas as partes precisam resolver. Em essência, sua mensagem à outra pessoa é: “precisamos discutir um problema para encontrar uma solução satisfatória para os dois”

Para Martinelli (2002), desenvolver o perfil do negociador é algo que se faz premente em qualquer empresa que pretenda permanecer atuante no mercado.

Podemos arriscar dizer que uma das mais importantes habilidades do negociador é a persuasão, pois através dela aqueles que sabem negociar bem e conseguem resultados positivos, em parte por entenderem os fatores que influenciam as atitudes e o comportamento das pessoas, e em parte por empregar técnicas relacionadas a ela.

A persuasão tem a intenção de levar os outros a aceitar a sua ideia. É fazer propostas e sugestões com bons argumentos, raciocínio lógico e justificando os porquês. É uma habilidade de argumentação e discussão, que pode ser usada por uma pessoa, a fim de obter a concordância da outra. Assim, é fundamental que o orador tenha capacidade de comunicar-se com eficiência para que haja sucesso na negociação. Não se deve apenas ter habilidade para convencer de que sua posição é razoável, mas geralmente tem de se fazer isso contra adversários que são convincentes por natureza. Tudo isso não quer dizer que negociar é direito exclusivo daqueles que são famosos por sua habilidade inata de vender, mesmo assim, entender como se comunicar em um estilo de negociação pode em muito melhorar suas habilidades de barganha.

A persuasão, no entanto, não apresenta uma característica única, mas sim uma combinação de habilidades consideradas essenciais para que a pessoa se torne persuasiva. São elas, por exemplo:

- estilo;
- capacidade de conversar e ouvir o ponto de vista dos outros;
- capacidade de investigar e questionar;
- sensibilidade para perceber a hora certa para intervalos, ou pausas;
- habilidade para saber o momento oportuno para as concessões e acordos;
- habilidade para conduzir a negociação a um acordo;
- linguagem corporal adequada.

Um dos fatores mais importantes no desenvolvimento de habilidades persuasivas é disciplinar-se continuamente para examinar seus objetivos (e como alcançá-los) do ponto de vista dos outros. Não se pode obrigá-los a concordar com tudo ou exigir o envolvimento deles. Quanto mais a pessoa destacar os benefícios da sua proposta, mais capaz será de persuadir. O mais sensato é desenvolver um diálogo, dando aos outros oportunidade para dizer o que desejam e defender seu ponto de vista, à medida que a dis-

cussão evolui. Assim como se está tentando persuadir os outros a aceitar seus pontos de vista ou propostas em uma negociação, eles tentarão persuadi-lo. Se puderem demonstrar que as ideias que estão apresentando levarão a resultados melhores que a sua solução, não é uma questão de fraqueza deixar-se persuadir. O importante, entretanto, é que a opinião deles seja plenamente examinada por meio de perguntas, de modo que se possa ter certeza de ter feito uma avaliação segura de seus pontos positivos e negativos.

Você notou que, ao longo desta aula, estamos tratando a negociação como algo que deve ser visto como um processo de dialética, ou seja, de discussão entre as partes. Afinal, busca-se alcançar resultados favoráveis para todos os envolvidos. No entanto, falar de negociação competitiva ou de formas de se obter resultados favoráveis diante de um processo de negociação nada tem a ver com atitudes imorais ou que vão contra princípios éticos, ou seja, de condutas socialmente condenadas. Tratar de negociação, ou seja, de relações entre partes divergentes, requer uma atenção especial às regras da conduta, ou seja, a **ética**.

### Ética

É um código de princípios e valores morais que conduzem o comportamento de uma pessoa ou grupo, estabelecendo padrões na conduta e na tomada de decisão, quer seja no plano pessoal, quer sob o ponto de vista organizacional. Enfim, um conjunto de princípios morais fundamentais do certo e errado. Ser ético é estar de acordo com os padrões de comportamento permitidos por uma sociedade.

A ética é fundamental tanto nas negociações das empresas, quanto na vida pessoal, pois lida com os princípios, valores morais, todo o comportamento dos indivíduos, estabelece padrões sobre o que é certo e errado. A ética de um negociador depende da sua experiência, seus valores pessoais, dentre outros aspectos importantes.

Conforme já mencionamos nesta aula, a negociação precisa estar calcada em procedimentos e atitudes que valorizem a sustentabilidade da relação, ou seja, de nada adianta ser bom para mim agora, se eu deixarei de contar com esse ou com aquele parceiro de negócio no futuro. Assim, a ética deve ser o balizador dessa relação.

A ética é aquele pressuposto de que negociações não terminam somente com o fechamento do acordo. Todas as relações precisam e devem passar por canais de confiança mútua, o que levará à perenidade das parcerias, leia-se, sustentabilidade.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 4

3. Baseando-se no que estudamos até aqui sobre o processo de negociação e o perfil do negociador, assinale na lista a seguir as características que você considera positivas em um negociador.

( ) Conciliador – busca, de todas as formas, a satisfação de todas as partes.

( ) Ético – jamais vai tentar burlar as regras, expressas ou tácitas, em questão.

( ) Arbitrário – quer decidir tudo pelos seus próprios juízos de valor.

( ) Educador – acha que deve ensinar minuciosamente as vantagens.

( ) Submisso – por diversos motivos, nunca se impõe, sempre baixa a cabeça.

( ) Omissor – esquivar-se de negociar e, quando o faz, não se posiciona.

( ) Intransigente – esse é intransponível, dificilmente aceita uma proposta.

( ) Distraído – não analisa os dados, acaba deixando de explorar informações.

( ) Observador – contrário ao distraído, enxerga e tira proveito de tudo.

( ) Sedutor – envolvente, acha que vai conseguir tudo com sua pseudossimpatia.

( ) Sufocador – esse não deixa o outro falar, perde oportunidades de explorar.

---

### Resposta Comentada

*Esta atividade não possui uma resposta padronizada. O importante é que você consiga perceber quais características são relevantes em um processo de negociação. De qualquer forma, regra geral, pode-se antever que algumas características não são muito indicadas a um aspirante a negociador, dentre outras: negligência sobre a realidade do outro, despreparo para o processo, arrogância nas opiniões, prepotência sobre a situação (subestimar o outro) etc.*

## Conclusão

A negociação é um processo contínuo, intrínseco à natureza do gestor, que precisará demandar e/ou estabelecer concessões em todas as suas ações. Esse processo conflitante, além de ser planejado, deve levar em consideração todas as partes envolvidas, uma vez que se deve zelar por relações permanentes e sustentáveis.



### Atividade Final

---

#### Atende aos Objetivos 1, 2, 3 e 4

##### ESTUDO DE CASO:

Através de um anúncio em jornal e um cartaz no próprio carro, Marco Antônio pôs seu carro à venda – um *Status Expresso*, cor azul, cinco anos de uso, aspecto exterior muito bom e marcando poucos quilômetros percorridos.

José Roberto, por outro lado, deseja adquirir um veículo, mas sem gastar muito. Ele viu o anúncio de Marco Antônio no jornal, cujas características pareceram-lhe bastante interessantes, e de imediato ligou para o número mencionado. Após confirmar os dados com o proprietário, ficou entusiasmado e marcou logo um encontro para conhecer seu objeto de desejo. Ele está realmente animado com a possibilidade de comprar um novo carro. Chegou mais cedo ao encontro marcado, viu o automóvel estacionado e confirmou as características referidas no anúncio e no próprio carro.

O valor comercial para o carro que viu é \$ 6.000 e, embora esteja muito animado com o negócio, não pretende gastar mais do que os \$ 5.500 que possui. Até viu outro carro, de outra marca – um *Comfort Cross*, igualmente com cinco anos e com um valor não negociável de \$ 5.500. Mas ele definitivamente prefere o *Status Expresso*, pois já teve um dessa mesma marca e modelo que nunca lhe deu problemas.

Marco Antônio também gosta muito do seu atual carro, que se encontra à venda. No entanto, a partir dessa venda, ele pretende completar o dinheiro para comprar um carro novo, no valor de \$ 10.000, que já encontrou em uma promissora e urgente oferta anunciada no mesmo jornal, pelo valor de \$ 9.000.

Para sua venda, vai solicitar o valor de \$ 6.500 à vista, em virtude do estado do seu carro – pintura em perfeito estado, pneus praticamente novos, um novo autorrádio com leitor CD, todas as revisões efetuadas por oficinas autorizadas e sem acidentes.

No caso de não conseguir vender como pretende, ficará frustrado com o atual automóvel, visto não ter grande capacidade financeira para a aquisição do novo carro.

a) Relacione, a partir da sua análise sobre os dados a respeito dos nossos dois personagens (Marco Antônio e José Roberto), possíveis fatores que parecem dificultar a conclusão de venda.

---

---

---

b) Em sua opinião, quem possui maior poder de barganha: Marco Antônio ou José Roberto? Por quê?

---

---

---

c) Explique a importância da informação nesse processo de negociação. Destaque um exemplo do caso.

---

---

---

d) Sugira uma proposta ótima para o caso, de modo que todos saiam satisfeitos.

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

a) *Você deve ter relacionado 3 fatores:*

- *aparente intransigência das partes;*
- *falta de informações relevantes sobre ambos os interesses e condições;*
- *aparente empolgação do comprador.*

b) *Você deve ter observado que isso não fica claro pelos dados que temos. Porque o poder de barganha se configuraria através da maior força de resistir às propostas ou de efetuar uma proposta irrecusável. Ao que parece, nenhum dos dois interessados está com essa força toda, a não ser que descubra interesses relevantes e ocultos do seu interlocutor.*

*c) A informação, como mencionado na questão anterior, definiria o poder de barganha. Por exemplo: se Marco Antônio perceber o grau do interesse de José Roberto, poderá trabalhar melhor suas condições. No entanto, no caso de José Roberto descobrir a urgência de Marco Antônio com relação à possibilidade de aproveitar a oferta do seu carro novo, isso pode lhe ser bastante relevante. Aliás, olhando o caso de fora, não parece ser bastante simples? Pois é, as informações que nós, como leitores externos ao caso, possuímos, é bem diferente daquela que os nossos personagens conhecem. Ou seja, a informação torna o processo muito mais simples.*

*d) Para uma proposta que satisfaça a todos, você deve ter sugerido pelo menos o seguinte, com base nos dados que possui:*

- *definição de uma margem de negociação no meio-termo, ou seja, entre a proposta de um e a proposta do outro (por exemplo, \$ 6.000 fecha o negócio);*
- *uma vez que Marco Antônio precisa urgentemente fechar negócio, ele bem que poderia “ceder” esses \$ 1.000 de diferença para o José Roberto, afinal, ele ainda vai “lucrar” outros \$ 1.000 no preço promocional do novo carro (que está com um super desconto de \$ 1.000).*
- *outras sugestões, desde que sejam favoráveis aos dois negociadores, conforme pedido na atividade.*

## **Resumo**

Nesta aula, vimos que a negociação é um processo que começa com a preparação antes do encontro das partes, desenvolve-se durante o encontro e continua, mesmo após o encontro, até a próxima negociação, se houver.

Tal processo deve ser classificado em algumas etapas: abertura, exploração do outro, apresentação das propostas, esclarecimentos e, por último, controle e avaliação de todo o processo.

Vimos também que, para ser eficaz, o negociador necessita juntar, pelo menos, três elementos fundamentais: informação, tempo e poder, a fim de lograr êxito em seu processo de barganha.

E, por último, mostramos a negociação como, por definição, um procedimento conflituoso, no qual se torna necessário identificar e distinguir interesses e posições, que são fatores cruciais no processo.

## **Informação sobre a próxima aula**

A partir da próxima aula, você vai conhecer as quatro grandes áreas da Administração: Marketing, Gestão de Pessoas, Operações e Finanças. A primeira delas, o Marketing, é a área da gestão que estuda o mercado e o cliente, buscando facilitar o processo de venda e consumo de produtos e serviços. Esperamos que você tire bastante proveito desse conhecimento, afinal, tudo lhe será bastante útil em sua vida profissional.



# 10

## **Marketing: a arte, ciência e ofício de oferecer valor ao cliente**

*Marco Souza*

### **Meta da aula**

Apresentar a área de Marketing, suas responsabilidades e seus principais processos e ferramentas.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar o papel da área de marketing em uma empresa, observando a complementação entre áreas funcionais;
- 2** reconhecer a importância do produto turístico e da rede de agregação de valor, necessária para a sua produção;
- 3** aplicar as principais ferramentas do marketing – as decisões de produto, preço, praça e promoção.

## Introdução

Na Aula 1, você foi apresentado a um fato muito importante: estamos ligados às empresas. Seja como consumidores, trabalhadores, vizinhos etc., nossa vida está complexamente relacionada ao funcionamento das empresas. Somos influenciados pelos planos, objetivos estratégicos, metas, investimentos, valores e comportamentos dos profissionais responsáveis pela gestão das empresas.

Na condição de trabalhadores, aprendemos que precisamos nos qualificar, conhecer bem o processo administrativo e desempenhar papel profissional decisivo, baseado em habilidades e valores constantemente aprimorados. E mais, somos constantemente impelidos a desenvolver um padrão de comportamento que vai ao encontro de características organizacionais e competências exigidas pelas empresas, que estão relacionadas ao marketing. Algumas empresas têm um departamento de marketing, outras não.

Por outro lado, enquanto clientes ou consumidores, temos nosso dia a dia baseado nas marcas de produtos e serviços que preferimos, confiamos e, muitas das vezes, admiramos. Compramos as marcas que, comparadas aos seus concorrentes, nos oferecem maior valor, ou seja, elas superam as outras marcas naqueles critérios que mais buscamos e valorizamos. Tudo o que esperamos é que, no mínimo, nossas expectativas sejam confirmadas e que sejamos atendidos em nossos direitos. Apesar de termos escolhas, procuramos regularidade e simplificação em nosso comportamento de compra, comprando sempre as mesmas marcas. Assim fugimos de novidades desagradáveis e de mais esforços em buscar por uma nova marca para confiar nossos recursos, energias e emoções.

Enquanto estudante, futuro profissional de Turismo, você pode imaginar os desafios que vai encontrar, dado que o produto turístico é um complexo pacote que pode envolver: um território e suas histórias e características; serviços os mais variados possíveis (transporte, acomodação, alimentação, entretenimento etc.);

peças desempenhando esses serviços e muito mais. Na essência, o produto turístico, a oferta, é um bem de crença, ou seja, acreditamos que ele vai satisfazer nossas expectativas. É praticamente impossível fazer essa avaliação antes de usar o produto, isto é, de experimentá-lo, vivenciá-lo. Além disso, são tantas as informações a serem processadas por um consumidor antes da decisão final, a decisão de compra, que a maneira de desenvolver ações de marketing para produtos turísticos diferirá bastante daquela feita para produtos de consumo. Nesta aula, você vai estudar o papel que a função gerencial marketing desempenha para o sucesso dos produtos turísticos.

## **O papel da área de marketing nas empresas**

Por que falar em recursos, energia e emoções? Porque devemos acreditar na maioria dos bens e serviços. Isto quer dizer que é praticamente impossível identificar e avaliar os atributos e benefícios, prometidos antes do uso. Por exemplo, o que dizer de um produto alimentício que promete ajudar a diminuir o seu colesterol negativo? Temos de usar e crer que ele vai funcionar. Cremos nas marcas, empresas e instituições que regulamentam e controlam a comercialização desses produtos. Passamos a dar ênfase a aspectos, como: credibilidade, transparência, reputação, confiabilidade, justiça, que também servem para comunicar o grau de sofisticação, avanço tecnológico, maturidade e valorização da ética em um setor, nas empresas que o compõem e nos profissionais nele presentes.

Dentro de uma empresa, a área gerencial que cuida da relação dos produtos e serviços dela com a sociedade é a de Marketing. Marketing é uma das funções gerenciais que formam uma empresa, como as funções produção, financeira, logística ou de Recursos Humanos. Os profissionais de marketing são responsáveis pela criação e desenvolvimento das marcas, produtos e serviços aos quais confiaremos nossos recursos, energias e emoções. Mais do que estimular vendas, esses profissionais lidam com a criação e manutenção de relacionamentos entre as

empresas, suas ofertas e os consumidores. Geralmente, se confiamos e admiramos uma marca, somos fiéis a ela. É apenas uma parte do papel dessa função gerencial nas empresas; uma parte dos desafios enfrentados pelos profissionais de marketing.

A função gerencial marketing é importante porque as empresas vivem orientadas para suas metas e resultados, e, quando o assunto é vendas, consumo, satisfação dos clientes e consumidores, cabe aos profissionais da área de marketing responder pelas cobranças. Se algo sair errado, a área será pressionada, pois é ela quem decide o que será apresentado ao mercado, como isso vai acontecer e sob quais condições. É a área de marketing que responde pela criação e desenvolvimento das marcas que nós admiramos. É ela que decide quais e quantos produtos e serviços uma empresa terá e como lançá-los (apresentá-los) ao mercado.



Algo muito comum na área de marketing é ler as palavras “clientes”, “consumidores” e “compradores”. Esta aula apresentará esses termos, mas é importante que seja feita uma breve explicação sobre eles. Considera-se nesta aula que um cliente pode ser tanto uma empresa que atende a outra empresa quanto uma pessoa que compra um serviço. Por exemplo, uma agência que vende passagens para uma empresa aérea é cliente desta empresa (ou ator de distribuição da empresa aérea). Você, ao comprar a passagem aérea, torna-se cliente da agência, recebeu o serviço de venda de passagens. Ao voar, torna-se cliente da empresa aérea, recebe a prestação do serviço aéreo. O consumidor é aquele que faz uso de um produto. Somos consumidores de alimentos, bebidas, perfumes, cosméticos etc. Fazemos uso constante desses produtos e sempre os recomparamos, quando eles acabam e não temos outro guardado. Neste caso, fomos consumidores e compradores. Mas existem os casos em que os compradores não são os mesmos que consomem os produtos. São vários os papéis que desempenhamos nesse ambiente de consumo.

Também é importante saber como a área de marketing funciona e relaciona-se com as outras áreas de uma empresa. Sozinha, nenhuma área leva a nada, nem explica o sucesso.

O resultado de uma empresa tem de refletir a soma das forças de suas áreas funcionais.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. A área de marketing é importante, pois responde pela criação e desenvolvimento das marcas, decide quais e quantos produtos, e serviços uma empresa terá e como lançá-los (apresentá-los) ao mercado. Mas sem a ajuda das outras áreas, tudo ficaria mais difícil. Ou não? Será que podemos dizer que sucessos, como a Disneyworld, dependem exclusivamente dos esforços de propaganda? Podemos dizer que nenhuma outra área ou função gerencial ajuda nesse sucesso? Utilize sua experiência para desenvolver essa questão.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A Disneyworld é um dos maiores sucessos do mundo do entretenimento, ou do lazer e da diversão. Embora os sucessos cinematográficos da Disney e o dinheiro gasto em marketing sejam significativos, sabe-se que a maior propaganda é o boca a boca, aquela em que cada pessoa, ao seu jeito, faz de um produto ou marca que tenha gostado.*

*As pessoas que vão à Disney ficam encantadas, mas por diversas razões: beleza; quantidade e qualidade das atrações; segurança; limpeza; atendimento etc. Destacamos, então, duas áreas. A área que cuida da operação das atrações é muito importante: ela é efetiva para dar segurança e garantir limpeza. A área de recursos humanos também é importante: é ela quem cuida do treinamento dos funcionários e eles fornecem aquele atendimento de fazer inveja a muitas empresas de turismo.*

Para entender melhor o que é marketing e o papel que essa função gerencial desempenha, vamos fazer uso de um conceito de empresa.

## Definindo o que é uma empresa

De maneira simples e objetiva, pode-se dizer que uma empresa, pública ou privada, é um ator que capta insumos no ambiente em que está inserido, agrega valor econômico e de utilidade através de processos tecnológicos específicos, transformando-os em soluções demandadas por outros atores em seu ambiente (ver **Figura 10.1**). Essas soluções podem ser de dois tipos: de consumo ou de negócios.



**Figura 10.1:** Ilustração da definição de empresa e da atuação da área de marketing.

Nesta definição, utilizamos a metáfora de cenário teatral. Atribuímos às empresas a condição de atores que desempenham papéis e interagem no palco, neste caso, a vida econômica e social. Uma empresa não vive em função dela própria – sozinha ela não se basta. Em muitos setores econômicos e públicos, para que os produtos e serviços (soluções de consumo ou de negócio) cheguem aos consumidores ou usuários finais, existem relações de fornecimento e de distribuição, encerrando uma complexa e estratégica interdependência. Essa interdependência é conhecida como cadeia produtiva.



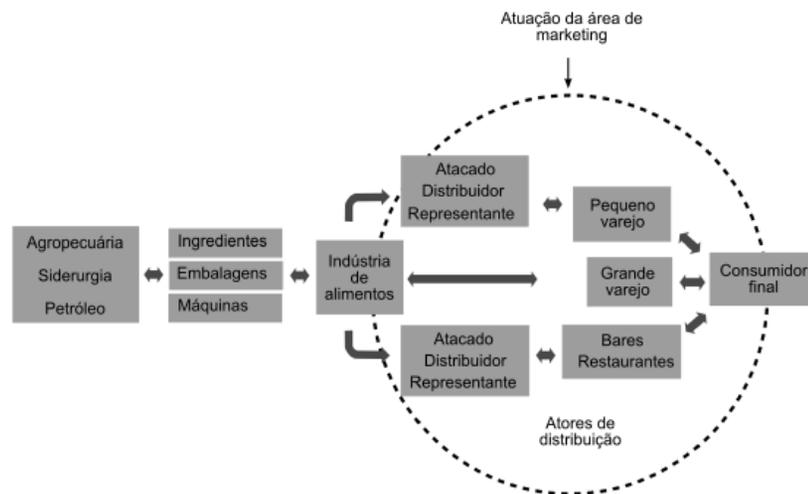
Cadeia produtiva é o conjunto de etapas sequenciais pelas quais passam os recursos que dão origem aos bens que conhecemos. Em cada etapa, tem-se um processo de agregação de valor econômico específico. Por exemplo, até chegar às mãos do usuário, um automóvel é montado a partir de milhares de peças. Estas, como sabemos, são geralmente oriundas de aço, plástico, borracha. As empresas que fornecem esses insumos formam a cadeia produtiva do automóvel.

Na **Figura 10.1**, podemos observar os atores de fornecimento e distribuição. Os primeiros fornecem os insumos, recursos em estado bruto ou quase-processados, de baixo valor econômico e quase sem valor de utilidade. Qual a utilidade da farinha de trigo para alguém que quer mesmo é comer um biscoito? Os insumos são transformados, sofrem agregação de valor econômico, viram produtos ou serviços que devem ser lidos como soluções de consumo, ganham valor de utilidade, para os consumidores finais. E são, também, soluções de negócio para os atores de distribuição, que desempenham suas atividades, levando tais soluções até os consumidores.

Vamos ver isso de maneira mais objetiva? Pense, então, no seu biscoito favorito. Pronto para ser comido, ele apresenta um alto valor de utilidade, pois ele satisfaz prontamente uma necessidade ou desejo seu. Ele sofreu agregação de valor econômico e foi preciso muita interação entre empresas para que ele chegasse até a sua dispensa. Você consegue visualizar essas interações? Muitas transações ocorreram, materiais foram transportados, armazenados e processados. Um biscoito recheado e de sabor chocolate, por exemplo, resulta do processamento de trigo, gorduras, ovos, açúcar, chocolate, insumos que são fornecidos por outros atores (empresas), que, por sua vez, compraram insumos de outros atores e transformaram-nos em soluções de negócio para o fabricante do biscoito (**Figura 10.2**). Este processou todo material em máquinas específicas, utilizou

embalagens e precisou dos atores de distribuição para que os biscoitos chegassem até você.

Um biscoito é uma solução de consumo para você, pois atende a uma necessidade ou desejo de consumo seu. Ele é uma solução de negócio para os atores de distribuição, pois o negócio deles depende de produtos que são altamente procurados e solicitados pelos clientes e consumidores (SOUZA; NOGUEIRA, 2008).



**Figura 10.2:** Interações para agregação de valor na cadeia produtiva de biscoitos.

Fonte: adaptado de Souza e Nogueira (2008).

Das figuras e da definição, depreendemos que:

- Competirá à área de marketing a criação e desenvolvimento das soluções de consumo e de negócio de uma empresa. Por soluções de consumo e negócio, referimo-nos a produtos e serviços. Esta definição aborda produtos e serviços como sendo uma solução para necessidades de pessoas e empresas. Ela atende a uma importante e antiga constatação: o comprador não compra produto, ele compra benefícios. Assim, se houver produtos que ofereçam benefícios superiores ao que ele usa atualmente, ele o substituirá com facilidade. Os

compradores sempre buscarão soluções para seus problemas de consumo. Se uma empresa entender que ela vende soluções de consumo e não produtos, ela aprenderá a ouvir e entender seus consumidores, um passo muito importante para satisfazê-los e fidelizá-los.

- Competirá à área de marketing e, também à área comercial de uma empresa, a criação, desenvolvimento e manutenção do relacionamento com os atores de distribuição – distribuidores, representantes, atacadistas, varejistas. Isso, pois, em muitas empresas, as duas áreas existem independentes e complementam-se. É importante frisar que nem todas as empresas têm as duas áreas formalizadas.

E com o produto turístico, é diferente disso? Como ficaria a aplicação dessa definição de empresa ao negócio turístico?

De maneira prática e objetiva, é extremamente importante que as empresas envolvidas com o turismo entendam o produto turístico como uma solução de consumo, pois a competição aumenta a cada dia e as pessoas estão mais exigentes, impacientes com o trânsito nas cidades e estradas, descrentes com as empresas (aeroportos, empresas aéreas, hotéis, parques etc.) e assustadas com a violência.

O dinheiro de uma família, que pode ser endereçado ao turismo, sempre sofrerá a concorrência dos gastos básicos com alimentação, saúde, educação e vestuário. Além disso, o lar representa, cada vez mais, um espaço de grande significação para as pessoas, que investem mais em segurança, conforto, entretenimento e conectividade. Isso resulta em maior permanência dentro de casa nos momentos em que elas não estão trabalhando. Atualmente, para sair de casa, o apelo tem de ser muito forte e consistente. Se a experiência de consumo do produto turístico for frustrante, aumenta ainda mais a descrença e resistência das pessoas.

Entretanto, aplicar ao setor turístico o conceito de empresa usado exige um esforço de visualização e de análise. Duas coisas devem ser destacadas: a indústria do turismo difere-se dos

outros setores econômicos em termos de oferta de valor do seu produto e de natureza do processo de agregação de valor.

Quanto ao processo de agregação de valor, embora possamos usar a visão de cadeia produtiva, o setor de turismo (a indústria do turismo) funciona quase como uma rede de agregação de valor. Várias empresas operam em formato de rede, que agrega o que os atrativos turísticos oferecem à infraestrutura turística, as soluções de negócio ou serviços. Na indústria do turismo, a agregação de valor econômico dá-se pela soma dos custos de cada serviço (solução de negócio) posto na configuração. Um atrativo turístico pode ser natural, histórico ou cultural. Ele tem de ser alcançado, viabilizado, e isso se dá por meio da infraestrutura turística, composta por serviços desempenhados por agências, redes de hospedagem, empresas de transporte, de serviço de alimentação etc.

Quanto ao valor a ser ofertado, pode-se dizer que o cliente do produto turístico só desfruta do valor de utilidade, quando há o encontro entre a atração turística e a infraestrutura. Os atrativos turísticos têm seu alto valor simbólico, muito em função dos aspectos naturais, culturais e históricos que cada um possui, é inerente à existência deles. Mas sem essa rede, a infraestrutura turística, eles não têm valor de utilidade, pois as pessoas não podem acessá-los.

É uma rede porque não se trata simplesmente de etapas sucessivas, em formato de cadeia, como em uma indústria de biscoito. É uma soma de esforços ou um esforço de configuração de serviços ou soluções de negócio. Veja a **Figura 10.3**: a soma das soluções de negócios para viabilizar a experiência turística gera o produto turístico, a solução de consumo que muito procuramos e valorizamos hoje em dia. Sem essa rede, não acessamos os atrativos turísticos.

Certamente, nenhuma empresa sozinha tem como ofertar um produto turístico competitivo. Para que este seja ofertado, várias empresas devem fazer parte, como as responsáveis por desenvolvimento, gestão e manutenção das atrações, e roteiros

visitados (atrativos turísticos), serviço de alimentação, lojas e conveniências, transporte, estadia, oferta e venda de pacote, desembarço etc. (**Figura 10.3**). Logo, o produto turístico, a solução de consumo turística, resulta da configuração de informações, serviços, produtos, tecnologias, equipamentos, áreas físicas etc.



**Figura 10.3:** Interações para agregação de valor na cadeia produtiva do turismo.

Um produto turístico competitivo resultará da atuação em rede de diversas empresas que, em um esforço planejado, somam seus recursos ou esforços para (i) atrair e captar os clientes e, na presença deles, (ii) produzir os serviços que compõem a experiência de prestação de serviços relativos a um produto turístico.

Da **Figura 10.3**, depreende-se, entre outras coisas, que mais do que recursos, as empresas têm interesses econômicos, essencialmente, lucros. Como gerenciar uma rede com atores que tem interesses diversos? Logo, o mecanismo que levará a coordenação de tantos atores é tão importante quanto à produção dos serviços. A coordenação, portanto, explica a qualidade da configuração de informações, serviços, produtos, tecnologias, equipamentos, profissionais, áreas físicas etc.



Americana de Marketing – AMA. Trata-se de uma associação profissional composta de indivíduos e empresas que, segundo eles próprios, lideram a prática, ensino e desenvolvimento do marketing. As definições da AMA são respeitadas e, logicamente, amplamente divulgadas.



Para navegar no site da Associação Americana de Marketing – AMA, acesse <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/default.aspx>

---

A definição de 2005, em uma tradução aproximada, trazia o marketing como:

uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a empresa e seu público interessado.

A definição de 2008, também em uma tradução aproximada, traz o marketing como:

a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral.

É importante trazer a definição, dado que ela lida com o marketing, enquanto conceito, uma abstração. Como se chega a um conceito? Observa-se um fenômeno social, estudam-se suas distintas manifestações, e, após ampla e profunda discussão, estudiosos e especialistas nomeiam esse fenômeno, o definem. O fenômeno em questão corresponde às práticas e paradigmas, há tempos compartilhadas por empresas e profissionais, e que

dizem respeito à oferta de produtos e serviços para que os consumidores façam suas escolhas. A definição tenta resumir, de maneira consistente e coerente, um universo de práticas e pensamentos. Não são coisas simplesmente criadas, elas existem e refletem o estado da prática de um setor ou de empresas.

Observando a evolução dessas definições, percebemos como muda o entendimento sobre o marketing. De 2005 para 2008, foi retirado o foco da função gerencial e da gestão do relacionamento; retirou-se também a entrega de valor para os clientes; foi detalhado o espectro dos atores envolvidos na prática e pensamento de marketing, de público interessado, para consumidores, clientes, parceiros, e para a sociedade em geral.

É importante observar que:

- Marketing não deixou de ser uma função gerencial, implicando que continua sendo uma área de tomada de decisão das empresas, uma área de especialização. Entretanto, ressaltamos que muitas empresas ainda não têm a área de marketing formalizada, um setor ou departamento.
- Gestão de relacionamento diz respeito ao fato de que mais do que simplesmente vender, as empresas precisam criar um verdadeiro relacionamento entre elas e seus clientes e consumidores, almejando que permaneçam fiéis aos produtos e serviços que elas oferecem e que haja troca de informação entre eles.
- A fidelidade no consumo ocorre porque consumidores e clientes sentem-se valorizados nessa relação estabelecida com as empresas e suas ofertas. Por que trocar, se estamos bem servidos? Essa é uma resposta lógica e esperada. Além disso, lembre-se que a procura por uma nova marca em que se possa confiar, implica em gasto de energia, recursos e tempo.
- A troca de informação, oriunda da interação entre consumidores e empresas, permite que estas saibam mais sobre interesses e hábitos deles, entregando o que é valorizado, via produtos e serviços.

- Ao invés de falar em público interessado, preocupou-se em deixar claro todos os atores interessados, influenciados pelas decisões de marketing: consumidor, cliente, parceiro e sociedade em geral. Cada um desses atores desempenha papel importante a ser observado pelos tomadores de decisão em marketing. E é preciso que exista canal para que eles se comuniquem, relacionem-se.
- Por fim, a entrega de valor para o cliente não deixou de existir. Ela continua algo central no pensamento e prática de marketing. O valor para o cliente é um conceito essencial: compramos os produtos que nos entregam maior valor, isto é, que compensem em benefícios os esforços em que incorremos para poder consumir.

## **Detalhando a atuação da área de marketing**

Valor para o cliente é um conceito essencial porque ele ajuda a entender porque as pessoas realizam suas compras e consumos. Ele mostra que as pessoas buscam os bens e serviços que lhes sejam mais vantajosos, considerando as metas, ambições, mas também as restrições e dificuldades que têm. Ele mostra que as pessoas comparam as opções antes de comprar, escolhendo aquelas que entregam maior valor, isto é, que compensem em benefícios os esforços em que elas incorrem para poder consumir.

Saindo do conceito para a prática, para que uma empresa entregue valor aos seus clientes, consumidores e parceiros, é preciso que ela tenha os processos de marketing, ou processos mercadológicos, bem desenhados, estruturados e desempenhados. Sim, processo, pois a entrega de valor para o cliente tem um início, meio e fim, e deve ser responsabilidade de profissionais capacitados. Para cada processo ou subprocesso, haverá uma função a ser executada. É comum encontrar funções, como: gerente de produto, gerente de relacionamento, analista de marca, analista de mercado, analista de preços, para citar apenas os mais conhecidos.

Os processos mercadológicos, conceitualmente falando, são fundamentais para explicar como as empresas que mais admiramos são capazes de trazer até nós bens e serviços que, na maioria das vezes, nos encantam. Afora esses bens extremamente diferenciados, convivemos atualmente com produtos e serviços que atendem com precisão às nossas necessidades.

Pode haver diferenças na maneira como as empresas desempenham seus processos, mas, salvo exceções, respeita-se um fluxo que tem início, meio e fim bem delineados. Vamos a eles!

De acordo com Souza e Nogueira (2007), baseados no conceito de Hooley et al. (2003), processos mercadológicos representam o conjunto de atividades integradas, desenvolvidas pela área de marketing, com o intuito de capacitar a empresa a oferecer valor superior ao mercado, desbancando os concorrentes. Posto de maneira prática, trata-se de três processos interligados que levam a empresa a (1) entender os benefícios que as pessoas querem, procuram e estão dispostas a pagar, (2) desenvolver esses benefícios, e (3) entregá-los, isto é, torná-los disponíveis para serem experimentados. Esses processos mercadológicos são:

- definição do valor a ser ofertado ao consumidor;
- desenvolvimento do valor ao consumidor;
- oferecimento do valor ao consumidor.

A perspectiva trabalhada no conceito de processo mercadológico é a de que as empresas procuram saber o que os consumidores querem antes de desenvolverem seus novos produtos, que entrarão no mercado, após a validação dos futuros consumidores. Esta mesma lógica serve para o aprimoramento dos bens que estão no mercado e que, eventualmente, tenham sido lançados a partir dos esforços da área de desenvolvimento de produtos, sem muita intermediação das informações daquelas pessoas que iriam usar os produtos.

Atualmente, sabemos que lançar um produto sem a mediação do mercado é um risco muito grande, algo a ser evitado. Os consumidores, os atores de distribuição (atacadistas, varejistas, distribuidores), laboratórios de pesquisa e órgãos públicos,

como as agências reguladoras, têm muito a dizer sobre desejos, necessidades, direitos e deveres de cliente e consumidores. Além disso, há muitos aspectos éticos e legais a serem considerados.

## **Processo de marketing – parte 1: definição do valor a ser ofertado**

Os processos de definição do valor a ser ofertado capacitam as empresas a entender melhor o ambiente de negócio em que operam, seus próprios recursos e aptidões e o valor que seus produtos e serviços criam ou deveriam criar. Entre esses processos podemos destacar:

- pesquisa de mercado;
- estudos de preferências;
- estudo do comportamento do consumidor;
- análise dos resultados operacionais da própria empresa, dos canais de distribuição e dos seus próprios membros dos canais.



Pesquisa de Marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao Marketing através da informação – usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de Marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de Marketing; monitorar o desempenho de Marketing, e aperfeiçoar o entendimento de Marketing como um processo. Pesquisa de Marketing especifica a informação necessária, destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

A partir desses processos, as empresas sabem um pouco mais sobre:

- Mercados: dinâmicas e tendências.
- Concorrentes: forças e fraquezas.

- Consumidores e clientes: desejos, necessidades, informações sobre capacidade e comportamento de compra e consumo.

Desses processos, o mais conhecido é a pesquisa de mercado. Ela é feita, por exemplo, para testar sabor, embalagem e preço de novos produtos, para saber o que as pessoas acham e sentem pelos produtos e serviços existentes. A área de marketing determina coisas pontuais e críticas a serem conhecidas, reveladas, e a pesquisa é feita. Os estudos do comportamento do consumidor são estudos muito amplos, geralmente fruto de pesquisas longas e com mais perguntas a serem feitas do que na pesquisa de mercado. Muita coisa é aprendida quando perguntamos o que pensam e sentem os clientes e consumidores.

Muitas associações setoriais fornecem relatórios com frequência, expondo em detalhes o funcionamento dos seus setores, suas tendências e desafios estratégicos. Outra fonte importante de informações sobre que valor ofertar aos consumidores é a análise das forças e fraquezas dos concorrentes. Se uma empresa lança uma novidade, as outras precisam saber se vão ou podem acompanhá-la. Em marketing, liderar o lançamento de novidades, de benefícios realmente importantes, é o passo para tornar-se conhecido, respeitado e admirado.

Os dados operacionais são uma fonte indireta de informações a respeito do que querem e buscam os consumidores. As empresas precisam buscar maior precisão nos dados operacionais, como relatórios de vendas, trocas e substituições de produtos etc.

### **O conceito de valor para o cliente**

De acordo com Churchill e Peters, o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços. Isto quer dizer que os consumidores, antes de decidir pela compra, pesam os benefícios e custos relativos a cada produto.



**Figura 10.4:** No Marketing orientado para o valor, o cliente mede o quanto vale determinado produto e o quanto de benefícios ele traz para sua vida.

O conceito de valor para o cliente deriva de um conceito muito comum das ciências econômicas: utilidade. As ciências econômicas entendem que um bem é comprado porque alguém, em algum lugar, o deseja. A demanda existe porque um produto fornece satisfação ou utilidade a alguém, em algum lugar (WONACOTT et al., 1982).

A perspectiva das ciências econômicas considera que o comprador age racionalmente, maximizando ganhos e minimizando possíveis perdas (custos). A decisão de consumir dos indivíduos relaciona disponibilidade de dinheiro e os preços dos bens, medindo-se até onde chega a satisfação deles. O comprador é utilitário, racional, sempre procurará a vantagem em suas decisões, tornando consistentes suas preferências.

Embora os conceitos econômicos sejam a fonte do pensamento e prática do Marketing, nesta função gerencial são conduzidas reflexões sobre custo, satisfação, necessidade e troca em um nível mais detalhado do que aquele normalmente produzido pelas complexas e robustas análises econômicas (Aula 5, SOUZA E NOGUEIRA, 2007).

As contribuições teóricas da área de Marketing dão suporte para os profissionais entenderem o consumo no interior das atividades produtivas que compõem o sistema econômico. Uma pessoa formada em Marketing detém conceitos que a capacitam

analisar os mercados formados pelas inúmeras atividades produtivas que integram o sistema econômico de um país. Por exemplo, para um profissional de Marketing fazer análises consistentes e coerentes sobre o mercado de biscoito ou de móveis, ele tem de saber as condições das atividades econômicas industriais e agropecuárias. Ele tem de ir mais fundo, estudando o comportamento dos indivíduos antes, durante e depois de suas compras.

A literatura de marketing amplia e detalha o que a economia chama de satisfação ou utilidade. Como mostra a **Figura 10.4**, detalha-se o que pode ser benefício e custo para um indivíduo. E, segundo a literatura, nas compras, as pessoas vão medir, balancear o que ganham e perdem. As compras serão, então, um reflexo do que mais chama atenção do comprador. Uma pessoa que compra um carro ou joias, por exemplo, priorizará alguns benefícios, enquanto uma pessoa que compra um detergente priorizará outros totalmente diferentes.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 3

3. Uma das atrações turísticas mais badaladas do Brasil é a Ilha de Fernando de Noronha, para muitos um santuário ecológico. Ela também é considerada como uma das mais caras. Seu acesso não é muito fácil, pois implica em um voo até Recife e outro até a ilha. É um esforço, tanto para turistas quanto para empresas que fornecem os alimentos e demais produtos lá consumidos. Além dessa dificuldade, as restrições impostas pelo poder público ajudam a preservar aquele ambiente maravilhoso. Destaque benefícios e custos associados à compra de um pacote turístico para Fernando de Noronha.

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Por ser um santuário ecológico, um dos maiores benefícios são as praias e áreas para caminhadas, totalmente protegidas, sem poluição. O contato com a natureza é total. Por ser uma ilha, e sujeita a várias restrições públicas, há muita segurança para os que lá ficam, outro benefício importante. O silêncio, enfim, a paz que se experimenta lá, dizem, não tem preço. Outro benefício.*

*Por outro lado, o deslocamento é cansativo e caro. As opções de hospedagem têm preços certamente acima da média no continente. O controle sobre a quantidade de turistas e de áreas para hospedagem e lazer diminui a oferta e torna os preços dos atrativos e bens de consumo mais caros.*

De acordo com Souza e Nogueira (2008), o marketing entende o valor para o cliente como o resultado da relação entre benefícios e custo. Como nas ciências econômicas, quantificar essa relação é algo bem complexo. Mas é importante saber que:

- **Benefícios funcionais:** são os benefícios tangíveis, recebidos de produtos e serviços. Eles dizem respeito ao desempenho oferecido dentro daquilo que se espera da categoria de produto. Por exemplo, quando se compra um protetor solar, o benefício funcional da proteção da pele contra os raios solares é o que será imediatamente avaliado. Se ele prover proteção efetiva, a percepção será muito positiva. Do contrário, será muito negativa.
- **Benefícios sociais:** são as respostas positivas que os clientes recebem, de outras pessoas, por comprar e usar determinados produtos e serviços. Em geral, as decisões de consumo são comentadas, nossos gostos e modos são avaliados pelos amigos e disso podem surgir elogios e admiração. Esse benefício social diz respeito ao *status*, prestígio, de consumir certos produtos e marcas.

- **Benefícios pessoais:** são os bons sentimentos que os clientes e consumidores experimentam pela compra, propriedade e uso de produtos, ou simplesmente pelo recebimento de serviços. Ao ligar, por exemplo, para o 0800 do Programa Criança Esperança e doar certa quantidade em dinheiro, a pessoa se sentirá bem por ter contribuído com um programa que ajuda milhares de crianças no Brasil. O mesmo pode acontecer quando compramos para presentear; optamos pelos produtos daquelas empresas que protegem o meio ambiente, que não aceitam trabalho escravo, que não discriminam negros e mulheres nos salários e oportunidades etc.
- **Benefício experimental:** trata-se do prazer sensorial que os consumidores/clientes obtêm com produtos e serviços, e durante a experiência de compra. Durante o consumo, muita coisa é vivenciada pelos consumidores, no contato com os produtos e serviços.
- **Custos monetários:** referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços. Estão incluídos: preço, taxa de entrega e instalação, manutenção, juros pagos, riscos da perda financeira devido a falhas ou mau funcionamento do produto etc.
- **Custos temporais:** referem-se ao tempo despendido na compra de produtos e serviços, podendo incluir o tempo de entrega.
- **Custos psicológicos:** referem-se à energia e à tensão mentais, envolvidas em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos. Este custo só pode ser medido frente ao desempenho real do produto ou serviço – se o desempenho for abaixo do esperado, você certamente vai se chatear, arrepender-se. A questão importante é que os produtos estão se tornando mais complexos a cada dia (e nossa decisão também).
- **Custos comportamentais:** referem-se à energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços.

Esses custos são aumentados se os consumidores tiverem de se deslocar bastante para ter acesso ao produto, tiverem dificuldades para estacionar, ficarem muito tempo na fila do pagamento ou esperarem demais para abrir crediário, trocar produto ou ser atendido.

Saber o que as pessoas querem, precisam e desejam é o caminho para entregar produtos e serviços com potencial para oferecer maior valor (utilidade).

Além disso, para definir qual é a melhor proposta de valor, os profissionais de marketing têm que saber que nem todas as pessoas querem os mesmos produtos ou pacote de benefícios. Constatamos isso quando comparamos o que precisam e desejam homens e mulheres. As empresas procuram mercados-alvo. Por natureza, homens e mulheres e, mesmo entre as mulheres ou entre os homens, existem diferenças. É preciso conhecer bem o mercado, segmentá-lo para entregar o que é mais atrativo aos diferentes grupos (mercados-alvo). Por exemplo, você acredita que jovens busquem os mesmos destinos turísticos que pessoas idosas? Será que esses grupos percebem da mesma maneira os benefícios e custos de um pacote turístico? Jovens e idosos, postos de maneira ampla, são mercados-alvo do setor turístico. E dá para dividir os jovens e idosos em outros segmentos, isto é, em mais mercados-alvo.

## **Processo de marketing – parte 2: desenvolver o valor a ser ofertado**

Se valor é o resultado da comparação entre os benefícios e custos da compra de um bem ou serviços, como produzi-los? Já sabemos que os compradores acessam-nos ao fazer suas comparações.

Processos de desenvolvimento do valor são aqueles que criam valor ao cliente por meio de uma corrente de agregação de valor, tais como: estratégias de obtenção, desenvolvimento de novos produtos e serviços; desenvolvimento de canais de distribuição; seleção de vendedores; parceria estratégica com provedores de serviços (por

exemplo: crédito, gerenciamento de banco de dados) e desenvolvimento de estratégia de preços (SOUZA; NOGUEIRA, 2008).

O processo de desenvolvimento do valor começa na definição do projeto do produto ou do serviço, quando se diz o que deve conter aquele bem ou serviço e o que deve acontecer, quando eles forem comprados. No projeto, já se sabe, a princípio: sobre o uso e custo, e que pode ser identificado quando se decide por um tipo de embalagem, fórmula, rótulo, processo ou desempenho específico; a marca que vai receber, que pode ser forte ou fraca, dependendo dos esforços das empresas; os preços que terá – altos, médios ou baixos; onde pode ser encontrados para apreciação e compra, em diferentes espaços ou pontos de vendas.

A parte de definição do valor a ser ofertado, a busca de informação, dirá aos profissionais de marketing o que as pessoas esperam dos seus produtos e serviços. O desenvolvimento do valor consiste em transformar a intenção em fatos! Os fatos de um bem ou serviços são seus atributos, ou seja, aquilo de que ele é formado. Atributos geram benefícios. São atributos de um bem ou serviço: embalagem, rótulo, fórmula, preço e marca (intangíveis), local onde vende. No caso dos serviços turísticos, elementos tangíveis e intangíveis são instalações, estrutura e tecnologias de transportes, projeto de atendimento, ambiente, ferramentas etc.. É na configuração do produto turístico que começa o desenvolvimento do valor a ser entregue. Quando o turista estiver experimentando a sua escolha, ele vivencia a entrega efetivamente.

Atente também para essa situação: se um produto é vendido em lojas com imagem distintiva e sofisticada, tem-se um atributo extrínseco (imagem) que confere ao produto uma diferenciação que é altamente procurada por certos segmentos do mercado. Por que é altamente procurada? Porque oferece benefício social, *status*, prestígio. Por outro lado, quando um produto é vendido em lojas populares e está amplamente disponível no mercado, sua imagem não é muito sofisticada e seu maior atributo é seu preço, também intangível, mas que diz ou sugere muita coisa sobre ele (SOUZA; NOGUEIRA, 2008).

Na configuração de um produto turístico, é importante que se atente para os potenciais dos atores que participam da agregação de valor na cadeia produtiva do turismo, como mostra a **Figura 10.3**. O que eles têm para ofertar em uma configuração de alta diferenciação que visa entregar valor superior aos clientes? Ou, pelo contrário, em uma configuração que visa entregar valor módico a clientes com limitado poder de compra? Deve-se atentar para os valores e experiências deles, para a qualidade da relação construída ao longo do tempo.

### **Processo de marketing – parte 3: entregando o valor a ser ofertado**

Após o desenvolvimento, é chegada a hora de entregar o valor, isto é, de criar a disponibilidade e oportunidade para que os compradores e consumidores façam suas medições ou comparações sobre a promessa de cada empresa ou marca. Em outras palavras, é a hora da verdade. Embora o processo de marketing sugira que se conheçam antecipadamente necessidades e desejos de indivíduos e mercados-alvo, nada supera o momento, ou os momentos, em que tudo ocorre: a experiência de compra, de consumo e após o uso.

Feitos todos os ajustes para tornar o valor ao consumidor algo mais explícito (parte 2), o próximo passo é fazer as coisas acontecerem, o que só é possível, colocando o produto no mercado. Enquanto o produto não está no mercado, ou seja, nas lojas e nas peças de comunicação (propaganda, por exemplo), em condição de os consumidores o acessarem, analisarem e avaliarem, ele não oferece valor algum. Como dizem Souza e Nogueira (2008), na fábrica ou nos depósitos, o produto não passa de um custo que promete. Só a experiência de mercado torna a promessa uma realidade.

Processos de oferecimento do valor são aqueles que capacitam o oferecimento do valor para os clientes e consumidores, tais como: serviços de entrega; gerenciamento do relacionamento com clientes e consumidores; gerenciamento da logística; es-

estratégias de comunicação; melhorias de produto e serviço; serviço de apoio aos clientes e ação da força de vendas (SOUZA; NOGUEIRA, 2008).

Colocar o produto no mercado (lançá-lo) e gerenciar os reflexos de sua compra e consumo envolve passos interligados. Em cada passo, os processos tornam-se fundamentais (SOUZA; NOGUEIRA, 2008):

- Apresentar o produto aos atores de distribuição (clientes) para mostrar o potencial que ele tem para vender mais, fazê-los acreditar na proposta. Os clientes de um fabricante são os atacadistas, distribuidores e varejistas, como mostra a **Figura 10.1**. Eles têm de acreditar que a proposta do fabricante tem potencial para chamar a atenção e satisfazer os compradores e consumidores. A qualidade da equipe de vendas do fabricante é vital nesta fase.
- Apresentar o produto aos consumidores e estimular a compra. É o chamado “momento da verdade” para os produtos, quando os consumidores entrarão em contato, analisarão o que é prometido, decidirão se compram e, por fim, em caso positivo, experimentarão o produto e classificarão essa experiência.



Nem sempre a pessoa que compra é a que consome. Por isso fazemos essa distinção entre comprar e consumir. Decisões de comunicação, como a propaganda, são fundamentais para apresentar o produto aos consumidores.

- Monitorar a experiência de compra e consumo, criando condições para que haja interação que revelem satisfações e insatisfações por parte de compradores e consumidores. Aqui se observa a importância dos serviços de

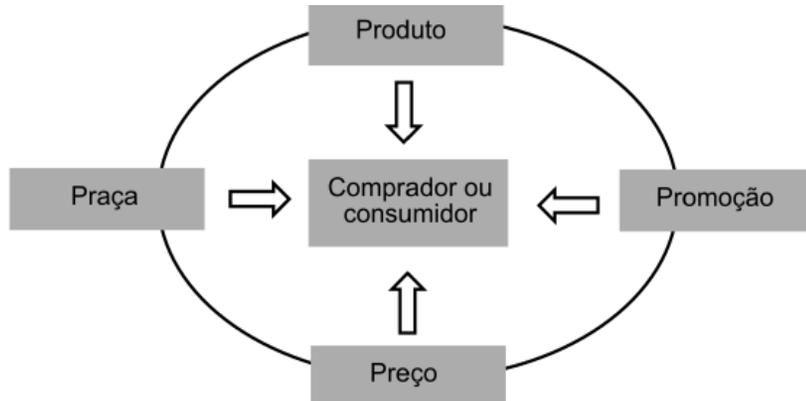
atendimento aos consumidores e dos serviços de pós-venda. Pergunte. Esteja aberto para ouvir. Mostre-se a fim de ajudar.

Nessa explicação dos processos mercadológicos, pode-se observar o papel central que decisões sobre produto, preço, distribuição e comunicação desempenham na função gerencial marketing. Estes elementos são chamados de itens do composto de marketing ou marketing mix ou 4 P's. Este conceito é considerado um dos sacramentos das bíblias de marketing. Veja a seguir o porquê.

De acordo com Kotler e Armstrong (2010), o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing e táticas controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. Tradicionalmente, o mix de marketing ou composto de marketing é formado por produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

Da definição anterior, pode-se entender que “resposta que deseja no mercado-alvo” são as metas e objetivas ligadas aos produtos e ao comportamento dos consumidores. E tudo o que ela pode fazer para influenciar a procura por seus produtos e serviços é mexer no produto, no preço que terá, onde e como será vendido e como será comunicado. São estas as decisões tomadas com mais frequência na área de marketing. São chamadas de ferramentas controláveis porque cabe a área de marketing ajustar esses elementos – produto, preço, praça e promoção – conforme a sua necessidade.

Essas decisões, quando são tomadas juntas e atendendo a uma coerência – um nexo que as ligue aos interesses do mercado-alvo –, formam o composto de marketing prometido de um produto. Logo, todo produto quando é lançado tem um conjunto de apostas em termos de produto, preço, praça e promoção. Assim, tem de haver uma lógica, unindo um produto, o preço que ele terá, onde ele será vendido e como ele será promovido. Essa lógica explica como o comprador ou consumidor serão influenciados em cada decisão e pelo composto como um todo (ver **Figura 10.5**).



**Figura 10.5:** O composto de marketing e sua influencia sobre compradores e consumidores.

Cada uma dessas decisões afeta a percepção de um comprador com relação ao aumento de um benefício ou diminuição de um custo. Neste sentido, o que o profissional de marketing tem de conhecer bem é o público que vai atender. Existem pessoas com muito poder aquisitivo e geralmente não colocam o preço que pagam como prioridade, mas sim o conjunto de benefícios que recebem. Eles buscam as opções que oferecem mais benefícios. Por outro lado, também existem pessoas com poder aquisitivo restrito e estas geralmente procuram a relação entre benefício e preço que mais atende às suas restrições. Eles buscam as opções que lhes deem o melhor benefício possível ao preço que podem pagar.

São as decisões de produto, preço, distribuição (praça) e promoção que materializam o valor ao cliente. Você, enquanto profissional de turismo e trabalhando com marketing, precisa conhecer seu público e entender como eles percebem o valor para o cliente.

## Conclusão

Nesta aula, apresentamos um dos fundamentos da administração: o marketing. Acima de tudo, marketing é um conceito,

uma filosofia sobre como os negócios devem ser gerenciados, ou seja, a partir dos desejos e necessidades das pessoas. Enquanto conceito é um dos mais estudados, inclusive tem uma associação de profissionais e acadêmicos que se ocupam em estudar como a prática evolui e apresentar definições atualizadas.

Enquanto função de uma empresa, uma área de tomada de decisões, o marketing, além de responder pela elevação das vendas dos produtos e de criar e sustentar relacionamentos com atores-chave do mercado, ajuda a construir e manter a reputação e a competitividade de uma empresa. Tem melhores vendas e é mais respeitada, a empresa que (i) tem bom relacionamento com fornecedores, clientes e consumidores, (ii) que tem as marcas mais admiradas e (iii) os produtos e serviços que oferecem maior valor para os clientes.

Para atingir seus objetivos, os profissionais de marketing criam e aperfeiçoam ferramentas e processos que os permitem entender mais e melhor o que querem e buscam os clientes e consumidores dos produtos e serviços de uma empresa. Antigamente, quando havia poucas invenções, desenvolvia-se um produto ou serviço e depois se dava um jeito para vendê-lo, adequando o produto à experiência de compra e uso. Atualmente, o início do processo de marketing é entender o que é valor para o cliente. Primeiro se pesquisa o que o mercado deseja, depois vem o desenvolvimento e entrega dos benefícios buscados e, por fim, a análise da experiência de compra e consumo.

Os processos mercadológicos são a definição de valor para o cliente, o desenvolvimento e a entrega desse valor por via de produtos e serviços confiáveis e de qualidade. Para alcançar seus objetivos, os profissionais de marketing, em sua atuação diária, tomarão decisões sobre os produtos que a empresa terá, os preços a serem operados no mercado, os locais de venda e sobre a comunicação desses produtos ao mercado.



- *Pessoal: em uma época em que as pessoas estão muito preocupadas com elas mesmas, um pacote turístico surge com excelente oportunidade para se autopresentear. Muitas pessoas querem ter a sensação de que elas vivem intensamente e que conhecem muitos lugares. Ou que estão em sintonia com o meio ambiente.*
- *Social: muitos produtos turísticos geram benefícios sociais aos seus usuários, como uma viagem a alguns destinos da Europa. Os produtos turísticos têm potencial, para gerar benefícios, como prestígio e status.*
- *Experimental: o produto turístico é o encontro entre um atrativo turístico e uma rede de serviços. Quanto melhor forem produzidos esses serviços, maior será a experiência positiva dos clientes.*

*Sobre os custos:*

- *Monetário: na agregação de serviços ao produto turístico, as empresas podem trabalhar com estratégias de desconto, de pagamento diferenciado ou de redução dos preços e tarifas. Essas ações mexem na percepção das pessoas sobre o sacrifício de tomar a decisão de compra. Incentivar pacotes fora da alta temporada é outra ação efetiva.*
- *Temporal: ao bolar um pacote turístico (ou um produto), as empresas têm de trabalhar a ansiedade do comprador tanto em relação ao tempo que falta para que o produto seja produzido quanto ao tempo de durante a prestação do serviço. Alguns pacotes são cobrados com muita antecedência. Algumas pessoas podem preferir fazer algo agora do que esperar por uma oportunidade.*
- *Psicológico: um produto turístico não é algo muito módico e, quanto mais requintado e complexo for o produto, maiores são as chances de arrependimento. Pode-se gastar muita energia mental num processo de compra e vivência de um produto turístico, dado que são muitos os detalhes que compõem o produto, assim como os diversos produtos envolvidos. Utilize empresas de transporte, hotéis, restaurantes e demais atores que sejam confiáveis e que tenham reputação.*
- *Comportamental: Ao comprar e vivenciar um produto turístico, tudo o que os compradores querem é conveniência, facilidade, mimos. As empresas têm de utilizar serviços fáceis de serem acessados, tecnologia que facilite e desembarace as coisas e funcionários que se envolvam com as necessidades dos clientes.*

## **Resumo**

O marketing é um conceito sobre como gerenciar os negócios e também uma função gerencial. Para terem seus objetivos e metas alcançados, as empresas dependem bastante da eficiência das ações de marketing.

As ações de marketing consistem em entender o que os clientes e consumidores necessitam e desejam de produtos e serviços, e tornar isso realidade. Para fazer isso, ela depende das várias áreas da empresa, mas é ela que inicia o processo, que vai ao mercado monitorar sua dinâmica. A resposta de uma empresa competitiva é ofertar ao mercado produtos, serviços e marcas que atendem às expectativas. Essa resposta depende e muito da maneira como as empresas estruturam e gerenciam seus processos mercadológicos.

## **Informação sobre a próxima aula**

Nesta aula, você viu como a empresa articula-se junto ao seu mercado, ou seja, seu público externo. Na próxima aula, vamos discutir a importância e as metodologias que uma empresa deve adotar junto ao seu público interno, ou seja, os recursos humanos, através da gestão de pessoas. Esperamos que você tire bastante proveito desta temática.

# 11

## Gestão de pessoas

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar a área de Recursos Humanos, através dos seus principais subsistemas (Recrutamento, Seleção, Treinamento e Remuneração), evidenciando sua relevância no sentido de estabelecer o comprometimento entre o indivíduo e a organização.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar na gestão de pessoas uma grande ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais;
- 2 reconhecer e aplicar as principais práticas de recursos humanos;
- 3 elaborar um perfil profissiográfico para a contratação de profissional, a partir da análise das características do cargo a ser ocupado.

### Pré-requisitos

Para que você compreenda melhor esta aula, é necessário que tenha estudado os tópicos anteriores, sobretudo as Aulas 5 e 6.

## **Introdução**

No mundo organizacional, a competitividade é a palavra de ordem. Mas o que é competitividade, senão a capacidade de fazer frente à concorrência, certo? Corretíssimo, mas é aí que está a questão central: como obter essa tal capacidade de sobreposição à concorrência? A resposta, esperamos que seja óbvio, encontra-se na força dos seus recursos: materiais, tecnológicos, capacidade financeira, mas, sobretudo, nos recursos humanos, ou seja, nas pessoas que ali estão colaborando e fazendo parte de um time comprometido e motivado para o sucesso.

Esta aula se propõe a discutir o papel da empresa nesse comprometimento recíproco, ou seja, o que pode e deve, minimamente, fazer uma organização em suas políticas de pessoal para que se estabeleça esse aproveitamento mutuamente satisfatório entre seus colaboradores e suas metas. Esse é o papel fundamental do trabalho da área de recursos humanos, ou da gestão de pessoas, como preferiram.

Esperamos que o seu aproveitamento desta aula seja bastante positivo e efetivo, tanto na sua vida profissional, quanto na acadêmica e pessoal.

Bom proveito!

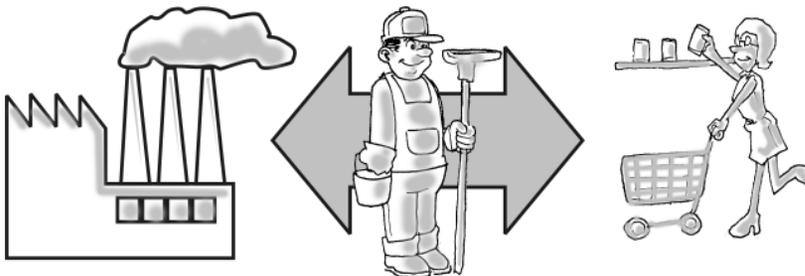
## **A importância e as áreas de atuação da gestão de pessoas**

A gestão de pessoas é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. Após telefonarmos, como clientes, para um banco ou para a empresa de nosso plano de saúde, ou até mesmo para o curso onde estudamos a fim de obter uma solução para nossos (diversos) problemas, costumamos dizer algo bem parecido com isso: “Liguei para o meu banco, e ele me disse que...”, ou “o meu plano de saúde me comunicou que...” e ainda “o meu curso definiu que...”, não é assim que agimos geralmente? Mas reflita sobre o seguinte: bancos falam? Empresas de planos de saúde se comunicam? Instituições de ensino definem alguma coisa?

Não, estabelecimentos não falam, não se comunicam, nem definem coisa alguma. Quem os faz são as pessoas que as compõem e que nelas trabalham. Assim, os profissionais é que tomam decisões e atitudes que conduzem e representam a empresa. Ao ligar para o seu banco, uma pessoa atendeu e representou aquela instituição financeira, e assim também é com relação a todas as outras empresas com as quais nos relacionamos.

Empresa neste contexto seriam os prédios, os documentos? Tecnologias, materiais, pessoas? Sim, empresa é o conjunto desses e de muitos outros elementos. No entanto, os clientes não interagem com a “empresa” (todos os elementos) diretamente, mas com as pessoas que ali estão representando a instituição para a qual *trabalham*, ou melhor, da qual *participam*.

Dessa forma, podemos inferir que as pessoas constituem um dos principais, ou mesmo o principal fator de existência de uma empresa.



**Figura 11.1:** O papel do funcionário na relação empresa-cliente.

Essa relevante e conflitante posição do fator humano torna imprescindível o estudo sobre a gestão de pessoas.

No senso comum, o subsistema de gestão de pessoas é tudo o que, em uma organização, é atribuído à área de pessoal. De modo que podemos classificar esse papel em três grandes subáreas: recursos humanos (ou RH) propriamente ditos, departamento de pessoal e comportamento organizacional.

O que aqui denominamos recursos humanos “propriamente ditos” são as práticas funcionais e estratégicas da gestão de pessoas, tais como estruturar o trabalho, recrutar, selecionar, treinar, avaliar, remunerar, enfim, aquelas tarefas de provisão e manutenção dos funcionários da empresa. Esse sim, embora de modo sucinto, será o nosso objeto de estudo desta aula.

A área de departamento de pessoal, o famoso e muitas vezes controverso DP, cuida exclusivamente das questões legais relacionadas aos trabalhadores, por isso é muito mais uma área de atuação dos contadores e advogados do que dos psicólogos, engenheiros, administradores ou de qualquer outro profissional. Assim, se o RH pensa em recrutamento e seleção, o DP cuida de admissão e registro de pessoal; enquanto o RH trata de uma remuneração estratégica que comprometa o trabalhador com sua empresa, o DP se preocupa com as questões legais pertinentes à folha de pagamento (horas extras, faltas e atrasos) e assim por diante.

Atualmente, a maioria das empresas banuiu o termo DP, diluindo-o em suas práticas de recursos humanos, de modo que, embora muitas empresas ainda o pratiquem, sobretudo as menores ou as mais burocráticas, dificilmente você ainda encontrará um departamento de pessoal em uma organização, mas sim um departamento de recursos humanos, com um pequeno setor bastante informatizado, que cuida dos aspectos legais das relações de trabalho. Dessa forma, devido a sua natureza operacional, muitas empresas optam por terceirizar seus serviços pertinentes a DP.

Por último, mas não menos importante, uma terceira função de RH, que na literatura aparece como comportamento organizacional, cuida dos fatores comportamentais do trabalhador, tais como motivação para o trabalho, liderança na condução dos objetivos organizacionais, trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho, entre outros papéis que, na verdade, cabem a todos que ocupam cargos de liderança, e não centralizados somente a um único departamento que, no caso, seria o de recursos humanos. Algumas empresas, equivocadamente, ainda acreditam

que seja exclusivo de RH desempenhar esse papel junto aos seus colaboradores, por se tratar de fatores ligados ao comprometimento no trabalho.



Figura 11.2: Áreas de atuação da gestão de pessoas.

Alguns desses aspectos do comportamento organizacional (motivação, liderança, comunicação) já foram discutidos na Aula 6, quando tratamos dos principais atributos da função direção, você se lembra? Esta aula não objetiva tais aspectos, devendo ater-nos exclusivamente às questões funcionais da gestão de pessoas dentro da organização.

Muitos autores defendem a ideia, através de um conceito denominado *endomarketing*, de que o primeiro cliente de uma empresa é o seu funcionário. Afinal, de que adianta um bom produto se o seu empregado, aquele que vai te representar diante de um cliente, ainda não *comprou* a ideia daquele produto? Assim, cabe à organização estabelecer políticas de gestão de pessoas voltadas ao comprometimento da sua equipe. Na realidade organizacional, como essa parceria, voltada ao comprometimento da equipe, pode ocorrer? Bem, não há fórmulas para que isso ocorra, no entanto, existem algumas práticas que devem ser adotadas. Assim, a área de recursos humanos deve estar atenta a uma série de medidas que busquem minimizar a insatisfação e propiciar o envolvimento e dedicação de todos os seus colaboradores (funcionários, estagiários, consultores, etc.)

### **Endomarketing**

É toda prática de valorização e consolidação da marca e da instituição junto ao seu público interno, ou seja, é o marketing voltado para seus colaboradores (também denominado *cliente interno*). Esse conceito reforça a ideia de que o primeiro cliente de uma empresa deve ser o seu próprio funcionário.

O transcurso desta aula estará voltado, sobretudo, para as principais medidas da gestão de pessoal direcionadas aos fatores humanos e, por conseguinte, o alcance dos resultados da empresa.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Leia o breve texto a seguir sobre a gestão de pessoas.

“O modelo tradicional de administração praticado por muitas empresas até bem pouco tempo adotava um estilo de administração com paradigmas voltados para o entendimento e a crença de que as pessoas eram apenas um recurso dentre muitos existentes e necessários para a condução das atividades. Nele as pessoas ocupavam simples posições de trabalho e eram pejorativamente intituladas como *mãos de obra*.

Hoje já existe um grande movimento que permeia o âmbito empresarial em busca de uma nova concepção nos estilos de gestão em que o foco principal sejam as pessoas. Afinal, até a máquina precisa ser bem cuidada para funcionar de forma eficaz.”

Agora, responda:

a) Qual é a ideia central do texto?

---

---

---

b) De acordo com o que você estudou até aqui nesta aula, você concorda com o novo “grande movimento que permeia o âmbito empresarial”? Por quê?

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

a) Você deve ter percebido que o texto reforça a ideia de que, contrariamente à visão organizacional conservadora, hoje há um movimento estratégico de valorização das pessoas pelas organizações.

*b) Acreditamos que você, ao compreender o texto, concorde com essa concepção, uma vez que esse “grande movimento que permeia o âmbito organizacional” busca alcançar resultados através das pessoas.*

## **Recrutamento e seleção**

### **O recrutamento de pessoal**

Toda empresa precisa buscar pessoas capacitadas para compor seu quadro de pessoal. Assim, baseados nos conceitos militares, as organizações assumem como recrutamento o processo de convocar e atrair pessoas potencialmente capazes de participar do seu quadro de pessoal e desempenhar atribuições pertinentes ao seu cargo. Logo, recrutar é um trabalho de descoberta de talentos, ou seja, localização de pessoas potencialmente ideais ao trabalho proposto.

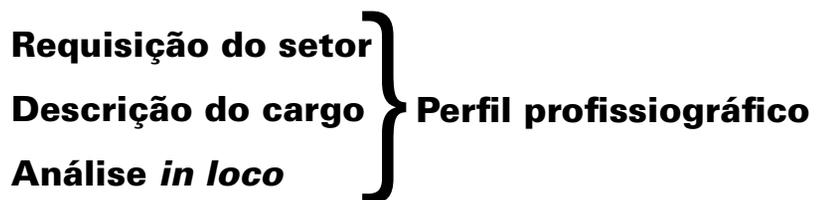
Você notou que utilizamos duas vezes o termo pessoas *potencialmente capazes, ideais*? Isso não foi em vão. A ideia do recrutamento de pessoal é atrair aqueles que, a princípio, possuam as características que a empresa busca. No entanto, somente na seleção é que isso será mais bem averiguado.

Bem, no entanto, vamos voltar um pouquinho na ordem da coisa e imaginar como deve se elaborar, inicialmente, um bom processo de seleção de pessoal.

Para que o processo se inicie, é necessário que algum departamento formalize um pedido de funcionário ao departamento de recursos humanos. Essa formalização deve ser através de formulário próprio da empresa ou até mesmo via e-mail. No entanto, reforçamos que seja formalizado, ou seja, escrito e assinado pelo setor requerente. Aliás, convenhamos, tudo na empresa deve ser registrado, você não concorda? Lembre-se de que as palavras vão com o vento; e os componentes dos cargos, querendo ou não, são transitórios. Assim, tudo deve ser documentado.

Ao receber tal solicitação, o RH iniciará o processo, recorrendo à descrição de cargos (na Aula 5 apresentamos essa ferramenta). A descrição de cargo deve conter todos os dados referentes ao cargo, tais como: habilidades necessárias, formação exigida, aptidões física e mentais, especificidades do cargo, entre outros dados que servirão como subsídios para o selecionador de pessoal conceber como será e onde poderá estar o candidato ideal a ser buscado.

Outro item muito importante antes de se iniciar o processo de seleção é a análise *in loco*, isto é, ir fisicamente ao setor requisitante e conversar com o responsável pela solicitação do novo funcionário, a respeito do ambiente e das condições físicas e psicológicas do trabalho, do perfil comportamental desejado, por que motivo aquele cargo está vago. Essas informações, conforme a figura a seguir, certamente também darão suporte à elaboração do perfil profissiográfico do candidato ideal ao cargo em questão.



**Figura 11.3:** Composição do perfil profissiográfico: o início do processo seletivo.

Resumindo, um processo seletivo deve ser composto, inicialmente, por três elementos essenciais: a solicitação de pessoal do setor requisitante, a análise realizada através da descrição do cargo e uma conversa esclarecedora com o solicitante do novo funcionário. A composição desses três elementos servirá de base para a definição do perfil profissiográfico (não se esqueça deste nome!), que dará suporte e toda orientação ao selecionador com

relação ao conjunto de requisitos do candidato ideal ao cargo. Isso é o início do *processo seletivo*, ou seja, do recrutamento, e a subsequente seleção.



A empresa contratante só acertará na contratação se souber definir previamente como é o candidato ideal, o que surge a partir da correta elaboração do perfil profissiográfico. Isso reduz desmotivação no trabalho e demissões desnecessárias, além de melhorar bastante o ambiente de trabalho e o atendimento ao cliente. Resumindo, a alocação de pessoas certas no trabalho certo é fundamental para o funcionamento de qualquer organização.

Deixemos, por enquanto, a seleção e voltemos ao recrutamento de pessoal.

Do ponto de vista da fonte de recrutamento, podemos classificá-lo em interno ou externo. Assim, um recrutamento será considerado interno quando ocorrer dentro do seu quadro de pessoal, ou seja, na própria empresa, através da *intranet*, dos quadros de aviso, jornais internos, etc. Geralmente, o recrutamento interno será uma promoção ou uma transferência de cargo e de setor.

Já o recrutamento externo é o mais comum na prática organizacional. Trata-se de uma busca por pessoal no mercado de trabalho, podendo a empresa, para isso, recorrer a anúncios em jornais ou revistas, instituições formadoras (cursos técnicos, universidades), sindicatos de classes, placas na entrada da empresa, agências de emprego, etc.

No entanto, diante da apresentação dos dois modelos de recrutamento, persiste uma dúvida: *afinal, qual dos dois métodos – interno ou externo, é o mais apropriado, o mais indicado? A melhor resposta é: depende.* Como tudo na gestão de empresas, os modelos de recrutamento de pessoal – interno e externo, admitem, ao mesmo tempo, vantagens e desvantagens. Vejamos, no quadro a seguir, alguns exemplos de vantagens e desvantagens de cada um dos modelos.

### **Intranet**

É um sistema de comunicação integrado, via internet, que circula internamente nas empresas, ou seja, é uma espécie de internet interna, cuja principal função é a comunicação interna. Existe também o conceito de extranet que também pode ser considerado uma internet, sendo seu acesso exclusivo aos parceiros de negócio, ou seja, empresa, clientes, fornecedores, etc. Um bom exemplo de extranet é a plataforma do Cederj, cujo acesso, via internet, só é permitido a pessoas autorizadas.

**Quadro 11.1:** Recrutamentos interno e externo: vantagens e desvantagens

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Recrutamento interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente é mais motivacional, pois se trata de uma melhor alocação do funcionário, além de sugerir um reconhecimento pelo bom trabalho.</li> <li>• É um processo mais rápido, mais barato e seguro.</li> <li>• Tem uma forte tendência de adaptação do funcionário, uma vez que ele já conhece a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte risco de desmotivar os que não forem escolhidos durante o processo.</li> <li>• Não renova o conhecimento da empresa, deixando de aproveitar experiências de alguém que venha do mercado.</li> <li>• Este tipo de recrutamento não se esgota em si mesmo, ou seja, a empresa promove um, mas precisa repor a vaga do profissional promovido.</li> </ul>
<b>Recrutamento externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geralmente, os trabalhadores que vêm do desemprego costumam ser mais motivados.</li> <li>• O pessoal que vem de fora costuma trazer novas experiências e conhecimentos.</li> <li>• Renova a cultura organizacional e estimula a competitividade saudável que deve haver entre o pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risco de reduzir a fidelidade dos funcionários antigos, que anseiam por ocupar aquela vaga.</li> <li>• Risco de o novo funcionário não se adaptar à empresa ou ao trabalho proposto.</li> <li>• É mais caro, mais demorado e, às vezes, mais inseguro que o interno.</li> </ul>



Não devemos confundir *recrutamento interno* com promoção de pessoal. No primeiro caso, a empresa convoca funcionários para se candidatar a outra oportunidade dentro da empresa, ou seja, subseqüentemente, haverá uma seleção entre os inscritos. Já o caso da *promoção de pessoal*, como o nome sugere, o funcionário será promovido a um cargo hierarquicamente superior, seja por tempo de trabalho, por novas competências adquiridas, ou mesmo por necessidade da empresa.

## A seleção de pessoal

Uma vez definido o perfil profissiográfico do candidato e decididos os procedimentos do recrutamento, está na hora, enfim, da seleção de pessoal. Conforme você deve ter percebido, o principal papel do recrutamento é abastecer o processo seletivo de potenciais candidatos a serem escolhidos; assim, de acordo com a situação da empresa e do perfil do cargo a ser preenchido, cabe ao profissional de RH definir a melhor técnica de seleção a ser adotada.

A seguir, discutiremos cada uma das principais técnicas de seleção. No entanto, nem todo processo seletivo precisa ser composto por todas estas etapas. Dependendo de alguns fatores, tais como o perfil do cargo, o tempo disponível para o início de trabalho do novo funcionário, o nível de conhecimento que se tem sobre o candidato (principalmente quando se trata de recrutamento interno), entre outros, o processo poderá ser mais simples ou mais complexo.

### Análise de currículo

O recrutamento foi feito e começam a chegar os currículos dos candidatos. O sucesso desta fase, conforme mencionado, depende de um bom processo de recrutamento. Aliás, todo o sucesso da seleção de pessoal depende disso.

Esta etapa, essencial em qualquer seleção, consiste em analisar minuciosamente os currículos recebidos, de acordo com critérios previamente definidos durante a elaboração do perfil profissiográfico. Isso significa que, ao definir o perfil ideal do candidato, você deve eleger algumas características fundamentais do candidato ideal, as quais você não pode negociar de jeito algum. Por exemplo, o selecionador pode definir que seu candidato ideal domine os idiomas inglês e francês, seja formado em Turismo e conheça muito bem o sistema XYZ de reservas de viagens. Sem essas características, nada feito, pois são essenciais à execução cotidiana das tarefas.

A predefinição desses critérios essenciais facilita bastante a análise dos currículos, uma vez que o avaliador poderá ir direto a esses pontos durante a sua análise. Os demais itens do candidato serão secundários.

### **Testes de conhecimentos específicos**

De acordo com o cargo a ser preenchido e o número de candidatos, recomenda-se a aplicação de testes escritos de conhecimentos específicos. A grande vantagem dessa técnica é a possibilidade de eliminação de muitos candidatos em uma só etapa.

Assim, quando se trata de uma oportunidade para o cargo de assistente de contabilidade ou de advogado júnior, ou ainda de qualquer outro cargo que admita um conhecimento técnico específico, esse tipo de teste pode muito bem ser utilizado. A desvantagem desse método é a inabilidade que muitos profissionais técnicos e de RH têm, tanto para a elaboração, quanto para a correção de provas.

### **Testes de desempenho**

Enquanto o teste de conhecimentos específicos é uma prova escrita, neste caso trata-se de uma averiguação prática, a fim de se aferir a experiência efetiva do indivíduo. Assim, ao avaliar um candidato ao cargo de operador de máquinas, por

exemplo, é válido submeter o candidato a essa avaliação, em caráter eliminatório. Válido ainda em casos como a contratação de vendedores, professores, etc.



Nino Satria

**Figura 11.4:** Alguns cargos, como o de operador de empilhadeiras, por exemplo, exigem avaliações práticas durante o processo seletivo.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1125238>

### **Testes psicométricos**

A Psicometria é um segmento da Psicologia que converge com a Estatística e a Matemática. Também denominados raciocínio lógico ou psicotestes, são amplamente utilizados quando se busca aferir habilidades específicas, como raciocínio matemático, pensamento lógico. É ideal para cargos que demandem tomadas de decisões rápidas e assertivas.

### **Testes de personalidade**

Os testes de personalidade são de uso exclusivo de psicólogos e tentam mensurar as características comportamentais mais ou menos constantes da personalidade, por exemplo: estabilidade emocional, atitudes, interesses, sociabilidade, etc.

No entanto, esse instrumento é controverso e refutável, pois nem sempre possui validação científica, fornecendo, no entanto, subsídios para a entrevista e as demais etapas do processo.

### **Dinâmicas de grupo**

Essa técnica de seleção parece ser a mais complexa no campo da avaliação, pois busca avaliar aspectos comportamentais manifestados pelos indivíduos ao longo de uma simulação situacional.

Sugere-se uma atividade, geralmente de caráter lúdico ou imprevisível, a fim de manifestar características da personalidade, ou características que se busquem ou que se repudiem nos candidatos. Por exemplo, ao buscarmos um candidato bastante centrado, introvertido e observador, podemos propor, dissimuladamente, uma atividade que ofereça diversos apelos à exaltação dos candidatos. Nesse caso, estariam próximos da reprovação aqueles candidatos que caíssem na armadilha da descontração e da extravagância.

Você percebeu como é importante a definição do perfil profissional em todos esses casos até aqui apresentados? Seja qual for a técnica de seleção adotada, será necessário identificar, muito bem, o perfil do candidato ideal.

### **Entrevistas**

Por último, mas não menos importante, trata-se de um método que não pode faltar em nenhum processo de seleção de pessoal. A entrevista é o principal momento de encontro entre avaliador e candidato e configura o tira-teima de todo o processo. Repare que, geralmente, a entrevista é uma das últimas etapas, e não é à toa. Afinal, como dissemos, serve principalmente para averiguar as supostas dúvidas que se acumularam ao longo das etapas. Imagine, você analisou currículos, aplicou testes e aplicou dinâmicas. É lógico que essas etapas suscitaram dúvidas, as quais, evidentemente, precisam ser apuradas.

Do ponto de vista de quem será entrevistado, a entrevista

pode ser considerada em grupo ou individual.

No primeiro caso, a entrevista em grupo é geralmente realizada com todos os candidatos no início do processo, quando o avaliador aproveita para apresentar a empresa, as vantagens e, claro, as principais desvantagens da oportunidade. A principal vantagem desse tipo de entrevista é evitar repetições sobre a apresentação do processo e eliminar os candidatos que se considerem não adequados à proposta.

A entrevista individual é realizada direta e exclusivamente com o candidato e deve priorizar os aspectos que suscitaram desconfiância a respeito do seu perfil e do que a empresa busca. Deve ser realizada quantas vezes forem necessárias, a fim de dirimir quaisquer possibilidades de dúvidas existentes.

A entrevista pode e deve ser realizada tanto pelo RH, quanto pelo setor contratante e, sempre que possível, pelos dois setores, em conjunto.

Já do ponto de vista da preparação, podemos classificar uma entrevista como estruturada, semiestruturada e não estruturada.

No primeiro caso, a entrevista estruturada é, na verdade, um questionário verbalizado, ou seja, o entrevistador já tem todas as perguntas prontas e lança-as sobre o candidato. O efeito mecânico do método não lhe garante muita espontaneidade ao processo.

Já o modelo de entrevista semiestruturada possui um caráter mais orgânico, uma vez que se configura pela estruturação de poucas perguntas e, à medida que o entrevistado responde, novas questões vão surgindo, desenvolvendo-se uma conversação mais espontânea e natural. Esse modelo também é bastante comum nos programas televisivos de entrevistas.

E, por fim, o modelo de entrevista não estruturada é um bate-papo conduzido pelo entrevistador, a partir de itens previamente definidos. É um tipo que requer bastante experiência e habilidade do profissional de RH, uma vez que não há roteiro predefinido.

No entanto, seja qual for o modelo de entrevista, seja em

grupo, conduzida pelo RH ou pelo chefe do cargo requisitante, estruturada ou não, existem alguns itens que precisam ser muito bem observados:

1. Prepare bem a entrevista, estude o candidato, seu currículo, seu desenvolvimento ao longo das demais etapas do processo e transmita-lhe segurança e firmeza nas perguntas.
2. Facilite a tranquilidade do candidato. Lembra a quebra de gelo abordada na Aula 9 (Negociação)? Pois aqui também será necessária essa técnica de deixar o candidato mais à vontade a partir de um bate-papo informal antes de iniciar a entrevista. Lembre-se: o candidato quer a vaga que você quer preencher. Só basta certificar-se qual será o candidato ideal.
3. Lembre-se de abandonar todos os seus julgamentos e preconceitos. Rótulos só atrapalham o bom resultado de todo o processo seletivo. E nunca caia na armadilha de se considerar “Deus”, aquele que decidirá o destino dos pobres candidatos.

É importante destacar que, após definir o perfil do profissional desejado e, antes mesmo de iniciar a fase do recrutamento, o responsável pela seleção já defina quais etapas comporão o processo, bem como quantos candidatos (ou quantos por cento) passarão para cada etapa subsequente. Outro item bastante sugestivo é que o RH é uma área de consultoria interna, isso significa que ele trabalha para as demais áreas, dando-lhes suporte, e não decidindo por essas áreas. Assim, convém ao RH não determinar quem será o candidato aprovado, mas repassar essa decisão ao setor requisitante, indicando-lhe, por exemplo, três melhores candidatos por vaga. Mas nem toda empresa pensa dessa forma.



Um processo seletivo no qual ficou muito bem esclarecido

o perfil ideal de candidato, que foi bem abastecido de potenciais pretendentes pelo recrutamento, que teve suas etapas bem definidas e transcorridas tem tudo para obter êxito. E lembre-se, o tempo todo mencionamos *candidato ideal*, que nada tem a ver com *melhor candidato*. O melhor candidato nem sempre significa sucesso no seu processo de seleção. Ele pode entrar hoje para a empresa e sair amanhã. Já o candidato ideal é aquele que possui um perfil bastante próximo daquele disponível em vaga. Esse sim, parece possuir as características procuradas para o cargo.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 2 e 3

2. Agora que você já é um *expert* em processo seletivo, vamos propor uma atividade-desafio: imagine que você é o gerente de um luxuoso hotel na cidade do Rio de Janeiro e precisa contratar um funcionário para o cargo de *barman*.

Inicialmente, a sua atividade será elaborar um perfil profissiográfico resumido para a contratação de um profissional para o referido cargo. Confira as atividades gerais de um *barman*, extraídas de uma descrição de cargo, e, a seguir, responda às questões propostas.

**Descrição resumida:** serve bebida em um bar, auxiliando os clientes na escolha da mesma, preparando-a segundo receita ou de acordo com o desejo dos clientes, para atender aos pedidos efetuados.

**Descrição detalhada:** auxilia o cliente na escolha da bebida, consultando-o sobre preferências e fazendo-lhe sugestões para preparar e servir a bebida; prepara a bebida, misturando diversos tipos de ingredientes, segundo receitas próprias ou de acordo com o desejo do cliente, para servi-la. Pode encomendar o estoque de bebidas do bar e manter o registro do mesmo. Pode cobrar consumações. Pode cuidar da limpeza e conservação dos utensílios que utiliza em seu trabalho. Pode operar a caixa registradora do bar.

a. Estipule um cenário hipotético do hotel. Por exemplo: descreva

o porte do estabelecimento, o tipo de cliente a quem ele atende, alguns hábitos ou costumes da empresa, entre outros elementos necessários à definição do perfil do candidato ideal.

---

---

b. Defina alguns aspectos do setor de trabalho. Descreva o hipotético ambiente físico (espaço, iluminação, barulho, temperatura, etc.) e psicológico (pressão, tranquilidade, amizades, desconfianças entre as pessoas, etc.) onde o novo funcionário trabalhará.

---

---

c. A partir da descrição do cargo (resumida e detalhada), estabeleça critérios desejáveis no candidato: formações, competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), aspectos comportamentais (extroversão, concentração, espírito de equipe, entre outros, por exemplo).

---

---

d. Por último, elabore um breve resumo de características ideais do indivíduo, elencando itens que você julgue relevantes para constatar no seu candidato. Eis algumas sugestões: faixa etária, estado civil, região de domicílio, entre outros. Utilize sua criatividade sem fugir muito de uma possível realidade profissional. Se necessário, pesquise mais informações no mercado de trabalho para esse cargo.

---

---

e. Você fará um recrutamento interno ou externo para localizar esse candidato ideal?

---

---

f. Estruture um processo seletivo para escolher, finalmente, o seu candidato ideal (defina, por exemplo, que etapas constarão no seu processo, bem como o percentual de candidatos que levará para cada etapa, entre outros itens).

---

### **Resposta Comentada**

*Como você pode perceber, esta atividade é muito mais criativa do que conceitual, o que torna a resposta muito ampla. No entanto, seguem algumas sugestões.*

*a) A importância da definição desse cenário é contextualizar o selecionador na realidade onde esse candidato vai trabalhar. Afinal, isso impacta muito na definição do perfil de um candidato.*

*b) Assim como o estilo da empresa, as peculiaridades do setor de trabalho também são de extrema relevância.*

*c) Como não há fórmulas, nem perfis de barmen padronizados, cabe a você, contratador, defini-los.*

*d) Idem à anterior.*

*e) Se você optou por um recrutamento interno, precisa verificar, antes, se dentro do seu quadro de pessoal existe algum funcionário que reúna as características do perfil profissiográfico. No caso do recrutamento externo, a partir do perfil procurado, você vai precisar definir onde anunciar: jornal (qual?), sindicato da classe, agência de emprego, instituições onde são oferecidos cursos, etc.*

*f) Esta questão também é bastante subjetiva ao selecionador. Espera-se, no entanto, que você utilize critérios coerentes e justificáveis, ou seja, compreenda bem o que, como e por que está optando por esse processo de seleção.*

## **Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

O treinamento de pessoal é uma função capacitadora para ajustar o desempenho do trabalhador a uma situação presente ou até mesmo planejada, ou seja, futura. Nesse sentido, há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Compare a sutil distinção entre os significados através dos exemplos.

São casos de *treinamento*:

- uma capacitação que o vendedor faz, a fim de se aperfeiçoar no atendimento ao público; o curso que o operador de máquinas faz para conhecer melhor a máquina que opera; e a qualificação que a equipe de atendentes de telemarketing faz para conhecer melhor um produto. Repare que esses casos têm em comum o fato de que a necessidade já existe, ou seja, esses profissionais estão se adequando, se ajustando às demandas do cargo.

Por outro lado, agora compare esses casos de *desenvolvimento*:

- o curso de inglês que a secretária faz porque acredita que precisará; um congresso de Contabilidade ou de Legislação que o pessoal daqueles setores precisará participar, etc. Repare na utilização de uma perspectiva nestes casos, ou seja, há uma ideia de aplicação do conhecimento no futuro, e não de imediato.

Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D, como a área também é conhecida) constituem processos de aprendizagem. No entanto, nesta aula utilizaremos exclusivamente o conceito *treinamento*, alheio a essa distinção temporal a que os termos nos reportam.

De maneira ampla, a função treinamento, por definição, refere-se ao meio de desenvolver habilidades e competências, a fim de que as pessoas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Além da preocupação com conhecimento, habilidades e atitudes, o treinamento é fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização.



Habilidade significa a capacidade de fazer, o saber-fazer (*know-how*, em inglês). Já o conceito de competência, segundo Fleury (2002), é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Resumindo, competência é o somatório desses três fatores conhecidos com CHA: *conhecimento* (saber trabalhar a informação); *habilidade* (saber fazer, técnica, capacidade, experiência) e *atitude* (saber agir, querer fazer, determinação).

O método denominado *Gestão por Competências*, muito recorrente no mundo organizacional contemporâneo, pode ser definido como o conjunto de procedimentos que o gestor utiliza para identificar em um candidato, funcionário ou até mesmo em um cargo ou setor de trabalho, um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser convertidas em resultados. Assim, o *treinamento por competências* se baseia no mapeamento prévio das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional.

A função treinamento é realizada para atender, pelo menos, quatro tipos de necessidades:

- a) *transmissão de informações*, quando uma empresa precisa orientar os funcionários com relação a determinadas mudanças ou implementações, transmitir informações sobre a organização, novas políticas e diretrizes, ou ainda no caso de socialização dos novos empregados, por exemplo;
- b) *formação de conceitos*, no caso de atualização ou, como o senso comum costuma chamar, *reciclagem* de conceitos, como novos procedimentos de vendas, abordagem de clientes, etc.;
- c) *adequação de atitudes* é o caso típico dos treinamentos comportamentais, ou seja, aqueles tipos de capa-

citações voltadas para trabalho em equipes, relacionamentos interpessoais, liderança, entre outros;

- d) *desenvolvimento de habilidades e competências*, neste caso, trata-se de trabalhar melhor a execução e operação de tarefas, utilização de equipamentos, etc.

Note que em qualquer um dos objetivos citados, o treinamento exerce um papel de ajuste de perfil ao cargo ocupado, o que pode funcionar tanto como um mecanismo *reativo*, ou seja, corrigindo falhas que já se manifestaram, quanto preventivo, antecipando-se aos impactos em que haja previsibilidade. Essa distinção nos remete a implementações gerenciais proativas, isto é, evitar a instauração efetiva de determinado infortúnio na empresa, o que tornaria sua solução mais complexa. Observe, por exemplo, os seguintes problemas organizacionais:

- qualidade inadequada dos produtos ou serviços;
- baixa produtividade, isto é, o rendimento da equipe não é satisfatório;
- comunicações defeituosas entre pessoas e setores;
- elevado índice de acidentes, causando lesões no pessoal, afastamentos e tensão no ambiente de trabalho;
- pouca versatilidade dos empregados;
- mau aproveitamento do espaço disponível;
- relações interpessoais tensas entre os empregados, danosas à satisfação e, por conseguinte, à produção;
- desinteresse generalizado pelo trabalho;
- elevado nível de absenteísmo, etc.



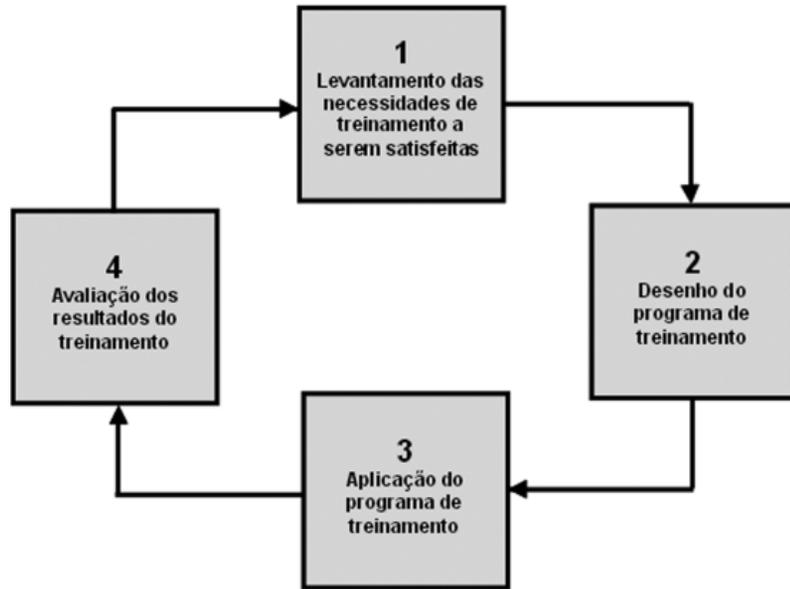
O termo absenteísmo, ou ausentismo, refere-se aos períodos improdutivos do trabalhador, tais como faltas, atrasos, afastamentos, licenças médicas, etc. O gestor deve atentar a esse detalhe, pois, geralmente, quando o absenteísmo é recorrente, na verdade, pode estar ocultando problemas maiores, tais como desmotivação, falta de informação, instabilidade no ambiente de trabalho, etc.

Nesses casos citados, percebemos necessidades de treinamentos sobre problemas já manifestos, nos quais nem sempre a solução esteve ao alcance das pessoas. No entanto, ao mesmo tempo, sugere um certo grau de ingerência ou desatenção das lideranças envolvidas. Cabe ressaltar que o papel gerencial do treinamento será sempre muito mais proveitoso se tratado de maneira preventiva. Veja, a seguir, exemplos de necessidades de intervenções que devem ser planejadas pela função treinamento de pessoal:

- expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- ou o caso contrário, que é cada vez mais recorrente, redução do número de empregados, alterando a dinâmica do trabalho dos remanescentes;
- mudança e implementação de novos métodos e processos de trabalho;
- substituições ou movimentação de pessoal;
- faltas, licenças e férias dos funcionários, caracterizando um absenteísmo planejado;
- expansão das operações da empresa;
- mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- modernização do maquinário e equipamentos;
- produção e/ou comercialização de novos produtos/serviços.

Comparativamente, você percebeu que muitos dos problemas gerenciais podem e devem ser monitorados para que não se tornem problemas maiores? Nesse segundo caso, em que relacionamos problemas organizacionais previsíveis, o treinamento evitaria maiores transtornos se medidas de capacitação do pessoal envolvido fossem tomadas.

Vejamos a seguir um ciclo de etapas considerado ótimo para o processo de treinamento.



**Figura 11.5:** Etapas do processo de treinamento.

Fonte: Chiavenato (2008)

### **1. Levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas**

Esta primeira etapa consiste em diagnosticar a situação vigente, ou seja, levantar as reais necessidades de treinamento que a empresa possui. Necessidade de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber, ou como deveria se comportar, e aquilo que ela vem efetivamente apresentando. Geralmente, esse levantamento é anual e, nesse momento, a empresa deve considerar o seu planejamento global, o mapeamento das suas competências, a dimensão da força de trabalho atual, o orçamento disponível, entre outros fatores relativos à idealização do plano de ação de treinamento.

### **2. Desenho do programa de treinamento**

A fase anterior preocupou-se com a estratégia da empresa. Nesta segunda etapa, o foco é na estratégia da capacitação em si,

ou seja, a solução das defasagens existentes, e como a empresa definirá os seus programas de treinamento. Ponderam-se, neste momento, questões, como:

- Que tipo de treinamento será: curso, palestra, *workshop*, seminário?
- Quem conduzirá o treinamento: consultoria interna ou externa?
- Através de que modalidade será conduzido o treinamento: pessoalmente, *in company*, mídias eletrônicas (recursos audiovisuais, teleconferência, televisão, *e-learning*)?
- Que funcionários serão treinados?
- Quando treinar: em que época do ano, que dia da semana e horário?



Além de cursos, palestras e seminários presenciais, existem algumas outras estratégias de formação profissional, ou seja, de treinamento. Veja algumas delas.

– *Workshop*, também conhecido como oficina, significa lugar de trabalho, laboratório. Neste caso, poderíamos dizer que é o tipo de capacitação em que há a explanação de um tema (palestra) seguida de um exercício prático. Exemplo: um *workshop* sobre roteiros turísticos se propõe a apresentar o que são roteiros, quais as suas aplicabilidades, etc., e, ao término da explanação, lançar uma proposta de, por exemplo, confecção de um roteiro turístico. Muitos organizadores de eventos utilizam o termo a esmo, não sabendo ao certo do que se trata.

– Cursos *in company* são aqueles realizados dentro da própria empresa contratante. Geralmente, por se tratar de um volume grande de treinandos, as empresas fornecedoras da capacitação levam as aulas até a empresa.

– A modalidade *e-learning* que, literalmente significa aprendizagem eletrônica, consiste em um tipo de formação na qual se utilizam mídias eletrônicas em substituição ao encontro presencial. Você já o utilizou? Pois é, esse modelo vem sendo bastante difundido atualmente sob a denominação de EAD, ou seja, ensino a distância. É realmente uma nomenclatura bastante elegante. Usa-se *e-learning* como uma forma de diferenciação da EAD tradicional, como esta nosa do CEDERJ, em que os conteúdos são apresentados em papel.

### 3. Aplicação do programa de treinamento

A aplicação do programa de treinamento é a condução e execução propriamente dita da capacitação, que deve ocorrer a partir do levantamento das necessidades e do planejamento do programa. Nesta terceira etapa, acontecerá efetivamente a implementação do programa, ou seja, cursos, palestras, seminários, etc.

### 4. Avaliação dos resultados do treinamento

Para finalizar o processo, faz-se a avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. Todo o processo gerencial deve ser avaliado. Assim, é necessário avaliar também esforços, energia, tempo e custos implementados na execução do treinamento, comparando os resultados alcançados com a necessidade levantada lá no início do processo. Note que na **Figura 11.5**, após a etapa 4, há um retorno para a etapa 1, significando que é um ciclo, ou seja, o processo de treinamento deve se retroalimentar. Isso funciona principalmente para ajustar os próximos programas.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

3. Após longo e exaustivo trabalho na Atividade 2, você selecionou o candidato que, a seu ver, era o mais adequado ao cargo. No entanto, passados três meses, você constatou que havia defasagem de algumas competências no *barman*. Por isso, a direção do hotel pediu para que você, como gerente:

a) Crie uma lista de cinco possíveis defasagens de *competências* desse profissional que você contratou, ou seja, sugira cinco falhas que possa ter esse *barman*.

---

---

---

b) Desenvolva um programa de treinamento, a partir do levantamento das necessidades, detalhando cada uma das quatro etapas propostas nesta aula.

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

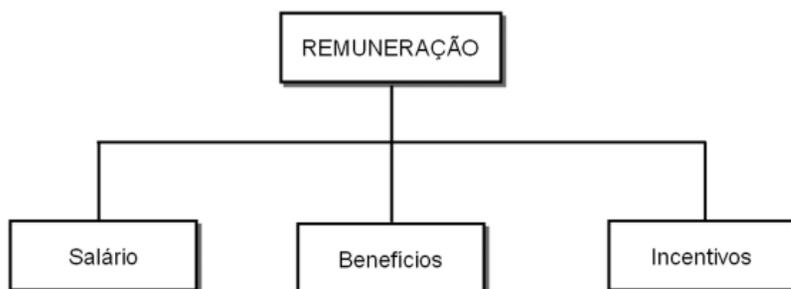
a) *Através do seu entendimento sobre competências – conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais desejados pelas organizações – será possível você criar, ou seja, imaginar falhas de atributos nesse profissional.*

b) *A partir das competências não encontradas no profissional na Atividade 1, será possível desenvolver um programa de treinamento, seguindo as quatro etapas propostas.*

## **Remuneração**

Exceto em trabalhos voluntários, todo mundo trabalha para receber algo em troca. Assim, quando procuramos um emprego, precisamos conhecer os salários e o programa de remuneração da empresa na qual buscamos uma oportunidade.

Embora muitas vezes as pessoas confundam seus significados, a remuneração envolve outros elementos além do salário, que são os benefícios e os incentivos (ou remuneração variável), como se pode verificar na **Figura 11.6** a seguir.



**Figura 11.6:** Tipos de remuneração.

## Salário e política salarial

No parágrafo anterior utilizamos dois termos controversos: salário e remuneração, bem como mencionamos a confusão semântica existente em torno deles. Vamos distinguir e elucidar tais conceitos, uma vez que, para efeitos legais e motivacionais isso é muito importante.

Conta-se que os soldados do Império Romano recebiam o *salarium*, uma ração diária da matéria-prima essencial à vida, o sal, originando-se daí a palavra salário. Ou seja, salário é aquilo que está intimamente ligado à vida, à subsistência dos indivíduos.

O salário é a contrapartida pelo trabalho, ou seja, o preço pago aos trabalhadores em troca de determinada quantidade de trabalho. Já remuneração é o montante pago ao trabalhador, compondo-se de diversos itens, mas principalmente pelo salário. Resumindo: salário é o principal componente do pacote de recompensas denominado remuneração.

A administração salarial, isto é, os procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativos e justos na organização, deve ocorrer levando em consideração alguns aspectos e significações do salário:

- trata-se do pagamento de um trabalho;
- obedece a todo um complexo legislativo pertinente;
- constitui uma medida de valor do indivíduo na organização;
- representa uma hierarquia de *status* dentro da organização;
- no mundo do consumo, define o padrão de vida do trabalhador;
- significa não um gasto, mas um investimento para a empresa.

Dessa forma, ao definir o salário de seus trabalhadores, uma empresa deve levar em consideração alguns fatores, por exemplo:

- em primeiro lugar, logicamente, a legislação trabalhista vigente e a força de atuação dos sindicatos nas suas negociações coletivas;
- seu desempenho produtivo e capacidade financeira;

- a tipologia dos cargos na organização, por exemplo, a complexidade ou simplicidade das funções, escolaridade ou formação exigida;
- a política de RH da organização, isto é, se a empresa busca pagar abaixo ou acima do mercado de trabalho, a fim de reter seu pessoal;
- situação do mercado de trabalho, fator que valoriza ou desvaloriza o “preço do trabalho”, ou seja, o salário; entre outros.

Assim, a questão salarial se configura como um dos elementos cruciais na existência da organização e, por conseguinte, do indivíduo, dada a sua constituição de valores intrinsecamente ligados a essa questão econômica e social, que transpassam por todas as esferas subjetivas: subsistência, *status*, participação produtivo-consumista e até mesmo pela autoestima de todos aqueles que vivem através dessa forma de contraprestação pelo seu trabalho, o salário.

## **Benefícios sociais**

Benefícios podem ser definidos como o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao salário, na forma de serviços e vantagens, no sentido de poupar-lhes esforços e dispêndios.

Podem ser classificados quanto a:

- exigência;
- natureza;
- objetivos.

Vamos, então, ver o que vem a ser cada um desses tipos, incluindo alguns exemplos para facilitar sua compreensão.

Quanto à exigência, podemos dividir os benefícios em:

a) *legais*, que são aqueles que a empresa paga por uma obrigatoriedade prevista em lei (Constituição Federal, CLT, leis específicas, acordos sindicais):

- vale-transporte;
- férias;

- gratificação natalina ou 13º salário;
- FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço;
- salário-família;
- PLR – Participação nos Lucros e Resultados.

b) *espontâneos*, ou seja, aqueles que a empresa paga por considerá-los estratégicos e necessários aos trabalhadores:

- assistência médica;
- auxílio-creche;
- veículo designado;
- grêmios, clube ou sede campestre;
- assistência funeral.

Agora, atente para o fato de que há casos em que um benefício é obrigatório para uma empresa e espontâneo para outra. Como o caso da assistência médica ou da PLR. O que vai fazer essa distinção será algum instrumento legal que formalize tal direito; por exemplo, o **acordo coletivo** de uma categoria prevê o benefício, já o de outra, não.

Ao ler os exemplos listados anteriormente, você deve ter observado que uma empresa pode beneficiar seus trabalhadores com valores de outra natureza que não seja dinheiro. Temos assim outro tipo de classificação. Veja a seguir.

Quanto à natureza, os benefícios podem ser divididos em:

a) *monetários*, que são aqueles pagos em dinheiro ou equivalente:

- ações da empresa;
- PLR – Participação nos Lucros e Resultados;
- planos de premiação ou bonificação;
- cooperativas de crédito;
- empréstimos subsidiados;
- auxílio-creche.

b) *não monetários*:

- estacionamento subsidiado;
- produtos ou serviços da própria empresa;

### **Acordo ou convenção coletiva**

É uma espécie de contrato de trabalho coletivo formalizado entre o sindicato dos patrões (patronal) e o sindicato dos trabalhadores (classista). Nesse instrumento, que é antecedido por uma negociação coletiva, serão acordados direitos e deveres estabelecidos naquela relação de trabalho, tais como: jornada de trabalho, piso salarial, índice de reajuste salarial, benefícios da categoria, etc. Na maioria dos casos, possui uma vigência anual, passando a vigorar todo ano na mesma data, a chamada data-base da categoria.

- espaço creche para os filhos das funcionárias;
- cesta básica;
- confraternizações;
- previdência privada.

Note que, concomitantemente, um benefício pode ser classificado de várias formas, ora legal, ora monetário, e assim por diante, de acordo com o ponto de vista utilizado.

Podemos ainda categorizar os benefícios de acordo com os objetivos. Eles podem ser:

a) *assistenciais*, quando prestam assistência aos funcionários, facilitando-lhes na solução de determinadas adversidades na vida do trabalhador:

- assistência médica e/ou odontológica;
- seguro de vida;
- cooperativa de consumo;
- reembolso em caso de compra de medicamento;
- auxílio-funeral, assistindo aos familiares.

b) *recreativos*, quando promovem entretenimento e lazer:

- grêmios, clube ou sede campestre;
- colônia de férias;
- música ambiente;
- confraternizações;
- eventos recreativos, esportivos e culturais.

c) *supletivos*, quando funcionam como utilidades complementares aos funcionários:

- restaurante no local de trabalho;
- estacionamento privado;
- distribuição de cafezinho;
- transporte;
- convênios.

Um aspecto muito importante a ser observado em um plano de benefícios é que ele esteja fortemente ligado à estratégia e valores organizacionais, ou seja, um benefício não deve ser dado aos trabalhadores a esmo, ele tem que ter uma justificativa, um nexos com as propostas da empresa. Assim como, por outro lado, deve efetivamente beneficiar o trabalhador. É comum, por exemplo, empresas que oferecem auxílio-creche para seus funcionários, quando a maioria deles não possui filhos nessa faixa de idade.

### **Incentivos ou remuneração variável**

Os incentivos ou remuneração variável (ou flexível), como também são conhecidos, são uma forma estratégica de estabelecer um compromisso maior entre os funcionários e a organização.

A prática de remunerar variavelmente o trabalhador é uma alternativa muito bem aceita e acaba se configurando em uma excelente forma de valorizar mais os funcionários à medida que eles geram maiores resultados para a empresa. Imagine que você é o vendedor de uma loja que te paga apenas um valor mensal fixo, ou seja, sem variação de forma alguma. Por mais profissional que você seja, cada novo cliente que entra na loja pode acabar sendo visto como um problema para você. Agora, compare com o segundo caso: o seu patrão atrelou à sua remuneração uma comissão sobre vendas. Isso significa que, a cada venda realizada, além do seu salário, você receberá mais 2% sobre o valor da venda.

Como empregado, o que você acha disso? E como patrão? Tanto de um lado, quanto do outro, é bastante razoável que você veja essa prática com bons olhos, afinal, parece que todos saem ganhando. Nesse caso, em cada cliente que entra na loja, ao invés de ver nele uma ameaça, você avista uma bela oportunidade. Esse é o raciocínio da prática da remuneração variável: dividir o bolo.

Nesse exemplo hipotético, foi utilizado o caso de um vendedor, embora esse exemplo caiba em qualquer outro tipo de atividade. Basta para isso, a organização trabalhar sob metas e mensurar resultados.

Além da comissão, que é um exemplo bastante simples de ser implementado, existem outros tipos de remuneração variável, tais como: plano de bonificação, opção de compra de ações, participação nos lucros e resultados entre outros. O mais importante a ressaltar é que qualquer tipo de remuneração variável deve estar atrelado a resultados (ou metas) previamente estabelecidos entre a empresa e seus funcionários.

### **Plano de bonificação**

O plano de bonificação, por não ser um modelo previsto em lei, o que simplifica bastante a sua implementação, consiste em definir alguma meta específica e, a partir dela recompensar todos os funcionários ou, pelo menos, parte do quadro de pessoal. Esse tipo de remuneração é bastante comum nos cargos mais elevados das instituições, o que, muitas vezes, compromete a sua credibilidade por parte dos cargos menos favorecidos.

### **Plano de opção de compra de ações**

Esse modelo de remuneração ainda é bem pouco conhecido no Brasil e possui as mesmas características iniciais do plano de bonificação. No entanto, de uma maneira um pouco mais arrojada, ao invés de remunerar os profissionais com dinheiro em espécie, a empresa paga com suas próprias ações. É como se a empresa, com o dinheiro que entregaria aos seus colaboradores, comprasse algumas de suas ações e entregasse a eles. Parece uma prática um pouco mais ambiciosa, não é mesmo?

Esse modelo, entretanto, encontra algumas limitações. Em primeiro lugar, o perfil do brasileiro não é muito voltado a mercado de capitais, ou seja, o trabalhador brasileiro, em regra geral, ainda não é muito interessado em aplicações em bolsas de valores. Além do mais, nós temos uma tendência imediatista de consumo. Outro percalço desse modelo de remuneração é o mesmo caso anterior: trata-se de uma recompensa muito mais voltada à elite da estrutura organizacional.

Não fossem esses “detalhes”, certamente estaríamos diante de uma bela proposta de recompensa pelos resultados alcançados.

### **Participação nos lucros e resultados (PLR)**

Dentre todos os tipos de remuneração, este é o único previsto em lei. A PLR é um tipo de remuneração bastante conflitante no entendimento tanto jurídico, quanto organizacional. No entanto, talvez por esse mesmo motivo, é o mais praticado pelas empresas brasileiras.



O direito à PLR está previsto na Constituição Federal de 1988 (Art. 7º, inciso XI). A lei estabelece que é um direito decidido entre as partes, isto é, entre empregados e empregadores, através dos seus respectivos sindicatos.

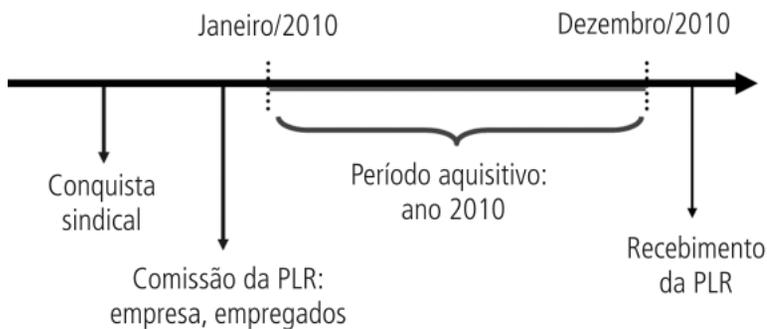
Para conhecer melhor a Lei nº 10.101/00, que regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, visite a página [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10101compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101compilado.htm). Se quiser saber mais sobre os outros direitos dos trabalhadores estabelecidos na Constituição Federal de 1988, leia os 34 incisos do artigo 7º, na página [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)

O primeiro passo para os trabalhadores é a conquista do direito à PLR através do acordo coletivo da categoria (sindicatos). A partir daí, os trabalhadores e seu sindicato devem se reunir com a empresa e definir o que eles considerarão como resultados a serem alcançados, uma vez que, conforme já mencionado, todos os modelos de remuneração variável são atrelados a resultados, bem como a parcela a que terão direito de participar.

Ao longo do ano, os trabalhadores buscarão alcançar essas metas previamente definidas, obtendo sempre um *feedback* da empresa com relação à evolução dos resultados. Ao encerrar o ano, apuram-se os resultados contábeis (lucro ou prejuízo),

bem como as metas predefinidas entre empresa e empregados. Havendo lucro e resultados produtivos, haverá a participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresa.

Confira na **Figura 11.7** um exemplo para a conquista dos trabalhadores em 2009. Repare que 2010 é o período aquisitivo, ou seja, o ano a que o benefício se refere. A regra será a mesma para os anos subsequentes, enquanto o benefício perdurar, mudando apenas as metas, que deverão ser estabelecidas anualmente entre os mesmos agentes (trabalhadores, sindicato e empresa).



**Figura 11.7:** Esquema cronológico da PLR.

Lamentavelmente, esse tipo de remuneração variável ainda não contempla muitas categorias profissionais, provavelmente pelo fato de que muitas representações sindicais ainda não conseguiram, de fato, os objetos de suas reivindicações, entre diversos outros motivos, por ora escusos, claro.

Por questões legais, a remuneração variável complementa, e não substitui, a remuneração fixa. Atualmente, as empresas devem utilizar seus mecanismos legais de remuneração, complementando as recompensas dos seus colaboradores, estrategicamente, através de medidas flexíveis.

Percebe-se, no entanto, mesmo que de maneira ainda muito incipiente, uma considerável tendência organizacional de valorização dos trabalhadores pela remuneração variável. No entanto, vale ressaltar, uma empresa ainda não pode con-

tratar um funcionário pagando-lhe apenas comissões, ou PLR, ou bonificações. Na relação de trabalho empregado-empregador deve haver, compulsoriamente, o salário e os demais componentes da remuneração fixa.

Veja a seguir algumas das vantagens dos dois modelos de remuneração.

**Quadro 11.2:** Vantagens dos diferentes tipos de remuneração.

Remuneração fixa	Remuneração variável
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita o equilíbrio interno e externo, isto é, harmoniza a possibilidade de causar diferenças salariais indesejadas, tanto entre os cargos dentro da empresa, quanto comparativamente junto às empresas no mercado de trabalho.</li> <li>• Facilita a administração salarial e permite melhor controle, possibilitando uma remuneração mais lógica, racional e coerente.</li> <li>• É focada na execução da tarefa e eficiência, ou seja, cada um faz o seu papel.</li> <li>• É o modelo mais indicado para organizações conservadoras, ou seja, pouco identificadas ao perfil competitivo vigente no mercado moderno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajusta a remuneração às diferenças individuais, privilegiando quem produz mais e melhor.</li> <li>• Funciona como fator motivacional, à medida que estabelece uma disputa interna, o que deve ser muito bem gerido pelos líderes.</li> <li>• Focaliza o resultado e o alcance dos objetivos, favorecendo a comunicação entre empresa e empregados no sentido de esclarecer o que a organização espera de cada um.</li> <li>• Não produz impacto sobre os custos fixos, ou seja, se o empregado produz/vende mais, logicamente, a empresa também produz/vende mais. Lembra o exemplo da comissão do vendedor?</li> </ul>

## Conclusão

Ao terminar esta aula esperamos que você tenha conseguido perceber a importância do fator humano nas organizações. Desde a concepção do trabalho, passando pela forma de agregar,

capacitar e de recompensar seu pessoal, uma empresa deve destacar a relevância prestada aos seus trabalhadores. Afinal, é dele que sai o seu resultado, ou seja, não existe empresa eficaz, existem pessoas que projetam a eficácia de uma empresa.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Diante de um cenário econômico em constantes mudanças e as permanentes dificuldades impostas pela concorrência, a busca pela atração e retenção de pessoal competente e qualificado torna-se cada vez mais difícil na gestão de pessoas.

A partir dessa compreensão, elabore um programa de remuneração envolvendo salário, benefícios e incentivos para o *barman* que você contratou na Atividade 2. Justifique, através do conteúdo desta aula, como você compôs a remuneração.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A proposta desta atividade é que você perceba que todos esses subsistemas de RH vistos nesta aula (recrutamento, seleção, treinamento, remuneração) estabelecem uma relação entre si, de modo que cada um complementa e reforça a prática adotada pelo outro. Em outras palavras, as políticas da gestão de pessoas devem ser integradas e mutuamente complementares.*

*Assim, ao definir a política de remuneração adotada para o profissional, é importante que você considere a necessidade de atrair, reter e qualificar o trabalhador, mas também, ao mesmo tempo, pondere as condições da empresa, bem como a situação do mercado de trabalho para o referido cargo.*

## **Resumo**

Nesta aula discutimos a relação entre a empresa e seus colaboradores, os recursos humanos. Vimos que o recurso humano é um dos principais fatores produtivos da empresa e que, por isso, precisa ser gerido de forma especial e prioritária. Na função de recrutamento, percebemos seu importante papel contributivo a todo o processo seletivo, uma vez que dele virão os candidatos potenciais ao cargo vago. Assim, na sua fase subsequente, a seleção, é que haverá a definição das técnicas necessárias para a triagem e escolha dos candidatos ideais às oportunidades. Depois, vimos na função treinamento uma ferramenta de ajuste do trabalhador ao perfil do cargo. E, por último, o tópico remuneração evidenciou-nos como o salário, os benefícios e os incentivos podem colaborar com o comprometimento dos indivíduos junto à organização.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, vamos abordar as metodologias que a empresa utiliza para lidar com o mercado e dele tirar o melhor proveito. Esperamos que você descubra e participe do papel do marketing nas empresas.

# 12

## **Administração da produção e operações: a gestão estratégica da capacidade produtiva**

*Marco Souza*

### **Meta da aula**

Apresentar a área de produção, suas responsabilidades e suas tipologias para bens e serviços.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar o papel da área de produção em uma empresa, observando a complementação entre áreas funcionais;
- 2** comparar as operações produtivas, quanto ao volume e à variedade dos seus produtos;
- 3** distinguir operações de serviços.

## Introdução

A função gerencial produção, também chamada gestão de produção e operações, é responsável pela disponibilização, para fins de comercialização, compra, uso e consumo, dos produtos e serviços que fazem parte do nosso dia a dia.

Utilizando os conceitos vistos na aula passada, esta é a parte da empresa que cuida da transformação de recursos, da agregação de valor econômico aos insumos de produção de um fábrica. Aplicando o conceito à indústria de turismo, são responsabilidades dessa função gerencial a configuração de todos os elementos que compõem a infraestrutura de turismo e o preparo do atrativo turístico para ser visitado. É comum ouvirmos que essa área é o coração da empresa.

Como acontece com as outras funções gerenciais, o desempenho da função gerencial produção afeta consideravelmente o resultado de uma empresa. Entretanto, a repercussão do funcionamento da área de produção é sentida rapidamente, dado que é responsável pela qualidade dos bens e serviços produzidos; concentra a maior parte dos investimentos (instalações, máquinas, ferramentas e tecnologias); concentra o maior número de funcionários; tem de ser abastecida na frequência planejada, pois a fábrica/operação não pode parar; solicita muita atenção para a manutenção e condições de trabalho; pode, em função da tecnologia de produção utilizada, funcionar sem parar as 24 horas do dia; é uma área muito exposta a eventos, como greves ou qualquer outro tipo de paralisação.

Quanta responsabilidade tem um gerente de produção, não é mesmo? Por essa razão, essa área demanda que as outras áreas gerenciais atuem próximas a ela, ou seja, que considerem suas características e necessidades, pois a ausência de sintonia fina entre áreas pode gerar situações altamente indesejadas, entre elas: sobrecarga ou subutilização dos processos produtivos e de funcionários; falta ou sobra de insumo e de produto acabado; desabastecimento ou excesso de produtos nas centrais de distri-

buição; quebras sucessivas de máquinas; acidentes de trabalhos; ambiente de trabalho ruim; aumento dos custos; riscos ao meio ambiente etc.

Imagine a quantidade de coisas envolvidas com a função de produção na indústria do turismo. No caso, como normalmente se trata de uma rede de empresas, operando com vistas a um fim comum, a quantidade de interações entre operações é uma constante. E se essas operações não funcionarem na mesma sintonia? Conflitos são comuns, principalmente quando alguma operação falha, atrapalhando a percepção global do cliente sobre o pacote que comprou. O turista quer chegar e aproveitar tudo aquilo que lhe foi prometido. A área de produção ou operações torna real a promessa feita pelas áreas comerciais e de marketing, contribuindo, automaticamente, para o sucesso das estratégias empresariais.

Esta área gerencial funciona com base em e a partir de projetos de (i) produtos e serviços, (ii) processos produtivos e de (iii) rede de operações produtivas. Esses projetos é que ditam o ritmo de funcionamento do coração da empresa. Eles indicarão as tecnologias aplicadas; máquinas, ferramentas e insumos utilizados; localização de instalações; habilidades e experiências requeridas dos funcionários; tempo dos processos e muito mais. Eles correspondem à capacidade produtiva de uma empresa.

Durante as aulas, você aprenderá que o ideal é que o coração da empresa funcione em um ritmo balanceado o máximo possível, evitando excessos para mais ou para menos. Verá também que, em função da estratégia empresarial adotada, o desempenho do coração da empresa priorizará um ou mais critérios entre qualidade, custo, rapidez, confiabilidade e flexibilidade. Fundamentalmente, as operações produtivas variam muito em relação ao volume e à variedade dos seus produtos e serviços. Vemos operações produtivas em todos os lugares que estamos!

## O papel da área de produção e operações nas empresas

A função gerencial produção é aquela que reúne os recursos destinados a produção de bens/serviços em qualquer empresa. Por consequência, diz-se que a atividade produção é qualquer atividade que vise à transformação de recursos (de *input*) para produzir bens e serviços (*outputs*) para clientes.

Por que falar que vemos operações produtivas em todos os lugares que estamos? Porque nossas vidas giram em torno de fábricas, supermercados, padarias, restaurantes, lojas de tudo quanto é tipo, postos de gasolina, concessionárias, empresas telefônicas, bancos, escolas, universidades, empresas de ônibus, metrô, trem, aeroportos, parques, museus, hospitais, clínicas, hotéis e, cada vez mais, em torno de *sites* que nos fornecem quase tudo o que queremos. Sem falar nas operações informais que geralmente acessamos, como barraquinhas de lanche, serviços de bufê para aniversários e outros serviços.

Cada uma das operações listadas pode ser caracterizada em função do tipo de processo produtivo, isto é, do que e do quanto é produzido e de como se organiza para fazer com que a capacidade produtiva responda à demanda. É extremamente relevante a maneira como uma empresa organiza-se para fazer com que sua capacidade produtiva atenda à sua demanda. Nós, consumidores, sempre analisamos a área de produção e operações de uma empresa, embora não saibamos dizer objetivamente o que estamos fazendo. Em uma padaria, por exemplo, avaliamos se os produtos têm *qualidade*, se os preços são bons (*damos dicas sobre custo*), se há *variedade*, se a produção é *rápida* e se é *pontual, confiável*. Uma montadora de automóvel também avalia a área de produção dos seus fornecedores. Ela quer saber se as peças que compra têm *qualidade*, se o custo é *competitivo*, se é *rápida* em sua promessa, se é *confiável*, entregando o que foi pedido no momento certo e se ela é capaz de variar os tipos de produtos oferecidos (*flexibilidade produtiva*). A competição exige isso.

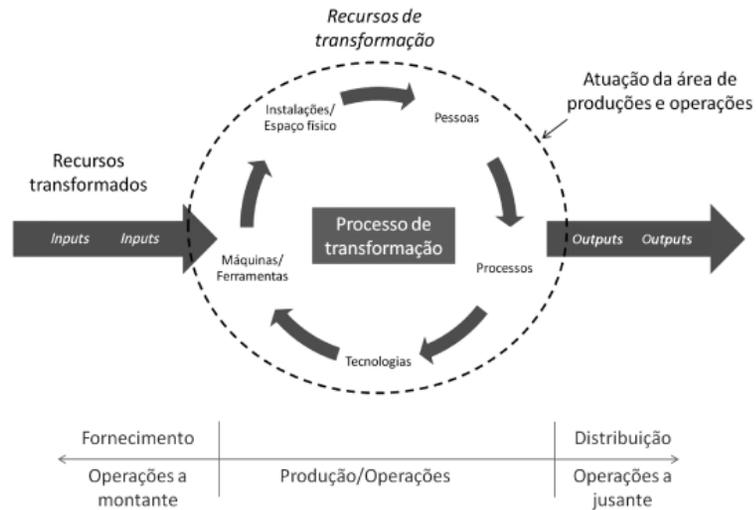


Em face da competição, toda empresa precisa responder com eficiência aos desafios. Na aula sobre marketing, você viu que ter os melhores produtos e marcas é fundamental para tentar bater os concorrentes. Viu que é importante ter uma rede de distribuição eficiente, isto é, ter a contribuição dos atores de distribuição. A área de marketing estuda o mercado, descobre o que os clientes e consumidores querem e passa para a área de desenvolvimento de produtos. Juntos, esses profissionais, mais os de marketing e os de produção, definem o que a empresa vai ofertar ao mercado. É então que vemos a resposta da área de produção: ela tem de traduzir em desempenho o que a empresa precisa para vencer na ponta da cadeia, no mercado consumidor. De acordo com Slack (2000), são cinco os objetivos de desempenho da produção:

<b>Objetivos de desempenho</b>	<b>O que é esperado</b>
Qualidade	Fazer as coisas certas. Produzir bens e serviços sem erros, dentro dos padrões estipulados para a categoria.
Rapidez	Minimizar o tempo entre a solicitação do bem pelo cliente ou consumidor e a entrega.
Confiabilidade	Fazer as coisas a tempo, cumprindo os prazos de entrega estabelecidos.
Flexibilidade	Ter a capacidade de mudar rapidamente, para atender às necessidades dos clientes. O mercado sempre exige novos produtos e serviços, e a empresa tem de ser capaz de variar a sua oferta. Tem de projetar e produzir com rapidez novos produtos e serviços.
Custos	Fazer as coisas o mais barato possível. Isso ajuda na colocação de preços finais que sejam competitivos, atendendo às expectativas dos compradores e de lucros da empresa.

Todas as operações, citadas no início deste item, servem para materializar o conceito de empresa, estudado na aula passada (Aula 10). Naquela aula, dissemos que uma empresa, pública ou privada, é um ator que capta insumos no ambiente em que está inserido, agrega-lhes valor econômico e de utilidade, através de processos tecnológicos específicos, transformando-os em

soluções demandadas por outros atores, em seu ambiente. Entretanto, dadas características desta área de estudo e prática, a figura que ilustra a definição ganha contornos diferentes. Veja a seguir.



**Figura 12.1:** Ilustração da definição de empresa e da atuação da área de produção ou operações. Adaptada da Aula 10.

Ao aplicar essa definição à área de produção, algumas adaptações são necessárias, porém fica mantido o conceito básico.

Mudança na terminologia. É comum na área de marketing falar em soluções de consumo e de negócios. Na área de produção e operações, em termos terminológicos, fala-se em *input* (insumos ou recursos); processamento; *output* (soluções de consumo ou de negócios); recursos transformados (insumos ou recursos); recursos transformadores (máquinas; mão de obra); operações a montante (atores de fornecimento); operações a jusante (atores de distribuição). Você logo saberá de todos eles!

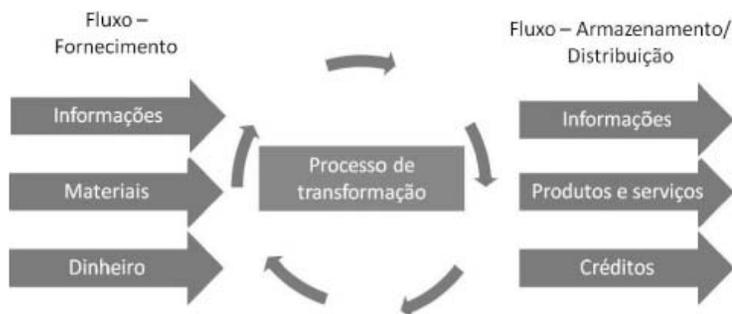
Reforçando: uma operação produtiva não vive em função dela própria; sozinha ela não se basta. Dentro das empresas, uma função depende das outras funções gerenciais. Como visto na aula passada, prevalece o conceito de cadeias produtivas. Este ilustra que existe toda uma complexa e estratégica interdependência entre empresas. Ou, como diz Olivares Sales (2009, p. 11):

Uma organização produtiva (que produz bens ou serviços) precisa se relacionar com fornecedores de um lado e com clientes de outro. Dos primeiros, ela recebe as matérias-primas necessárias ao processo de produção e, para os clientes, ela destina os bens e serviços, finalizados dentro do processo de transformação.

Todos os recursos utilizados pelo processo de transformação são chamados *inputs*, enquanto *outputs* são todos os bens e serviços produzidos pela organização. *Input* é tudo aquilo que entra; *output* é tudo aquilo que sai. O estudo da gestão de produção envolve tanto operações de manufatura (fábricas de produtos) como operações de serviço (hotéis, hospitais, oficinas...).

Muda a terminologia, mas o conceito básico permanece: transformar recursos sem valor agregado em produtos e serviços, ofertas com valor agregado ou de maior valor econômico. Entretanto, para a área de produção e operações, gerenciar a interdependência é questão-chave. Veja a seguir.

Em um esforço especial de imaginação, se concebermos uma empresa como um nexos de distintos fluxos (informação, recursos econômicos e materiais), a área de produção e operações é aquela que recebe os fluxos e transforma-os. Isso faz com que a velocidade de deslocamento dos fluxos seja modificada no percurso, o que pode gerar retenções ou congestionamentos em uma parte e ociosidade em outras, geralmente após uma operação. Para transformar os recursos, tudo tem de ser devidamente e previamente planejado pela gestão da área.



**Figura 12.2:** Representação da empresa como um nexos de fluxos.

A área que envia o fluxo (fornecimento) tem de fazê-lo de acordo com o cronograma da área de produção e esta, após a transformação, envia o fluxo para as outras áreas que seguem (armazenamento e distribuição). Estas têm de estar preparadas para receber o fluxo transformado, produtos e serviços. Em termos objetivos, tudo acaba por funcionar em função da área de produção e operações, e de suas características de desempenho. Por isso, dizem ser esta área o coração da empresa. Além das áreas internas (fornecimento e armazenamento/distribuição), é preciso destacar as empresas que participam como prestador de serviço ou parceiro muito próximo nas atividades relativas aos fluxos de fornecimento e de distribuição. Enquanto operações, essas empresas precisam estar coordenadas com a operação central da empresa para a qual prestam serviço. Se suas operações não atuarem de acordo com os interesses dos que a contratam, pode haver muito problema.

Temos duas boas maneiras de visualizar essa questão dos fluxos e da conseqüente interdependência. Em um hotel, quando chegamos para nos hospedar na hora marcada, após reserva feita com antecedência, como nos sentimos quando ouvimos que não há quarto disponível ou que este está passando pela limpeza para ser liberado? Houve atraso no fechamento de diárias etc., o que faz com que o fluxo de entrada (novos hóspedes) seja retido.

E no salão de beleza, o que acontece quando as pessoas chegam sem atentar para o horário marcado? Como um corte de cabelo, por exemplo, tem uma duração média, sempre haverá espera. Se esta fase do fluxo estiver carregada (lotada de pessoas), haverá forte pressão sobre a fase de produção (atendimento propriamente dito), o que fará com que os cabeleireiros apressem suas tarefas, fato que pode levar à perda da qualidade do serviço prestado. Ao final, o salão só terá descontentamento do cliente que esperou; do cliente que teve um corte mal feito; e dos funcionários que não aguentam mais tanta pressão.

Ao visualizar os dois exemplos, você certamente pensou que isso pode ser resolvido, aumentando o número de quartos

no hotel ou o número de cadeiras no salão de beleza. Sim, poderia, mas isso implicaria em mais área disponível, mais material de trabalho e pessoas para trabalhar. Isso quer dizer: aumento do investimento para aumentar capacidade produtiva. Entretanto, a oferta de capacidade tem de acompanhar um conhecimento acurado do comportamento da demanda. Aumenta-se a capacidade, pode-se aumentar os custos, o que acaba por influenciar os preços finais dos serviços. E se, por acaso, no mercado em que o hotel e o salão de beleza estão não dá para aumentar os preços, pois a competição é alta e os clientes são sensíveis a preço, e não a qualidade? E a sazonalidade, que faz com que o salão ou hotel fiquem vazios na maior parte do tempo? O investimento corre o risco de ser perdido.

Por esta razão, é extremamente importante gerenciar a interdependência na área de produção e operações. O planejamento é a atividade que contempla e se responsabiliza por esta questão. Ele também cuida de outras questões adjacentes, como oferta de capacidade produtiva e atendimento aos projetos de produto e de processo. Em conjunto com outras áreas, a área de produção tem de realizar uma previsão de demanda bem realista. Atualmente, existem sistemas de gestão que auxiliam e operacionalizam a tarefa de planejamento da produção. Ao aprofundar-se sobre o tema operações, você encontrará conceitos, como: *Just in Time*, Sistema de Produção Enxuta, MRP II, Gestão da Qualidade Total e outros. Defini-los e abordá-los não faz parte das metas desta aula. Eles foram mencionados apenas por representarem avanços significativos na área de estudo e prática da função produção e operações.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Imagine a seguinte situação: você ficou responsável por definir como vai ser a festa do primeiro encontro de todos os parentes da família da sua mãe. Você vai criar o conceito da festa, isto é, como vai ser o evento, as atrações e os serviços de comida e bebida.



- *Você sabe o que as pessoas querem e tem uma ideia de quem virá. Quantos virão é a previsão de demanda.*
- *Você, então, desenvolve o projeto da festa.*
- *Pedro, atendendo ao seu pedido e com sua aquiescência, encontrou um salão de festas.*
- *Você apresenta aos demais primos o projeto.*
- *Com a previsão de demanda, juntos vocês decidem como, onde e quando será a festa. Está decidido o custo; logo, dele sai o preço.*
- *Mario, então, interage com as unidades da família para acertar a data final, evitando grandes ausências. Tudo certo.*
- *Mario começa a divulgar a festa, explicando com ela será, fazendo o alarde necessário para que seja algo inesquecível.*
- *João começa a interagir com a família, cuidando do caixa.*
- *Você passa para Pedro o cronograma e os recursos de que precisará: gastronomia, bebidas, mesas, som, atrações etc.*
- *Pedro vai até João e pede os recursos econômicos.*
- *Se houver necessidade de confirmação de pagamento, João fala com Mario sobre a necessidade de reforçar a divulgação.*

*A festa aconteceu, a grande maioria ficou feliz, pois sempre tem alguém que reclama. Você fez o papel do gerente de operações. Tudo aconteceu conforme você planejou e executou.*

## **Entendendo os processos produtivos**

Visto o papel da área de produção, é importante saber mais sobre os processos produtivos. Vimos no item anterior como nossas vidas estão ligadas a diferentes empresas ou operações, ou processos produtivos: fábricas, lojas, panificações, restaurantes, hospedagem, medicina, transportes etc. As empresas diferem bastante em termos de processos produtivos e dos *outputs* que elas oferecem. Pontos importantes a destacar sobre os processos produtivos:

- produzem bens ou serviços;
- variam no volume e variedade do que é produzido;
- a participação do cliente no processo produtivo ou grau de contato com o cliente;
- a variação da demanda.

## Produzindo bens e serviços

Existem operações que produzem produtos ou serviços, ou que combinam ambos. Há diferenças importantes entre produtos e serviços. Um bem (ou produto) é um objeto em que se pode tocar, sentir, apalpar, cheirar, experimentar. Os produtos são tangíveis. Já os serviços são intangíveis, pois não podem ser testados antes de adquiridos (NOGUEIRA E SOUZA, 2006). Além da tangibilidade, outras características diferem produtos e serviços:

- Inseparabilidade (simultaneidade): os serviços são desempenhados e consumidos simultaneamente. O corte de cabelo ou uma limpeza no carro acontece, ninguém pode levá-los ou estocá-los, correto?
- Variabilidade: os serviços dependem de quem os oferece, além de onde e quando são oferecidos – o que os torna altamente variáveis. Nenhum serviço sai igual ao outro, como devem sair as garrafas de refrigerante ou barras de chocolate. A qualidade do atendimento determinará o nível do serviço prestado;
- Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados, o que obriga as empresas a elaborar estritos controles sobre o desempenho e a qualidade do serviço prestado. Se ninguém for ao salão ou ao lava-jato, aquele dia foi perdido. Se ninguém comprar a passagem do ônibus, ele vai vazio.
- Envolvimento do cliente: em virtude da simultaneidade nas operações de serviço, é comum verificar a presença do cliente em muitos dos processos, como no salão de cabeleireiro. As operações que fabricam produtos não têm a presença dos compradores ou consumidores. Em muitas operações de serviço, a presença do cliente é fundamental para a realização do processo.

As diferenças entre os *outputs* explicam a grande variedade de operações que existem e demonstram a importância estratégica da função gerencial operações. A indústria de turis-

mo é predominantemente marcada pelas operações de serviço. A qualidade é um ponto fundamental a ser gerenciado nessas operações, pois, como visto, o turista é o cliente, ele faz parte da produção do serviço. Ofereça funcionários e instalações adequadas. Por outro lado, vê-se que o setor sofre a influência da sazonalidade (baixa ou alta temporada). Na baixa temporada, a perecibilidade dos serviços é alta, enquanto que na alta temporada, a capacidade da infraestrutura fica no limite ou esgotada.

### **Volume e variedade produzidos**

Os processos produtivos diferem-se também em termos do que e do quanto é produzido. Volume e variedade são dois aspectos centrais para pensar sobre o que se quer para uma empresa ou negócio. Em função das tecnologias produtivas existentes e da estrutura necessária para torná-los realidade, eles acabam sendo objetivos conflitantes. Se for priorizado o volume, afeta-se a variedade e vice-versa. Por exemplo, quem pode fabricar mais ternos de uma cor ou modelo, o alfaiate ou a fábrica? A fábrica. Mas o alfaiate pode produzir diferentes modelos. O importante é que cada um atenderá a um cliente que prioriza um aspecto diferente da oferta. O cliente da fábrica, geralmente lojas, quer volume. O cliente do alfaiate, geralmente uma pessoa, quer diferenciação, personalização. Por conseguinte, vale ressaltar, o custo de produção de uma peça pelo alfaiate é bem maior que o da fábrica.

De acordo com Olivares e Sales (2009), alta variedade significa baixa padronização. Baixa variedade significa alta padronização (ver **Figura 12.3**). As operações produtivas de produtos padronizados geralmente buscam baixos custos de produção, e baixos custos de produção podem ser alcançados mais facilmente com a produção de grandes quantidades. Quantidade, em produção, é sinônimo de volume. Desta maneira, o alfaiate poderá obter retorno de seu negócio, mesmo produzindo em baixa quantidade. Porém, o fabricante de camisas terá sérios problemas caso não consiga produzir altos volumes de seu produto.

Por isso, as operações produtivas de baixa variedade possuem alto volume. Já as operações de alta variedade produzem baixo volume. O fabricante de ternos é um exemplo de operação de alto volume e baixa variedade. O alfaiate é um exemplo de operação de baixo volume e alta variedade.

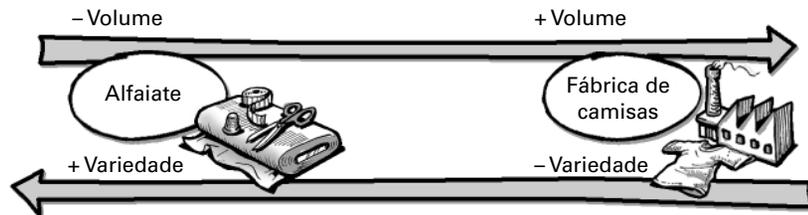


Figura 12.3: Matriz volume x variedade: crescimento em direções opostas.

Restaurantes, por exemplo, apresentam a mesma situação. Existem restaurantes que oferecem pedidos *à la carte*, ou seja, têm uma vasta linha de pratos diferentes. Também há restaurantes que trabalham com poucas opções, os chamados *fast food*. Estes últimos atendem seus clientes com mais rapidez e produzem alta quantidade de refeições, a um preço bem menor que os primeiros. A área de turismo tem de considerar este detalhe ao planejar um pacote, pois a fluidez dos fluxos da operação é central para a formação de uma boa imagem dos serviços. Para entender isso melhor, pense em como se sentem os turistas quando ficam retidos em aeroportos por causa de problemas operacionais.

### A variação da demanda

A demanda ou pedidos variam bastante de produto para produto, com reflexos sobre as operações, evidentemente. Vários fatores explicam o fenômeno da sazonalidade da demanda ou variação significativa da manifestação da demanda. O clima, festas típicas, os horários de trabalho etc. são alguns dos fatores. Por exemplo, em época de frio, produtos gelados perdem o seu apelo e as vendas tendem a cair. No verão, ao contrário, as vendas disparam!

Os sistemas de metrô e trem sofrem com o mesmo problema. Pela manhã e à tarde, horários de pico, as estações estão cheias de clientes. Isto porque é o horário em que a maioria das pessoas está saindo para trabalhar, estudar ou para outras atividades. Nos horários intermediários, fora do horário de pico, as estações estão vazias.

## **O grau de contato com o cliente**

As operações de serviço, em função da natureza da oferta, têm uma maior proximidade com o cliente, que pode, por vezes, fazer parte da produção, como em uma consulta médica ou salão de cabeleireiro. O grau de contato com o cliente é outro fator, diferenciando os processos produtivos.

Os serviços *online*, por exemplo, não tem contato com os clientes, pois tudo acontece pela internet. Quando há o atendimento pelo telefone, há contato por voz. Nas lojas físicas, por outro lado, os clientes interagem com os funcionários das lojas, e, de alguma maneira, acessam o ambiente físico e os produtos das lojas, criando suas impressões. O serviço *online* recebe o pedido, processa-o, entregando depois o produto. A loja física, se não tiver o produto, corre o risco de perder a venda. A loja requer maior investimento em estoque, funcionários, treinamento e espaço físico.

## **A importância dos projetos de produto, processos e rede de operação produtiva**

Em função das diferentes características dos processos produtivos e das pressões competitivas, as empresas precisam responder de modo eficiente às sinalizações que a área de marketing envia. Como visto, a gerência da área de produção tem papel central nessa resposta, pois é ela quem configura seus recursos de produção, sua capacidade produtiva, para atender os clientes.

A resposta da área de produção dá-se por meio de projetos. Um novo produto exige um novo projeto de produto. Quanto mais diferente for o novo produto, mais diferente pode ser o seu

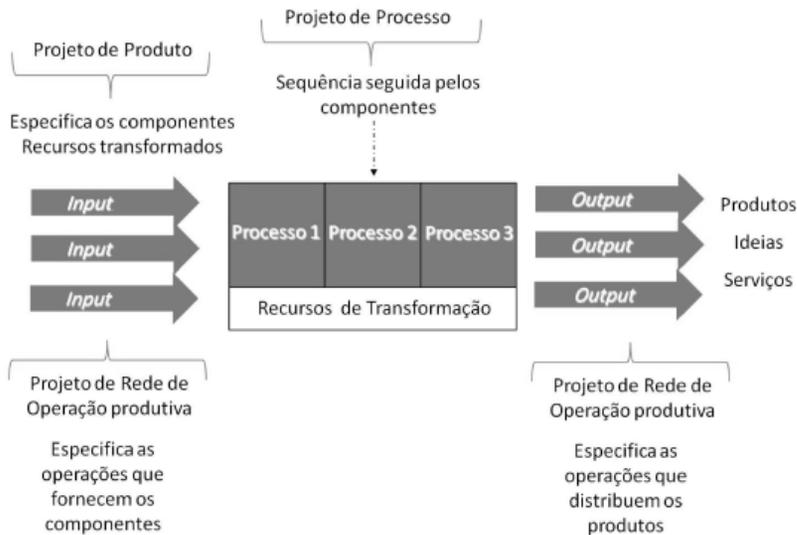
processo produtivo, o que exige um novo projeto de processo. Esta novidade de produtos e processos pode exigir uma nova rede de fornecimento, o que implica um novo projeto de rede de operações produtivas. Tudo tem de estar devidamente integrado.

Vamos ver isso de outra maneira. Um produto, antes de tudo, é um conjunto de especificações técnicas que são transformadas em atributos, ou seja, seus componentes. Se for um alimento, seus componentes são os ingredientes e substâncias. Se for um carro, seus componentes são as peças e os instrumentos. Ficou claro para você? Para que seja produzido aquilo que o usuário final deseja, o benefício, é necessário projetar o produto, estabelecer como os componentes (os recursos transformados) serão combinados para que funcione da maneira desejada. A área de novos produtos reúne seus conhecimentos de engenharia para definir as especificações do novo produto. Daí sai o projeto de produto, que especifica os recursos a serem transformados.

Ao mesmo tempo em que o produto é projetado, a equipe de engenharia de processos vai definindo como os componentes serão transformados (combinados; montados; destilados etc.) para chegar ao produto final. O projeto de processo especifica o caminho que os componentes seguirão até que o produto final seja obtido. Esse caminho é o processo produtivo, que especifica quais recursos de transformação serão utilizados e a sequência que cada projeto de produto segue. Ao determinar a sequência, o projeto de processo determina a posição que máquinas, ferramentas e pessoas ocupam na instalação produtiva. Reforçando, o projeto de processo especifica os recursos de transformação que uma empresa tem de ter.

O projeto de rede de operações produtivas também tem de acontecer ao mesmo tempo. Os projetos de produto e de processos indicam o que vai ser feito e onde, como e quando será feito. O projeto de rede de operações produtivas especifica onde e como os recursos transformados serão obtidos, ou seja, ele indica quem serão os fornecedores dos componentes e como chegarão até o processo produtivo, a fábrica. Este projeto também

especifica os atores encarregados da distribuição dos produtos finais, isto é, quando saem do processo produtivo.



**Figura 12.4:** Como funcionam os projetos de produto, processo e rede de operações produtivas.

A integração de todos os projetos, ou a hora da verdade, ou quando tudo acontece, depende do planejamento e controle da produção, atividade central dentro da gestão da produção. É essa atividade que determina o funcionamento do coração da empresa.

O setor de turismo funciona de maneira semelhante, mas guardando suas características próprias. O projeto de um produto turístico é a descrição de tudo o que vai ser experimentado, vivenciado pelos turistas. As atividades são colocadas em uma sequência que sugere o melhor aproveitamento da atração turística e da infraestrutura turística. Claro que cada atividade tem uma capacidade máxima. Também é determinado quem vai fornecer os diferentes serviços que compõem a infraestrutura turística.

Fundamentalmente, determina-se a integração do que será ofertado, como será vendido e distribuído, isto é, como que o turista vai aproveitar o seu produto turístico.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Imagine que você é o gerente de um restaurante, localizado em uma área que está crescendo em visitação turística. Este restaurante é uma operação de serviço do tipo “à la carte” e logo você percebe que será necessário transformar a operação do restaurante em algo semelhante a um *fast food* de sanduíches para atender a maior quantidade de pessoas. O proprietário passa-lhe a responsabilidade de liderar a transformação. Baseado em sua experiência de cliente de restaurantes e de observador, o que você acredita que deva mudar na área de operações? Não se preocupe em oferecer os termos técnicos, apenas aponte as atividades que lhe pareçam mais pertinentes.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Uma grande diferença entre uma operação à la carte e do tipo fast food de sanduíches é a variedade de pratos, os tipos de pratos e o tempo em que o cliente permanece no salão. Automaticamente, mudam a quantidade de itens estocados, o tempo de preparo dos pratos e, certamente, as máquinas e utensílios necessários para a produção e entrega dos pratos. Além disso, muda o volume de produtos finais produzidos.*

*Em um fast food, existe pouca variedade de pratos e estes geralmente compartilham a maioria dos itens estocados; o tempo de preparo e montagem é bem menor, pois os pratos são simples; certamente, mudam os fogões e as louças de acomodação e de transporte do alimento, também mudam os talheres.*

*Para complementar: visualize que a área física de operações (estoque e preparo) deve diminuir de tamanho, o que possibilitaria o aumento da área de vendas, isto é, de atendimento.*

## Projetos de processos

Volume e variedade produzidos e quantidades demandadas são fatores fundamentais na definição dos processos produtivos.

De acordo com Olivares e Sales (2009), no que diz respeito a volume e variedade, a decisão sobre o tipo básico de organização do processamento para cada produto acontece nas primeiras etapas do planejamento do processo. Os tipos comuns de organização de processamento da produção estão:

- focalizados no produto;
- focalizados no processo.

Para ilustrar o conceito, os autores dão como o exemplo o processo de produção de carteiras escolares e de móveis. Projetar uma fábrica de carteiras escolares padronizadas é completamente diferente de projetar o processo de produção para confeccionar móveis sob encomenda. As carteiras saem de um processo focalizado no produto, enquanto que os móveis saem de um processo focalizado no processo. Antes de prosseguirmos, lembre-se: *as operações produtivas podem ter alto volume de um único tipo de output ou baixo volume de produtos bastante diferenciados entre si.*

O fabricante de carteiras terá um projeto de processo dedicado a um único tipo de produto ou a um único projeto de produto que só será mudado quando houver necessidade de aprimoramento deste. A produção será em grande quantidade, tornando-se necessário ter modernos equipamentos e rapidez na movimentação do produto enquanto é produzido, isto é, enquanto passa pelos processos de produção.

No caso da carteira, seu fluxo é contínuo, seguindo sempre a mesma sequência de tarefas. Um processo de produção com essas características costuma ser considerado do tipo “foco no produto”. A fabricação de produtos semelhantes exige processos semelhantes, o que faz com que a sequência em que os recursos são agrupados seja claramente definida e as atividades repetitivas.

Na fabricação dos móveis, observam-se mudanças significativas no processo produtivo. Para cada cliente deverá seguir

medidas e desenhos diferentes, pois, nesse caso, cada produto tem um projeto diferente, que chega à área de produção após o acordo feito com o cliente. Conseqüentemente, o processo precisa ser altamente flexível, pois um móvel dificilmente vai ser igual ao outro, dado que cada encomenda é única. Produzir um armário de cozinha deve exigir uma seqüência de atividades totalmente diferente da produção de uma estante para sala ou de um guarda-roupa. Duas coisas acontecem:

- Os recursos de transformação não serão agrupados especialmente, nem para produzir móvel de cozinha, nem para produzir móvel de sala ou guarda-roupas.
- Por haver diversidade de produtos, haverá diversidade de fluxos na fábrica.

Por essa razão, a expressão “focalizado no processo” é usada para descrever uma forma de produção na qual as atividades são agrupadas de acordo com o tipo de processo. Como exemplo, as atividades de pintura de todas as peças serão agrupadas em um setor. O foco no processo é uma característica das operações que produzem alta variedade de produtos.

A figura a seguir ilustra melhor a relação entre focalização no produto e no processo.



Figura 12.5: Os diferentes focos no processo produtivo.

Para Olivares e Sales (2009), o foco do processo deve ser determinado de acordo com as características do mercado consumidor. Sendo a satisfação do cliente um dos objetivos principais da gestão da produção, os volumes e variedades de produto devem ser oferecidos de acordo com as necessidades. Lembrando, a área de produção tem de atuar em sintonia com as sinalizações das áreas de marketing e de vendas.

Para reforçar o peso da área de produção em toda empresa, ressalta-se que o foco adotado influencia nas decisões sobre equipamentos e recursos humanos. O fabricante de carteiras terá uma movimentação de materiais mais intensa devido ao volume. Pode ser que sejam necessários modernos equipamentos, como esteiras e robôs.

A operação, focalizada no processo, por sua vez, empreenderá maior esforço para treinar os funcionários, geralmente mais especializados, e para planejar e controlar os fluxos nos distintos processos de produção. Fluxos não padronizados, o que implica em menor investimento em esteiras e robôs.

O foco da operação volta a ser considerado na variação da demanda. Para a produção de bens, a gestão de estoques torna-se fator estratégico e variará em função do tipo de bem. Veja a seguir. Empresas que comercializam bens de consumo não duráveis, como sabão em pó, não podem esperar pelo pedido do cliente para produzir. Como seu processo é focado no produto e visa garantir o volume necessário para realizar o abastecimento dos centros de distribuição e das lojas, ela produz antecipadamente. Já o fabricante de carteira escolar, ainda que seja focado no produto, produzindo em quantidade, enfrentará pequenas variações nos pedidos dos clientes, como, por exemplo, carteiras envernizadas, carteiras para canhotos, carteiras pintadas de branco. Neste caso, o seu processo tem de ser adaptado, sem perder de vista o custo de produção e o fluxo contínuo. Na fase de acabamento é que aparecerão as variedades, mas o esqueleto do produto é o mesmo. Já a fábrica de móveis, pode optar por (i) comprar as matérias-primas somente quando o pedido

do produto acabado acontece; (ii) manter estoque de matérias-primas e começar a fabricação do produto após a efetivação do pedido; (iii) iniciar o processo de montagem dos elementos básicos do produto e finalizar o processo após a chegada do pedido (OLIVARES E SALES, 2009).

Como visto, a variação da demanda faz com que o processo de produção afete os níveis de estoque da empresa. Em função disso, há uma tipologia de processos produtivos para bens e serviços, chamados tipos de processos de manufatura e de processos de serviço. Embora coloquemos a tipologia de manufatura, o foco será sobre a tipologia de operações de serviços, mais afeitas à indústria do turismo.

## Tipos de processos de manufatura

Segundo Olivares e Sales (2009), os quatro tipos de processo de produção nas operações de manufatura são:

- produção *job shop*;
- produção em lotes;
- produção em massa;
- produção contínua.

A figura a seguir ilustra a relação deles com aspectos como volume e variedade.

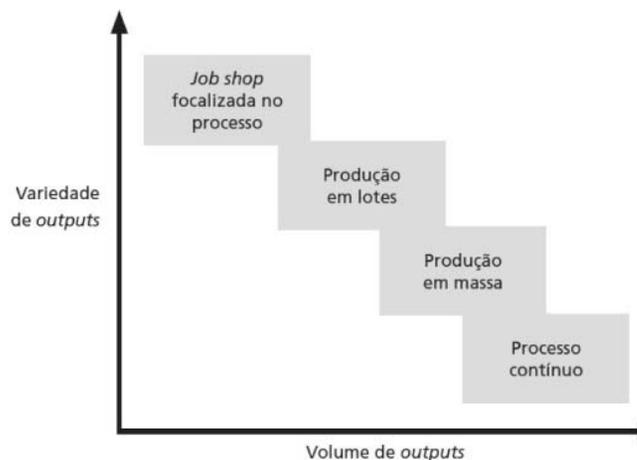


Figura 12.6: Os diferentes tipos de processos de manufatura.

Antes de explicar a figura, é importante que você faça a distinção entre os conceitos foco da operação produtiva (focalizada no processo e focalizada no produto) e os tipos de processo. Como explicado inicialmente, o foco da operação produtiva diz sobre os tipos comuns de organização de processamento da produção, se será baseado no processo ou no produto, fator que explica os desempenhos em termos de variedade e volume de uma operação produtiva.

Os tipos de processos, por sua vez, são uma contribuição acadêmica para organizar uma tipologia que dê conta da quantidade de operações produtivas existentes. Por essa razão, são apresentados quatro tipos. A seguir, explicações importantes:

- Processo de produção do tipo *job shop*: voltado para a produção de grande variedade de produtos e baixos volumes. A variedade faz com que cada produto seja único, ou seja, a empresa trabalha com diferentes projetos de produtos. Em termos práticos: o produto que está sendo terminado no tempo X2 é diferente daquele que foi produzido no tempo X1. Uma operação produtiva com essas características não atinge volumes elevados e o tempo para fazer cada produto pode ser longo ou médio. Exemplos: produção de avião, navio, algumas obras civis, alguns ateliês, alfaiataria etc.
- Processo de produção em lotes: é produzida mais de uma unidade de cada produto por ciclo de produção, eles saem em sequência, formando lotes. Logo, é a operação produtiva que trabalha com diferentes quantidades de projetos de produtos, mas não em grande quantidade, como a operação com o processo *job shop*. As máquinas são preparadas para produzir os lotes demandados de cada projeto de produto. A indústria de tintas trabalha com produção em lotes.
- Processo de produção em massa: o volume produzido de cada produto é maior que na produção em lotes. A variedade de produtos manufaturados é reduzida; as

atividades da operação produtiva são repetitivas e previsíveis; rodam poucos projetos de produtos em ciclos de produção, pois o fluxo do processo é baseado em um mesmo produto que sai em grande volume. Os fabricantes de automóveis servem como exemplo de produção em massa. As variações nos produtos são pequenas e ocorrem em fases finais da montagem, mas a carroceria e chassi de um modelo são iguais para todos, o que explica o fluxo aumentado.

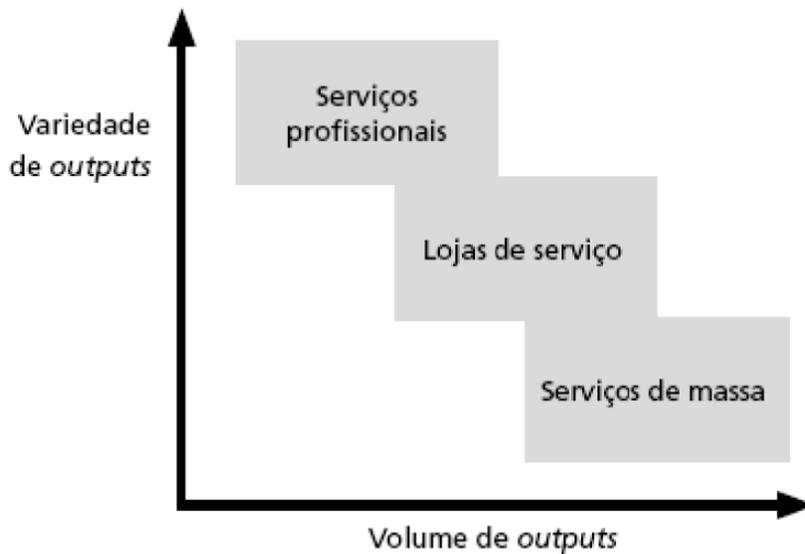
- Processo de produção contínuo: não apresenta grande variedade entre os produtos manufaturados, utilizando, conseqüentemente, poucos projetos de produtos. Os volumes são superiores a qualquer outro tipo de processo e o ciclo de produção é de 24 horas, ininterruptas. Quando é necessário manutenção, este processo tem de ser muito bem planejado para não danificar os ativos mais caros, como fornos. Exemplo: refinarias de petróleo; petroquímicas; instalações de geração de energia; siderúrgicas.

## **Tipos de processos de serviço (operações de serviço)**

As operações de serviço, mais afeitas à realidade do turismo, também têm uma tipologia, esta também está baseada na relação variedade e volume. As operações de serviços também são afetadas pelos objetivos de desempenho de uma empresa, se ela vai querer competir, baseada em volume ou variedade.

Primeiro, devido à natureza própria do serviço, os fluxos das operações de serviço são materiais, pessoas e informações, diferente da manufatura, em que se observa os insumos matérias-primas ou peças sendo posicionados para serem fisicamente transformados. Os serviços são desempenhados, isto é, eles são uma seqüência de atividades que levam ao atendimento de uma necessidade de uma pessoa, como um corte de cabelo, uma massagem corporal ou uma sessão de terapia. Muitas das vezes, é o próprio cliente que é “processado” na operação de serviço.

Os serviços podem ser feitos de maneira customizada ou padronizada. Neste sentido, o que pesará é o tipo de cliente atendido, pois os custos e os investimentos variam muito. Como mostra a figura a seguir, os tipos de processos de serviços são serviços profissionais, lojas de serviço e serviços de massa.



**Figura 12.7:** Os diferentes tipos de processos de serviço.

- **Serviços profissionais:** produzem baixo volume e alta variedade; serviços mais personalizados, implicando um tempo maior de processamento e uma relação mais longa entre o cliente e o prestador do serviço, e um alto grau de contato entre eles. Alta especialização da mão de obra. Compreende: consultores, advogados, bancos (pessoa jurídica), médicos, alguns serviços médicos, dentre outros.
- **Lojas de serviço:** processam maior volume que o serviço profissional; limitado grau de personalização do serviço oferecido. Hotéis, bancos (pessoa física), restaurantes, serviços de telefonia e demais, varejos, oferecem baixa diferenciação no atendimento. Observa-se especialização da mão de obra, mas não com muita intensidade técnica. A tecnologia tem fei-

to com que máquinas interajam com os clientes, diminuindo o contato com o cliente, como nos bancos.

- **Serviços de massa:** baixa diferenciação; processamento de grande quantidade de materiais, pessoas ou informações; limitado tempo de contato com o cliente; foco na agilidade da prestação do serviço, e não na customização; observa-se o menor grau de especialização técnica entre todas as operações de serviço. Operações como a do metrô, trem, barcas, energia elétrica, água etc. possuem um processo de serviço de massa.

Como visto, os principais serviços que compõem a infraestrutura de turismo encaixam-se nesta tipologia. Neste sentido, você deve prestar atenção para as dimensões dos serviços que são críticas para percepção e experimentação da qualidade por parte dos clientes. Essas dimensões são:

- ênfase da operação está no desempenho pessoal ou em equipamentos;
- o grau de contato com o cliente;
- o grau de participação do cliente no processo;
- o grau de personalização do serviço;
- o grau de tangibilidade do serviço.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 3

3. Você entendeu bem a diferença entre os quatro tipos de processo de produção nas operações de manufatura (job shop; em lotes; em massa; contínuo)? Então vamos pensar em uma grande empresa, como a Coca-Cola. Em qual tipo podemos classificar a produção do refrigerante Coca-Cola? E da Fanta Uva, por exemplo? Pense nos segmentos de mercado e na demanda atendidas!

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Embora o produto Coca-Cola tenha um grande mercado e sua produção seja bem maior que a da Fanta, trata-se de uma produção em lote. Sim, em lotes muito maiores.*

*É importante observar que refrigerantes são produzidos em linhas de envase e estas são compartilhadas pelos diferentes sabores fabricados. Se uma linha ou uma fábrica fossem exclusivas para o produto Coca-Cola, teríamos uma produção em massa desse refrigerante.*

## **Conclusão**

Nesta aula, apresentamos outro fundamento da Administração: a área de produção e operações. O coração da empresa! Coração porque lá fica a área nervosa, toda movimentação de pessoas e materiais que explicam a existência de uma organização.

É a área que cuida da transformação em realidade das promessas feitas pela área de marketing. A melhor estratégia de marketing não sobrevive sem a resposta positiva da área de produção e operações. Nenhuma imagem de empresa ou marca se sustenta se a experiência de compra e consumo não for boa, isto é, se os bens e serviços não estiverem dentro das expectativas criadas, abaixo das expectativas de qualidade. Sobre a área, recaem todas as atenções e uma cobrança constante para redução dos custos, e dos desperdícios.

Para que a área responda positivamente, seu dia a dia é baseado pelo desenvolvimento e gestão de projetos de produtos, processos e rede de operações. São eles que indicam o que será produzido, como será produzido, de onde virão os insumos e para onde vão os bens produzidos. As empresas podem produzir bens ou serviços, ou ambos; podem optar por produzir volume ou variedade; podem focar em produtos ou processos. Para cada opção, existe um processo de produção específico.

A área de operações responde também ao nível estratégi-

co. As empresas precisam adotar um comportamento competitivo, precisam mostrar como vão atender ao mercado. A área de produção e operações deve responder, atendendo a um ou mais critérios competitivos, ou objetivos de desempenho, como: qualidade, custo, flexibilidade, rapidez e confiabilidade.



## Atividade Final

---

Na Atividade 2, você esteve envolvido com a gestão de um restaurante e em um momento de mudança da natureza do negócio. Em termos práticos, você comandou a transformação da operação do restaurante *à la carte* em uma operação *fast food*.

Agora descreva que mudanças aconteceram, usando os conceitos de tipo de processo de serviço, de processo produtivo e de objetivos de desempenho.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Um restaurante, como visto em tipos de processos de serviço (operações de serviço), é uma loja de serviços. Ela oferece mais variedade de serviços que o serviço de massa, mas bem menos que os serviços profissionais.*

*A mudança produzida objetivou o aumento do volume de output, o que tornou necessário o corte da variedade do mesmo. Em termos de processo produtivo, pode-se dizer que o fast food é uma operação com características de foco no produto. Os recursos de transformação compartilhados são os mesmos para todos os itens, formando uma verdadeira linha de produção de lanches. O *à la carte* é uma operação com características de foco no processo, pois os pratos podem pedir processos diferentes, utilizando recursos de transformação totalmente diferentes.*

*Em termos de objetivo de desempenho, a nova operação privilegia a rapidez e o custo, em detrimento da variedade. Qualidade e confiabilidade, outros dois critérios de desempenho, devem estar dentro das expectativas de todo cliente e de toda empresa responsável.*

## **Resumo**

As operações produtivas produzem produtos e serviços. Trata-se de uma tarefa extremamente desafiadora. Por envolver muitos recursos econômicos, o que se espera é que a capacidade produtiva atenda ao máximo possível à demanda, para que não haja grandes problemas de falta ou desperdícios de recursos. O gerente de produção é aquele que cuida dos projetos de produtos e de processos produtivos, atividade esta que acaba por definir todos os fluxos (*input* e *output*) inerentes às responsabilidades da área de produção. Estes fluxos irão variar em função das metas e dos objetivos estabelecidos, e da natureza dos processos produtivos. A área de produção tem impacto direto na satisfação dos clientes das empresas.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, vamos tratar de outro assunto muito importante no contexto gerencial de qualquer tipo de organização: a gestão financeira, responsável pelos processos análise das melhores formas de captação, otimização e incremento das questões monetárias de uma empresa. Esperamos você lá!



# 13

## **A globalização e as reestruturações organizacionais**

*André Luís de Carvalho*

### **Meta da aula**

Apresentar o fenômeno global e suas repercussões no mundo dos negócios.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** compreender os efeitos da globalização sobre as empresas, sobretudo no que se relaciona ao turismo como negócio;
- 2** correlacionar os efeitos da reengenharia sobre as empresas.

## Introdução

Você já percebeu como a globalização está correlacionada a muita coisa boa e, ao mesmo tempo, a diversos aspectos abomináveis no mundo moderno? Isso se percebe com relação ao crescimento do desemprego, à maior oferta de produtos e serviços, ao acesso ao consumo, ao avanço tecnológico ou até mesmo às manifestações do Halloween mundo afora.

Parece comum atribuir tudo à globalização que, de tão apontada, dificulta a sua caracterização. Fato é que à globalização são atribuídas todas as maledicências – ou benevolências – da era contemporânea. Dentre os efeitos negativos, bem mais considerados que os positivos, estariam o desemprego crescente, a perda de soberania sobre processos produtivos, a ausência de controle sobre fluxos financeiros, a concentração de renda e, de modo geral, uma diminuição do bem-estar social para amplas camadas da população, quando não para países inteiros.

A globalização, no entanto, não pode ser vista apenas como o desdobramento na ordem econômica. Seu conceito e abrangência são maiores. Vale dizer, há uma verdadeira queda de fronteiras nacionais, com liberdade de fluxo de capitais privados, de tecnologias, de bens de consumo e de serviços. Seu impacto alcança quase todas as atividades humanas, proporcionando mazelas e alegrias, problemas e soluções, ameaças e oportunidades em uma dicotomia permanente onde nos cabe um ajuste às conveniências e reverses intrínsecos a esse intransigente e transformador fenômeno instaurado.

Afinal, o que significa essa tal globalização a que todo mundo atribui tantas consequências? Por que tantos efeitos decorrentes desse fenômeno mundial? Vamos entender um pouco mais nesta aula.

## Globalização: para uma melhor compreensão

### Em busca de uma conceituação

Entende-se por globalização, o fenômeno voraz de internacionalização das economias, vigente em todo o mundo, sobretudo a partir do limiar dos anos 1990. Trata-se de uma forte e crescente padronização dos costumes e hábitos dos povos, tornando-os cada vez mais interdependentes, consistindo em uma conexão do mundo de maneira nunca antes percebida, repercutindo, concomitantemente, nos aspectos políticos, econômicos, tecnológicos, organizacionais etc.

Podemos buscar algumas definições ao conceito, tais como:

Trata-se de um processo social que promove mudança na estrutura política e econômica das sociedades. Economicamente, significa integração dos mercados em âmbito mundial.

Processo de economia em escala *global*, caracterizado por uma *nova ordem mundial* de quebra ou diminuição de *barreiras alfandegárias*, estimuladora de maior circulação internacional de bens e serviços, surgida a partir da expansão global do modelo capitalista, na qual um produtor pode adquirir matéria-prima em qualquer lugar do mundo, onde ela seja menos onerosa, e instalando fábricas onde a mão de obra fique mais barata e menos regulamentada, não importando o país. Por outro lado, vende a mercadoria para o mundo inteiro, ou seja, a quem lhe oferecer o melhor retorno.

Exemplo de uma empresa holandesa com evidentes características da globalização:

- capital belga;
- tecnologia japonesa;
- fabricação chinesa;
- *call center* na Índia;
- vendas nos Estados Unidos;
- acionistas no Brasil, Inglaterra, Alemanha etc.



Figura 13.1

O conceito de globalização é relativamente novo. Sua origem aponta para o início dos anos 1990. No entanto, trata-se de uma prática que decorre de acontecimentos de séculos anteriores. Na verificação de diversos grandes períodos e eventos da História, constatamos manifestações que se ajustam perfeitamente às definições atribuídas a esse fenômeno globalizante: o Mercantilismo, como forma de expansão do capital; a Revolução Francesa, se encarada como o grande movimento burguês dos séculos XVIII/XIX; a Revolução Industrial (ou revolução capitalista, por excelência), entre outros tantos eventos facilmente conexos às propostas da relação produção-consumo.

Repare que os conceitos estabelecidos para o que recentemente chamamos pelo nome de globalização, alheios à época histórica a que nos reportamos, apontam sempre para o esgotamento de mercado local e da massiva busca de novas fontes de produção e consumo em âmbito global. De modo que, embora não se trate de

um conceito exclusivamente econômico, podemos compreendê-lo de forma mais efetiva, como um processo de aceleração capitalista promovido, sobretudo, pelas circunstâncias do término da Guerra Fria, em um ritmo jamais visto, sob infinitas consequências.

Desta feita, vamos partir desses dois conceitos: “aceleração capitalista” e “término da Guerra Fria”, para buscar a elucidação sobre o que vem a ser a globalização.

Como você deve lembrar, com o fim da II Guerra Mundial, as Forças Aliadas, comandadas pelos EUA e pela então URSS, dividiram o mundo através de uma linha imaginária a partir da construção do Muro de Berlim, em áreas de influência, onde exerceram suas ideologias, culturas, políticas e economias, sobretudo, na tentativa de imposição dos seus respectivos modelos, capitalista e socialista (vide a **Figura 13.2** a seguir).



**Figura 13.2:** A Guerra Fria como período antecedente à globalização.

Desse modo, os EUA atuaram fortemente sobre o mundo ocidental (exceto Cuba), enquanto a URSS praticava o mesmo a partir do leste europeu (exceto Japão). À tentativa mútua de dominação da região do outro, denominamos *Guerra Fria*, uma vez que possuía todas as características de um confronto internacional, no entanto, nunca fora declarado entre as nações.

Ao longo de mais de quarenta anos (1945-1989), o mundo sofreu, direta e indiretamente, diversas consequências desse conflito velado (Guerra do Vietnã, ditaduras na América Latina, embargos econômicos a Cuba, fortalecimento do conflito Irã x Iraque, entre diversos outros). Até que, no final dos anos 1980, o lado socialista, esgotado em suas tentativas, sucumbiu, culminando com a simbólica queda do Muro de Berlim, o que representou, na verdade, o fim da Guerra Fria, ou seja, o encerramento da bipolaridade do mundo até então vigente.

Como principal consequência desse triunfo, o mundo assistiu à expansão do modelo capitalista, o que, a partir do Consenso de Washington, passou a se denominar globalização.



Consenso de Washington é um conjunto de medidas – que se compõe de dez regras básicas – formulado em novembro de 1989 por economistas de instituições financeiras baseadas em Washington D.C. (EUA), como o FMI, o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, que se tornou a política oficial do Fundo Monetário Internacional, em 1990, quando passou a ser “receitado” para promover o “ajustamento macroeconômico” dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. As dez regras básicas foram:

- disciplina fiscal;
- redução dos gastos públicos;
- reforma tributária;
- juros de mercado;
- câmbio de mercado;
- abertura comercial;
- investimento estrangeiro direto, com eliminação de restrições;
- privatização das estatais;
- desregulamentação (afrouxamento das leis econômicas e trabalhistas);
- direito à propriedade intelectual.

Como se pode imaginar, essa reconfiguração mundial, proposta a partir da hegemonia capitalista, estabelece uma gama de novas práticas e ideologias, muitas vezes conflitantes e com repercussões em diversos aspectos sociais e econômicos, decorrentes dos fatores globalizantes, tanto favoráveis quanto desfavoráveis às sociedades.



## Atividade

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Tal como em qualquer fenômeno social, a globalização traz um vasto arcabouço de conflitos sociais. Entretanto, não obstante, percebemos inúmeras vantagens, advindas deste mesmo processo. Pesquise na internet, jornais e até mesmo com pessoas, o que podemos atribuir como vantagens e, por outro lado, o que podemos encarar como desvantagens do processo global. Faça um breve comentário a respeito dessas repercussões.

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Há uma infinidade de situações que podemos atribuir como consequências da globalização, conforme foi mencionado, tanto com aspecto positivo (incremento tecnológico, redução de preços devido ao aumento das concorrências, melhorias nos processos produtivos etc.) quanto com aspecto negativo (aumento da interdependência dos países, aceleração das diferenças econômicas, agravamento das políticas de distribuição de rendas, desemprego e perda da qualidade de vida no trabalho, entre outros fatores). Esperamos que você compreenda estas implicações dos efeitos da globalização e possa concluir a sua resposta com uma reflexão a respeito de tais decorrências.*



Você já percebeu que o surgimento da globalização coincide com a invenção da internet? Então responda, quem veio primeiro: a internet ou a globalização? Vejamos... Realmente, a rede mundial de computadores foi difundida a partir da globalização, entretanto, há um pequeno detalhe nessa questão que merece uma reflexão. A internet foi criada pelas forças militares norte-americanas bem antes de quando nós a conhecemos, tendo permanecido, por décadas, exclusiva para os militares. No entanto, seria interessante que ela se popularizasse somente em momento oportuno e, assim, a partir do surgimento da globalização, ela se tornou elemento fundamental à conveniência de divulgação das ideias e interesses norte-americanos. Resumindo, a globalização presenteou-nos com a internet que, ao mesmo tempo, foi seu meio de transporte.

## Uma resposta global: a formação dos blocos econômicos

O desenvolvimento do comércio entre as nações cresceu muito no século XX, graças ao progresso dos transportes e dos meios de comunicação. Com isso, a entrada de mercadorias nos países teve de se modernizar. Antigamente, para um produto passar da França para a Itália, ou do Brasil para a Argentina, por exemplo, ela precisava ser submetida a rigorosos controles alfandegários, o que deixava o processo bastante lento e oneroso.

Gradativamente, os países perceberam que era preciso abreviar o fluxo dos seus produtos comercializados. Foi com essa intenção que nasceu o primeiro grande bloco econômico no mundo: o Mercado Comum Europeu, que hoje é uma união econômica e a conhecemos como União Europeia.

Mercado Comum, União Econômica, Zona de Livre Comércio, União Aduaneira, entre tantas outras nomenclaturas, significam diferentes níveis de integração econômica, que têm como objetivo principal o aumento da eficiência na distribuição de recursos pela eliminação de discriminações e de restrições ao livre movimento de mercadorias e de fatores produtivos. Resumindo,

trata-se de agrupamentos sinérgicos em busca de melhor representatividade comercial.

Podemos dizer que as principais vantagens de estabelecer integrações econômicas são:

- incremento da produção resultante de fenômenos de especialização, de acordo com a capacidade de cada país;
- aumento de produção através da exploração de economias de escala;
- melhoria dos termos de troca do grupo, relativamente ao resto do mundo;
- melhoria de eficiência, resultante do acréscimo de concorrência dentro do grupo;
- crescimento econômico, pois há aproveitamento de um enorme mercado por parte dos países-membros.



Economia de escala é o efeito de tornar um negócio relativamente mais barato, à medida que se elevam os volumes de compras. Você, certamente, já se viu diante de uma possibilidade de praticar uma economia de escala, por exemplo, quando foi tirar algumas cópias e viu a tabela de preços, indicando que apenas uma cópia custa R\$ 0,15, mas que, pedindo mais de 100 cópias, você paga apenas R\$ 0,10 por cada uma. Esse efeito é bastante significativo para aqueles que compram através de lotes econômicos, ou seja, em volumes maiores. Exemplo: uma coisa é um hotel comprar, isoladamente, os seus produtos; outra coisa é a matriz comprar para toda a sua rede de hotéis, onde, certamente, obterá maior poder de negociação.

Por outro lado, como desvantagens do processo, há:

- perda de receitas fiscais, devido à perda de taxas aduaneiras;
- perda de alguma autonomia;
- excessiva interdependência entre os países-membros.

Vejamos, a seguir, algumas características dos principais tipos de integração econômica (ou tratados econômicos regionais).

Uma *Zona de Livre Comércio* consiste em um acordo no qual os países-membros aceitam abolir entre si todos os direitos aduaneiros e restrições quantitativas no comércio de mercadorias. Tal acordo é restrito à esfera comercial, dessa forma, o integrante de uma determinada região pode se associar a outras zonas similares, como o Nafta, por exemplo. Suas principais características:

- livre circulação de mercadorias, ou seja, não existem impostos na circulação de produtos entre os países-membros;
- a moeda nacional é autônoma;
- cada país define o imposto de importação para os produtos, vindos de nações não pertencentes ao bloco, e as regras para o trânsito de capitais, serviços e pessoas.

No caso da *União Aduaneira*, a finalidade é atrair investimentos produtivos para dentro do bloco, eliminando as restrições alfandegárias. Entre um grupo de países ou territórios que instituem uma união aduaneira, há a livre circulação de bens e uma tarifa aduaneira comum a todos os membros, como no caso do Mercosul. Suas principais características são:

- livre circulação de mercadorias;
- cada país define suas regras para a circulação de capitais, serviços e pessoas;
- a moeda nacional de cada país é mantida;
- imposto de importação comum para mercadorias, vindas de nações não pertencentes ao bloco.

O *Mercado Comum* vai além das regras da união aduaneira, não se restringindo à esfera comercial. Ele chega aos domínios da legislação industrial, ambiental, financeira e educativa, propondo a unificação, praticamente, de todas as dimensões dos mercados nacionais e a criação de um mercado regional poderoso como trampolim para as empresas do bloco concorrerem vantajosamente no espaço global. Como exemplo, há a União Europeia, que adota:

- livre circulação de mercadorias, capitais serviços e pessoas;

- imposto de importação comum para todos os produtos, vindos de nações não pertencentes ao bloco;
- a moeda nacional é mantida.

A *União Econômica e Monetária*, na verdade, é um Mercado Comum acrescido de uma moeda única, onde, no interior do bloco, as moedas nacionais são substituídas por uma divisa comum, a partir de um banco central supranacional. As fronteiras políticas e geográficas perdem o significado econômico. A União Europeia foi a primeira União Econômica e Monetária da História, com:

- livre circulação de mercadorias;
- imposto comum para produtos, vindos de fora do bloco;
- livre circulação de capitais, serviços e pessoas;
- moeda comunitária – o Euro.



O Brasil faz parte do Mercosul, o Mercado Comum do Cone Sul, estabelecido em 1991. É um bloco econômico formado por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. A Venezuela está em processo de adesão para se tornar membro; Bolívia, Chile, Colômbia, Equador e Peru são países associados ao bloco, podendo participar das reuniões, no entanto, não possuem direito de voto. Mas, diferente do que indica o nome, o Mercosul é uma união aduaneira (livre comércio intrazona e política comercial comum) de países da América do Sul.

**Quadro 13.1:** Formas de integração econômica

	<b>Zona de Livre Comércio</b>	<b>União Aduaneira</b>	<b>Mercado Comum</b>	<b>União Econômica e Monetária</b>
<b>Mercadorias</b>	Livre circulação	Livre circulação	Livre circulação	Livre circulação
<b>Tarifa externa</b>	Definida por cada país	Imposto comum	Imposto comum	Imposto comum
<b>Capitais, serviços e pessoas</b>	Regras nacionais	Regras nacionais	Livre circulação	Livre circulação
<b>Moeda</b>	Nacional	Nacional	Nacional	Comunitária



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. Como foi dito, o Brasil é um dos signatários de um bloco econômico muito importante no continente sul-americano. Pesquise, através de fontes confiáveis (jornais de forte expressão, sites de universidades ou de órgãos públicos, por exemplo), a importância da participação do Brasil neste bloco, destacando o papel do governo brasileiro na condução dos nossos interesses.

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Este tipo de questão não admite um gabarito fechado. No entanto, cabe ressaltar a posição de liderança, adotada pelo governo brasileiro na condução dos interesses dos países-membros, bem como na intermediação de destaque nos conflitos recentes.*

### Downsizing

O *downsizing*, ou enxugamento da estrutura organizacional, é tido como uma nomenclatura universal para o que se quer chamar de reestruturação, ou eliminação planejada de postos de trabalho. Surge nos EUA, na década de 1980, como consequência dessa nova demanda de ajuste organizacional que então se apresenta, cujo objetivo principal é o aumento da produtividade através da otimização do efetivo remanescente. Numa proposta mais recente, têm-se utilizado, também, a terminologia *rightsizing*, para justificar-se o “tamanho ideal da corporação”.

## A globalização e as reestruturações produtivas

Conforme vimos, a globalização traz diversas consequências para o mundo moderno, muitas vantagens, como também desvantagens, sobretudo para o mundo do trabalho.

Percebemos que a abertura da economia e a globalização são processos irreversíveis que nos atingem no dia a dia das formas mais variadas. No caso brasileiro, a necessidade de modernização e de aumento da competitividade das empresas produziu um efeito muito negativo, que foi o desemprego. Para reduzir custos e poder baixar os preços (competitividade), as empresas tiveram de aprender a produzir mais com menos gastos (produtividade). Incorporam novas tecnologias e máquinas e esse é um dos grandes desafios que, não só o Brasil, mas algumas das principais economias do mundo têm hoje pela frente: crescer o suficiente para absorver a mão de obra disponível no mercado.

Além disso, como agravante, houve o aumento da diferença e da dependência tecnológica dos países periféricos em relação aos desenvolvidos, também chamados industrializados.

Agravado pelo permanente desenvolvimento tecnológico e o voraz impacto da internacionalização das marcas e economia, termos como reengenharia, *downsizing*,  *fusão*, aquisição, *privatização*, entre outras formas de alteração radical na estrutura organizacional, passaram a ser comuns, tamanha a força do seu impacto nos diversos setores da economia.

Essa atual configuração enxuta das organizações impõe novas bases para o relacionamento entre capital e trabalho. Resultante desses megaprocessos estruturais, cargos são extintos, hierarquias reduzidas e, claro, com isso, empregos são eliminados massivamente.

## A globalização e suas conseqüências sobre o trabalho

O trabalho é inerente ao ser humano e, por isso, exerce um papel central na vida das pessoas. Mais do que fonte de manutenção das necessidades, ligadas à sua sobrevivência, supre o indivíduo por suas características de inclusão no meio social do qual ele faz parte. Assim, o trabalho representa para o indivíduo, ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, familiar, social e profissional.

Portanto, o trabalho humano comporta uma variedade de significados que vão do subjetivo ao social, referindo-se desde a sua existência à estruturação de suas personalidade e identidade.

### **Fusão**

A fusão é o processo de união entre duas ou mais empresas. Ocorre geralmente visando a um domínio maior sobre determinado mercado. Um pouco diferente da fusão, no processo de aquisição, uma empresa compra outra, passando a ser detentora de sua marca, patente e demais bens.

### **Privatização**

Privatização ou desestatização é o processo de venda de uma empresa ou instituição do setor público para o setor privado. De modo sucinto, pode ser definida como a passagem do controle de organizações do público para o particular, nacional ou não, quando o governo, por diversos motivos, vende a propriedade da empresa para o setor privado. Teve seu auge em meados dos anos 90, com as políticas neoliberais adotadas. Exemplo clássico: Companhia Vale do Rio Doce (1997).



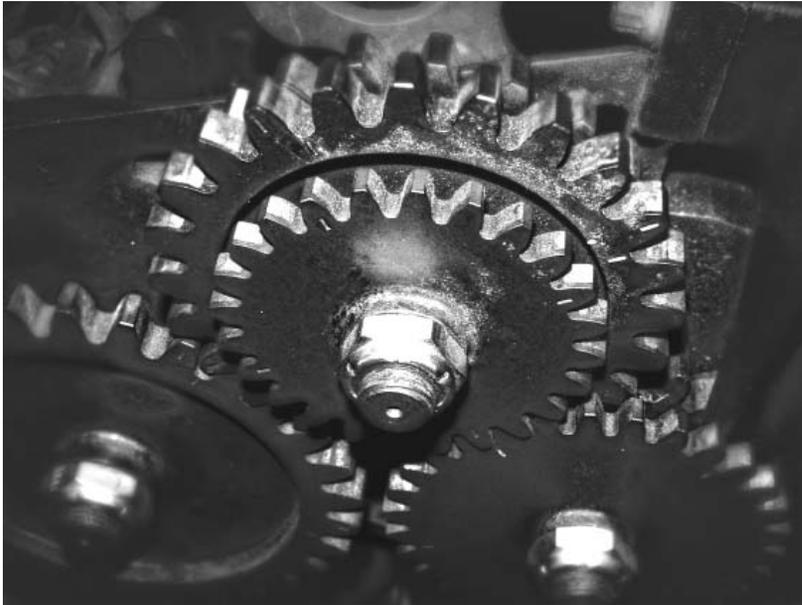
Não devemos confundir trabalho com emprego. Emprego é o mais tradicional tipo de trabalho no mundo moderno, embora não seja, necessariamente, o principal. O indivíduo pode trabalhar como autônomo (por conta própria), empreendedor (abrir um negócio), estabelecer uma cooperativa de negócio, entre outras manifestações produtivas.

Até poucos anos atrás, associava-se o emprego à “estabilidade” e o profissional constituía entre sua vida e a empresa uma relação na qual pretendia manter-se até a aposentadoria. Os indivíduos optavam por uma carreira e ocupavam seu espaço no universo do trabalho, fazendo carreira nas organizações, dedicando-se integralmente e sendo leal ao empregador. Havia uma relação paternalista, na qual o empregado mantinha certo compromisso com a empresa que, como contraprestação, mantinha seus serviços, oferecendo-lhe remuneração, garantias, entre outros benefícios.



Eis aqui um bom tema para sua reflexão: você já pensou na sua carreira profissional após a conclusão do curso? Que tipo de trabalho você pretende praticar? Buscará oportunidade para atuar como funcionário de alguma instituição? Tentará no público ou no privado? Arriscará abrir negócio próprio? Ou será que você ousará elaborar uma cooperativa com alguns conhecidos profissionais da mesma área? Quem sabe com os colegas da faculdade? E, ainda, pretende se especializar em uma área, a fim de se tornar um consultor? Bem, aí, foram algumas questões-sugestão para que você considere sobre seu destino profissional. Acreditamos que já seja um bom momento para conjeturar a respeito.

Com a globalização, a economia mundial assume um novo posicionamento, forçando as empresas a buscarem novas formas de incremento e otimização em seus processos produtivos. A mecanização do trabalho assume dimensões nunca vistas com o desenvolvimento da robótica e da automação do processo, e, cada vez mais, as empresas adotam um contingente menor de operários em detrimento das máquinas.



Darren Hester

**Figura 13.3**

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/208469>

Os negócios vivem hoje o que Peter Drucker, o maior ícone da Administração Moderna, chamou de *sociedade reticular*. Segundo o autor, em poucos anos, as organizações poderão ter terceirizado todas as suas atividades-meio, ou seja, todo o trabalho que seja de *suporte*, não de *geração de receitas* diretamente, e todas as atividades que não ofereçam oportunidades de carreira até a alta direção. Isto poderá significar que, em muitas organizações, a maioria das pessoas que trabalham para elas não serão suas funcionárias, mas sim de uma ou mais empresas contratadas.

Terceirizar passa, então, de tendência, modismo, para uma questão estratégica de foco no negócio principal, abrindo oportunidades para que a gestão se concentre nos aspectos mais diretamente relacionados às atividades, voltadas para o negócio principal da empresa. Além disso, reduz-se a responsabilidade sobre a nova relação de trabalho, desonera o empresário e submete o profissional a uma nova posição de redução de garantias sociais.

## A reengenharia: reconstruindo os processos

A partir dos anos 1980, uma série de mudanças radicais teve início nas estruturas organizacionais. As empresas perceberam que precisavam se ajustar a uma nova onda que se aproximava de forma voraz, tornando tais transformações produtivas um imperativo de sobrevivência em um mercado que se tornaria extremamente competitivo, dada a abrangência de atuação de todas as empresas, estejam elas na África do Sul, na Índia ou na Guatemala.

A reengenharia, ou reestruturação organizacional, foi uma reação ao abismo existente entre essas mudanças ambientais velozes e intensas e a inabilidade das organizações em ajustar-se a essas mudanças. Para reduzir a enorme distância entre a velocidade das mudanças ambientais e a permanência das organizações, tratou-se de aplicar um remédio forte e amargo. Reengenharia significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional, representando uma reconstrução, e não apenas uma reforma total ou parcial da empresa. Não se trata de fazer reparos rápidos ou mudanças na engenharia atual, mas de fazer um desenho organizado totalmente novo e diferente.

### Michael Hammer

Professor do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT – Massachusetts Institute of Technology), é considerado o criador da reengenharia. Em 1990, escreveu um artigo sobre reengenharia para a revista *Harvard Business Review*. Por volta de 1993, publicou, junto com James Champy, o livro best-seller internacional: *Reengineering the Corporation*. Foi o pioneiro no uso do termo *downsizing*, que justificou na década de 1980 demissões no mundo inteiro com a leitura dos artigos sobre reengenharia de projetos.

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Hammer](http://pt.wikipedia.org/wiki/Michael_Hammer)

A reengenharia é...

- um método de gestão empresarial que pretende incorporar de forma consciente e intencional as vantagens trazidas pela tecnologia da informação, configurando-se em um redesenho radical de processos do negócio, visando obter melhorias drásticas em medidas críticas de desempenho, tais como: custos, qualidade serviço e rapidez;
- uma estratégia de mudanças transformacionais e drásticas que objetiva tornar mais competitiva a empresa, através de um gerenciamento mais eficaz de suas operações e processos e do redirecionamento de sua postura estratégica, se assim for necessário;
- a implementação de mudanças radicais, segundo **Hammer** e Champy, que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam a

melhorar de forma drástica a eficácia da empresa em todos os seus aspectos, tais como: custos qualidade, serviço e velocidade.

A reengenharia baseia-se nos processos empresariais e considera que eles devem fundamentar o formato organizacional. Ela não pretende melhorar os processos existentes, mas substituí-los totalmente por processos inteiramente novos. Nem pretende automatizar os processos já existentes. Isso seria o mesmo que sofisticar aquilo que é ineficiente ou buscar uma forma ineficiente de fazer as coisas erradas.

A reengenharia não se confunde com a melhoria contínua: pretende criar um processo inteiramente novo e baseado na Tecnologia da Informação, enquanto esta representa o aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual, preocupando-se em fazer cada vez mais, com cada vez menos. Seus três componentes fundamentais são:

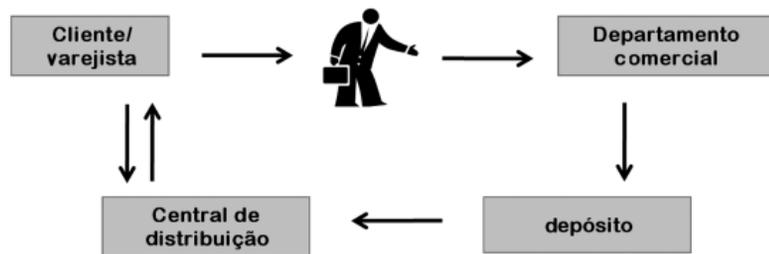
- pessoas;
- Tecnologia da Informação;
- processos.

Isso significa que tais transformações precisam, necessariamente, impactar a ação das pessoas, através do uso da Tecnologia da Informação e, ao mesmo tempo, alterando processos, encurtando distâncias, reduzindo prazos e otimizando os fluxos de trabalho, o que, do ponto de vista organizacional, resulta em eficiência.

A reengenharia pode ser classificada em dois modelos: de processos (conjunto de atividades com uma ou mais entradas e que cria uma saída de valor para o cliente) ou de negócio (o segmento ou ramo de atuação da empresa). O primeiro termo, reengenharia de processos (dentro da empresa), é o que estamos tratando nesta aula. Já o segundo, reengenharia de negócio (externa), é o desdobramento que se dá a partir do sucesso de uma reengenharia de processos. Ou seja, quando uma empresa revê completamente, de maneira drástica, seus processos, está realizando uma reestruturação que chamamos de reengenharia (ou reengenharia de processos). Como se trata de um tratamen-

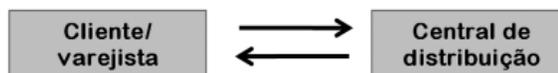
to de choque, pode ser eficaz ou não. Caso haja sucesso na sua implementação, a organização tornar-se-á muito mais competitiva, fazendo com que toda sua concorrência, ou seja, o negócio onde ela atua, também implemente novos processos em suas empresas.

Veja na **Figura 13.4**, a seguir, um breve esquema que sintetiza o processo de reengenharia. A partir do fechamento da venda, na relação consumidor-varejista, o pedido segue para o departamento comercial, que o repassa ao pessoal do depósito. Através de um controle sobre o processo, o depósito verifica o pedido e o encaminha à central de distribuição, que realizará a entrega do produto, finalmente ao comprador.



**Figura 13.4:** Fluxo de compra tradicional.

Agora, compare, através da **Figura 13.5**, a seguir, a simplificação do fluxo de operações, a partir da implementação da reengenharia sobre os processos envolvidos.



**Figura 13.5:** O fluxo de pedido de compra simplificado através da reengenharia. Percebe-se, implicitamente, o uso da Tecnologia da Informação.

Logicamente, esse esquema é fictício, porém, não tão distante da realidade organizacional. Imagine quanto da Tecnologia da Informação foi utilizado para que isso possa ser realizado. Assim, processo, pessoas e tecnologia convergem pela simplificação, que resulta em redução de tempo, bem como de custos e, claro, na satisfação do cliente. Prova disso são os sistemas integrados de informática, os *palm-tops* utilizados para passar os pedidos de compras, os leitores de códigos de barras etc.

Um caso clássico ocorreu a partir do surgimento da companhia Gol Transportes Aéreos, no ano de 2001. Essa empresa quebrou paradigmas no que se refere ao padrão de uso dos serviços em viagens aéreas. Reviu todos os processos de operacionalização de viagens aéreas, simplificou a venda de passagens (através da internet), extinguiu os luxos e consumos excessivos (refeições simples e baratas), entre outros. Assim, a empresa eliminou diversos fatores que elevavam o preço das passagens aéreas, puxando para baixo o seu preço, forçando toda a concorrência a rever suas políticas de custos. Foi uma reengenharia de negócio bastante eficiente e eficaz. O cliente, evidentemente, agradeceu.

A reengenharia de processos deve começar com um exame geral dos processos existentes para que sejam identificadas as etapas do fluxo de trabalho que são propícias à reengenharia. Tanto a relação geral de processos como o enfoque que nos exigem iniciativas imediatas de reengenharia são de importância crucial para o sucesso. Essa seleção estabelece os limites dos processos que devem ser tratados, permitindo à empresa concentrar-se nos que mais necessitam de mudança radical. A seguir, o ordenamento das etapas para a implementação da reengenharia:

1. determinar as reais demandas dos clientes;
2. mapear e medir o processo atual;
3. pesquisar o que há de bom no mercado que possa servir como parâmetro;
4. implantar a reengenharia;
5. implementar o novo processo.

Existe uma grande controvérsia em torno do número de processos adequado a uma determinada organização. Essa dificuldade nasce do fato de que os processos são quase que infinitamente divisíveis. As atividades relacionadas a um processo qualquer podem ser vistas como um processo, ou como centena deles.

Por outro lado, processos de trabalho otimizados não necessariamente requerem mudanças estruturais. O *downsizing* também empurrou as empresas para muito perto do ponto de ruptura. Mas muitas empresas usam a reengenharia como ferramenta para redução de desperdícios, ao invés de utilizá-la como arma para obter vantagem competitiva. E a automação é parte da solução, mas não é a solução por si só.

A *Era das Reinvenções* exige empresas ágeis, flexíveis, eficientes e proativas. Estes são os atributos essenciais da competitividade empresarial emergente nesta era.

A empresa que não satisfizer plenamente seus clientes e obtiver vantagens competitivas, como forma de superação dos seus concorrentes, preparar-se para as novas mudanças e adequar-se a elas através do processo de reestruturação corretos, bem como integrar-se com seus fornecedores e clientes e gerenciar o seu negócio de forma eficiente e eficaz, corre riscos de sobrevivência. A competitividade da era das reinvenções baseia-se em custos competitivos, preços justos, custos vantajosos, estratégias arrojadas de conquista de mercado e alavancagem de novos negócios e de diminuição do ciclo de processamento. Portanto, existem duas razões primordiais pelas quais as empresas estão procurando novas ideias na busca de alterações de fundo, que são: *os efeitos da globalização*, que geraram um universo competitivo e *as exigências dos clientes*.

A defesa apaixonada da reengenharia pelos mais conhecidos apologistas do seu sucesso apontam-na como a solução verdadeira para as empresas que desejam sobreviver no novo mundo dos negócios.

Não obstante, ao contrário dos apologistas mais conhecidos, que são os críticos, a reengenharia não passa de mais uma panaceia ou de um fenômeno de “anorexia organizacional”, que pode tornar a empresa mais magra, mas não necessariamente saudável.



O termo *anorexia organizacional* é uma alusão às empresas que praticam uma reengenharia desordenada, preocupadas apenas com a eliminação de postos de trabalho, sem se preocupar, no entanto, com a qualidade dos serviços prestados, nem mesmo com a intensificação do trabalho realizado pelos funcionários remanescentes. Ou seja, são empresas que *emagrecem* sem saúde. Eis o grande desafio da reengenharia: encontrar, através de perfeitos fluxos de processos de trabalho, seu tamanho ótimo de operacionalização.

A reengenharia não pode ser encarada como um remédio amargo para salvar um doente terminal. Quando aplicada assim, pouco resulta em reais benefícios para as empresas, pois sua premissa básica é aumentar a competitividade.

O ponto central dessas mudanças é a integração dos mercados tão comentada na aldeia global, explorada por grandes corporações internacionais. Isso inclui uma intensa revolução tecnológica e uma rápida evolução dos meios de comunicação, bem como, fundamentalmente, uma forte capacidade de reação e adaptação da empresa a esse contexto de intensas transformações.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

3. Pesquise, através da internet, casos de empresas relacionadas ao turismo que tenham passado por processos de reestruturação organizacional (ou reengenharia). Escolha o caso específico de

uma empresa (pode ser um caso que envolva hotéis, estabelecimentos famosos de entretenimento, um ponto turístico, um episódio de empresas de transporte aéreo, aeroporto, entre outros).

Busque diversas informações a respeito da empresa e de como se deu o processo. Desenvolva um comentário a respeito do que você descobriu sobre os resultados alcançados pela empresa, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis à empresa que o implementou. Se possível, tente descobrir os motivos do sucesso ou do fracasso, bem como a relação existente entre as mudanças globais e a necessidade que a empresa teve de se reestruturar.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Como se trata de uma atividade de investigação, esperamos que você descubra, através do seu senso de pesquisador, diversos casos de empresas que precisaram se reconfigurar a partir da globalização, sobretudo como resposta à concorrência que se antecipou e, por isso, despontou no mercado. O ideal é que você perceba a relação causal entre a globalização e a reengenharia, bem como o resultado alcançado para verificar como muitas empresas prosperam, sabendo utilizar as técnicas de reestruturação adequadas, enquanto tantas outras fracassam, chegando muitas vezes, à falência, ao implementar a reengenharia de forma equivocada.*

*Como exemplo, poderíamos destacar os casos recentes de fusão ou aquisição de algumas companhias aéreas (Azul/Trip e United Airlines / Continental Airlines, por exemplo) ou ainda o caso de diversas redes hoteleiras que também passaram por profundos processos de reestruturação organizacional em decorrência das demandas do mercado.*

## Conclusão

A globalização fez surgir uma série de grandes e novas transformações em todos os âmbitos da vida. Foi no sentido econômico, no entanto, que se destacaram os seus maiores efeitos transformacionais.

Às empresas, cabe a competência na gestão dos relativos impactos e o desenvolvimento de habilidades que as tornem e mantenham competitivas e atuantes diante das turbulências. A reengenharia foi, certamente, o que se pode chamar de resposta à adequação ao mercado global. Uma controversa e contundente ferramenta de gestão que gera impactos, quase sempre, irreversível nos processos e nas pessoas envolvidas.

Como todo processo de mudanças, a reengenharia também apresenta vantagens e fracassos. A escolha correta dos critérios para implantação, no entanto, é fundamental para o sucesso de todas as partes envolvidas.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Leia o texto “Tecnologia e produtividade”, adaptado de Robbins (2001), e responda às questões que seguem.

O traço comum nas novas tecnologias no local de trabalho é que elas substituem trabalho humano por máquinas na transformação de insumos (matérias-primas) em produtos. Essa substituição do trabalho por capital tem sido essencialmente ininterrupta desde que a Revolução Industrial teve início, em meados do século XIX. A invenção da eletricidade, por exemplo, permitiu às tecelagens introduzirem teares mecânicos na produção de tecidos, de modo que esta se tornou mais barata e mais rápida do que era anteriormente, quando os teares eram movidos por força humana.

No entanto, o computador foi acoplado às máquinas e aos equipamentos no último quarto do século, o que se tornou o prin-

principal fator na reformulação do local de trabalho do século XX. Os caixas automáticos, por exemplo, substituíram dezenas de milhares de pessoas nos bancos. Diversos automóveis hoje são equipados com computadores de bordo que diagnosticam, em segundos, problemas que costumavam levar horas para serem descobertos pelos mecânicos.

Nos processos produtivos, do momento em que as peças chegam à fábrica até a embalagem final dos produtos acabados, tudo é inteiramente automatizado. Um número crescente de companhias, pequenas ou grandes, está utilizando a multimídia e a tecnologia interativa para o treinamento de seus funcionários. E milhões de organizações utilizam computadores pessoais para descentralizar as tomadas de decisões e gerar enormes aumentos de produtividade.

*Produtividade* é a palavra de ordem! A capacidade da tecnologia de aumentar consideravelmente a produtividade é que está motivando sua grande aceitação. Em sua forma mais simples, a produtividade pode ser expressa na seguinte relação:

$$\textit{Produtividade} = \frac{\text{Produção}}{\text{Trabalho} + \text{Capital} + \text{Matérias-primas}}$$

A fórmula anterior pode ser aplicada em sua forma total ou dividida em categorias. A produção homem/hora, por exemplo, talvez seja a medida parcial mais comum de produtividade.

Engenheiros industriais, que realizam estudos de tempos e movimentos nas fábricas, concentram-se em gerar aumentos na produtividade do trabalho.

A produtividade dos materiais está relacionada ao aumento do uso eficiente de insumos e suprimentos. Um exemplo esclarecedor é o açougue que melhora a produtividade de sua matéria-prima quando descobre usos adicionais para produtos que eram anteriormente tratados como perda (refugos).

A produtividade também pode ser aplicada em três níveis diferentes – o indivíduo, o grupo e a organização como um todo. Programas de edição de textos, o fax e o correio eletrônico tornaram as pessoas mais produtivas ao permitir que gerassem mais resultados durante seus expedientes de trabalho. O uso de equipes autogeridas aumentou a produtividade de muitos grupos de trabalho.

1. A análise do texto leva-nos à seguinte conclusão: considerando que a tecnologia é o meio pelo qual os insumos são transfor-

mados em produtos, ela é o foco primário de qualquer esforço da administração para melhorar a produtividade. De acordo com o texto, o que vem a ser produtividade? Qual a sua relevância para a questão da competitividade?

---

---

---

---

---

2. Durante muito tempo, a Southwest Airlines foi, no geral, uma organização mais produtiva do que concorrentes como a American Airlines ou a USAir, porque seu custo por assento disponível por milha era 30 a 60% menor. Como o setor de turismo pode ser impactado, positiva ou negativamente, por esse movimento da globalização?

---

---

---

---

---

3. Com relação à reengenharia, como você acredita que sua utilização deve ser encarada pelos gestores de uma empresa?

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

1. *Produtividade é o resultado obtido pela empresa, a partir da relação entre o que foi aplicado (custos, tempo, esforços, tecnologia etc.) e o que ela obteve com isso. Dessa forma, trata-se de algo nem sempre mensurável, porém, de uma possível percepção, o que, conseqüentemente poderá ser revertido à capacidade de competição de uma empresa sobre seus concorrentes.*

2. *Essa resposta comporta uma imensa possibilidade de vieses. Do ponto de vista positivo, por exemplo, você pode mencionar que a globalização intensifica o fluxo de deslocamentos, a elevação de movimentações entre os blocos econômicos, aproxima e atrai mais os povos e suas respectivas culturas, incrementando viagens e eventos etc. Por outro lado, com menor intensidade, os efeitos globais po-*

*dem dificultar o segmento turístico, ao fortalecer as discrepâncias socioeconômicas, facilitar as telecomunicações, tornando muitos deslocamentos desnecessários, entre outros.*

*3. A reengenharia deve ser encarada com muita responsabilidade. Seus impactos são drásticos sobre as organizações e, sobretudo, com relação às pessoas. Compare os efeitos da reengenharia a uma grave cirurgia à qual uma pessoa precisa ser submetida. Seus resultados podem ser devastadores, enquanto o ideal seriam medidas gradativas e permanentes que evitassem que a empresa alcançasse a necessidade dessa radical intervenção.*

### **Resumo**

A globalização, através da sua principal manifestação de expansão do capital em âmbito global, surgida a partir dos anos 1990, acarretou uma série de transfigurações mundo afora, sobretudo sobre as organizações que precisaram se ajustar e reajustar frequentemente. A principal manifestação sobre o mundo dos negócios, consequente dos desdobramentos globais, foi a reengenharia, ou reestruturação organizacional, caracterizada pelas tentativas de adequação de seus processos produtivos em detrimento aos novos arranjos e necessidades instaurados. Todo esse complexo de transformações exigem intervenções gerenciais complexas e responsáveis, tanto sobre as organizações às quais se dirigem quanto sobre as pessoas que estão sob seus comandos.

### **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, discutiremos o relevante papel da responsabilidade socioambiental das organizações frente a tantas expectativas e demandas das sociedades onde empresa, pessoas, dentre outros agentes do relacionamento organizacional, encontram-se inseridos.

# 14

## A responsabilidade socioambiental das empresas

*André Luís de Carvalho*

### Metas da aula

Apresentar e discutir os principais conceitos e pensamentos correlatos às práticas de responsabilidade social empresarial, ressaltando os aspectos da sustentabilidade ambiental.

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer os principais conceitos e práticas, relativos à responsabilidade social empresarial;
- 2 compreender a relação de interdependência entre a empresa e os demais agentes da sociedade.

### Pré-requisitos

Para obter um bom aproveitamento do conteúdo desta aula, é necessário que você tenha compreendido bem os conceitos apresentados nas Aulas 2 e 3.

## Introdução

Bem-vindo à Era da Reputação! Sim, é isso mesmo. Você já percebeu que vivemos uma fase histórica no contexto organizacional, onde o que mais importa é a reputação de uma empresa? Repare os termos recorrentes no mundo corporativo atual: transparência, ética, cidadania empresarial, governança corporativa, enfim, diversos termos que nos reportam a uma consciência de inter-relação entre a empresa e seus diversos públicos. É aí que toma forma uma promissora constatação empresarial: a necessidade de atitudes mais proativas, diante das demandas sociais, o que, até então, limitava-se à esfera pública.

Conforme discutimos na aula anterior, o mundo dos negócios vem sofrendo grandes transformações, resultantes da globalização. Nesse novo cenário da economia global, percebe-se que as organizações vêm ampliando o uso de ferramentas que reforcem sua posição no mercado, melhorem sua imagem, otimizem sua produtividade e comprometam seus melhores potenciais humanos, visando à competitividade e à sustentabilidade nos negócios, a longo prazo. Essas mudanças são percebidas sob diversas formas e efeitos, principalmente em consequência do acelerado aumento da competitividade organizacional e do desenvolvimento das tecnologias aplicadas.

Reforçando a procura pelo ferramental competitivo em uma esfera macroeconômica, as empresas vêm desenvolvendo práticas de aproximação do público que as cerca, principalmente a partir dos anos 1990. Percebemos que as empresas estão muito mais voltadas a estabelecer maiores diálogos com as partes envolvidas em suas operações, entre elas, colaboradores, clientes, comunidades, fornecedores, mídia, governos, agências reguladoras, sindicatos, entre outros. Com isto, é rompido o velho paradigma de que aos executivos só cabe buscar os interesses dos acionistas e donos do negócio. Este novo modelo integrado, cujo foco está na preocupação com a sociedade, denomina-se Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

## O contexto da Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

As práticas de RSE vêm crescendo muito nos últimos anos. Ao que parece, as organizações deram-se conta de que sua atuação em prol da sociedade é aguardada e muito bem-vinda pelos clientes e demais parceiros de negócios. Sua omissão, negligência ou atitude negativa pode ser fatal à sua imagem diante dos *stakeholders* (conceito apresentado na Aula 2) exigentes, informados e articulados. Logo, a RSE que até então se apresentava como uma vantagem competitiva empresarial, dado seu caráter diferencial, atualmente se tornou uma praxe, tal como ter preço competitivo ou qualidade no produto ou no serviço. É o que também ocorre com a *reputação empresarial*: as firmas assumem posições que outrora eram exclusivas do governo e, fortalecendo o terceiro setor da economia que abordaremos adiante, buscam a mitigação das defasagens sociais.

Através dessa nova atitude, de compromisso e interação com o social, as organizações estabelecem uma nova postura de aproximação junto aos seus agentes de negócio, reforçando uma imagem positiva no mercado e estabelecendo um diferencial junto ao seu público consumidor.

A relação entre essas questões e as empresas é complexa e parte da premissa de que as empresas não existem no vazio. O que acontece às empresas interessa à sociedade e vice-versa. As organizações não se encontram isoladas no contexto social e diversos outros agentes compõem o cenário mercadológico, proporcionando uma relação de interatividade e interdependência entre os diversos agentes sociais, inclusive as organizações. Tomando isto como princípio básico, a temática da RSE vem sendo bastante disseminada, seja por pesquisadores sociais, no meio acadêmico, seja pelos profissionais envolvidos nas articulações do terceiro setor e até mesmo pelo empresariado, que busca atender às exigências do mercado, mantendo uma conduta

eticamente correta e proativa diante dos anseios da sociedade. Transcendendo, assim, a dependência única do setor público.

Tanto o papel das empresas como o do próprio Estado estão sofrendo alterações, por isso, as organizações mudam quando o ambiente, o mercado e a tecnologia mudam. A partir desta nova demanda do ambiente por empresas mais participativas, exigidas pelos diversos segmentos da sociedade, ocorre uma maior integração entre as organizações civis e os demais agentes sociais.

Entende-se por *Responsabilidade Social Empresarial (RSE)* toda prática integrada e mobilizadora capaz de proporcionar a distribuição de rendas em uma sociedade, baseada nos princípios de sustentabilidade, tanto no aspecto *social*, como no *econômico* e *ambiental*. Assim, a RSE pode também ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de um modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativa e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela.

Essa é a tríade da responsabilidade social, também denominada de *triple bottom line*, ou tripé da sustentabilidade, isto é, prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, que devem interagir de maneira integrada para satisfazer o conceito. Assim, o *triple bottom line* ficou também conhecido como os três Ps (People, Planet and Profit, ou, em português, PPL – Pessoas, Planeta e Lucro) da sustentabilidade.



Não devemos confundir dois conceitos correlatos: a filantropia e a RSE. O primeiro, com seu caráter de assistencialismo, significa, nesse caso, ajudas eventuais e pontuais e, portanto, sem o efetivo compromisso social. Pode ser através de mutirões, campanhas ou sobras. Já a Responsabilidade Social Empresarial é a participação integrada, proativa e responsável da empresa com relação à sociedade em que está inserida, o que nos remete a uma ideia de maior comprometimento com os resultados de longo prazo, através de

valores de respostas às demandas sociais e, de preferência, voltados a políticas sistematizadas de distribuição de renda, através da capacitação de melhoria de condições de vida e acesso às ferramentas necessárias.

Além dessa ideia do tripé da sustentabilidade, a RSE deve se antepor às exigências sociais, pois ser “socialmente responsável” pressupõe que a empresa atende, ante às exigências legais, às necessidades atuais e latentes de uma comunidade, bem como a todos os envolvidos em seu ambiente organizacional. RSE é, ainda, correlata à qualidade de vida da sociedade, pois este é seu foco por excelência.

A partir dessa concepção, as práticas de RSE são difundidas como uma ideia de sustentabilidade, contrapondo a cultura do imediatismo que sempre havia vigorado nos negócios, além de identificar e valorizar uma postura de relacionamento social, calcado em políticas simbióticas de atividade dos negócios, ou seja, a organização deve ser privilegiada sem que, necessariamente, outra parte no processo seja prejudicada pelas suas atividades. Dessa forma, podemos inferir que as práticas de RSE estão (e devem estar!) sempre atreladas às questões estratégicas de cada organização. Essa ideia deve ser muito bem compreendida para que não se confunda responsabilidade social com assistencialismo, nem filantropia, nem tampouco com benevolência.

Todo e qualquer ato empresarial que se diga filantrópico ou socialmente responsável é, por extensão, atitude de estratégia empresarial, uma vez que há diversas formas de mensurar ou avaliar os retornos provocados por esta forma de comportamento das organizações.

Desde a gestão da reputação da imagem a uma forma de diferencial competitivo, ou até mesmo a uma “blindagem”, antecipação de protestos de diversos segmentos sociais contra eventuais prejuízos futuros causados ao meio ambiente ou à socie-

dade, ou ainda, o orgulho gerado ao empregado por participar de uma empresa ética e coerente com os interesses dos seus públicos, vemos em todas estas formas, fatores motivacionais que provocam as organizações a repensarem suas atitudes.

Ainda nesta linha, pode-se concluir que uma empresa socialmente responsável é aquela que está atenta às expectativas de seus parceiros, atuais e futuros, na visão mais radical de sociedade sustentável.

Pela abrangência de seu público, a RSE pode ser classificada em Responsabilidade Social Externa e Interna.

A Responsabilidade Social Externa é a forma mais abordada e percebida das práticas organizacionais de quem executa ações sociais. É a ação empresarial junto ao seu público externo, ao seu macroambiente. Ou seja, foge aos limites físicos da organização. São as atitudes voltadas a consumidores, comunidade, sindicatos, governo, fornecedores, concorrentes, entre outros. Promovem melhorias às partes envolvidas, agregando-lhes mais qualidade de vida e desenvolvimento, estabelecendo melhores parcerias e sustentabilidade para os negócios. Ela corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais que beneficiam à sociedade de uma forma mais ampla ou à comunidade na qual está inserida. Em síntese, são as atividades voltadas para seu público externo.

Por outro lado, a Responsabilidade Social Interna é o conjunto de ações que a empresa desenvolve junto ao seu público interno, ou seja, seus acionistas e colaboradores de modo geral, funcionários e seus respectivos dependentes, extensiva aos seus prestadores de serviços, terceirizados, estagiários etc. Trata, por excelência, da qualidade de vida no trabalho, diretamente voltada para os seus parceiros internos, através de uma visão sistêmica.

Envolve questões de valores e crenças quanto à contratação, à seleção, ao treinamento e à manutenção de pessoal, bem como aos demais programas de benefícios, voltados para a participação nos resultados e para o atendimento aos dependentes. São, portanto, suas atitudes junto aos acionistas e suas políticas

de recursos humanos, por exemplo, as práticas de manutenção, alocação, devendo estender-se também até ao momento do desligamento de seus colaboradores do seu quadro de pessoal, em uma situação das mais delicadas da vida de um profissional, as rescisões contratuais de relações de trabalho.

Podemos classificar como empresa-cidadã aquela que atua de forma socialmente responsável em ambas as dimensões, tanto interna, quanto externamente. As práticas de RSE interna e externa não se contrapõem e, pelo contrário, devem se complementar e evidenciar que a organização empenha-se na busca do desenvolvimento de todos os seus parceiros em uma verdadeira relação de ganha-ganha (conforme vimos na Aula 9, sobre negociação).

No entanto, é comum observar que algumas organizações correm sério risco ao adotar práticas sociais internas que contrariem sua atitude externa e vice-versa. Tal postura evidencia uma *incoerência social*, uma vez que a organização deve zelar por uma atitude lógica, e não contraditória. É o caso de uma organização que, por exemplo, mantém parceria com alguma ONG, voltada para a erradicação da exclusão digital, entretanto, contraditoriamente, possui em seu quadro de pessoal, funcionários que sequer conhecem as ferramentas básicas da internet. Ou ainda, aquela organização voltada apenas à geração de dividendos aos acionistas, sem ao menos se importar com as condições de trabalho dos profissionais das empresas envolvidas em sua cadeia produtiva.

Observe o quadro comparativo a seguir para ilustrar as classificações de âmbito interno e externo da RSE.

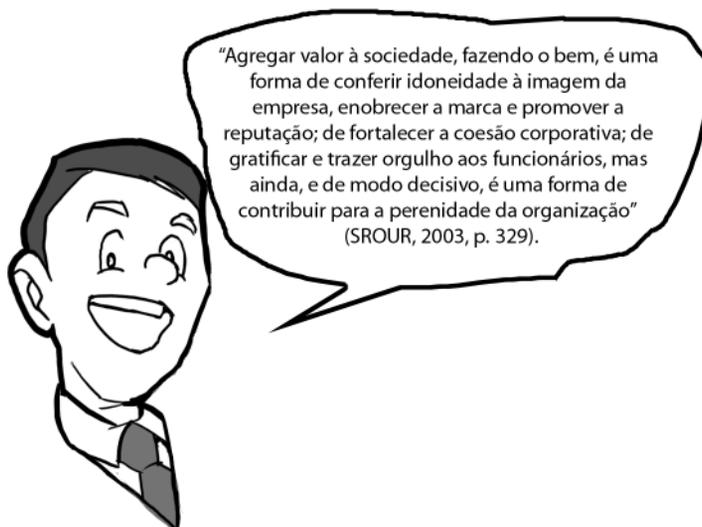
	<b>Responsabilidade Social Interna</b>	<b>Responsabilidade Social Externa</b>
<b>Foco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público interno (empregados e seus dependentes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidade.</li> </ul>
<b>Área de atuação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação;</li> <li>• Salários e benefícios;</li> <li>• Assistência médica, social e odontológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação;</li> <li>• Saúde;</li> <li>• Assistência social;</li> <li>• Ecologia.</li> </ul>
<b>Instrumentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de RH;</li> <li>• Planos de Previdência Complementar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doações;</li> <li>• Programas de voluntariado;</li> <li>• Parcerias;</li> <li>• Programas e projetos sociais.</li> </ul>
<b>Tipo de retorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno de produtividade;</li> <li>• Retorno para os acionistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno social propriamente dito;</li> <li>• Retorno de imagem;</li> <li>• Retorno publicitário;</li> <li>• Retorno para os acionistas.</li> </ul>

Fonte: Melo Neto; Fróes (1999).

É importante ressaltar que uma nova vertente de conduta paira sobre o mercado consumidor e o mercado acionista; logo, a postura e o discurso organizacional devem ser redimensionados perante as novas exigências

A literatura específica demonstra que diversos autores enfocam a temática a partir do aspecto da legalidade, da obrigatoriedade, ou seja, ser responsável socialmente possui um aspecto mínimo, que implica a realização daquilo que ainda não se faz obrigatório. Daí, termos como ética, transparência, agir proativamente, entre outros, se destacarem na formulação da definição do tema. Logo, a Responsabilidade Social é a avaliação contínua dos efeitos da empresa no sistema social, de maneira a agregar benefícios a ele, além dos ganhos econômicos da empresa. Isso

significa que a Responsabilidade Social começa onde a lei termina. Medidas aquém disso não passam de sua obrigação social.



Nota-se, contudo, que as práticas efetivamente de Responsabilidade Social iniciam-se a partir da conduta ética da organização, uma vez que o cumprimento à lei configura uma obrigação social, caracterizando apenas práticas socialmente reativas às necessidades públicas, através da imposição legal. A **Figura 14.1** ilustra uma sequência evolutiva, um *continuum* das práticas sociais empresarias, baseado no nível de comprometimento que a empresa adota junto à sociedade. Enfim, uma coisa é cumprir leis, outra é antecipar-se a elas por valores e convicções morais.

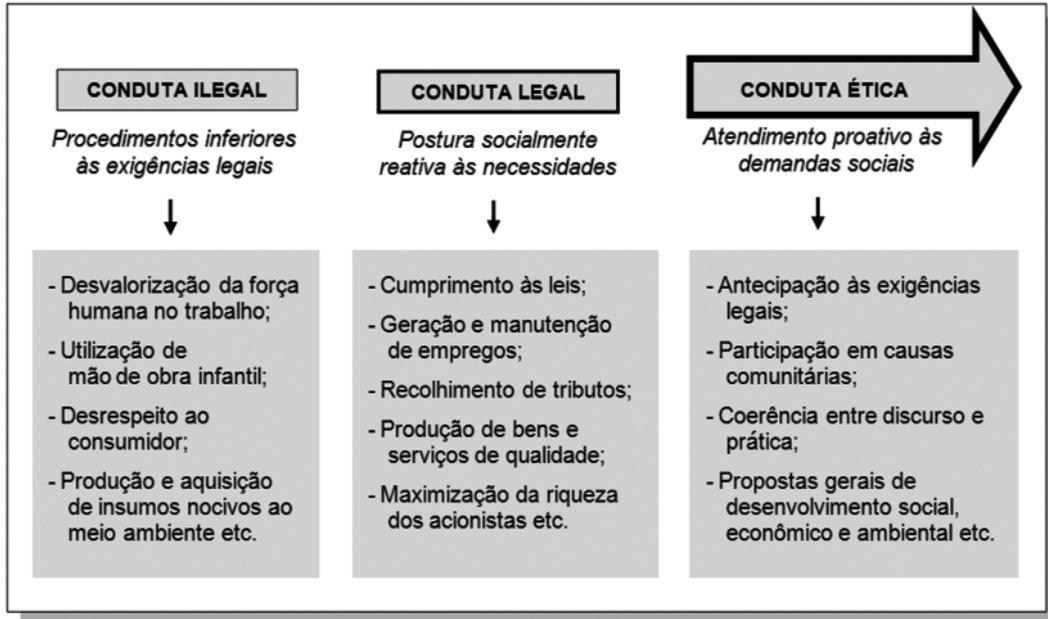


Figura 14.1: Continuum do comprometimento social das organizações.

Outro aspecto muito presente nas diversas definições a este respeito, também, trata da ideia de prestação de contas da empresa junto à sociedade. É uma prática de valorização da sociedade por alguma finalidade estratégica, específica ou não, explícita ou tacitamente, divulgada ou não junto à sociedade favorecida. Geralmente, apresenta-se o assunto na perspectiva de uma conduta empresarial diante da necessidade de retribuição pela exploração histórica das organizações, através da utilização e, às vezes, até do esgotamento dos diversos recursos naturais, humanos e materiais.

Algumas pesquisas a respeito da efetividade das práticas socialmente responsáveis vêm sendo realizadas pelos meios acadêmicos e não governamentais para ilustrar, junto à sociedade civil e empresarial, as consequências e percepções sobre a participação social das organizações junto ao seu público.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. O Parque do Pato Molhado, principal empregadora em um humilde balneário, é uma empresa que atua no ramo de entretenimento há 20 anos, zelando pelo bem-estar dos seus 80 funcionários. Paga salários em dia, capacita seus trabalhadores e cumpre todas as exigências fiscais e trabalhistas. Além disso, preza pela qualidade de seus serviços em todos os setores, buscando conscientizar seus funcionários e a comunidade local a respeito da importância da sustentabilidade ecológica. Em sua opinião, de acordo com o nível de comprometimento social estudado nesta aula, você considera essa empresa socialmente responsável? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Evidentemente, trata-se de uma atividade em que a empresa citada foi muito superficialmente apresentada. No entanto, a partir dos dados fornecidos, podemos deduzir que a empresa apenas cumpre suas obrigações legais (nível da conduta legal). Nada do que foi mencionado indica que ela aja ilegalmente, da mesma forma que também não há nenhuma indicação de que ela se antecipe à legislação, ou seja, tenha Responsabilidade Social.*

## A RSE como um modelo de gestão voltado para os stakeholders

O ambiente organizacional caracteriza um sistema aberto, isto é, interage com seu meio. Nesse contexto de permanentes interações e interdependência, cabe definir a Responsabilidade Social como uma proposta de gestão direcionada aos seus *stakeholders*, ou seja, toda e qualquer ação organizacional pode ou deve estar direcionada a um público que estará sofrendo tais

ações, valorizando, com isso, a sustentabilidade nos negócios. Ao mesmo tempo em que a empresa, agindo sobre elementos ambientais (comunidade, fornecedores, clientes, governos etc.), estará também sofrendo suas respectivas reações. Neste sentido, o Instituto Ethos, uma organização não governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, define a RSE como:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. Trata-se de uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários.



Conheça e explore o site do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, uma organização sem fins lucrativos, cuja principal missão é disseminar o conceito de responsabilidade social empresarial. Visite o site [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)

Embora alguns autores conceituem *stakeholders* como grupos de interesse ou partes interessadas, para Edward Freeman (1984) *stakeholders* são um grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades dos objetivos organizacionais. A definição deste autor diverge das anteriores por ser mais ampla e suscitar a inter-relação entre as partes, afinal, o que a organização faz impacta em alguma parte e o que tal parte faça pode vir a impactar na organização, estabelecendo uma abordagem sistêmica da gestão.

Freeman estabeleceu-se como um dos pioneiros na formulação da *Teoria dos Stakeholders*. Essa doutrina baseia-se na ideia de que o resultado final da atividade de uma organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os seus *stakeholders* envolvidos, e não apenas os resultados imediatos dos acionistas, dada a importância que estes têm nas atividades das empresas. Afinal, hoje, as expectativas de negócio têm mudado, e a capacidade dos grupos de interesse fazerem-se ouvir vem crescendo cada vez mais.

A relação “empresa-grupos de interesses” baseia-se nas expectativas estabelecidas entre as partes. A seguir, serão abordadas as principais relações entre os parceiros organizacionais e seus principais *stakeholders*, conforme ilustrado na **Figura 14.2** a seguir:

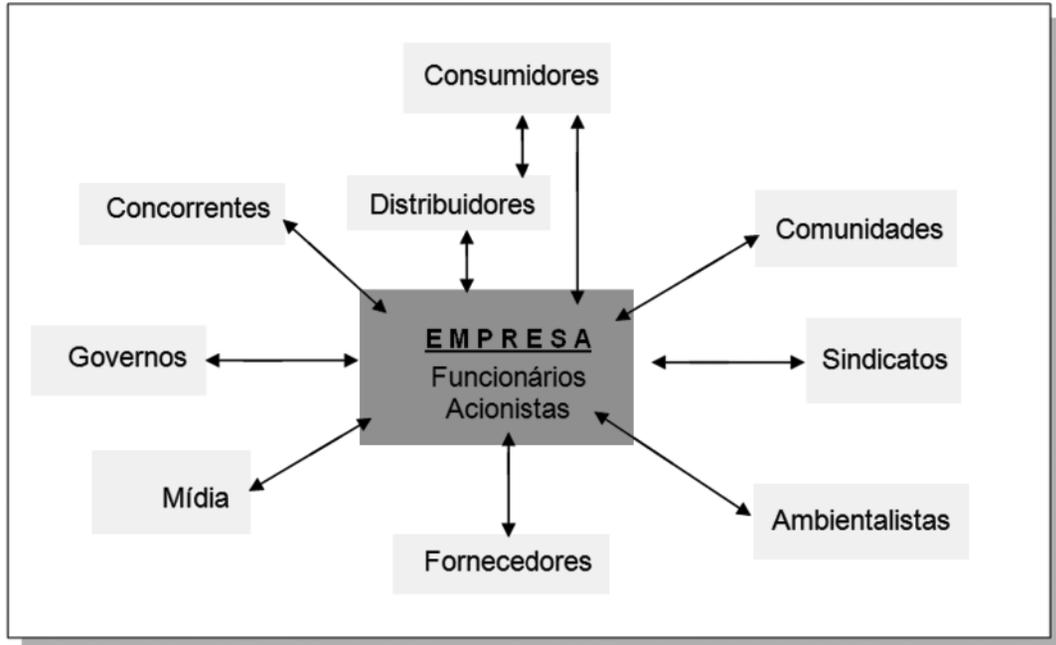


Figura 14.2: A empresa e alguns dos seus principais *stakeholders*.

Os *acionistas* (ou *shareholders*) são os donos da empresa, ou ainda, os sócios do negócio, aqueles que estão mais diretamente interessados na existência da organização. Por isso, podemos dizer que este seja o principal grupo de interesse nas atividades da instituição. A legislação fiscal vigente garante a este grupo de interesse o acompanhamento da situação financeira da empresa na qual está sendo realizada alguma forma de transação comercial.

Uma imagem favorável à empresa no mercado, neste caso, através de práticas socialmente responsáveis, valoriza o preço das ações, revertendo-se, então, em lucro aos acionistas. Trata-se de um ciclo social positivo.

Os *colaboradores* mantêm os seus empregos e, assim, dependem da organização. Em troca da sua força de trabalho esperam da organização retorno monetário, segurança, benefícios, entre outros aspectos legais e espontâneos por parte da empresa. Esta última, por outro lado, precisa da “força humana” para

execução das tarefas, bem como da criação e inovação perene em suas atividades cotidianas e estratégicas.

A partir do aumento da concorrência, através das “quebras de barreiras alfandegárias”, as organizações passaram a valorizar cada detalhe de diferenciação com seus competidores do mercado. É o capital humano, ou o *stakeholder* interno, que vai distinguir a empresa que possui máquinas, capital e tecnologia daquelas que possuem, além disso, o fator humano capacitado para agregar valores, fazendo uso otimizado de tais fatores de produção.

Os *consumidores* cada vez mais informados trocam recursos com a organização. De um lado, recebem seus produtos e/ou serviços e, por outro lado, retribuem com o capital que mantém a sobrevivência da organização. Serão fies à marca e às organizações que lhes deem razões para isso. Os consumidores, como agentes sociais, valorizam, cada vez mais, organizações que se engajam nos interesses da sociedade, e não somente por causas mínimas do cumprimento às leis. Percebem atitudes organizacionais e consideram-nas quando decidem por este ou aquele. Este grupo de *stakeholders* insere-se no contexto, de alguma forma, como colaboradores, uma vez que participa direta e indiretamente também desta forma de relação social.

Com a criação de instituições públicas, ONGs e serviços especializados (Procon, Vigilância Sanitária, Juizados Especiais, sites e programas na mídia direcionados aos interesses do direito do consumidor etc.) voltados para causas de observação dos serviços prestados ao público, esse segmento de *stakeholders* vem se fortalecendo e tendo uma importância fundamental nas relações comerciais. Essas tendências, caracterizadas pelo governo, articulando o público como agente fiscalizador direto justifica o surgimento maciço do terceiro setor e, consequentemente, o crescimento das práticas de compromisso ético por parte das empresas.

Toda organização depende de insumos externos, quando surge a figura de um dos agentes fundamentais para as operações organizacionais: os *fornecedores*. A Responsabilidade So-

cial da empresa em relação a este grupo de *stakeholders* começa no processo de escolha destes e considera alguns critérios primordiais, como os padrões de conduta e o procedimento adotado na relação com os seus colaboradores e com o meio ambiente, por exemplo. Os fornecedores configuram-se, então, como agentes de vital importância para o sucesso da organização, pois o suprimento de matérias-primas determinará a qualidade e o preço final dos produtos.

Na busca permanente pelo atendimento aos padrões de qualidade, os fornecedores aparecem como um dos principais parceiros da organização, através de práticas comerciais como *just-in-time*, economia de escala ou aquisição por lote econômico, por exemplo.

Outro aspecto extremamente relevante na relação organização-*stakeholders* é a *comunidade local* na qual se insere a organização. Dessas comunidades saem seus colaboradores, recursos naturais mais básicos, consumidores, entre outros aspectos necessários às atividades empresariais. Como contrapartida, a organização deve cuidar de questões relacionadas ao incremento socioeconômico, como geração de empregos e promoção da qualidade de vida da população local, através do lançamento de produtos e serviços a preços justos; não gerar impactos negativos à comunidade local, em aspectos ambientais, como a poluição do ar e da água, por exemplo; manutenção de um consumo consciente dos recursos naturais esgotáveis; práticas de reciclagem de insumos e refugos etc. Esta relação pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. É muito recorrente, sobretudo nas comunidades mais afetadas pela violência, empresas precisarem transferir suas operações, ou até mesmo encerrá-las, por falta de boa relação com a comunidade local.

A quantidade e a qualidade de *concorrentes* no mercado influenciarão diretamente as decisões estratégicas e operacionais da administração em seu dia a dia. Uma empresa que se considere socialmente responsável deve evitar práticas que descaracterizam a saudável autorregulação do mercado do qual participa. Nesse contexto, os *concorrentes* aparecem como um dos *stakeholders*

### Just-in-time (JIT)

É uma prática originária da Qualidade Total, surgida no Japão do pós-guerra, que objetiva a redução do nível de estoque de uma empresa a zero ou algo bem próximo disso. A ideia é que a empresa estabeleça uma forte e integrada parceria com seus fornecedores, a fim de ser abastecida sempre na medida suficiente, de modo a evitar dinheiro parado. Note que ter matéria-prima ou produto acabado em estoque significa dinheiro parado, certo? Para mais detalhes e informações pesquise sobre o *Toyotismo* ou *TQM – Gestão da Qualidade Total*.

diretos, uma vez que suas práticas mútuas impactam-se diretamente nos respectivos negócios. Agir eticamente correto com este grupo de interesse é respeitar a livre concorrência, utilizando-se de métodos lícitos, como o *benchmarking* e a utilização de propagandas éticas e de respeito ao negócio do qual participa.

Os *sindicatos* estabelecem as relações trabalhistas. Eles atuarão como agentes representativos das classes, intermediando interesses entre os agentes patronais e trabalhadores. Seu impacto repercute diretamente nas condições de trabalho e atribuição de direitos, e de deveres das partes que por ele são representadas, estabelecendo desta forma possíveis alterações nas relações de trabalho. De acordo com o poder de representatividade deste grupo de interesses, podem representar significativos impactos sobre as operações da organização.

Todo grupo social necessita de normas e regulamentos para nortear as interrelações, bem como para salvaguardar o estado de direito que lhe é assegurado. Neste contexto, surge outro agente de interesse, os governos, em instância federal, estadual e municipal, que vão estabelecer leis e diretrizes regulatórias. Seu impacto sobre as organizações é fundamental, com efeitos nas relações comerciais, operacionais e de trabalho, daí a sua relevância como *stakeholder*.

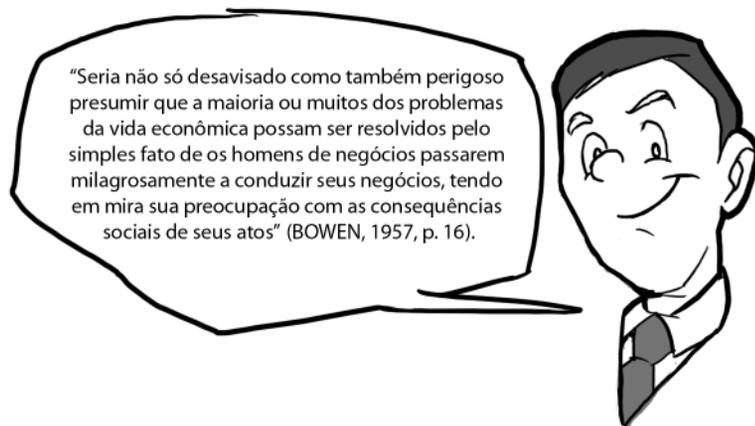
Empresas que agem antecipando-se às legislações sociais, em prol de seus colaboradores e demais *stakeholders*, cumprem seu papel de cidadania organizacional, ou seja, praticam responsabilidade social.

Existem diversos grupos de interesses e aqui listamos apenas alguns deles. Você deve notar inclusive que cada empresa possui os seus *stakeholders* específicos. Enfim, trata-se de uma série de interconexões que cada segmento de operação, em todo ramo de atividade, e qualquer empresa, em seus campos de atuação cotidiana, estabelecem relações, o que nos permite identificar, em cada caso, a cada momento, grupos de interesses específicos e diferenciados.

Dessa forma, efetivamente, devemos considerar a responsabilidade social como uma concepção de gestão bem mais voltada aos seus respectivos grupos de interesses.

### **A evolução do pensamento socialmente responsável**

A responsabilidade social como fenômeno incorporado às organizações é antiga. Na teoria organizacional, em diversos episódios, podemos verificar a existência de fatores que evidenciam a preocupação das empresas com as questões relacionadas à sociedade. A literatura específica apresenta pela primeira vez o termo Responsabilidade Social na obra de Howard Bowen, pioneira sobre o assunto, *Social Responsibilities of the Businessman*, publicada em 1953, nos EUA, e editada no Brasil, quatro anos depois. A obra trata, embora de maneira ainda incipiente, da responsabilidade social do executivo, o homem organizacional, embasada em uma postura ética cristã da época, embora atente para o fato de não dever centralizar as atenções da empresa na prestação de serviço social, uma vez que este não é o principal papel social de uma organização, alertando ainda para o risco de se encarar a RSE como uma panaceia milagrosa. A obra analisa, ainda, até que ponto os interesses do negócio vão de encontro aos interesses sociais.



Historicamente, não existe um marco inicial para as práticas de RSE. Percebe-se, porém, algumas preocupações e ações voltadas, desde o século XIX, para o aspecto da ação social, ocupada pela firma e seus integrantes.

Muitos estudiosos veem a publicação de *O evangelho da riqueza*, de Andrew Carnegie, em 1899, como uma das propostas embrionárias do que hoje chamamos de Responsabilidade Social Empresarial, pois a referida obra trata dos princípios da caridade e da custódia. O primeiro princípio, da caridade, seria uma doutrina de responsabilidade social, a qual exige que os indivíduos mais ricos auxiliem os membros menos afortunados da sociedade. Já o princípio da custódia estaria baseado na doutrina bíblica que determina que as empresas e os indivíduos ricos vejam-se como guardiães ou zeladores de sua propriedade. Entretanto, era também função da empresa multiplicar a riqueza da sociedade, aumentando a sua própria, através de investimentos prudentes de recursos postos sob sua custódia.

Atualmente, mais do que estar empenhada nas práticas, voltadas para a sociedade, a RSE configura-se como um novo paradigma organizacional, calcado na filosofia do assistencialismo voltado ao suprimento das falhas assistenciais do governo, e pela sua visão da necessidade de um maior engajamento junto aos seus agentes sociais.

Com esta atitude de assistencialismo público, as organizações assumem uma postura de Estado ao atrair, para si, um papel que não é seu, a princípio. Desenvolve-se o chamado terceiro setor, caracterizado por um novo segmento da sociedade, híbrido, por possuir, de um lado, as qualificações de primeiro setor (por ser voltado para o povo), bem como características de um segundo setor (privado, embora sem objetivar o lucro).

Esse terceiro setor, com sua atuação complementar ao papel do Estado, seu crescimento e pertinência com as práticas de Responsabilidade Social serão abordados a seguir, em uma perspectiva de agente social, formado pelo particular, mas sem lucro; de interesse público, mas sem atuação direta do governo.

## O terceiro setor como agente da RSE

O crescimento explosivo do movimento da responsabilidade social justifica-se, também, através da disseminação da política neoliberal global, instaurada a partir dos anos 1990 e com a concomitante fragilidade do Estado em suprir a demanda assistencial pública, fomentando uma maior participação das organizações civis no atendimento às causas sociais.



O movimento neoliberal é percebido claramente com a transferência do papel do Estado para o setor privado, a partir de uma série de fatores, dentre os quais podemos citar o grande número de privatizações ocorridas a partir deste período, bem como o fenômeno crescente das ONGs, por exemplo.

Entende-se por primeiro setor o Estado, com suas operações e abrangência. O segundo setor é o mercado, ou seja, o setor produtivo, que objetiva o lucro. O terceiro setor é uma nova proposta de ação “não governamental” e, ainda, “não lucrativa”, apresentando-se sob diversas denominações, como setor social, setor sem fins lucrativos, setor de promoção pessoal, economia social, setor voluntário e muitos outros. É, no entanto, organizado, independente e mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comprometimento das pessoas.

Embora não objetive lucro, o terceiro setor é privado, pois age através de iniciativas privadas, sejam elas através de pessoas físicas ou jurídicas. É, no entanto, ao mesmo tempo, público, uma vez que realiza papel de governo.



**Figura 14.3:** Terceiro setor: a interseção entre o primeiro e o segundo setor.

Para simplificar o entendimento dos três setores, confira o esquema do quadro a seguir, de acordo com seus respectivos agentes e finalidades:

Agentes		Fins		Sector
Privados	para	privados	=	Mercado
Públicos	para	públicos	=	Estado
Privados	para	públicos	=	Terceiro Sector
Públicos	para	privados	=	(Corrupção)

Fonte: Fernandes (1994).

Então, o que se denomina terceiro setor é aquele conceito abstrato e ideológico, segundo o qual se atribui a existência de um mecanismo social público, porém não estatal, voltado a colaborar na mitigação das necessidades sociais.

A ineficiência dos serviços públicos estimula a busca de alternativas autônomas que, embora não sejam capazes de enfrentar os problemas em toda a sua extensão, reforçam a ideia de ajuda mútua e de iniciativa própria. As carências orçamentárias dos governos estimulam a busca por recursos para fins sociais no setor privado. Diante dos impasses da política, alguns segmentos, antes antagônicos entre si, começam a afirmar as vantagens de uma cooperação.

Tanto o papel das empresas como o do próprio Estado vem sofrendo alterações, por isso as organizações mudam quando o ambiente, o mercado e a tecnologia mudam. A partir dessa nova demanda, muitas empresas do setor produtivo, através de ONGs, fundações, ou qualquer manifestação de organização sem fins lucrativos, isto é, do terceiro setor, exercem atividades voltadas para educação, saúde, serviços comunitários, infraestrutura, entre outros, assumindo um “papel de Estado”. Assim, praticam Responsabilidade Social.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Descubra no seu bairro, cidade ou estado, três organizações do terceiro setor que se relacionem, de alguma forma, com o setor turístico. Explique como ocorre essa relação entre a organização e o turismo, ou seja, como o negócio do turismo pode tirar proveito dessa relação.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Esta resposta é subjetiva, de acordo com as instituições listadas por você. No entanto, o que se espera é que você consiga distinguir os três setores e ao mesmo tempo, perceba também a importância do terceiro setor na sociedade.*

## **A questão ambiental**

A degradação das condições ambientais e sociais que afetam a qualidade de vida e o aumento de sensibilidade de indivíduos, e de grupos da sociedade para estas questões são alguns dos elementos que têm colocado em evidência a crescente necessidade da gestão ambiental como parte do processo para consecução de sociedades sustentáveis.

Nesse sentido, retomando a ideia do *triple bottom line*, onde as políticas sociais e econômicas devem estar reciprocamente atreladas ao pensamento de sustentabilidade ecológica, a gestão ambiental é uma prática ainda recente, que vem ganhando espaço nas instituições públicas e privadas. Através dela, é possível a mobilização das organizações para se adequarem à promoção de um meio ambiente ecologicamente equilibrado. Seu objetivo é a busca de melhoria constante dos produtos, serviços e ambiente de trabalho, em toda organização, levando-se em conta o fator ambiental.

A gestão ambiental visa ordenar as atividades humanas para que estas originem o menor impacto possível sobre o meio. Essa organização vai desde a escolha das melhores técnicas até o cumprimento da legislação e a alocação correta de recursos humanos e financeiros para o alcance de um desenvolvimento sustentável.



A expansão da consciência coletiva em relação ao meio ambiente e a complexidade das atuais demandas ambientais que a sociedade repassa às organizações induzem a um novo posicionamento por parte das organizações, diante de tais questões. Tal posicionamento, por sua vez, exige gestores empresariais preparados para fazer frente a tais demandas ambientais, que saibam conciliar as questões ambientais com os objetivos econômicos de suas organizações empresariais.

Nessa perspectiva, é necessário defender o ponto de vista de um modelo de *gestão ecocêntrica*, na qual os objetivos organizacionais deveriam transcender os aspectos mensuráveis dos fatores de produção, voltando-se mais para os aspectos relevantes ao indivíduo, à sociedade, à natureza, em que o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele, contrapondo-se a uma visão insustentável da *gestão antropocêntrica*, que sempre esteve em vigência.



Devido à repercussão do tema, diversos filmes e documentários são lançados todos os anos, o que nos faz questionar, muitas vezes, a produção e os interesses envolvidos. No entanto, duas sugestões de documentários que valem a pena ser assistidos acerca dos impactos ambientais são:

- *Uma verdade inconveniente* (An Inconvenient Truth). Documentário feito pelo ex-vice-presidente dos Estados Unidos, Al Gore. Muito interessante!
- *Mudanças do clima, mudanças de vidas*. Filme feito pela ONG Greenpeace sobre o aquecimento global e os efeitos da mudança climática no Brasil.

Diversas empresas adotam posturas proativas em relação ao meio ambiente, mediante a incorporação dos fatores ambientais nas metas, políticas e estratégias da empresa, considerando os riscos e os impactos ambientais não só de seus processos produtivos, mas também de seus produtos. Assim, a proteção ambiental passa a fazer parte de seus objetivos de negócios e o meio ambiente não é mais encarado como um adicional de custo, mas como uma possibilidade de lucros, em um quadro de ameaças e oportunidades para a empresa.

Em face da crescente importância dada à proteção ambiental e com o objetivo de harmonizar globalmente os procedimentos de gestão ambiental empresarial, sem privilegiar determinados setores ou países, foram criados, em 1994, no âmbito da International Standard Organization (ISO), grupos de trabalho para o desenvolvimento de normas, contendo diretrizes aplicáveis aos diferentes setores produtivos e regiões que possibilitem uma gestão e um produto com “qualidade ambiental”. Em 1996, foram aprovadas e publicadas as normas ISO 14001 e ISO 14004.

Na norma ISO 14001, encontram-se especificados os requisitos gerenciais para estabelecer um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e obter a certificação, nos mais diversos tipos de organizações, respeitadas suas especificidades setoriais, geográficas,

culturais e econômicas. Nela, estão sistematizados os procedimentos necessários para a definição dos princípios norteadores da política ambiental da empresa.

A certificação da empresa, pela norma ISO 14001, assegura às partes interessadas (clientes, fornecedores, acionistas, força de trabalho, comunidade, governo e organizações não governamentais, dentre outras) que as práticas gerenciais para a manutenção e melhoria do seu desempenho ambiental ajustam-se ao estabelecido na norma, independente do setor e/ou local onde a empresa esteja atuando. Em outras palavras, este instrumento propicia a transparência e a unidade no fluxo de informações para o público interno e externo das empresas sobre os procedimentos de gestão ambiental, aplicados por elas.

A gestão ambiental, conforme a norma, deverá contemplar os seguintes pontos:

- a) avaliação do impacto que os produtos da empresa possam provocar no meio ambiente;
- b) atendimento aos chamados da sociedade com relação aos eventuais prejuízos ou descasos ambientais;
- c) definição de indicadores internos para a mensuração do desempenho da empresa na gestão ambiental;
- d) redução de custos na prevenção de acidentes ambientais e na prestação de serviços.

Quando considerarmos a questão ambiental do ponto de vista da empresa, a primeira dúvida que surge diz respeito ao aspecto econômico. A ideia que prevalece é de que qualquer providência que venha a ser tomada em relação à variável ambiental traz consigo o aumento de despesas e o conseqüente acréscimo dos custos do processo produtivo.

Entre as diversas manifestações de oportunidades de negócios, podemos citar a reciclagem de materiais, que tem trazido uma grande economia de recurso para as empresas; o reaproveitamento de resíduos internamente ou sua venda para outras empresas através de negociações bilaterais; o desenvolvimento de processos produtivos com a utilização de tecnologias mais

limpas para o ambiente, que se transformem em vantagens competitivas e até mesmo possibilitem a venda de patentes; o desenvolvimento de novos produtos para um mercado cada vez maior de consumidores conscientizados com a questão ecológica, geração de materiais de grande valor industrial a partir do seu refugo e o aparecimento de um mercado de trabalho promissor, ligado à variável ambiental que deverá envolver auditores ambientais, gerentes de meio ambiente, advogados ambientais etc.

Não sabemos até que ponto as considerações citadas já estão claras para os empresários, mas é certo que todos eles gostariam de saber até que ponto o seu negócio seria afetado pelo aumento da consciência ecológica dos consumidores e pelas exigências da legislação.



Dada a limitação do espaço destinado à aula, dificilmente conseguiríamos abranger o tema com o devido merecimento. Assim, sugerimos uma lista de termos correlatos à temática da Responsabilidade Socioambiental, para que você amplie seus conhecimentos, através de boas pesquisas:

- Projeto Social;
- Balanço Social;
- Indicadores Sociais;
- Certificações (SA8000, AA1000, ISO26000, BS8800, OHSAS18001);
- Distribuição de Rendas;
- Sistema de Gestão Ambiental;
- Auditoria Ambiental etc.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

3. Utilizando a internet, pesquise sobre o segmento do *ecoturismo* e a questão ambiental. Explore em diversos sites alguns dados – como são as empresas que atuam nesse segmento, quais são as principais práticas adotadas, por que elas surgiram, que diferenciais elas possuem, como está a evolução desse segmento etc.

A partir dessas e de outras informações, desenvolva um texto, buscando responder, pelo menos, aos seguintes questionamentos:

Por que as pessoas atualmente estão mais voltadas às questões ecológicas do que há 20 anos?

Qual a importância do ecoturismo para a sociedade?

Qual a relação entre a gestão ambiental e o ecoturismo?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Esperamos que o seu relatório esteja bastante consistente, pois o que não faltam são informações na internet sobre o ecoturismo e a questão ambiental. Mas o mais importante é que você perceba na gestão ambiental e na consciência ecológica fortes aliados ao turismo, sobretudo, o ecoturismo.*

*Podemos deduzir, de imediato, por exemplo, que as pessoas estão mais informadas e, por isso, cientes dos impactos sobre o meio ambiente. Imaginamos também que a conscientização dá-se, muitas vezes, pelo crescente volume de consumo e de seus resíduos, que impactam diretamente o Planeta.*

*Imaginamos, também, que você perceba a proposta do ecoturismo como uma resposta do turismo, através desta sua segmentação, a uma demanda do ser humano por um estreitamento nessa relação com a natureza em diversos dos seus aspectos, o que, de fato sensibiliza para atitudes também mais sustentáveis, o que estabelece um link com a necessidade de uma gestão ambiental eficiente, que é a última etapa da questão.*

## Conclusão

Conforme discutido, as empresas têm um papel social e político a desempenhar e o propósito dos negócios vai além da maximização dos lucros e do cumprimento da legislação. As questões sociais não podem ser consideradas como problemas exclusivos dos governos e a omissão das empresas não é postura condizente, implicando maior responsabilidade das corporações.

A empresa que estrategicamente adota a definição de Responsabilidade Social como um modelo de gestão voltado aos interesses de todos os seus *stakeholders* assume uma postura de efetiva cidadania, uma vez que suas atitudes estarão norteadas por relações simbióticas de negócio. Neste novo paradigma de redes onde se vive atualmente, exige-se a manutenção e a formação de interdependência entre grupos de interesses recíprocos, evidenciando uma grande necessidade de atuação e mobilização entre as partes inter-relacionadas.

Junto à urgência das questões sociais e econômicas encontram-se os debates acerca dos impactos ambientais e sua relação com as organizações, dos quais se pode aferir que a gestão ambiental é consequência natural da evolução do pensamento da humanidade em relação à utilização dos recursos naturais de um modo mais inteligente, ou seja, se deve retirar apenas o que pode ser repostado ou, caso isto não seja possível, deve-se, no mínimo, recuperar a degradação ambiental causada, a fim de proporcionar aos nossos sucessores, uma vida possível, através da efetiva ideia de sustentabilidade.



### Atividade Final

---

#### Atende aos Objetivos 1 e 2

Na Aula 2, propusemos uma atividade na qual você precisou descrever os principais atores sociais (*stakeholders*) envolvidos com as operações de um hotel fictício, criado em sua imaginação, bem como a correlação estabelecida entre eles. Agora, a partir

dos seus conhecimentos adquiridos sobre a responsabilidade socioambiental, propomos que você realize essa atividade na prática, ou seja, escolha um hotel, um albergue, uma pousada. Converse, sob o enfoque da questão socioambiental, com o seu proprietário ou gerente e levante questionamentos a respeito da relação estratégica e social, constituída entre o estabelecimento e seus principais grupos de interesses. Desenvolva um texto a partir das principais conclusões obtidas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Resposta Comentada**

*Acreditamos que você descubra, a partir dessa conversa, que as práticas de Responsabilidade Socioambiental fazem parte da agenda de todos os negócios. Imaginamos que você terá a oportunidade de perceber que as empresas, de qualquer porte, em qualquer segmento, pensam e agem, levando em consideração seus impactos sobre os demais componentes do contexto social. Esse é o princípio da sustentabilidade: interdependência.*

## **Resumo**

Nesta aula, tivemos a oportunidade de conhecer e comparar alguns conceitos, e os principais elementos constitutivos das práticas da Responsabilidade Socioambiental. Tratamos da Responsabilidade Social como respostas do setor produtivo à sociedade onde está inserida, a partir das novas demandas instauradas a partir de um novo contexto de informação e exigências sociais por atitudes mais comprometidas de todos os setores da sociedade. Vimos a conceituação e a área de atuação do terceiro setor, bem como sua relevância social no mundo moderno. E, por fim, estabelecemos uma ligação entre as questões sociais e econômicas com o fator primordial, a sustentabilidade, advinda das novas concepções surgidas através da gestão ambiental.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, discutiremos alguns pontos relativos ao empreendedorismo, uma importante manifestação de atuação profissional que nos instiga e, ao mesmo tempo, suscita desafios frente às questões do mercado de trabalho e das relações profissionais vigentes.



# 15

## **Empreendedorismo**

*André Luís de Carvalho*

### **Meta da aula**

Apresentar o fenômeno do Empreendedorismo como uma nova vertente de trabalho no mundo moderno.

### **Objetivos**

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer a importância do empreendedorismo;
- 2** identificar elementos característicos do fenômeno empreendedor.

## Introdução

Cada vez mais, o mundo do trabalho sofre transformações. Aquela tradicional forma de trabalho, chamada emprego, na qual o profissional constituía uma sólida e duradoura relação com a empresa, está cada vez mais escassa, de modo que organizações e profissionais estabelecem contratos diversificados em busca de novas alternativas de sobrevivência.

É nesse cenário de transformações sociais que se desenvolve o Empreendedorismo, uma forma de trabalho onde o profissional, alheio à relação de dependência do emprego, busca o seu próprio negócio, sob sua conta, capacidade e risco.

Nesse contexto ambíguo e, por isso, desafiador, o Empreendedorismo, processo de criar algo novo e assumir os riscos, destaca-se como fator de propulsão social e organizacional, ostentando papel essencial como elemento gerador de soluções para as mais diversas necessidades humanas, desde o entretenimento à alimentação, informação, vestuário, educação, até mesmo com relação às questões da realização pessoal e da autonomia profissional. É sobre o Empreendedorismo que vamos conversar nesta aula.

## Empreendedorismo: uma apresentação conceitual

As atitudes empreendedoras sempre foram primordiais para as sociedades. Seja nas grandes invenções ou nas pesquisas, da Medicina às Ciências Políticas, da Física à Psicologia, todas são atribuídas a pessoas com peculiaridades precursoras, ou seja, com o perfil empreendedor.

Mas, afinal, o que vem a ser o Empreendedorismo? Qual a sua relação com a situação atual do trabalho?

Vamos iniciar essa discussão com alguns conceitos a respeito do assunto. O termo Empreendedorismo vem do francês *entrepreneur* e, literalmente traduzido, significa “aquele que está entre” ou “intermediário”; o que denota conciliação de interesses no sentido de lançar-se, arriscar-se frente a demandas até então inexploradas.

Na Idade Média, o termo era utilizado para designar aqueles que incentivavam as brigas. Seu primeiro uso foi registrado em 1755, por Richard Cantillon para explicar o empenho de alguém ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo sob um regime de incerteza (HASHIMOTO, 2006).

Define-se como empreendedor o indivíduo que se arrisca e dá início a algo novo. Trata-se de um exímio identificador de oportunidades, curioso e atento às informações, detetando oportunidades e criando um negócio para capitalizar sobre ela. No sentido da inovação, Schumpeter (1984) afirma que a essência do Empreendedorismo está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, estando relacionado à criação de novas formas de uso dos recursos, em que eles sejam deslocados de seu uso tradicional para novas combinações.

Para Dornelas (2005), Empreendedorismo é a capacidade de detetar uma oportunidade e criar um negócio para ganhar dinheiro sobre ela, assumindo, claro, *riscos calculados*. Ainda segundo o autor, trata-se do envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

Vejamos a seguir algumas definições para o termo em questão:

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1984).

Destruir a ordem, no contexto do autor, significa alterar a situação do atual mercado, atribuindo novos significados e percepções. Veja só o caso dos transportes alternativos, não se questiona aqui a legitimidade, tampouco a legalidade da prática. Esses trabalhadores, que empreenderam tal tipo de negócio, alteraram a dinâmica do transporte coletivo e fizeram com que as empresas, que já atuavam nesse segmento, revissem seus negócios para manterem seus clientes, prestando mais a atenção na concorrência, sobretudo nos novos empreendedores. Por

isso, a criatividade não só faz parte da atividade empreendedora como também é um elemento essencial, sem o qual, não seria possível a atividade empresarial. Tanto para a criação ou o desenvolvimento de uma organização, seja ela grande ou pequena, a presença de equipes empreendedoras é fundamental.

O empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e, com uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, cria uma empresa (MARCONDES; BERNARDES, 2004).

Para os autores, o empreendedor fareja nichos de atuação e lança-as como solução àqueles que potencialmente possuem alguma necessidade. Empreender implica estar à frente em pensamento e, claro, atitudes.

Empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados (DORNELAS, 2005).

Já na definição de Dornelas o empreendedor não é apenas aquele que abre um negócio, mas quem o implementa a partir de uma percepção de oportunidade inovadora. Afinal, de que adianta ser mais um fornecedor de algo que o mercado já está saturado?

Para alguns homens de negócio, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente, alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir.

Ao perceberem tentativas infrutíferas de conceituação, autores clássicos como Cunningham e Lischeron (1991) destacam a inexistência de um consenso na literatura sobre o significado de Empreendedorismo, ou seja, do “ser empreendedor” e, a par-

tir dessa constatação, classificam as escolas do pensamento em torno do tema em seis modelos:

- A *Escola Bibliográfica* estuda a história da vida de grandes empreendedores, mostrando que os traços são inatos e não podem ser desenvolvidos. É baseada na intuição.
- A *Escola Psicológica* estuda as características comportamentais e de personalidade dos empreendedores. É baseada em valores pessoais, propensão ao risco e necessidade de realização.
- A *Escola Clássica* tem como principal característica a inovação. Descoberta, inovação e criatividade são temas de estudo desta escola.
- A *Escola da Administração* sugere que o empreendedor é uma pessoa que organiza e administra o negócio, assumindo os riscos inerentes ao negócio. Acredita e implementa o plano de negócios como a base de sucesso do Empreendedorismo.
- A *Escola da Liderança* mostra que o empreendedor é um líder que mobiliza as pessoas em torno de objetivos e propósitos, partindo do pressuposto que ninguém obtém resultados sozinho.
- A *Escola Corporativa* diz que as habilidades empreendedoras podem ser úteis em organizações complexas para ações de foco bastante específico, como abrir um mercado, expandir serviços ou desenvolver produtos. Analisa e desenvolve o Empreendedorismo interno (colaboradores da empresa).

Enfim, diversas são as formas de estudar e tentar definir o termo. Certo, no entanto, é que vivemos a *Era do Empreendedorismo*, pois diversos fatores vêm sendo desenvolvidos para propiciar novas criações, atitudes e desenvolvimentos, tais como: o empreendedorismo social, a eliminação de barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando e renovando os conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.



O Empreendedorismo social refere-se aos trabalhos realizados pelo empreendedor social, pessoa que reconhece problemas sociais e tenta utilizar ferramentas empreendedoras para resolvê-los. De maneira mais ampla, o termo pode se referir a qualquer iniciativa empreendedora feita com o intuito de avançar causas sociais e ambientais. Essa iniciativa pode ser com ou sem fins lucrativos, englobando tanto a criação de um centro de saúde com fins lucrativos em uma aldeia onde não exista nenhuma assistência à saúde, como a distribuição de remédios gratuitos para a população pobre.

## **Empreendedor interno, por oportunidade ou por necessidade: todos empreendedores?**

Segundo pesquisas recentes, 80% das novas empresas deixam de existir em um ano. O fator da altíssima “taxa de mortalidade infantil” é a falta de planejamento e o despreparo na implantação do negócio. Parte considerável de tamanho insucesso deve-se ao fato de que nem sempre o profissional que se lançou no novo negócio possui características efetivas de empreendedor.

Sim, podemos confirmar a importância do fenômeno empreendedor no atual contexto do mundo do trabalho. No entanto, podemos observar também que há uma parcela muito significativa de novos negócios que estão abrindo como consequência da escassez de empregos. Dentre os profissionais destituídos de oportunidades de trabalho nos últimos anos, é grande o número dos que empreendem novas perspectivas, geralmente aplicando o conhecimento adquirido na época em que tinha carteira assinada.

Essa nova economia evidencia a questão da necessidade do surgimento do Empreendedorismo como solução ao desemprego e a falta de renda do trabalhador que, excluído do processo produtivo, busca a saída para a geração do seu sustento em um novo negócio.

Nesse sentido, com relação à motivação empreendedora, podemos classificar o profissional como *empreendedor por necessidade ou empreendedor por oportunidade*.

Pesquisa realizada em 2001 pela **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**, envolvendo 37 países, coloca o Brasil como um dos líderes no Empreendedorismo por necessidade. Esse tipo de Empreendedorismo caracteriza-se pelo fato de que o *novo empresário*, alheio às diversas qualificações demandadas para o sucesso como empreendedor, abre seu negócio por falta de oportunidades no mercado de trabalho e não por vocação, talento ou competência.

Trata-se daquele trabalhador que, por exemplo, foi desligado da empresa e não encontrou recolocação profissional. Pela necessidade de sobrevivência, resolve se arriscar em um pequeno e novo empreendimento, mas o faz porque precisa e não porque detenha capacidade para isso. São os empreendedores “por falta de opção”.

Do ponto de vista de oportunidades, o ambiente externo encontra-se cada vez mais propício à geração de novas ideias, o capital está mais abundante e as técnicas de gestão de negócio, embora mais complexas, tornaram-se quase sempre populares e acessíveis.

Geralmente, quando se fala do empreendedor, imagina-se um empresário que se lança diante de uma proposta de empresa, onde promove algum tipo de geração de produto ou serviço para um determinado mercado. Por outro lado, diferente dos que se arriscam ou precisam se arriscar em novos negócios, muitos indivíduos, detentores de características favoráveis ao processo empreendedor, desenvolvem excelentes trabalhos como funcionários, o que deve ser detetado e disseminado pelas organizações que buscam o sucesso competitivo.

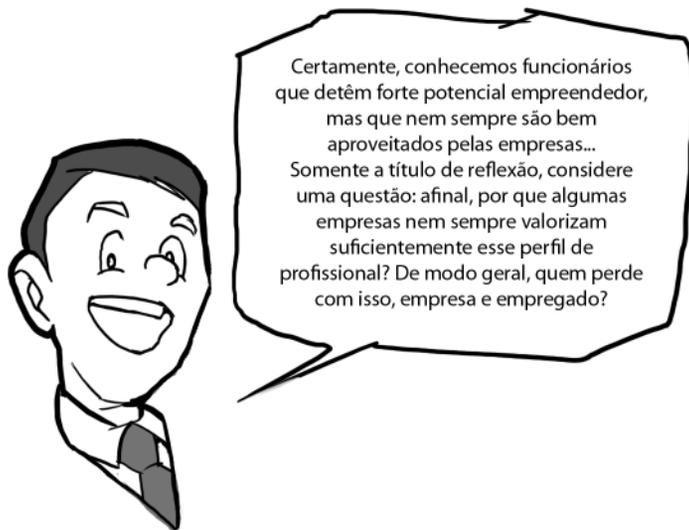
O Empreendedorismo interno, também chamado *intraempreendedorismo*, requer uma adaptação profunda na cultura organizacional. Nesse processo interno de detetar e desenvolver habilidades empreendedoras, cabe à organização:

- dar oportunidades concretas de desenvolvimento;
- nos processos seletivos, agregar à equipe somente novos componentes comprometidos com o processo empreendedor;

### **Global Entrepreneurship Monitor – GEM**

Considerada como a mais abrangente pesquisa sobre Empreendedorismo no mundo, a Global Entrepreneurship Monitor – GEM - é executada no Brasil desde o ano 2000 pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP.

- ajustar seus processos de avaliação do desempenho para modelos que valorizem mais o indivíduo proativo e voltado a metas e resultados;
- valorizar o espírito empreendedor, por meio de programas de remuneração;
- delegar e conferir autonomia;
- transformar as atividades individuais em trabalho de equipe;
- desburocratizar o processo.



As empresas possuem mais funcionários empreendedores do que se imagina. Eles podem ser identificados pelas suas realizações, pelos sinais que demonstram, pela sua história dentro e, principalmente, fora da organização. Dadas as devidas condições de motivação intrínseca a esses funcionários, observaremos neles muito mais empenho, energia e entusiasmo do que se recebessem uma recompensa financeira.

## O perfil do empreendedor

O mundo atual, em que a tecnologia avança em uma velocidade espantosa e a economia depende cada vez mais do capital intelectual e da intensificação dos modos de produção, tem exigido maiores habilidades gerenciais e funcionais das or-

ganizações. Isso reforça o entendimento de que o perfil e as habilidades, tanto de um gestor, quanto de todo corpo funcional, precisam mudar para atender às exigências dessa nova realidade organizacional.

A discussão sobre as competências são muito interessantes, principalmente no que diz respeito às suas origens. Sempre que falamos sobre as competências de liderança, por exemplo, pergunta-se de imediato se os aspectos da liderança no indivíduo são natos ou desenvolvidos através das experiências. Assim também ocorre com relação às competências empreendedoras: “o sujeito nasce empreendedor ou desenvolve tais competências ao longo de sua vida, através das vivências e aprendizados?”

A esse respeito, pode-se dizer, tanto no que se refere à liderança quanto ao fenômeno empreendedor, que as melhores e mais genuínas características humanas são aquelas que herdamos naturalmente, ou seja, aquelas com as quais nascemos. Entretanto, a maioria dos nossos aprendizados reflete nas nossas capacidades e condições de aprendizagem. Desta forma, é legítimo afirmar que muitas das características humanas são desenvolvidas a partir das experiências vivenciadas e percebidas.



A formação do perfil empreendedor é algo que transcende a abertura de um novo negócio ou simplesmente a construção de uma ideia. Diversas são as características componentes deste perfil, tornando a constituição desta listagem uma tarefa praticamente impossível. Empreendedorismo é mais do que um conceito ou definição, trata-se de atitudes e manifestações de um perfil que pode se sobressair muito mais em um contexto social e cultural do que em outros. Cada realidade, seja ela familiar, nacional, econômica, pode revelar ou estimular o surgimento da proposta empreendedora que há dentro de cada um.

Relatos de ações empreendedoras geralmente descrevem pessoas pioneiras, determinadas, detentoras de habilidades que

as distinguem da maioria e que as levam a realizar sonhos e planos *de* ou *em* uma empresa. Mas, afinal, quais são os principais atributos que o indivíduo deve possuir para ser definido como empreendedor?

No *site* do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), principal instituição de fomento às práticas empreendedoras no Brasil, encontramos a descrição do que venha a ser o empreendedor como alguém que possui algumas características-chave, das quais podemos destacar:

- busca oportunidades e iniciativa;
- corre risco calculado;
- exige qualidade e eficiência;
- tem persistência ;
- busca as informações;
- estabelece e busca o cumprimento das metas;
- executa planejamento e seu monitoramento sistematicamente;
- tem poder de persuasão;
- mantém uma gama de rede de contatos;
- possui independência e autoconfiança.

Complementando a lista, Dolabela (2005) relaciona algumas características fundamentais no espírito empreendedor, descrevendo esse indivíduo como alguém que:

- é um sonhador, mas realista;
- cultiva a imaginação e sabe definir visões do que quer;
- é orientado para resultados, para o futuro;
- tem a percepção e a capacidade de descobrir nichos;
- tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;
- tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- considera o fracasso um resultado normal, aprende com os próprios erros;
- traduz seus pensamentos em ações;
- sabe fixar metas e alcançá-las;
- tem forte intuição;
- tem alto comprometimento: acredita no que faz;

- dedica-se intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados;
- sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- aceita o dinheiro como uma medida de seu desempenho;
- estabelece e cultiva “redes de relações” internas e externas.

Referindo-se às atitudes empreendedoras, Salim (2004) observa que há um consenso entre os estudiosos do Empreendedorismo de que existe um conjunto de atitudes presentes no sujeito empreendedor: assumir riscos, identificar oportunidades, conhecimento, organização, tomar decisões, liderança, dinamismo, independência, otimismo e tino empresarial.



## Atividade

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

1. Depois de tantos conceitos, que tal uma reflexão sobre o Empreendedorismo? Leia o texto de Kiernan (apud Chiavenato, 2001) e responda à questão na sequência.

### O Espírito Empreendedor

Quais são as duas qualidades mais marcantes de um empreendedor? Sem dúvida, o apetite pelo risco e um desejo insaciável de ação. No passado, as condições nos negócios funcionavam contra o espírito empreendedor. O tamanho da empresa, a estabilidade do ambiente e a experiência acumulada eram os únicos bens considerados valiosos no mundo empresarial. Sem eles, era inútil pensar em provocar algum impacto.

Tudo isso está mudando rapidamente. A volatilidade e a imprevisibilidade da hiperconcorrência global desvalorizaram completamente a maioria das virtudes e o curso das organizações existentes. De que serve o tamanho organizacional se a empresa é lenta demais para capitalizar em novas oportunidades com rapidez? De que serve realizar exaustivas pesquisas de mercado se o mercado muda tão rápido e elas estarão obsoletas antes mesmo que você consiga analisá-las? De que serve a longa experiência no mercado se o concorrente tende a abordá-lo por um caminho completamente diferente e inovador?

Sob tais condições, o que mais conta é a vontade e a capacidade de correr riscos, obter retroação do mundo real e reagir rapidamente. Em resumo, a capacidade de ser empreendedor. Enquanto organismo comercial, o autêntico empreendedor deve provar-se absolutamente adaptado aos crescentes imperativos do ambiente competitivo do século XXI. Inspirado por sua dinâmica competitiva radicalmente diversa e liberado pelas novas tecnologias de informação/ comunicações, a hora do empreendedor finalmente está chegando.

- a. Pesquise grandes nomes do mundo dos negócios que se destacaram como empreendedores. Busque neles características pessoais ligadas a essa capacidade visionária para os negócios.
- b. Busque descobrir o contexto social de onde esses empreendedores viveram e como se inspiraram para perceberem suas grandes oportunidades.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*a. Esperamos que você tenha encontrado diversos nomes de indivíduos com perfis empreendedores, sejam famosos ou anônimos, o importante é que você consiga distinguir seus feitos empreendedores. Como exemplos de empreendedores, podemos citar Silvio Santos, Eike Batista, Bill Gates etc.*

*b. A proposta desta atividade é fazer com que você perceba que as oportunidades propícias ao empreendedorismo existem em qualquer ambiente. O que mudam são os perfis individuais de transformar necessidades sociais em oportunidades de negócios.*

Diante de tantas características apresentadas para o que se denomina empreendedor e de tudo o que você já viu sobre o conceito sobre Empreendedorismo, que características são atribuídas a você nesse sentido?  
Você se percebe como empreendedor?  
Lembre-se: independente da carreira profissional e da relação de trabalho (emprego, empreendedor, autônomo etc.) que você vai praticar, características empreendedoras contribuirão muito para o seu desenvolvimento (e independência) profissional.  
Pense nisso!



## **Plano de negócios: a ferramenta inicial do empreendedor**

Muitas vezes, resolvemos nos lançar em um novo negócio pela necessidade, pela emoção, por gostarmos demais de determinada atividade, por *hobbie*, no entanto, nem sempre (ou quase nunca) isso é suficiente para que se consiga êxito nos negócios.

Nesse caso, você precisa de um plano para o seu negócio. O “plano de negócios” de um empreendimento equivale ao projeto de realização da sua empresa, no qual cada dúvida sobre o novo negócio deverá ser esmiuçada, estudada, compreendida e dominada para que você seja hábil o suficiente para tomar decisões acertadas como empreendedor. Um plano de negócios pode ser entendido então, como um conjunto de respostas que definem os produtos e os serviços que serão oferecidos, o formato mais adequado de empresa, o modelo de operação que viabilize a disponibilização desses produtos e serviços, e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que os responsáveis pelo negócio deverão possuir e desenvolver.

É um roteiro, um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa, contendo a caracterização desse negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia de mercado, além das projeções dos resultados futuros.

O propósito de se escrever um plano de negócios fica bastante claro quando se verifica a quantidade de benefícios que o instrumento pode trazer para sua empresa. Com ele, é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los; identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atuará; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa.

Esse planejamento não é exclusivo da fase inicial do negócio, mas deve ser uma ferramenta de acompanhamento permanente. O plano de negócios não é uma ferramenta estática, pelo contrário, é uma ferramenta extremamente dinâmica e deve ser atualizado e utilizado periodicamente. Confira a seguir, as aplicações, ou seja, a quem pode se destinar as informações descritas em um plano de negócios:

- incubadoras de empresas: com o objetivo de se tornar uma empresa incubada;
- sócios potenciais: a fim de estabelecer acordos e direção;
- parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas;
- bancos: para outorgar financiamentos;
- intermediários: pessoas que ajudam a vender o seu negócio;
- investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados;
- gerentes de Marketing: para desenvolver planos mercadológicos;
- executivos de alto nível: para aprovar e alocar recursos;
- fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima;
- gente talentosa: que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa;
- a própria empresa: para comunicação interna com os empregados;
- os clientes potenciais: para vender o produto/serviço.



Muitos empreendedores têm a ideia e a vontade, mas enfrentam dificuldades como falta de capital ou instalações para começar, desconhecimento do mercado e inexperiência administrativa. Para muitos empreendedores, uma solução pode ser a incubadora, que busca oferecer às pequenas empresas apoio estratégico, durante os primeiros anos de existência.

Uma incubadora de empresas pode ser chamada de “fábrica de empresas” e tem sido o instrumento mais eficiente de suporte às pessoas que querem transformar seus projetos em produtos e serviços, e um grande estímulo à criação de novos negócios. Ela abriga empresas emergentes, em muitos ramos de negócios, nos seus dois primeiros anos de vida, até que ela possa “caminhar com as suas próprias pernas”.

Não existe uma proposta única para a estrutura de um bom plano, no entanto, algumas informações são imprescindíveis no seu conteúdo. De acordo com Dornelas (2005), o plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções sugeridas em um plano de negócios: capa, sumário, sumário executivo, planejamento estratégico, descrição da empresa, produtos e serviços, análise do mercado, plano de marketing, plano financeiro e os anexos.

Apesar de não parecer, a *capa* é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira a ser visualizada por quem lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

O *sumário* deve conter o título e a página respectiva onde se inicia cada seção.

Através do *sumário executivo*, é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o seu plano de negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do seu negócio e explicitar qual o seu objetivo em relação ao leitor (exemplo: requisição de financiamento junto a bancos, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). Essa deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras do plano para ser concluída.

A seção de *planejamento estratégico* é onde você define os rumos de sua empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão de sua empresa. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações de sua empresa.

Na *descrição da empresa*, você deve descrever, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, servi-

ços terceirizados etc. No caso de uma empresa que ainda será implementada, deve-se tratar de suas projeções.

Na seção *produtos e serviços*, você deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

Você deverá mostrar que conhece muito bem o mercado consumidor na seção de *análise de mercado*: como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc. Para isso, necessitará de pesquisas de mercado.

O *plano de marketing* apresenta como você pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

Já o *plano financeiro* deve apresentar em números todas as ações planejadas de sua empresa e as respectivas comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

E, por último, nos *anexos*, deve conter todas as informações que você julgar relevantes para o melhor entendimento de seu plano de negócios. Por isso, não há um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que você não pode esquecer de incluir é o seu *curriculum vitae* (inclusive dos sócios, se for o caso). Você poderá anexar ainda informações, como: fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que você realizou, material de divulgação de seu negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

Assim, percebemos que o instrumento pode e deve fazer parte do processo empreendedor, uma vez que dará diversos suportes e diretrizes, desde a abertura até a formulação e execução de estratégias de negócio.

No entanto a preparação de um plano de negócios requer do seu elaborador conhecimentos elementares, e muitas vezes complexos, sobre gestão, bem como, evidentemente, a respeito do ramo de negócio específico no qual se pretende atuar. Seria demais pretensioso, dessa forma, tentarmos transmitir, nesta aula, todos os procedimentos para a elaboração de um plano de negócios. De qualquer forma, seguem algumas ponderações fundamentais que devem ser consideradas nesse processo. Confira no **Quadro 15.1** a seguir.

**Quadro 15.1:** O que considerar em um plano de negócios

Perguntas que devem ser respondidas pelo PN	Definições
Quais produtos a empresa vai oferecer?	Esta é a definição mais importante, pois condicionará todas as demais. O fundamento aqui é que os produtos devem atender às necessidades de pessoas ou empresas. Como descobrir se existe interesse das pessoas? O estudo do mercado, ou seja, da concorrência, dos fornecedores e dos clientes em potencial será a parte principal do seu projeto de empresa.
Como serão obtidos os produtos que forem comercializados?	Em sendo produção própria, é necessário garantir o domínio tecnológico. Já existe esse domínio? Se não, como e onde obtê-lo? Como agem seus futuros concorrentes? Operam em todas as etapas de produção? Ou terceirizam etapas? São também revendedores de produtos? Ou somente fabricantes?
O que de melhor será oferecido?	Os trunfos da concorrência devem ser identificados. Que diferencial, mais atrativo do que a concorrência já oferece, deve ser oferecido aos clientes? Qual vantagem que supere a concorrência será oferecida aos clientes? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgirem novos e de maior capacidade?

Quem é e cadê o cliente?	O mercado comprador deve ser estimado, deve ser conhecido. Quem frequentará seu negócio? Por que frequentará? Quantos serão os clientes? Onde estão seus clientes? Como chegar até eles?
Onde será instalada a empresa?	Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Existem restrições legais para instalação desse tipo de empresa na localidade escolhida?
Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa?	Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar essa empresa? Quais são as habilidades que devem ser desenvolvidas? Como adquirir experiência nesse ramo de negócio (se já não possuir)? Como desenvolver o perfil gerencial ideal?
Como será a empresa?	Que estrutura de operação adotar para esse tipo de negócio? Quais as responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário? Como sistematizar as funções de cada um para que se integrem em um processo de gestão ágil e econômico?
Que preço será cobrado?	Qual a necessidade de faturamento que a empresa projetada terá? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?
Que resultado será obtido?	O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Que outras alternativas de formato dessa empresa podem ser adotadas?
Qual investimento será necessário? Quando virão os resultados? Por quanto tempo suportará movimento fraco?	Qual previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual a responsabilidade de cada sócio?

Fonte: adaptado de Matos; Valim; Melchor (2004).

Essas orientações, embora não sejam suficientes, servirão de subsídios para a elaboração de um plano de negócios completo e eficaz. O importante, nesse momento, é que você consi-

dere o Empreendedorismo como *uma das diversas alternativas de trabalho*, mas que essa ponderação seja consciente, racional e responsável, uma vez que envolve muita energia, expectativa, tempo e, claro, riscos.



Além de uma vasta bibliografia a respeito (vide algumas nas nossas referências bibliográficas), sugerimos também alguns *sites* sobre Empreendedorismo. Confira, pelo menos, os seguintes endereços, onde você obterá diversas informações e muito material para expandir os seus conhecimentos:

- <http://www.sebrae.com.br> – oferece informações e esclarecimentos a respeito da abertura e sobrevivência de um novo negócio. Vale muito a pena explorar todo conteúdo. Conheça o site nacional, mas não deixe de visitar também o do estado do Rio de Janeiro, <http://www.sebraerj.com.br>, pois cada estado possui seu endereço específico. Ainda no Sebrae, outra superdica: <http://www.sebrae.com.br/setor/turismo>.
- <http://www.endeavor.org.br> – atua como agente facilitador do desenvolvimento de empreendedores. Não deixe de conferir as diversas opções de vídeos.
- <http://www.planodenegocios.com.br> – diversas dicas e orientações sobre Empreendedorismo e, especificamente, sobre planos de negócios. Imperdível.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. Para realizar esta atividade, você deve assumir a posição de um assíduo frequentador de uma famosa região no estado do Rio de Janeiro, onde percebeu existir uma grande demanda reprimida por estabelecimentos para curtos períodos de hospedagens (somente um ou dois pernoites). Conhecedor dos conceitos sobre Empreendedorismo e da necessidade de um planejamento racional antes de investir, você precisou estudar efetivamente o negócio.

Escolha uma região com um estilo de roteiro específico (cultural, aventura, religioso, negócios etc.) para você, supostamente, abrir



nal, trata-se de uma característica individual e ao mesmo tempo social, uma vez que a sociedade, com suas nuances culturais, econômicas e educacionais estimularão e propiciarão infinitas oportunidades e situações favoráveis ao desencadeamento das práticas empreendedoras.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Aqui, novamente, você é o empreendedor. Você já observou que oportunamente surgem novos modelos de negócios? Veja, por exemplo, alguns modismos de empreendimentos praticados:

- já houve o modismo das *videolocadoras* (nos anos 1990);
- presenciamos, oportunamente, o surgimento de serviços de transportes alternativos (muitas vezes irregulares!), como motos e vans;
- assistimos a uma avalanche de novos lava-jatos;
- em cada esquina, encontramos lojinhas de *cybercafe*, as populares *lan houses*;
- sem falar dos estabelecimentos de pequenos produtos importados, aqueles de R\$ 1,99, dentre muitas outras práticas que invadiram (e saturaram!) o mercado...

Modismos à parte, inovadoras ou não, todas essas práticas comerciais e uma infinidade de outras atividades, têm em comum a necessidade, criada ou percebida, sazonal ou permanente, de uma sociedade que carece de algum tipo de produto ou serviço. Assim, a atividade indicada para esta unidade é a seguinte:

Desenvolva uma proposta criativa e inovadora de produto ou serviço que seja capaz de agregar soluções para uma necessidade social, relacionada ao segmento turístico. Pode ser algo relacionado a entretenimento, evento, transporte, ou qualquer forma de relação com a hospitalidade, desde que seja alguma proposta criativa e inovadora.



Sugerimos que, para apresentar o seu negócio, você utilize novamente algumas questões do **Quadro 15.1**.

Lembre-se: você não precisa salvar o mundo com a sua atividade, mas deve se esforçar para oferecer algo atraente e viável, afinal, o mercado é muito competitivo!

---

### **Resposta Comentada**

*O principal objetivo desta atividade é fazer com que você atente mais às opções de oportunidades de negócios existentes no segmento turístico. A partir da percepção dessa necessidade social, você pode sugerir que as autoridades públicas tomem providências, pode sugerir que o segmento turístico adapte-se a essa carência ou, melhor ainda, pode atuar como empreendedor e empenhar-se em oferecer soluções para tal demanda.*

## **Resumo**

O Empreendedorismo, como característica humana, sempre existiu. No entanto, a partir dos anos 1990, com as transformações percebidas no mundo do trabalho, ou seja, com o esgotamento dos empregos, houve um forte movimento empreendedor entre os profissionais de diversos setores. As diversas qualidades empreendedoras apresentadas permitem-nos inferir que não há como caracterizar o empreendedor, entretanto empreendedores internos, por necessidade ou por oportunidade, convergimos para uma ideia de que todos podemos desenvolver tais competências. Para isso, devemos lançar mão da principal ferramenta do empreendedor: o plano de negócios, que nos permitirá uma visão mais realista e, por isso, racional, das oportunidades de negócios que vislumbramos.

## **Introdução à Administração**

Referências

## Aula 9

---

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução de Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

COLOIÁCOVO, Juan Luis. *Negociação empresarial e comunitária: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 1998.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. *Negociação: tecnologia e comportamento*. Rio de Janeiro: COP, 1986.

MARTINELLI, Dante Ribeiro. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manolee, 2002.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Saraiva, 2003.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; DENCKER, Ada de F.; CAMPOS, Leticia M. F. *Dicionário de administração e turismo*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. Rio de Janeiro: Gente, 1998.

WATKINS, Michael. *Negociação*. 5. ed. São Paulo: Record, 2008.

## Aula 10

---

DE SOUZA, Marco Antônio Ferreira; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. *Gestão de Marketing I*. Rio de Janeiro: Fundação Cederj, 2007.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. *Gestão de Marketing II*. Rio de Janeiro: Fundação Cederj, 2008.

PHILIP, Kotler; GARU, Armstrong. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2010.

GRAHAM, J. Hooley; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

## Aula 11

---

BRASIL. Constituição (1988). *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 5 out. 1988. Artigo 7º. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 8 set. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº10.101 de 19 de dezembro de 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10101compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10101compilado.htm)>. Acesso em: 8 set. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: \_\_\_\_\_. (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

## Aula 12

---

OLIVARES, Gustavo; OLIVEIRA, Marcelo Sales. *Gestão da produção*. v. 1. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.

DE SOUZA, Marco Antônio Ferreira; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. *Gestão de Marketing I*. Rio de Janeiro: Fundação Cederj, 2007.

## Aula 13

---

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução de Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LANDES, David S. *Prometeu desacorrentado: transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, de 1750 até os dias de hoje*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; DENCKER, Ada de F.; CAMPOS, Leticia M. F. *Dicionário de administração e turismo*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

## **Aula 14**

---

ASHLEY, Patrícia A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWEN, Howard R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Tradução de Octavio Alves Velho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDES, Rubem C. *Privado porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial*. Tradução de Carlos M. Rosa, César Taylor e Mônica Tambelli. São Paulo: Publifolha, 2003.

MELO NETO, Francisco Paulo; FRÓES, Cesar. *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Saraiva, 2003.

SROUR, Robert H. *Ética empresarial: a gestão da reputação. Posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2001.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. C. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luiza*. Brasília: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HASHIMOTO, Marcos. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; BERNARDES, Cyro. *Criando empresas para o sucesso*. São Paulo: Futura, 2004.

MATOS, Antonio Carlos de; VALIM, Claudio Roberto; MELCHOR, Paulo. *Comece certo: indústria de confecção*. Brasília: Sebrae, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. *Administração para empreendedores: fundamentos da gestão e da criação de novos negócios*. São Paulo: Pearson, 2006.

MARIANA, Sandra; NASAJON, Claudio; SALIM, César. *Administração empreendedora: teoria e prática usando estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1984.





ISBN 978-85-7648-924-5



9 788576 489245



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA