

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – UNIJUI

VICE-REITORIA DE GRADUAÇÃO – VRG  
COORDENADORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – CEaD



Coleção Educação a Distância  
Série Livro-Texto

Sikberto Renaldo Marks

# ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS



Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil  
2008

© 2008, Editora Unijuí  
Rua do Comércio, 1364  
98700-000 - Ijuí - RS - Brasil  
Fone: (0\_\_55) 3332-0217  
Fax: (0\_\_55) 3332-0216  
E-mail: editora@unijui.edu.br  
www.editoraunijui.com.br

*Editor:* Gilmar Antonio Bedin

*Editor-adjunto:* Joel Corso

*Capa:* Elias Ricardo Schüssler

*Designer Educacional:* Liane Dal Molin Wissmann

*Responsabilidade Editorial, Gráfica e Administrativa:*

Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste  
do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí; Ijuí, RS, Brasil)

Catálogo na Publicação:  
Biblioteca Universitária Mario Osorio Marques – Unijuí

M346e

Marks, Sikberto Renaldo.

Estruturas e processos organizacionais / Sikberto  
Renaldo Marks. – Ijuí : Ed. Unijuí, 2008. – 144 p. – (Co-  
leção educação a distância. Série livro-texto).

ISBN 978-85-7429-681-4

1. Administração. 2. Processos organizacionais. 3. Re-  
cursos humanos. 4. Estrutura organizacional. 5. Tipologia  
estrutura. I. Título. II. Série.

CDU : 65  
658  
658.3

# Sumário



BOAS VINDAS .....	5
CONHECENDO O PROFESSOR .....	9
DADOS GERAIS .....	11
UNIDADE 1 – O EMPRESÁRIO QUE QUERIA CRESCER .....	13
Seção 1 – Oportunidade que veio da crise .....	14
Seção 2 – Criando o primeiro organograma .....	17
Seção 3 – O funcionamento da Estrutura Simples .....	21
Seção 4 – O caso do pequeno revendedor de carros .....	27
UNIDADE 2 – UM MUNDO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES .....	31
Seção 1 – A nova arquitetura organizacional .....	32
Seção 2 – Desafios de mercado .....	36
UNIDADE 3 – COMO FAÇO PARA ORGANIZAR MINHA EMPRESA? .....	41
Seção 1 – Uma nova empresa com uma nova estrutura .....	42
Seção 2 – Sobre organogramas .....	46
Seção 3 – Os processos nas empresas .....	47
Seção 4 – Departamentalização .....	50
Seção 5 – Peculiaridades importantes das estruturas organizacionais .....	52
UNIDADE 4 – REESTRUTURAÇÃO DA EMPRESA .....	57

UNIDADE 5 – PRECISAMOS INOVAR .....	63
Seção 1 – Os estudos estratégicos para o crescimento da empresa .....	64
Seção 2 – Estrutura em Células .....	67
Seção 3 – Estrutura em Triplo I .....	71
Seção 4 – Estrutura em Trevo .....	74
UNIDADE 6 – ORGANIZAÇÕES NAS QUAIS SE GERAM IDÉIAS .....	77
UNIDADE 7 – COMO É POSSÍVEL EXPANDIR? .....	85
Seção 1 – Estrutura Matricial .....	86
Seção 2 – Estrutura em Rede .....	89
Seção 3 – Redes de Cooperação .....	92
Seção 4 – Unidades Estratégicas de Negócios .....	94
UNIDADE 8 – VEM OS SÓCIOS ANÔNIMOS .....	101
Seção 1 – Administração Estratégica de uma empresa que cresceu .....	102
Seção 2 – A Integração entre o Gerenciamento Operacional e o Estratégico .....	111
UNIDADE 9 – A EMPRESA VAI PARA O ESPAÇO .....	119
Seção 1 – Estruturas orgânicas e estruturas mecanicistas .....	120
Seção 2 – A Empresa Virtual .....	122
Seção 3 – As Franquias .....	124
Seção 4 – Órgãos e Grupos Colegiados nas Organizações .....	126
UNIDADE 10 – COMO SE FAZEM AS COISAS POR AQUI .....	131
CONCLUSÃO GERAL AO ESTUDO DO COMPONENTE .....	141
REFERÊNCIAS .....	143

# Boas Vindas



Alô, minhas amigas e meus amigos! Eu sou o professor Sikberto Renaldo Marks, que redigiu este Componente Curricular. O que aqui vamos estudar é bem interessante, e também muito importante. Seja você gerente, seja empresário, ou esteja exercendo outro tipo de atividade, ou então esteja só se dedicando aos estudos, é bom saber que, para administrar uma empresa é necessário entender como ela está estruturada. Também precisamos saber como modificar a estrutura organizacional de uma organização, para que ela funcione melhor, seja uma empresa, uma igreja ou uma ONG, não importa o tipo de organização. Isso é necessário para que possamos obter melhores resultados nessa organização. Se for numa empresa, evidentemente queremos que as vendas aumentem, que haja lucro, que ela cresça, e, principalmente, que os clientes estejam encantados.

Quero lançar um desafio a você, que já considero como amiga ou amigo. Você deve estudar com calma e dedicação tudo o que está escrito. Escrevi especialmente pensando em você, ou seja, usei uma linguagem bem fácil, mas não deixei de lado a profundidade necessária. Algumas partes escrevi em forma de história, aliás, baseada em fatos reais, apresentada em capítulos que se desenrolam segundo uma ordem cronológica. Assim foi feito para facilitar a sua aprendizagem. Ao ler, não deverá ter dificuldades para entender. Mesmo assim, como amigo, quero lhe pedir um favor: não leia apenas superficialmente. Sabe por quê? É para que você aprenda bem esse assunto, ele é vital para que obtenha sucesso ao atuar numa organização.

Na sala de aula tradicional, o tamanho da classe impede que alguns ou a maioria dos alunos se pronunciem; não há tempo suficiente para todos. As redes de aprendizagem, baseadas na comunicação assíncrona, oferecem oportunidades únicas de participação ativa" (Harasim et al, 2005, p. 343).

Os assuntos estudados envolvem três grupos, que são:

- a) estruturas organizacionais;
- b) temas relacionados às estruturas organizacionais;
- c) processos organizacionais.

No primeiro grande grupo, estruturas organizacionais, estudaremos:

- Estrutura simples (militar ou em linha)
- Estrutura simples com staff
- Estrutura em células
- Estrutura em Triplo I
- Estrutura em Trevo
- Estrutura Matricial
- Estrutura em rede e redes de cooperação
- Estrutura de unidades estratégicas de negócios
- Estrutura colegiada de cooperativas
- Estrutura colegiada de Sociedade Anônima
- Estrutura em hipertexto
- Estrutura virtual
- Estrutura de franquias

No segundo grupo, temas relacionados a estruturas organizacionais, você vai estudar:

- Centralização e descentralização de poder
- Relações formais e informais
- Arquitetura organizacional
- Estrutura, criatividade e inovação

Estrutura e gestão do conhecimento

Departamentalização

Desenho de organogramas

Tipos de cargos na departamentalização

Atividades-fim e atividades meio

Atividades de linha e atividades de staff ou assessoria

Diferenciação e integração

Reestruturação

Estrutura e crescimento

Estruturas inovadoras e estruturas tradicionais

Estruturas e burocracia

A adhocracia

Integração entre gestão operacional e gestão estratégica

Estrutura mecanicista e estrutura orgânica

Órgãos e grupos colegiados nas organizações

E, para finalizar, você entenderá o que são processos organizacionais, nosso terceiro grande grupo.

Por fim, espero que você goste do que irá ler. Também estou ansioso por receber de alguma forma a sua apreciação, se gostou ou não. Nesse curso você é o meu cliente, sabia? Assim, tenho o desejo de deixá-lo satisfeito. Como sou um ser humano, e não estou na perfeição, posso ter cometido falhas. Você estará ajudando, e muito, se, por meio das avaliações durante o transcorrer desse componente curricular, me fizer saber como se sentiu ao estudar o assunto que propusemos.

O caráter de um homem é como um iceberg. O comportamento que aparece é bem fundamentado sobre um grande conjunto de misteriosas intenções e pensamentos desconhecidos (Marks, 1998, p. v).



# Conhecendo o Professor



Meu nome você já sabe, mas vou repetir: Sikberto Renaldo Marks. Vou escrever um pouco sobre mim. Vim a este mundo em 1950, pode ver que já não sou tão novo assim, digamos, experiente. Quando adolescente e jovem, gostava de fazer cursos por correspondência. Fiz vários do Instituto Monitor e do Instituto Universal Brasileiro. Gostava de estudar em casa, nas horas de folga. E assim aprendi muito. Aliás, aprendi a estudar só, sem necessitar de muito ajuda dos outros. Isso foi muito importante para a minha vida acadêmica e profissional. Estudei com profundidade vários assuntos, por conta própria. Por exemplo, estudei sobre o funcionamento do cérebro e da mente. Até escrevi um livro sobre esse assunto.



Formei-me em Administração na Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí – Facacei, hoje Unijuí. Fiz um curso de Pós-Graduação a distância na Universidade Federal do Rio de Janeiro e Mestrado em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esse último foi presencial. Como pode ver, aprecio a Educação a Distância há décadas.

Fui vendedor, gerente de loja, empresário, consultor de empresas, vice-reitor da Unijuí, diretor executivo da Fidene – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado –, além de outras atividades. Atualmente, sou Professor na Unijuí, gerente da Coordenadoria de Educação a Distância na Unijuí e palestrante.

Gosto de viver com minha família, de acampar, de viajar e de estar com os amigos. Aliás, um dia desses certamente nos encontraremos, assim espero. Meus passatempos são: escrever, ler, cui-

dar do jardim e fabricar alguma coisa numa pequena marcenaria que tenho como *hobby*. Sou cuidadoso com a saúde, quero viver muitos anos. Por isso me tornei vegetariano há alguns anos, aliás, recomendo, pois me sinto bem melhor.

Termino por aqui mesmo. Como estamos num curso no formato EaD, e como sou apaixonado por essa modalidade educacional, creio que teremos, juntos, muito para aprender. Aliás, essa é uma das características da EaD: autores, professores, tutores e alunos aprendem juntos. Acho isso o máximo!

O valor de um homem corresponde à determinação de manter-se fiel a sua consciência (Marks, 1998, p. xiii).

Este componente Curricular corresponde a um mínimo de 60 horas de estudo por parte do aluno. Está vinculado ao Departamento de Estudos da Administração. A ementa é: "A nova concepção de arquitetura organizacional e seus fundamentos. As visões vertical e horizontal de organização. A visão integrada estratégia-estrutura-gestão de recursos humanos. Fatores determinantes da estrutura organizacional. Tipologias estruturais (estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisional, adhocracia, a organização missionária e a organização política). Formas inovativas de estruturas (organização em rede, estrutura matricial, o modelo organizacional celular e unidades estratégicas de negócios). Gerenciamento de processos organizacionais."

O objetivo geral para estudo é: Aprofundar a compreensão da dinâmica de funcionamento das organizações, por meio da concepção de arquitetura organizacional, que incorpora o entendimento da visão estratégica dos negócios, da estrutura organizacional, do gerenciamento dos processos e dos fluxos de comunicação e informação e do gerenciamento dos recursos humanos.

Os objetivos específicos são:

- Aprofundar o conhecimento do novo contexto das organizações na era da sociedade da informação em um mundo globalizado e em permanente processo de mudança;
- Desenvolver a compreensão da dinâmica estrutural e funcional das organizações a partir de uma visão estratégica dos negócios;
- Analisar a evolução dos modelos estruturais tradicionais, como também descobrir novas formas de configuração e estruturação organizacional;
- Buscar o entendimento dos processos organizacionais e das formas de seu gerenciamento e adequação aos desafios da realidade.

A principal diferença entre pessoas muito inteligentes e as de pouca inteligência é que aquelas descobriram como se aprende (Marks, 1998, p. 15).



## O Empresário que Queria Crescer

As universidades convencionais colocam alunos, professores, biblioteca e pesquisadores em um mesmo local por meio dos sistemas de transporte. As universidades virtuais fazem o mesmo por meio dos computadores e das telecomunicações (Tiffin; Rajasingahm, 2007, p. 45).

### Objetivos desta unidade

- envolver-se com o início de uma empresa cujo empresário e empreendedor deseja crescer;
- conhecer a forma mais simples de estrutura organizacional;
- entender a importância e o uso prático de um organograma.

### As seções dessa unidade

Seção 1 – Oportunidade que veio da crise

Seção 2 – Criando o primeiro organograma

Seção 3 – O funcionamento da estrutura simples

Seção 4 – O caso do pequeno revendedor de carros

## Seção 1

### Oportunidade que veio da crise

*Oh! que formosa aparência tem a falsidade!* (William Shakespeare).

Alô, minha amiga ou amigo. Começamos aqui os nossos estudos sobre como organizar uma empresa. Todas as pessoas que trabalham ou que de alguma maneira estão vinculadas profissionalmente com empresas precisam saber como estas são organizadas. Podemos tornar esse assunto bastante atrativo, não é mesmo? Então, relataremos nesse componente curricular uma história baseada em fatos reais. Essa história foi modificada em muitos de seus aspectos e em grande parte foi projetada para o futuro. Os nomes dos personagens foram alterados, portanto é uma história em parte real e em parte criada pelo autor.

Augustin e Mariola haviam se casado há cinco anos. Os dois estavam empregados com salários suficientes para o seu sustento e que lhes permitia a formação de uma pequena poupança mensal. A vida deles era metódica e organizada. A pequena casa onde moravam, adquirida com sacrifício, estava sempre limpa, tudo no seu devido lugar, demonstrando ordem e bom gosto. Destacava-se o pátio em frente da casa, um gramado bem cuidado com arranjos de plantas e flores cuidadosamente selecionadas e bem posicionadas. Da rua chamava atenção aquele pequeno cantinho aconchegante, colorido e elegante, que fazia supor a participação de algum profissional paisagista, tal a beleza do local.

Eles, ainda jovens, com quase toda vida pela frente, viviam felizes, com frequência achavam-se a planejar um futuro que lhes fosse promissor. Ah, se um dia pudessem ser empresários, pensavam. Esse era um sonho do qual compartilhavam com frequência, mas capital de onde? E em que ramo de atividade? Ele era contabilista, trabalhava no setor de auditoria da mesma empresa em que ela trabalhava na lojinha de livros, CDs e outros artigos assemelhados. A empresa onde ambos trabalhavam era sólida, porém nela o futuro, em termos de ganhos, nunca seria muito acima do que estavam recebendo. Eles sonhavam mais alto do que a sua atual situação econômica, mas havia outro empecilho além da falta de capital: um certo receio de recomeçar a vida economicamente ainda não bem consolidada.

O capital que haviam poupado era de apenas R\$ 8.000,00. O que poderiam empreender com tão pouco dinheiro? E qual seria o negócio mais adequado para que pudessem não só sobreviver, mas também crescer? Havia forte vontade de terem sua empresa própria, mas faltava capital, coragem e uma boa idéia. Enquanto era assim, continuavam em seus empregos.

Um dia desses, e por ironia, vem a notícia ruim, exatamente antes das festas de final de ano: Mariola foi demitida. Motivo da demissão: redução de custos. O salário dela estava acima do praticado no mercado e a empresa buscava reduzir custos operacionais. Eles perderam a parte dos rendimentos que destinavam todos os meses para a poupança do casal. Agora continuariam a vida, mas, enquanto ela não conseguisse outro emprego, o capital do casal por certo deixaria de crescer. Desde que se casaram eles não gastavam em supérfluos. Daí que conseguiram formar o seu pequeno, mas precioso capital. Agora, entretanto, que a renda encolheu, a ordem foi "apertar mais um pouco o cinto" para que não tivessem de encolher também a poupança já acumulada. Eles acrescentaram o fundo de garantia que ela recebeu ao capital que já dispunham, que assim passou para R\$ 10.400,00.

E os sonhos de um dia se tornarem empresários? Esse sonho não foi abalado. Agora viram quanto seria importante terem a sua empresa. Se fossem bem-sucedidos teriam também emprego garantido, mas sempre persistia a questão do risco. Uma empresa dá muito trabalho e há o perigo de não dar certo. Diante de muito trabalho não se amedrontavam, mas o risco de fracasso para quem tem pouco capital era preocupante. E se tivessem que aportar mais algum dinheiro na empresa, algo imprevisto? Teriam de pedir emprestado. Isso jamais fariam, solicitar empréstimos estava definitivamente fora de questão.

O ano seguinte foi assim: ele trabalhando na empresa e ela trabalhando em casa, e buscando um novo emprego. Enquanto isso, procuravam ler para não deixar as preocupações tomarem o controle da mente. Aos poucos foram elaborando o que chamavam de "plano A", ou seja, um restaurante. E havia também o "plano B", que seria vendedor externo de algum produto, ou representante comercial. Afinal, Augustin era bom de papo, possuía raciocínio rápido e era bastante esperto. Esse "plano B", no entanto, deveria ser apenas temporário, enquanto não encontrassem o plano definitivo. Durante esse ano em que ela ficou em casa houve motivos de sobra para preocupações. Ele também recebia um salário acima do mercado, no entanto ainda não fora demitido porque era especializado e eficiente no que

fazia. Ele era um excelente auditor contábil, rápido, e que rendia bons resultados. Trabalhava literalmente por dois e o patrão reconhecia esse desempenho. Havia, porém, o medo, com ele dormiam e com ele acordavam, de ele também perder o emprego. O medo fazia com que debatessem quase todos os dias a respeito do possível restaurante que empreenderiam caso ele fosse demitido. Teriam, no entanto, capital suficiente para um restaurante? Sim, teriam, porém para um restaurante pequeno e bem simples.

Pois bem, sabe o que aconteceu? Um ano após a demissão dela, quase na mesma data, ele também foi demitido. A empresa encontrou outra pessoa para substituí-lo por bem menos, embora soubesse que a produtividade não alcançaria a de Augustin. Foi um susto. Outro Natal e outro Ano Novo com preocupações. Se foi um susto, não chegou a ser desesperador. Pelo contrário, agora estavam literalmente diante de duas opções: ou continuavam procurando empregos, cujos salários evidentemente seriam inferiores aos que ganhavam antes, ou tentariam o negócio do restaurante. Augustin já havia providenciado uma opção até para o "plano B", ou seja, possuía contatos com uma empresa de material lúdico para escolas. Poderia vender esse material.

Decidiram-se pelo restaurante. O capital havia aumentado durante esse ano. Eles pouparam o que foi possível. Nesse meio tempo os gastos da casa restringiram-se ao essencial. Por exemplo, nenhuma roupa nova foi comprada. Assim conseguiram chegar a uma poupança de R\$12.000,00. Com o fundo de garantia dessa demissão e outros direitos a poupança teve novo aporte, e passou para R\$17.200,00. Como já vinham planejando preventivamente, sabiam que o restaurante onde tempos atrás almoçavam estava à venda. Havia boa clientela, entre 90 a 110 almoços por dia útil, uma receita mensal em torno de R\$11.000,00. Voltado à classe média baixa, não era bem administrado, logo, se eles "caprichassem", certamente poderiam aumentar a receita. Parecia uma boa oportunidade!

Negociaram o restaurante pelo valor de R\$15.700,00. Isso incluía 15 mesas, 60 cadeiras, três frízeres, a cozinha instalada, balcão de atendimento, um pequeno estoque e alguns outros materiais e equipamentos. Deram uma entrada de R\$10.000,00 e o restante pagariam em seis prestações mensais no valor de R\$950,00. Augustin e Mariola pensavam ter feito um bom negócio, afinal, clientes já havia, ficaram com recursos para capital de giro no valor de R\$7.200,00 e

sobrava muita, mas muita vontade de lutar e vencer na vida. Contrataram as duas funcionárias que já trabalhavam na empresa e trataram de organizar a sua tão sonhada e aguardada empresa.

Agora, pela primeira vez na vida desse casal, passaram um final de semana sentindo as emoções de terem se tornado empresários. Estavam numa situação de risco. Poderia dar certo, mas, como todos sabem, empresas muitas vezes vão à falência, e isso às vezes assusta. Da sexta-feira em que foi entregue a empresa para as mãos de Augustin e Mariola até a segunda-feira seguinte, quando eles seriam os novos empreendedores, a sensação era estranha, por vezes um pouco angustiante, mas convenceram-se de que para o seu sonhado negócio dar certo teriam de se empenhar. A ordem agora era trabalhar, trabalhar e trabalhar, mas sabiam que isso não bastava. Era também necessário o uso da inteligência. Precisavam organizar bem toda a empresa. Precisavam, em primeiro lugar, estruturá-la. É, isso mesmo, a empresa precisava de um organograma, um desenho no qual constasse o cargo de cada um. Afinal, tratava-se de um empreendimento em que trabalhariam quatro pessoas. Os dois proprietários, Augustin e Mariola, e as duas funcionárias. Como fazer isso? Eis um dos assuntos para pensarem no final de semana. Eis também o que veremos na próxima seção.

### **Organograma**

Desenho representativo da estrutura organizacional de uma empresa ou de qualquer tipo de organização. Nele constam os cargos em seus respectivos níveis hierárquicos.

### **Estrutura organizacional**

É a forma como numa organização estão distribuídos os seus órgãos internos, tais como diretorias, gerências, chefias, supervisões, etc. A estrutura organizacional é representada pelo organograma, que, de forma um tanto limitada, retrata os relacionamentos de autoridade e de subordinação.

## **Seção 2**

### **Criando o primeiro organograma**

A força não provém da capacidade física, e sim de uma vontade indomável (Mahatma Gandhi).

Como se elabora um organograma? Eis a questão. Eram empresários, precisavam saber. Afinal, uma empresa precisa ter sua estrutura organizacional.

### Estrutura Simples

É o modelo mais antigo de estrutura organizacional. A sua origem vem dos antigos exércitos. Por isso também é chamada de estrutura militar, linear ou hierárquica. Nela constam os cargos e respectivas subordinações, ou seja, quem manda e quem obedece. A sua principal característica é a rígida hierarquia.

### Estrutura Militar

É o outro nome para a "Estrutura Simples".

### Autoridade

A autoridade corresponde ao direito legítimo de mandar ou de liderar. A legitimidade origina-se da renovação do processo eleitoral na democracia; da influência carismática de pessoas naturalmente aceitas para dirigir e também nas disposições legais ou de regimentos nas organizações. Por princípio ter autoridade é ser, de alguma forma, legitimamente revestido do direito ao exercício do poder.

### Hierárquico ou hierarquia

A hierarquia é um conceito importante nas organizações. Corresponde aos níveis de autoridade e poder, constituindo cada um desses níveis um nível hierárquico. Por exemplo, a diretoria é um nível hierárquico, as gerências outro nível hierárquico inferior, as supervisões outro, inferior aos anteriores. Cada nível hierárquico tem igual autoridade e poder.

O casal pensou muito e, afinal, os dois chegaram a um consenso. Tratava-se de uma micro-empresa, não precisava de um organograma sofisticado. Bastava o que a literatura denomina por "Estrutura Simples" ou também "Estrutura Linear ou Militar". Sabe como ficou o organograma? Veja só como ficou interessante, no desenho a seguir:

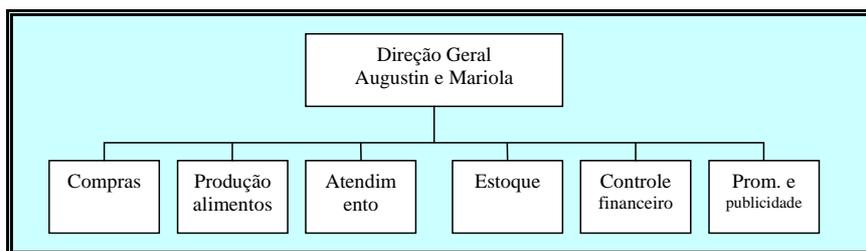


Figura 1 – Estrutura simples

Essa forma de estrutura é a mais simples que existe. Por isso muitos a denominam de "Estrutura Simples". Ela tem as seguintes características:

- como o nome da estrutura diz, ela de fato, é bem simples;
- a autoridade fica claramente estabelecida;
- sabe-se facilmente quem é chefe e quem é subalterno;
- as ordens seguem um caminho hierárquico;
- essas ordens são recebidas de um só chefe, ou seja, cada empregado tem um único chefe;
- essa era a estrutura dos antigos exércitos, ou seja, um poder central acima de todos e uma hierarquia de vários níveis para os soldados obedecerem às ordens e, por isso mesmo, também é chamada de Estrutura Linear ou Militar.

A Estrutura Linear tem vantagens. Essas vantagens favorecem as pequenas empresas, mas como verão, podem se tornar em problema para empresas de grande porte. Veja algumas das vantagens da Estrutura Simples adotada por Augustin e Mariola:

- por ser simples é de fácil implementação;
- fica bem fácil administrar uma empresa organizada assim;
- as tomadas de decisão tendem a ser rápidas;
- o custo administrativo é menor;
- fica bem definido o que cada um deve fazer.

Como todas as demais estruturas que iremos estudar mais adiante, no entanto, a Estrutura Simples também tem suas desvantagens. Quer saber quais são? No mundo dos negócios nem tudo é positivo, também há aquelas coisas que preocupam, e precisamos identificar tanto o que é vantajoso quanto o que pode trazer problemas. As desvantagens das Estruturas Simples são:

- como ela é rígida fica difícil realizar remanejamentos de pessoal, pois todos tendem a se especializar somente no que fazem;
- requer especialização nos cargos, bem como chefes competentes, pois a empresa depende exclusivamente deles, e isso contribui para que a estrutura seja rígida e facilite o aparecimento de liderança autocrática;
- tende a sobrecarregar a direção da empresa, ou seja, tudo precisa ser resolvido por ela;

### **Implementação**

Implementar compreende a idéia de algo que está em permanente construção e aperfeiçoamento. Já, por exemplo, implantar dá a idéia de algo que se inicia e em algum momento fica pronto, deixando-se do modo como ficou. Como exemplo, cita-se a Qualidade Total na empresa. Ela deve ser implementada, não implantada. Ou seja, ela deve ser continuamente melhorada em seu funcionamento, um processo que nunca termina. Implementar, portanto, está se referindo às atividades que nunca chegam a um ponto definitivo, mas sempre estão sendo modificadas para melhor.

**Centralizar**

A centralização, nas organizações, tem a ver com a distribuição do poder e da autoridade. Quando se centraliza o poder ele está sendo posto sobre poucas pessoas.

Quando se descentraliza, o poder está sendo distribuído para um número maior de pessoas. Descentralizar tem muito a ver com democratizar.

**Liderança autocrática**

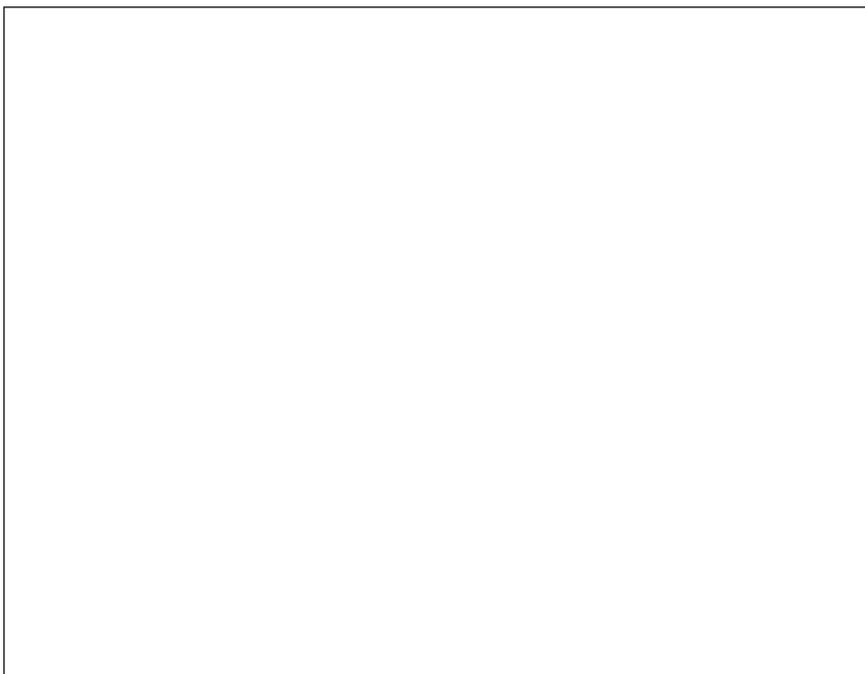
Há três estilos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal. Na liderança autocrática o poder é exercido sem a participação dos liderados. Poderíamos afirmar que o líder se impõe, mesmo que seja contra a vontade dos liderados. Na democrática o poder é legitimamente estabelecido segundo os interesses dos liderados ou segundo regras aceitas por todos, e os liderados participam no processo decisório. Na liderança liberal o poder se limita à coordenação das atividades, permitindo ampla iniciativa por parte dos liderados.

**Poder competitivo**

É a capacidade numa empresa de enfrentar a concorrência pela captação de clientes e venda de seus produtos em lugar dos concorrentes.

- tende a centralizar as decisões nos chefes e isso dificulta a sua substituição, além de contribuir para que a empresa facilmente se torne uma organização de liderança autocrática;
- tende a não favorecer a participação das pessoas em níveis inferiores, pois elas tornam-se facilmente meras cumpridoras de ordens, e isso enfraquece o poder competitivo de toda a empresa.

Entendeu a empresa de Augustin e Mariola? O que você acha, eles elaboraram uma boa estrutura? Poderia ser diferente? Pense um pouco sobre essas questões. Aliás, a seguir há um espaço em branco. Pegue um lápis, para que possa apagar se desejar, e tente desenhar uma outra estrutura simples para a empresa desse casal. Faça de modo diferente do que eles fizeram. Vai ser interessante ajudar os nossos dois empresários. Aliás, lembre-se: na próxima segunda-feira eles abrem as portas de seu restaurante como proprietários do negócio. O que será que vai acontecer nesse dia? Espere até lá para ver.



## Seção 3

### O funcionamento da Estrutura Simples

O erro não se torna verdade por se difundir e multiplicar facilmente. Do mesmo modo a verdade não se torna erro pelo fato de ninguém a ver (Mahatma Gandhi).

Nos dias que antecederam a reabertura do restaurante eles trabalharam freneticamente no local, repintaram algumas partes, limparam tudo, mudaram o visual, capricharam para causar um impacto positivo nos clientes. Agora apertava a expectativa de uma nova vida: era donos de sua empresa, o tão sonhado negócio próprio.

Na segunda de manhã, madrugada, lá foram eles ao trabalho. Estavam entusiasmados. Nesse primeiro dia tudo deveria dar certo. Precisavam agora providenciar a produção do alimento para o almoço, quando os clientes chegassem. Como seria esse dia?

Tudo corria bem, afinal, haviam-se preparado para assumir a empresa. Tiveram longas conversas com o dono anterior para aprenderem todos os macetes. Leram a respeito, buscaram informações onde pudessem encontrar. Contataram fornecedores e fizeram levantamento de preços da matéria-prima. No primeiro dia, de manhã, chegaram as duas cozinheiras. Logo começou a exalar o cheiro da comida, e para eles, cheiro de negócios. Quem dera esse aroma saísse pelas ruas para atrair os clientes. E eles virão? Sim, eles certamente virão. Sorriso largo e olhos radiantes no rosto, mostravam-se otimistas.

Eram exatamente 11h30min quando entrou o primeiro cliente. Logo deu um sorriso largo vendo as mudanças. Parabenizou os novos proprietários e disse que faria propaganda para algumas pessoas conhecidas suas. Era um cliente eventual, um viajante, mas ficou bem impressionado com as mudanças desde que viera pela última vez. E depois disse que apreciou a comida, que estava realmente gostosa. Em alguns momentos já havia mais outras 13 pessoas almoçando. Os negócios estavam andando, e como isso era agradável. Deu muito trabalho, mas como é bom sentir a recompensa, ainda mais quando ela faz bem ao bolso. O primeiro dia foi bom, atenderam 114 clientes para almoço e mais 16 marmitas. Começou bem.

**Comunicação informal  
x comunicação formal**

Nas empresas sempre ocorrem dois tipos de comunicação. A formal, ou oficial, é a que ocorre segundo as normas, e nos momentos determinados.

Esses momentos podem ser informações passadas numa reunião, publicadas nos meios oficiais da empresa, escrita nos manuais, regimentos e estatutos, nas publicações oficiais, nos relatórios periódicos ou eventuais, nos registros de voz e imagem, etc. Ela é impessoal e seletiva, destinada para os fins oficiais da organização.

Já a comunicação informal é espontânea, pessoal, feita em qualquer lugar e hora. Ela é mais fluente, ampla, humanizada e personalizada.

Pode até incluir conversas íntimas, fofocas, críticas, elogios, questionamentos, desabafos e todo tipo de observações.

**Burocratizar, ou burocracia**

Burocracia é sinônimo de normas, regras, procedimentos de como fazer, padrões, regulamentos, regimentos, estatutos, determinações previstas, enfim, procedimentos formais que determinam como as atividades devem ser feitas numa organização. A burocracia faz com que uma organização funcione conforme antecipadamente previsto.

Burocratizar significa estabelecer normas e tudo o mais para que as pessoas ajam em conformidade com elas.

Desburocratizar é o posto, ou seja, reduzir o volume dessas normas. Observe-se que é impossível ter-se uma organização isenta de burocracia. No extremo oposto, o excesso de burocracia torna a organização formal demais, lenta e entrvada.

À noite, Augustin e Mariola reuniram-se para discutir como foi o primeiro dia. Entre outras coisas, fizeram uma avaliação da estrutura organizacional. Ela fora testada nesse dia, descobriram alguns pontos que deveriam ser modificados.

Qual foi a avaliação da estrutura organizacional? Eles perceberam que as duas funcionárias tinham muito a dizer, e só o poderiam fazer informalmente. A empresa era pequena e suportava facilmente a comunicação informal, mas não seria importante que elas tivessem um espaço valorizado para se pronunciar formalmente? Quem sabe isso motivasse o espírito participativo delas e assim se envolvessem mais e dessem boas sugestões. Bem, a questão era: como fazer isso? Possuíam uma estrutura linear, mas não sabiam como criar um espaço formal de participação das cozinheiras. Esse é um grave problema das estruturas lineares, aliás, bem típico das estruturas militares. Nessas estruturas se obedece, não se opina, e fim de conversa.

Outra coisa que perceberam logo no primeiro dia: iriam necessitar de apoio profissional externo para auxiliá-los no desenvolvimento da gestão do restaurante. Não havia esse apoio na empresa, nem estava previsto na estrutura organizacional que haviam projetado. Mais um ponto para estudar e resolver no futuro. Quem faria esse apoio e como? Eis a questão. A empresa era pequena, mas parecia que a sua estrutura organizacional já se mostrava insuficiente. Ao menos insuficiente para quem pensa em crescer e chegar a ser uma empresa de grande porte. O crescimento fazia parte dos sonhos e dos batapapos de final de dia.

Meu leitor e estudante. Sentiu o drama? Peço que reflita um pouco: precisa mesmo uma estrutura mais complexa daquela que eles elaboraram para uma empresa que só possuía 4 pessoas, incluindo os donos? Pense um pouco sobre isso. Não seria burocratizar demais?

Sabe qual é a verdadeira situação? Sabe o que está por trás dos pensamentos de Augustin e Mariola? Eles tinham pelo menos cinco anos de experiência em uma empresa de porte grande. Conheciam essas questões de estruturas organizacionais. Achavam que era importante organizar uma empresa e definir a sua gestão. **Entendiam ser vital a participação dos empregados na gestão da empresa, que sempre tinham valiosas sugestões a dar.** E perceberam logo que uma estrutura simples como aquela era muito concentradora de poder. Estava tudo nas mãos dos dois sócios, as duas empregadas não possuíam oportunidade formal de participação na empresa. Ou seja, para que elas pudessem dizer algo, só mesmo informalmente. Isso até é bom e funciona bem enquanto a empresa é pequena, mas eles olhavam para longe, queriam crescer, sem demora precisariam mudar o organograma.

Revisando: Augustin e Mariola perceberam alguns aspectos negativos na estrutura organizacional de sua empresa logo no primeiro dia:

- a) a estrutura escolhida era concentradora de poder, ou seja, todas as decisões eram de responsabilidade do casal;
- b) por isso toda a responsabilidade do negócio recaía sobre o casal, ou seja, eles ficavam sobrecarregados na condução da empresa porque eram os responsáveis por decidir sobre tudo;
- c) os dois empregados não eram valorizados para participarem formalmente, dando a entender que essa participação não era importante;
- d) eles sentiram a necessidade de algum tipo de assessoria profissional externa, como uma consultoria em gestão de negócios, mas isso ainda não estava previsto no organograma.

Os dois sócios perceberam também aspectos positivos, tais como:

- a) por ser uma estrutura simples, ficava fácil entender o seu funcionamento, principalmente para empresários sem experiência e que estavam iniciando a sua própria empresa;

- b) as decisões, por serem concentradas nos donos, eram rápidas. Naquele dia várias coisas imprevistas foram resolvidas num instante;
- c) a estrutura simples é de baixo custo, mas para quem é ambicioso e quer uma administração mais eficiente, parece um tanto simplória.

Ao longo da semana o casal de proprietários foi observando o funcionamento de sua empresa. Perceberam que, embora essa empresa fosse pequena e simples, pecavam por falta de algumas atividades importantes, que estão presentes em algumas empresas de porte maior e se encontram sempre nas de grande porte. Isso os deixou preocupados. Depois de terem constatado que a estrutura simples era boa só para empresas pequenas, agora, com cinco dias de experiência prática, perceberam mais limitações na estrutura que inicialmente propuseram. Veja a seguir o que descobriram:

- a) faltava na empresa uma atividade responsável por ouvir os clientes, pois desejavam conhecer qual era a opinião deles em relação aos serviços que a empresa prestava;
- b) também deram-se conta de que nessa estrutura não havia como aproveitar informações que viessem da parte dos clientes; ao menos isso seria bem complicado se a empresa crescesse e tivesse, por exemplo, uns 20 ou 30 funcionários. Não haveria na estrutura um setor adequado para tratar desse tipo de assunto.

Vamos ser práticos, o casal constatou a principal razão pela qual pequenas empresas quase sempre adotam esse tipo de estrutura. Na verdade ela funciona muito bem, desde que as suas deficiências sejam supridas pelas relações informais. **Ou seja, eles viram que a estrutura simples era interessante para pequenas empresas nas quais os donos resolviam tudo e os funcionários só obedeciam.** Por exemplo, sempre que necessário o proprietário convoca uma reunião informal e trata dos assuntos pertinentes.

E essas relações informais não seriam suficientes? Para uma pequena empresa não basta? O que você acha? Precisamos sempre sofisticar tanto?

O problema aqui não é a sofisticação, e sim, por não prever na estrutura organizacional espaço para crescimento, deixar de realizar o que muitas vezes é importante para o bom desempenho da empresa. Por exemplo, pequenas empresas necessitam ouvir a opinião de seus clientes tanto quanto as grandes, e nestas a estrutura organizacional prevê a existência de um setor com esse fim, não é verdade? Nas pequenas, contudo, geralmente esse organismo não existe e, em muitos casos, ninguém toma a iniciativa para suprir a deficiência. Pergunto, e precisa existir? Na verdade não, desde que alguém faça essa atividade, ou seja, ouça a opinião dos clientes e providencie os necessários aperfeiçoamentos. **Como, porém, não aparece nada em sua estrutura organizacional, e como não prevê um sistema de reuniões, resulta que ninguém se responsabiliza por ouvir o cliente e promover a discussão das suas opiniões no interior da empresa.** Entendeu isso? Essa é uma das importantes razões porque muitas pequenas empresas sempre continuam pequenas, ou até porque deixam de existir depois de algum tempo. Pelo fato de a estrutura não prever algumas atividades importantes a empresa também deixa de aprender o necessário para crescer. Eis aí uma questão fundamental.

Vamos ilustrar isso melhor? Você tem um corpo, não é mesmo? A mente do ser humano é algo maravilhoso. Tem uma incrível capacidade de adaptação. Temos entre nós o exemplo das pessoas com necessidades especiais, por exemplo. Algumas são cegas, mas aprendem a viver com essa limitação e tornam-se vencedoras. Outras têm falta de algum membro, mas igualmente aprendem a viver e se tornam vencedoras. Há órgãos, porém, que não podem faltar. Por exemplo, o coração, os pulmões e o estômago. Assim também é na empresa. Há atividades essenciais que estão presentes nas grandes empresas e também devem se encontrar nas pequenas empresas dinâmicas, que são dirigidas por pessoas empreendedoras.

### Relações informais

Tal como na comunicação informal, as relações informais são espontâneas, não programadas oficialmente, e se estabelecem entre as pessoas de acordo com seus interesses pessoais.

### Empreendedoras, ou empreendedorismo

Refere-se à capacidade de certas pessoas para transformar boas idéias em um negócio bem-sucedido que produza resultado, como o crescimento, o lucro e muitos outros benefícios.

**Estratégia de negócios**

É o modo como a administração de uma empresa a conduz considerando o ambiente externo, principalmente os concorrentes e clientes, visando à obtenção de resultados favoráveis para os respectivos negócios.

**Alienadas do negócio**

Pessoas que desconhecem como funciona o negócio da empresa, por isso não são capazes de contribuir para o seu êxito.

Esse tudo envolve coisas como:

- a) estratégia de negócios;
- b) planejamento de curto, médio e longo prazos;
- c) compreensão do que desejam os clientes;
- d) relacionamento promissor com os clientes;
- e) visão de longo prazo para a empresa.

**Chegamos, portanto, a um entendimento sobre as estruturas simples, certo? Elas na verdade são simplórias. São adequadas até certo ponto para pequenas empresas, e são desaconselháveis para empresas que crescem, ou que estejam num mercado muito competitivo, ou cujas atividades sejam tecnologicamente complexas.** Empresas com esse tipo de estrutura podem até funcionar bem e lograr crescimento, desde que o dono delas seja um empreendedor com visão de tudo o que é vital para a empresa.

Minha amiga ou amigo, saiba o seguinte: é importante estudar um pouco mais profundamente a estrutura simples porque assim teremos conhecimento para entender as demais. Vou dar uma dica importante a você nesse estudo sobre a estrutura simples. **Quando uma empresa pequena é organizada por esse tipo de estrutura corre o risco de se limitar ao que é a cabeça de seu dono.** Entendeu? Por não prever participação das demais pessoas que ali trabalham, elas se tornam alienadas do negócio e não dão contribuição para que a empresa cresça. Essas pessoas não obtêm crescimento intelectual por falta de oportunidade, fazem o que lhes é solicitado e mais nada. Se essas pessoas se descuidarem, com 10, 20 ou 30 anos de serviço não terão aprendido nada além daquilo que sempre fizeram. Essas pessoas desconhecem os problemas da empresa e a sua contribuição limita-se a uma rotina de atividades repetitivas. Imagine o futuro de uma empresa na qual apenas os donos contribuem com idéias para a dinamização do negócio!

E o dono de uma empresa assim? Bem, ele em muitos casos também se torna uma pessoa limitada em visão de negócio. Como assume tudo na empresa, falta-lhe tempo para as questões estratégicas. Na realidade, o que faz é somente o essencial para ela sobreviver, deixa de ter visão empreendedora e desenvolve uma visão distorcida e limitada do negócio de sua empresa. Por exemplo, ele nem se dá conta de que precisa considerar a opinião de seus clientes, e os atende segundo o seu jeito de ser. Se esse jeito é razoavelmente ao gosto do cliente, até que está bom, mas sua empresa sempre será a mesma coisa em termos de atendimento. Um dia desses aparece outro empreendedor mais bem organizado e arrebatou grande parte dos seus clientes. Outra coisa: ele muitas vezes deixa de estar atento aos concorrentes, às mudanças no mercado e a novas formas de competição. Ele é um empresário que está se fragilizando por falta de momentos de debate estratégico em sua empresa.

Os nossos personagens, Augustin e Mariola, não desejam tais limitações para a sua empresa. Deram-se conta desde o primeiro dia que havia limitações na estrutura organizacional que desenharam para ela. Este é um assunto interessante para se discutir e aprofundar, o que faremos ao longo deste componente curricular. Vamos ilustrar o que vínhamos debatendo por meio do relato de um caso real. Leia atentamente o que apresentamos na seção seguinte.

#### **Questões estratégicas**

São assuntos importantes para uma empresa competir no mercado, tais como inovação tecnológica, relações com o mercado, preço dos produtos, etc.

#### **Debate estratégico**

Refere-se a reuniões em que se tratam de assuntos de interesse estratégico para a empresa, tais como: ações de concorrência, ameaças e oportunidades no mercado, comportamento do consumidor, etc.

## **Seção 4**

### **O caso do pequeno revendedor de carros**

De tanto ver triunfar as nulidades, de tanto ver prosperar a desonra, de tanto ver crescer a injustiça, de tanto ver agigantarem-se os poderes nas mãos dos maus, o homem chega a desanimar da virtude, a rir-se da honra, a ter vergonha de ser honesto (Senado Federal, Rio de Janeiro. Obras Completas. Rui Barbosa, v. 41, t. 3, 1914, p. 86).

Conheci certa vez um revendedor de automóveis usados. Soube que havia em sua garagem um automóvel em excelente estado, uma raridade. Não tencionava adquirir carro por esses dias, mas, diante da informação, talvez sim, pelo que fui até o revendedor dar uma olhada.

Na empresa trabalhavam apenas duas pessoas, o dono e um outro homem que ele chamava de secretário. Na verdade não era bem um secretário, mas uma pessoa desinformada de tudo. O que ele sabia fazer era, ao chegar um cliente, telefonar para o dono quando estava fora para saber quanto demoraria a chegar. Ah, sim, ele também lavava os veículos, uma rotina diária que deveria cumprir. Esse homem, embora bastante maduro na idade, não era desafiado a crescer e desenvolver experiência útil para os negócios da empresa. Ou seja, na ausência do dono a empresa simplesmente parava.

Esse caso tem algo a ver com estrutura organizacional? O que acha você, que está estudando sobre como se estruturam empresas? Sabia que não basta definir uma orientação de “quem faz o que” numa empresa? É necessário capacitar as pessoas para que façam com competência o que delas se espera. **Aliás, nesses dias de competição quase selvagem, as pessoas precisam ser qualificadas a buscarem, elas mesmas, perceber o que precisa ser aperfeiçoado na empresa, afinal, elas dependem da empresa, e outras pessoas mais também dependem.** Hoje em dia todos precisamos zelar pelo emprego que temos e pelo emprego dos demais.

O que se passava na revenda de automóveis? Bem, para começar não havia uma estrutura organizacional, nem mesmo uma do tipo simples, como a que já estudamos. Se a estrutura simples tende a ser centralizadora por concentrar quase toda a responsabilidade sobre quem dirige a empresa, imagine então uma empresa sem estrutura definida. Era o que ocorria nessa pequena empresa. O tal secretário cumpria uma rotina diária e mais que isso não fazia, talvez porque não se situava na estrutura organizacional que existia, pois ela não estava explicitada, e também porque lhe faltava iniciativa. De qualquer forma, tomar iniciativa sem definição do que se espera dos funcionários é algo pouco provável. O secretá-

rio já sentira que o dono parecia querer que tudo funcionasse assim mesmo. Aliás, sempre que o dono estava na empresa negociando, o secretário era mantido longe. A questão que se colocava era simples: como essa empresa iria crescer? Suponha que haja um aumento de 20% ou 30% nos negócios, como eles serão conduzidos estando concentrados numa só pessoa? Se atualmente a empresa já não consegue realizar um bom atendimento a seus clientes, qual a imagem que ela está imprimindo em seus atuais clientes e que futuro essa imagem tende a representar?

Nessa empresa, entre outras carências importantes, falta a definição de uma estrutura organizacional. Mesmo de pequeno porte, isso é importante para que, a partir da estrutura, sejam estabelecidas as atividades e responsabilidades de cada um. Empresas de porte maior tendem a ter problemas parecidos quanto à estrutura organizacional. **Elas geralmente possuem essa estrutura definida, mas é bem comum que ela esteja desatualizada ou mal definida. É freqüente vermos empresas de porte médio, ou até de porte grande, nas quais a estrutura é inadequada, como: setores mal projetados em que não estejam claras as suas atividades; setores faltando ou outros que sobram; uma estrutura muito centralizadora do poder, e assim por diante.**

Veja o seguinte: seja a empresa de porte pequeno, seja de porte médio, seja de porte grande, para funcionar bem ela necessita de uma estrutura organizacional adequada. Ou seja, as atividades importantes que nela devem ser desenvolvidas precisam estar previstas e devidamente organizadas, ou há deficiência no funcionamento da organização. Há diferentes tipos de estruturas organizacionais. E podemos criar outras. **Para podermos organizar o funcionamento de uma empresa e administrá-la, necessitamos que ela esteja estruturada de maneira adequada:**

#### **Concentradora de poder**

A concentração do poder ocorre quando uma pessoa ou um grupo atrai para si o direito de decisão e de mando. A descentralização do poder, que tem a ver com democratização, ocorre quando o direito de mandar é distribuído para mais pessoas e locais dentro de uma organização. Geralmente nos tempos de crise os dirigentes tendem a concentrar o poder.

- a) ao seu tamanho;
- b) à tecnologia que nela se utiliza;
- c) **aos desafios que o ambiente competitivo provoca.** Devemos ter cuidado como estruturamos nossa empresa, seja pequena ou grande, pois dessa estrutura depende tudo mais que nela se vier a fazer.



#### Síntese desta unidade:

- vimos o nascimento de uma empresa e como ela foi organizada pelos seus donos;
- debatemos alguns aspectos relevantes sobre a estrutura simples, a mais fácil de ser posta em prática;
- essa estrutura simples é bem adequada para pequenas empresas, mas mesmo a estas ela implica algumas deficiências, tais como: tende a concentrar o poder e a deixar de lado a participação dos subordinados;
- ela não é adequada para grandes empresas, nem para aquelas que desejam crescer;
- a estrutura simples é uma cópia dos antigos exércitos, por isso ela tem uma característica linear, com níveis hierárquicos bem definidos;
- ela tem, no entanto, o mérito de ser simples, prática e de fácil instituição.

# Unidade 2



## Um Mundo de Ameaças e Oportunidades

*O surgimento de novas tecnologias de comunicação deu um novo ímpeto à educação a distância, permitindo-nos ousar como nunca fizemos antes. Infelizmente, as universidades tradicionais não estão percebendo esse avanço (Bayama, 2004, p. 47).*

### **Objetivos de aprendizagem:**

- entender o conceito de arquitetura organizacional;
- estudar sobre estrutura, estratégia e competição;
- entender os efeitos da estrutura organizacional na busca da sobrevivência da empresa no mercado.

### **Seções desta unidade**

Seção 1 – A nova arquitetura organizacional

Seção 2 – Desafios de mercado

**Arquitetura organizacional**

É o conjunto de diretrizes na estrutura organizacional que orientam as ações numa empresa para pôr em prática uma determinada estratégia.

Considera o negócio da empresa, os recursos disponíveis, o ambiente geral, as relações de convivência, a estrutura física, a estrutura das relações de poder, o plano de negócios, o plano estratégico, e todos os demais elementos importantes para a realização dos objetivos da empresa. O conceito de arquitetura envolve todo o ambiente da organização como um local de vivência de pessoas para o bom desempenho dos negócios.

**Globalizado ou globalização**

É a realização, principalmente de negócios, em âmbito global, mas também inclui o deslocamento de pessoas, transação de recursos, troca de informações, integrando o planeta pela relativização das fronteiras entre as nações.

**Seção 1****A nova arquitetura organizacional**

Maiores que a tristeza de não haver vencido é a vergonha de não ter lutado! (Rui Barbosa).

Nossos amigos Augustin e Mariola assistiram a uma palestra cujo título foi: "A nova arquitetura organizacional". Um professor da Unijuí, especializado nesse assunto, discorreu sobre o tema que despertou grande interesse nos dois, que querem crescer como empresários. Eles anotaram a síntese da palestra e ela está aqui para podermos aproveitar seu conteúdo e aprender mais.

**Um dos desafios das empresas de hoje é que o mundo torna-se cada vez mais competitivo.** Isso quer dizer que os empresários precisam pensar em estratégias de como continuarem vendendo seus produtos. Competir significa, em síntese, desenvolver modos de como vencer as estratégias de outras empresas na tentativa de vender os nossos produtos em lugar dos produtos dos concorrentes. E isso está ficando cada vez mais difícil pelos seguintes motivos:

- a quantidade de empresas novas no mercado aumenta;
- o comércio está ficando cada vez mais globalizado;
- os preços tendem a diminuir para cativar clientes;
- os clientes estão ficando mais exigentes;
- as leis protegem os clientes de defeitos nos produtos;
- há países em que os trabalhadores ganham pouco, portanto as respectivas fábricas conseguem fornecer produtos a preços abaixo da média do mercado.

Notou que existe nesses itens a força competitiva vinda do ambiente externo que afeta a empresa? Foi o que o palestrante destacou. **É do ambiente externo que vem a competição, ela afeta a fortemente a empresa de nosso casal, assim como afeta todas as empresas, porque uma compete com a outra.** Esse poder vindo do ambiente externo é tão importante que na ciência da Administração há até uma teoria para estudar o assunto, é a "Teoria Contingencial". Em síntese ela conclui, entre outras coisas, que **as empresas tornam-se mais eficientes quando as suas características estão adequadas ao ambiente.**

O palestrante ressaltou alguns dos aspectos importantes do que chamou "**novo ambiente organizacional**". É nesse novo ambiente que as empresas agora estão competindo e buscando sobreviver, assim como os seus colaboradores inteligentes estão buscando contribuir para que seus empregos sobrevivam. Esse novo ambiente também possui alguns aspectos inéditos na história dos negócios em nosso planeta. Que aspectos são esses? Eis a lista deles:

- **globalização**, ou seja, as mercadorias são vendidas com cada vez mais facilidade para qualquer lugar do planeta, o que resulta, por exemplo, que um fabricante local venha a enfrentar a concorrência de origem de algum outro país, como frequentemente vemos entre nós os produtos da China e dos países chamados Tigres Asiáticos;
- **desregulamentação**, facilitando a competição, como foi o caso da venda de veículos novos, que podem ser comercializados por qualquer revenda além das agências da própria marca;
- **disponibilidade de capital**, cada vez se necessita de capital maior para os empreendimentos industriais, para a pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos e para constituir empresas competitivas;

### Teoria Contingencial

Esta teoria enfatiza a existência de uma relação intensa entre o que ocorre no ambiente da empresa e as estratégias administrativas que ela adota, ou seja, o que se faz dentro da empresa em grande parte é afetado pelo que acontece fora dela. Por exemplo, a evolução tecnológica requer que a empresa se atualize e se adapte.

### Desregulamentação

Trata-se da flexibilização das normas relativas a determinados assuntos da economia. Por exemplo, na revenda de automóveis novos, tempos atrás a lei só o permitia às agências das próprias marcas. Atualmente qualquer revendedora pode comercializar diferentes marcas.

**Fatia de mercado**

É a proporção ou participação no mercado detida por uma organização. Outros nomes são “*market share*”, cota de mercado ou porção no mercado.

- **tecnologia da informação**, as empresas necessitam de equipamentos de última geração para o processamento de seus dados e informações, bem como para seus executivos se manterem atentos ao que acontece no mercado;
- **economia do conhecimento**, que quer dizer que nas empresas há uma crescente necessidade de pessoas preparadas para usarem inteligência e conhecimento para gerar mais conhecimento, criar estratégias de competição, desenvolver novos produtos e criar novas tecnologias;
- **novos negócios** em razão do desenvolvimento de novas tecnologias, ou seja, constantemente surgem novos produtos no mercado, como é o exemplo do celular;
- **nichos de mercado**, isto é, a possibilidade de descobrirmos grupos de consumidores que podem ser atendidos especificamente em determinadas necessidades, como agora são os cursos do idioma chinês.

Sabe o que mais o palestrante disse? **Que esses aspectos citados anteriormente afetam com grande intensidade as estruturas das organizações.** Ele enfatizou que aquelas empresas que não se adequarem às novas condições existentes no mercado global terão dificuldades para sobreviver, inclusive poderão até sucumbir. Isso preocupou o nosso casal. O palestrante exemplificou com as falências de algumas grandes e tradicionais empresas aéreas no Brasil e no mundo. Elas não conseguiram modernizar sua administração nem reduzir seus custos, portanto não suportaram a competição quando os preços dos concorrentes baixaram.

**Da palestra os nossos dois empresários concluíram que para vencerem a competição e crescerem ampliando a fatia de mercado que ocupam, precisam aumentar cada vez mais a velocidade**

**para compreender, prever e se adaptar às mudanças vindas do mercado.** Eles precisam saber identificar as ameaças e também as oportunidades que aparecem no ambiente em que atuam. Aliás, bem melhor é agir preventivamente, provocando mudanças no mercado antes que os concorrentes o façam, do que se adaptar depois que eles já atacaram com novas estratégias competitivas. Por exemplo, a empresa pode desenvolver um produto ou um serviço novo e lançar no mercado antes dos concorrentes. Eles perceberam também que o ciclo de vida dos produtos está cada vez mais curto. Ciclo de vida é o tempo que um produto permanece sendo procurado pelos clientes.

Além dessas questões, descobriram que **as empresas devem buscar aumentar a flexibilidade para melhorar o atendimento de seus clientes, sempre mais exigentes.** A flexibilidade é importante para satisfazer os novos grupos de clientes que vão surgindo. É o caso das crianças que determinam a seus pais que brinquedos querem receber, e as empresas precisam comunicar-se com essas crianças mais do que com seus pais.

**Os nossos empresários entenderam que precisam ser eficientes na inovação competitiva para desenvolver novas estratégias de negócios e assim criar atrativos para que as pessoas sintam o desejo de adquirir produtos de sua empresa e não de outras.** A dificuldade é que muitas empresas buscam fazer a mesma coisa, portanto **temos de ser superiores às demais na capacidade da inovação.** E sabe o que isso significa? **Que a estrutura organizacional da empresa facilita a criação de oportunidades para que as pessoas que nela trabalham se desenvolvam e se capacitem visando a contribuir com os empresários na melhoria do poder de competição da empresa no mercado.** Assim sendo, numa empresa se requer que todas as pessoas que nela trabalham sejam capazes de contribuir para a sua sobrevivência no mercado. **Dessa forma, é de grande importância identificar como essa empresa está estruturada, pois a estrutura é que define se as relações de poder são participativas para as pessoas que nela trabalham.** Ou seja, para se administrar uma empresa num contexto competitivo o modo como ela está organizada conta muito.

**Economias de escala**

São os ganhos que se pode obter em razão de grande quantidade envolvida na produção de bens. É o caso de uma fábrica pequena e outra grande. Esta última consegue reduzir custos por produto fabricado em razão da quantidade maior de produtos que fabrica.

**Seção 2****Desafios de mercado**

A morte do homem começa no instante em que ele desiste de aprender (Albino Teixeira).

Enquanto nossos empresários adquiriam experiência, ocorreram fatos frustrantes, que talvez levassem outros à desistência. O proprietário do prédio que alugavam solicitou a sala para outros fins. Eles tiveram um prazo de 60 dias para encontrar outro local para o restaurante. Encontraram essa outra sala num ponto bem localizado. Fizeram a mudança para um espaço bem mais amplo, mais moderno e mais higiênico. Tratava-se de um prédio novo, portanto, promissor.

Passados oito meses de experiência no novo local, o casal chegou à conclusão que deveria mudar de ramo. De fato, o ramo de restaurante na cidade onde se estabeleceram é fortemente competitivo. Os clientes estão exigindo qualidade com preço baixo e havia outros proprietários de restaurantes desesperados aviltando seus preços na tentativa da manutenção de sua clientela. Por outro lado, Augustin e Mariola descobriram que restaurante dava muito trabalho, mais do que imaginavam a princípio. Levantavam-se de madrugada, todos os dias, para a preparação do ambiente, aquisição de produtos na feira livre diretamente do produtor, bem como para dar início à preparação dos alimentos. Ele descobriram que o tamanho do restaurante era pequeno para terem economias de escala. Precisariam de um espaço com pelo menos o dobro do tamanho, além da necessidade de aportar pelo menos mais uns R\$ 20.000,00, capital de que não dispunham. Foi então que anunciaram a venda do restaurante. A essa altura,

com muito sacrifício, trabalho estafante, dedicação e aprendizagem, forneciam em média 140 refeições por dia, o que lhes propiciava uma receita mensal de R\$ 17.000,00 em refeições e mais R\$ 3.500,00 em bebidas e outros artigos. A receita total, portanto, ficava em torno de R\$ 20.000,00 por mês. Descontando todas as despesas, obtinham um lucro mensal em torno de R\$1.000,00, ou seja, 0,5%, ou ainda, tanto quanto rende a caderneta de poupança. O mercado de restaurantes para a faixa de clientes que eles atendiam estava severamente disputado, e os preços e a margem de lucro líquida por esse motivo caíram. O casal não estava disposto a enfrentar a concorrência e ao mesmo tempo ter de madrugar todos os dias para vencer na vida. Em menos de 30 dias conseguiram vender o restaurante para outra pessoa, recuperando o capital inicial e o que investiram além dele. A venda foi considerada um bom negócio.

O que eles aprenderam com a experiência da administração do restaurante durante quase um ano de atividades? Vamos por itens:

- aprenderam que atualmente nas empresas, sejam pequenas ou grandes, seus dirigentes precisam aprender a estruturá-las adequadamente para que consigam vencer num mercado que está cada dia mais competitivo;
- que essa questão da estrutura organizacional é bem mais importante que imaginavam, pois dela depende, em grande parte, a gestão da empresa como um todo: o envolvimento das pessoas, a motivação e a participação na geração de idéias inovadoras para a empresa e, por fim, o aperfeiçoamento do poder competitivo do negócio;
- a estruturação de uma empresa define as funções que nela serão exercidas e quem será o responsável por essas funções;
- pequenas empresas têm quase todas as funções das grandes, porém como muitas delas não estão devidamente estruturadas, deixam de fazer muitas coisas importantes, ou se fazem, essas coisas são realizadas cumulativamente por uma ou por poucas pessoas, de modo improvisado;

- até mesmo pequenas empresas necessitam ter uma estrutura organizacional; se não tiverem, geralmente uma única pessoa, ou umas poucas, tentarão cuidar de tudo de um jeito improvisado e, nesse caso, as demais pessoas não desenvolvem a capacidade de contribuir estrategicamente para a empresa, como na revenda de carros do caso que já vimos;
- perceberam também que o ambiente competitivo exige que os colaboradores sejam capazes de contribuir mais do que simplesmente com a realização do trabalho que consta em seus contratos, eles precisam ajudar a pensar como melhorar os negócios da empresa na qual trabalham;
- constataram que ser empresário requer disponibilidade para muito trabalho, entender como funciona o mercado e o que nele está mudando, estar atento aos concorrentes, ser criativo para inovar na satisfação dos clientes e saber o que estes estão exigindo;
- aprenderam também que uma empresa pode iniciar pequena, mas é importante que ela cresça fundamentada principalmente na aquisição de experiência e conhecimento, mas também na disponibilidade de capital;
- e o que é vital para a empresa, que ela oportunize o desenvolvimento intelectual de seus colaboradores: quanto ao funcionamento da empresa, do mercado; sobre o comportamento dos clientes e dos concorrentes; sobre as estratégias de negócios e a competição, bem como quanto sobre os desejos de desenvolvimento pessoal de cada colaborador;
- perceberam que a estrutura organizacional tem muito a ver com o item anterior, e isso estudaremos ao longo deste componente;
- principalmente aprenderam que o ramo da empresa que se administra deve ser compatível com o que se gosta de fazer. Restaurante, descobriram logo, não era exatamente o que desejavam. Não estavam fugindo do trabalho rigoroso, mas saindo de um negócio cujo mercado estava por demais competitivo e isso os fez perceber que alguns competidores deveriam sair do mercado para que melhorassem os preços. Nos meses subseqüentes foram fechados pelo menos quatro pequenos restaurantes na cidade, inclusive o que haviam vendido. Felizmente já haviam recebido o valor da venda.

Para finalizar esta unidade, sabe o que Augustin e Mariola decidiram fazer? Eles agora estavam dispostos a empreender um outro negócio, mais adequado ao gosto deles. Agora tinham adquirido boa experiência como empresários. Eles aplicaram-se aos estudos, leram alguns livros, falaram com muitas pessoas e, imagine só, pesquisaram casos de empresas, notícias, e assim por diante. **Nesses meses trabalharam muito, deram duro todos os dias, mas aprenderam como nunca antes na vida.** Realmente não é tão simples chegar a ser um empresário empreendedor bem-sucedido. Aprenderam por que o restaurante lhes suscitava muitas perguntas, que eram anotadas em lugar específico e depois pesquisavam em busca de respostas. Na verdade eles fizeram um curso informal sobre a realidade que enfrentavam todos os dias. Eles desenvolveram uma idéia que consideraram excelente para o seu novo negócio. Que idéia tinham eles em mente? Vejamos na próxima unidade.

**Ramo da empresa**

É a atividade com que uma empresa se envolve para negociar. Sinônimo de negócio da empresa.

**Síntese desta unidade:**

- a forma como uma empresa estrutura seus órgãos é fortemente afetada pelo que os concorrentes fazem no mercado;
- a capacidade de uma empresa responder competindo no mercado depende em grande parte de como ela está estruturada;
- o mercado está se globalizando rapidamente, e empresas distantes, até de outros países, podem afetar empresas locais, por isso os empresários precisam estar atentos ao que se passa em seu ramo de negócios;
- para crescer e para enfrentar a concorrência os empresários precisam pensar bem como organizam sua empresa.



## Como Faço para Organizar Minha Empresa?

*O grande apelo de uma educação mediada por tecnologia é a troca de experiências. Em uma sala de aula, a troca de experiências tende a ser limitadíssima. Mas quando se colocam as pessoas em um fórum de discussão em um chat, não existe inibição. É chato pedir a palavra para o professor e falar uma besteira. Entretanto, escrever uma besteira no chat ninguém liga: faz parte do processo (Bayama, 2004, p. 148).*

### **Objetivos de aprendizagem**

- conhecer como se elaboram organogramas;
- estudar sobre processos nas empresas para compreender melhor a sua estruturação;
- estudar sobre departamentalização e nomes que se usam na hierarquia das organizações;
- aprender a identificar o que são atividades fim e meio, linha e *staff*;
- entender as estratégias estruturais de diferenciação e integração;
- obter noções sobre estatutos e regimentos.

**Giro do estoque**

É o número de dias necessários para que, em média, todo o estoque seja vendido.

**As seções desta unidade**

Seção 1 – Uma nova empresa com uma nova estrutura

Seção 2 – Sobre organogramas

Seção 3 – Os processos nas empresas

Seção 4 – Departamentalização

Seção 5 – Peculiaridades importantes das estruturas organizacionais

**Seção 1****Uma nova empresa com uma nova estrutura**

O que você achou da pergunta-título desta unidade? Parece a de alguém perdido ou de alguém que sabe o que deve fazer, mas ainda não fez? Essa foi a pergunta que Augustin e Mariola fizeram a si mesmos para organizar seu novo negócio. E você sabe qual é esse novo negócio? É um bazar de artigos de uso geral, presentes e utilidades para o lar. Seriam produtos de preço baixo e de alto giro do estoque.

Como vínhamos debatendo nas unidades anteriores, eles adquiriram muito conhecimento sobre estruturação de empresas, que é o assunto deste componente curricular. Assim, para o seu bazar, elaboraram uma estrutura mais completa, embora ainda do tipo simples. O organograma dessa estrutura está desenhado a seguir. Perceba as novas funções nessa estrutura, pois iremos estudá-las detalhadamente. Essa é a estrutura simples com *staff*, ou linha e *staff*.

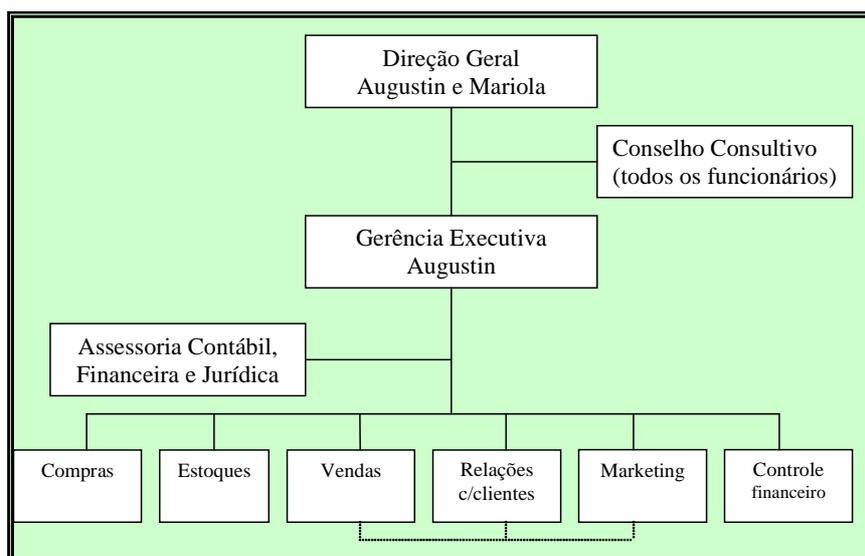


Figura 2: Estrutura simples com *staff*

Uma primeira pergunta: acha que essa estrutura é muito sofisticada para uma empresa em que trabalham apenas cinco pessoas? Medite sobre essa questão enquanto estuda o funcionamento da estrutura. Chegue as suas conclusões pessoais ao longo do estudo desse componente. Vamos estudar essa estrutura que eles elaboraram? Faremos isso por partes.

– **Direção Geral**, composta por Augustin e Mariola, em que eles, como donos da empresa, reunidos, debatem as questões estratégicas e de longo prazo. São questões como: Plano Estratégico, crescimento da empresa, estratégias de competição, plano de negócios, estratégias de custo e preços, ações dos concorrentes, etc.

– **Gerência Executiva**, cujo responsável será Augustin, o diretor executivo. Nesse cargo ele deverá dirigir a empresa no dia-a-dia, pôr em prática os planos da Direção Geral, cuidar do funcionamento dos demais órgãos e resolver todas as demandas vindas desses órgãos. Deverá estar atento a temas relevantes para levar a debate com sua esposa na Direção Geral ou no Conselho Consultivo.

### Plano estratégico

Trata-se do plano que define as idéias relevantes que servem para orientar a condução de uma empresa para o futuro de longo prazo, considerando o posicionamento dos principais atores no mercado, tais como: concorrentes, clientes, instituições financeiras, pesquisadores, governo, sindicatos, etc.

### Estratégias de competição

É a arte de obter resultados satisfatórios levando em conta a ação dos concorrentes na busca de eficácia superior ao desempenho deles.

### Plano de negócios

É o resultado de estudos efetivados para se transformar uma boa idéia num negócio viável. Inclui conceitos como: o conceito do negócio, o plano financeiro, os riscos, o perfil dos concorrentes, o comportamento dos clientes, as estratégias de marketing.

**Fidelização de clientes**

É a criação de diferenciais e atrativos que tornam os clientes ligados à empresa, não se interessando pelos produtos dos concorrentes.

- **Conselho Consultivo**, composto pelos donos da empresa mais os colaboradores contratados. Tem por objetivo principal envolver esses funcionários nos negócios da empresa, fomentar o aprendizado sobre conhecimento relacionado com o negócio da empresa e criar oportunidade para participação com idéias e sugestões para melhorias. Quando houver funcionário estudante na área que interessa à empresa, pelo Conselho Consultivo se criarão oportunidades de ele realizar estudos relacionados com a empresa, oportunizando inclusive debates com os professores desse estudante, participação nas aulas e/ou eventos da respectiva universidade.
- **Assessoria Contábil, Financeira e Jurídica**, exercida por escritório contábil contratado para realizar a contabilidade da empresa, que oferece também os serviços de assessoria. Será importante para aconselhamento aos empresários nos respectivos assuntos de assessoria.
- **Compras**, a cargo de Augustin, para o suprimento das mercadorias a serem revendidas pela loja. Em princípio ele buscará essas mercadorias em São Paulo.
- **Estoques**, sob responsabilidade de Mariola, buscando saber os itens que devem ser adquiridos e também o controle da quantidade estocada e seu giro mensal.
- **Vendas**, a cargo de Mariola, envolvendo assuntos relacionados com os procedimentos diários das vendas, *layout* da mercadoria, ofertas, promoções, etc.
- **Relações com Clientes**, também a cargo de Mariola, tem por objetivo a formação de um cadastro dos clientes e manutenção de contatos em ocasiões especiais visando à fidelização deles. Ela também se empenhará na busca de novos clientes, além de uma espécie simplificada de ouvidoria junto aos clientes para saber deles as impressões sobre o atendimento da loja, suas críticas positivas

e negativas, bem como sugestões. Com o tempo esse setor pretende organizar um comitê de participação do cliente em alguns aspectos da gestão da empresa.

- **Marketing**, de responsabilidade de Augustin, visa ao estudo do mercado, da ação dos concorrentes, da demanda de produtos de interesse da loja no mercado, busca de teorias sobre relações do mercado com a loja, estratégias de negócios e estabelecimento de relações com os clientes.
- **Controle Financeiro**, o cargo de Augustin, tem por foco o controle financeiro dos recebimentos e pagamentos, alguns índices de controle de resultado, custos e despesas, projeções financeiras e a busca do equilíbrio financeiro. Uma das metas é o não endividamento da empresa. Outra meta é a realização de negócios para a geração de resultados positivos visando ao crescimento econômico da empresa com estabilidade financeira.

Observação interessante: notou que o Conselho Consultivo está ligado ao organograma entre a Direção Geral e a Gerência Executiva e que a Assessoria Contábil, Financeira e Jurídica está subordinada à Gerência Executiva? O que quer dizer isto? Será que cometeram um erro?

Essa é uma questão técnica na estruturação de empresas e no desenho de organogramas. Vamos esquecer um pouco a história de nossos amigos e procura entender o desenho de organogramas. O Conselho Consultivo, do modo como está desenhado no organograma, é um órgão da Direção Geral. Observe bem que não é um órgão da Gerência Executiva. Como se sabe isso? **É fácil, os órgãos sempre são submissos às unidades acima deles, nunca às que estão abaixo deles.** Assim, por exemplo, a Assessoria está a serviço da Gerência Executiva. Uma outra

#### **Comitê de participação do cliente**

Muitas empresas criam o “Comitê de clientes” para estabelecer um canal de informações destes para com a empresa. Tem por objetivo ouvir as opiniões dos clientes com importantes contribuições comparativas dos produtos e serviços da empresa em relação aos concorrentes.

#### **Crescimento econômico**

Tem a ver com o aumento do capital patrimonial da empresa. Vale dizer, com o passar do tempo a empresa contabiliza um valor patrimonial maior.

#### **Estabilidade financeira**

Refere-se à situação da realização do orçamento de uma empresa quando as entradas são superiores às saídas, permitindo tranquilidade no pagamento dos compromissos.

observação: quanto mais acima estiver desenhado um órgão, mais poder ele tem. O poder de um órgão abrange todos os demais que estão abaixo dele. Assim, a Direção Geral tem poder sobre todos os órgãos da empresa; por sua vez, a Gerência Geral tem poder somente sobre os órgãos abaixo dela. Por isso que a Direção Executiva tem, e deve ter, prerrogativas de natureza estratégica, ou seja, de condução da empresa visando a uma perspectiva de longo prazo.

Observe outro detalhe importante. O Conselho Consultivo e a Assessoria Contábil, Financeira e Jurídica, estão ligados por um traço horizontal. Isso quer dizer que estes órgãos não exercem atividades de linha, mas de *staff* (ou assessoria). Note que as atividades de linha, como o nome mesmo diz, estão vinculadas umas às outras verticalmente. Perceba que os traços ligam seus órgãos verticalmente, enquanto que nas de *staff* os traços de ligação são horizontais.

Atividades de linha são aquelas relacionadas com os fins da empresa. Atividades-fim são aquelas que realizam diretamente os objetivos de uma empresa. Por exemplo, se é uma fábrica, a atividade-fim é fabricar, e também vender, obviamente. No comércio a atividade-fim é comprar e vender. As atividades-meio existem para ajudar as atividades fins a cumprir as atividades de linha. Exemplo dessas atividades são: administração dos estoques, transporte interno, contabilidade e finanças, etc.

E as atividades de *staff*, resumindo, dão conselhos técnicos, elaboram pareceres e apóiam as demais atividades numa empresa com seu conhecimento especializado. Seria como uma extensão da cabeça dos dirigentes naquilo que eles não têm tanto conhecimento. Um exemplo muito freqüente são as assessorias. Elas sempre são *staff*. É o caso da assessoria jurídica. Essa assessoria aconselha a administração quanto às questões da área do Direito.

## Seção 2

### Sobre organogramas

Nunca encontrei uma pessoa tão ignorante que não pudesse ter aprendido algo com sua ignorância (Galileu Galilei).

A forma como estamos desenhando nossos organogramas é clássica. É a forma mais utilizada. Há, porém, outras maneiras de se desenhar os organogramas que representam as estruturas organizacionais. É importante destacar que nós podemos inventar uma maneira diferente, bonita e elegante de desenhar o organograma de nossa empresa. Muitas vezes organogramas são desenhados por artistas, para serem expostos em locais visíveis ao grande público. Dessa forma eles servem como um recurso elegante de divulgação institucional da empresa.



Não nos iremos aprofundar nesse aspecto, quanto às diferentes possibilidades de desenho de um organograma. Se a amiga ou amigo deseja se aprofundar sobre esse assunto pode encontrar nos livros a seguir nominados:

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações*. São Paulo: Editora Pioneira e USP, 1986.

Também pode encontrar informações sobre desenho de organogramas nos seguintes links na Internet:

<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Organograma>>

<[http://www.fundasul.br/docentes/inez/Om1/I\\_ESTRUTURACAOouDEPARTAMENTALIZACAO.pdf](http://www.fundasul.br/docentes/inez/Om1/I_ESTRUTURACAOouDEPARTAMENTALIZACAO.pdf)>

## Seção 3

### Os processos nas empresas

Os verdadeiros analfabetos são os que aprenderam a ler e não lêem (Mário Quintana).

Antes de prosseguirmos na nossa história, precisamos aprender algo fácil, mas que, caso contrário, teremos dificuldades de entendimento de novos conhecimentos em estruturas organizacionais. Vamos então estudar um pouco sobre departamentalização.

Sabe o que é departamentalização? Estude a definição a seguir e vai entender essa palavra um tanto longa. **Departamentalizar é dividir a empresa em órgãos ou unidades organizacionais.** Em cada órgão são realizadas atividades afins. Por exemplo, no departamento financeiro são realizadas todas as atividades relacionadas com as finanças da empresa, assim como no departamento de vendas são tratadas as questões relacionadas às vendas. Geralmente o nome do órgão corresponde ao que nele é feito. Um órgão pode ser subdividido em órgãos menores se isso for conveniente. Veremos isto em nossos estudos de unidades posteriores.

Na verdade, se atentar bem, departamentalizar não é outra coisa senão dividir o trabalho em grupos de pessoas e definir alguém que as lidere. Esses grupos de pessoas estarão, cada um, realizando atividades parecidas entre si, de mesma natureza, e que no conjunto se completam. Assim estaremos organizando a empresa para funcionar com eficiência e obter os resultados necessários para que ela cresça e se mantenha sólida no mercado.

Se você for alguém muito atento perceberá que **departamentalizar é uma maneira de organizar o processo de trabalho na empresa. Na verdade tudo o que se faz numa empresa é feito em forma de processo.**

Vamos ilustrar o que é um processo com um exemplo simples. Imagine que você vai tomar um copo de água tirada de um bebedouro. É algo bastante simples e fácil de se fazer, mas não deixa de ser um processo. Como é que se faz para tomar água nessas condições? Tudo se inicia quando você, com sede, pega um copo. A seguir, coloca o copo embaixo da torneira do bebedouro. Então abre a torneira e espera jorrar água até chegar à quantidade desejada. Em seguida fecha a torneira. Então leva o copo à boca e bebe a água. Essa última parte pode ser feita em várias etapas. Terminando de tomar a água, coloca o copo em seu lugar adequado.

Percebeu que o processo teve uma atividade inicial, outras intermediárias e uma atividade final? A inicial aconteceu ao apanhar o copo, a final, quando colocou o copo no devido lugar. As atividades intermediárias geralmente realizam o processamento, ou seja, algum tipo de trabalho de transformação ou modificação. Todo o processo tem início com pelo

menos uma atividade, ou mais de uma, e termina, igualmente, com pelo menos uma ou mais de uma atividade. Nas atividades iniciais ocorrem as entradas do processo e nas finais ocorrem as saídas. **As entradas correspondem a tudo o que o processo recebe e as saídas, ao que ele fornece.** No nosso exemplo, o que esse processo recebeu foi a água colocada no copo, e o que ele forneceu foi igualmente água. E qual foi o processamento? Bem, nesse caso foi simplesmente fornecimento de água para matar a sede. A água foi colocada na boca de alguém.

Revisando, **um processo consta de uma sucessão de atividades, que é o trabalho.** Então, lembrando, **um processo tem suas entradas, seu processamento e as suas saídas.** As entradas ocorrem geralmente no início do processo, mas pode haver entradas ao longo dele, como é bem comum. O processamento pode ser algum tipo de transformação daquilo que entrou no processo, ou apenas algum tipo de serviço ou fornecimento. Por exemplo, colocamos no liquidificador água, pedaços de limão e um pouco de açúcar. Ligamos o aparelho e ele faz o processamento. No final coamos, adicionamos gelo e teremos uma limonada bem gostosa. As entradas foram a água, o limão, o açúcar e o gelo. A saída foram dois produtos, a limonada, e o que mais? Pense um pouco, houve ou não outro produto como saída? Houve sim, foi o bagaço que sobrou ao coar a limonada. O que vai fazer com esse bagaço não importa, o fato é que ele faz parte da saída.

Agora uma constatação. Percebeu que o processo tem várias partes, ou seja, várias atividades? Pois bem, vou fazer uma perguntinha boa para cair em alguma prova. Quantas etapas são necessárias para que tenhamos um processo? Ou seja, qual o número mínimo de atividades para um processo se caracterizar como tal? Ora, essa é bem fácil, o número mínimo é uma atividade, ou uma etapa, além da entrada e da saída. Desde que receba algo e forneça isso para alguém. Geralmente, no entanto, os processos não são tão simples assim, e muitos deles têm uma quantidade bem grande de atividades.

Na empresa é a mesma coisa. Aliás, **a empresa em si é um grande processo, dividido em vários outros menores.** Há muitas entradas, como produtos, matéria-prima, tecnologia ou conhecimento, informações, recursos como o dinheiro, etc. Toda empresa também realiza processamento. Numa loja, por exemplo, os preços são afixados nas mercadorias e estas são

devidamente expostas, embaladas e anunciadas. São organizadas vitrines, promoções, etc. Tudo isso faz parte do processamento. No final, com a venda, que ainda faz parte do processamento, a mercadoria é entregue ao comprador, embalada e entregue com sua nota. Essa é a saída. Antes que esqueça, a saída pode incluir algum serviço como o de entrega, que em si, também é um processo, não é mesmo?

Preste atenção, o grande processo geral de uma empresa pode compor-se de um conjunto de processos menores, como o de compras, de fabricação, de vendas, e assim por diante. Para administrar bem uma empresa devemos conhecer seus processos, e isso estudaremos mais adiante.

## Seção 4

### Departamentalização

O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente (Peter Senge).

Depois dessa introdução sobre os processos nas empresas, voltemos ao assunto da **departamentalização. Afirmamos que é a forma de organizar o trabalho numa empresa.** Pois bem, há alguns critérios clássicos para organizar o trabalho. E você pode inventar outros critérios, afinal, administrar é também exercer a inventividade e a inovação. Aliás, quanto mais criativos forem os empresários e executivos, provavelmente mais bem-sucedida será a empresa. Vejamos um por um os principais critérios para se departamentalizar.

– **Por função:** é a divisão da empresa em atividades que se assemelham entre si. Por exemplo, departamento de produção, departamento de vendas, departamento de administração, e assim por diante. Essa é a forma mais utilizada para se criar departamentos.

- **Por área geográfica:** assim são organizadas as redes de lojas e suas filiais, os bancos, os órgãos governamentais. Por exemplo, uma empresa pode organizar a gestão de suas lojas no Brasil inteiro, por região. Pode ter um executivo cuidando das lojas da Região Sul, outro da Região Sudeste, e assim por diante. Evidentemente cada loja terá o seu gerente.
  
- **Por produto e/ou serviço:** é o caso de organizações que organizam o gerenciamento de acordo com os produtos que fabricam. Como exemplo temos a fábrica que constituiu divisões, uma para os motores elétricos, outra para eletrodomésticos, outra para eletroeletrônicos, e assim por diante.
  
- **Por cliente:** nessa situação a empresa é dividida pelo tipo de cliente. Esse é o caso das lojas que têm departamentos para a linha infantil; adulto masculino; adulto feminino; linha de esportes e lazer, e assim por diante.
  
- **Por processo:** cria órgãos conforme o tipo de atividade. Esse critério é muito utilizado nas fábricas. Por exemplo, setor de corte, setor de solda, setor de montagem. De uns tempos para cá, várias empresas vêm estruturando até a administração em forma de processos. **Vem-se descobrindo que assim fica mais fácil administrar, pois como a empresa é um grande processo composto de um conjunto de processos menores, podemos também estruturar as empresas em conformidade com seus processos.** Parece ser uma maneira mais natural de organizar e departamentalizar.
  
- **Por projeto:** é o caso das construtoras de edifícios, navios, enfim, de grandes obras. Nessa situação a empresa se adapta para cada projeto que vier a executar, com equipes especializadas para cada caso.

**A departamentalização implica a criação de órgãos ou unidades organizacionais.** Esses órgãos devem ter nomes. E precisamos conhecer esses nomes que geralmente são adotados. Para dirigir a empresa geralmente temos a **Presidência**, a **Vice-Presidência**; abaixo destes podemos ter a **Direção Geral**, **gerente geral**, também conhecido por **superintendente**. Se a empresa é muito grande pode estar dividida em grandes organismos que são dirigidos pelos **diretores de Divisão**, ou outro nome equivalente, como **diretores de Departa-**

mento, etc. Essas são as denominações dos cargos dos executivos de alto escalão nas empresas. Depois podemos ter os **gerentes**, os **chefes**, os **supervisores** e os **encarregados**, conforme vai se dividindo a empresa em órgãos menores. Destaque-se que os títulos mencionados podem variar de uma empresa para outra, pois não há uma uniformidade estabelecida que deva ser seguida. A sucessão desses títulos e seus respectivos órgãos formam a hierarquia burocrática, de poder, de uma empresa.

As empresas geralmente são divididas em níveis. **São os chamados níveis hierárquicos. Outro nome que recebem é níveis de poder. Num organograma, cada camada horizontal é um desses níveis. Os órgãos de um mesmo nível têm o mesmo poder formal.**

É importante que os órgãos de cada nível tenham no seu nome uma identificação equivalente àquele ao qual pertençam. Por exemplo, se finanças e contabilidade estiverem num mesmo nível, deveremos identificar cada um deles assim: departamento financeiro e departamento contábil. Perceba que nesse caso os dois são "departamentos". Não podemos chamar um de departamento e outro de divisão, por exemplo. Faz-se assim para evitar confusão nos níveis hierárquicos de poder. Sugere-se que se escolham nomes tais como: departamento; divisão, serviço; seção e setor para cada nível inferior. Cada um desses nomes para um mesmo nível. Você entenderá isso melhor nos organogramas que estudaremos nas próximas unidades.

## Seção 5

### Peculiaridades importantes das estruturas organizacionais

Idéias são, no presente, a virtualidade da realidade futura (Marks, 1998, p. 32).

Vamos aprender mais algumas definições sobre estruturas organizacionais? Elas são importantes para podermos prosseguir estudando outras estruturas, muitas delas fantásticas, que você vai gostar.

Já conhecia as expressões "**atividades-fim**" e "**atividades-meio**"? Já vimos algo sobre isso! Pelo sim, pelo não, vamos explicar. As atividades-fim são aquelas que têm por objetivo obter resultados para a empresa, por exemplo, lucro, reinvestimento, crescimento, solucionar problemas dos clientes. Daremos um exemplo: numa fábrica de pneus as atividades-fim são: fabricação e venda de pneus, assistência técnica. Por sua vez, as atividades-meio estão indiretamente relacionadas com os objetivos da empresa. Por exemplo, na fábrica de pneus essas atividades correspondem à administração, finanças, contabilidade, gestão de pessoas, etc. Perceba que essas atividades não têm a ver diretamente com as atividades-fim, mas são necessárias para que estas tenham sucesso. Repito, as atividades-meio existem para ajudar as atividades-fim a fazerem um bom trabalho. Assim a empresa será bem-sucedida. Isso precisa estar na mente de todas as pessoas da empresa. Aliás, inclusive as atividades de direção da empresa devem estar conscientes de que o bom desempenho, por exemplo, dos vendedores, depende de como as atividades meio criam condições para tal.

Percebeu que essas duas definições têm algo a ver com os conceitos de linha e *staff* (ou assessoria)? **Pois bem, nas atividades de linha temos as relacionadas aos fins da empresa.** Já as de *staff* só se relacionam aos meios, elas fazem aconselhamento especializado aos demais órgãos da empresa. Por exemplo, a assessoria jurídica aconselha sobre questões do Direito a todos os órgãos de uma empresa sempre que houver necessidade.

Falando em *staff* ou assessoria, você sabe distinguir essas atividades da consultoria? O que há de diferente? As duas realizam o mesmo trabalho: dar conselhos e/ou pareceres técnicos, por exemplo, fazer estudos especializados em sua área. É *staff* quando se trata de pessoas contratadas para trabalharem na empresa, e é consultoria quando se trata de outra empresa especializada contratada para tal fim. Por exemplo, um advogado contratado por uma empresa, que trabalha nela, realiza atividades de *staff*, mas uma outra empresa, ou mesmo um advogado contratado, mas sem vínculo empregatício, é um consultor.

Outros dois conceitos importantes que você precisa conhecer são: **diferenciação e integração**. Conhecendo esses conceitos você terá condições de usá-los para políticas de organização e gestão. **A diferenciação quer dizer especialização nos órgãos.** Quanto mais especializado cada órgão, evidentemente, mais órgãos existirão na empresa. **Ora, quanto**

**mais órgãos há, menos integrados entre si eles serão.** Assim sendo, **a integração significa poucos órgãos. Se são poucos, as diferentes atividades estarão integradas dentro desses poucos órgãos, e não dispersas em muitos.** Fácil entender, não é mesmo? Por exemplo, suponha o departamento administrativo. Ele é um só departamento, e nele podemos encontrar as atividades de gestão de pessoas, de gestão de compras, de gestão financeira, de gestão da contabilidade, de gestão de controladoria, e assim por diante. **Pois bem, diferenciar, por exemplo, é transformar cada uma dessas atividades em departamentos específicos. Por sua vez, integrar é unir atividades num mesmo órgão.**

**Quanto maior uma empresa, maior tende a ser a diferenciação. Quanto mais complexas as atividades, maior também tende a ser a diferenciação, assim como quanto maior a competição, maior tenderá a ser a diferenciação.** Esses conceitos são importantes para a estruturação de uma empresa.

**Importante: quanto mais diferenciadas as atividades, mais difícil para se administrar, porém mais especializadas e eficientes essas atividades tendem a se tornar. Por outro lado, quanto mais integradas, evidentemente mais fácil será a administração, mas menos especializadas as atividades tendem a ser.** Perceba que a especialização requer que as atividades sejam realizadas por pessoas mais qualificadas que na integração.

Concluindo a seção sobre as peculiaridades da departamentalização, ainda devemos incluir a importância da elaboração de um organograma, de um estatuto, de regimentos e a definição de atribuições. O organograma é o desenho ilustrativo da departamentalização, ou seja, da estrutura organizacional que criamos. O estatuto é o conjunto de normas gerais de uma empresa. As sociedades anônimas, as cooperativas, as fundações, por exemplo, por lei devem ter estatuto. Numa pequena empresa não há essa exigência legal, mas é bom que tenha o seu estatuto para definir as competências e responsabilidades.

O regimento é o conjunto de normas de algum órgão interno de uma empresa. Por exemplo, nas cooperativas o Conselho Fiscal e o Conselho Diretor geralmente têm seus respectivos regimentos, nos quais consta como cada órgão deve funcionar. **O estatuto, portanto, tem abrangência sobre toda empresa, o regimento só sobre um órgão específico.** Logo, uma empresa sempre terá um único estatuto, mas poderá ter tantos regimentos quantos forem necessários. Geralmente se elaboram regimentos para os órgãos mais importantes.



#### Síntese da unidade:

- estudamos algumas orientações sobre como se elaboram organogramas;
- também apresentamos informações importantes sobre os processos nas empresas, assunto ao qual ainda retornaremos mais adiante;
- estudamos sobre a departamentalização e os nomes que geralmente são adotados para definir os departamentos e os cargos de seus titulares;
- vimos algo a respeito das atividades-fim e atividades-meio, linha e *staff*, sobre diferenciação e integração;
- analisamos a importância dos estatutos e regimentos nas organizações;
- esses recursos todos contribuem para que uma estrutura organizacional funcione melhor e que a empresa obtenha melhores resultados por meio de uma mais eficaz administração.



## Reestruturação da Empresa

Desde Sócrates, os professores vêm estimulando os alunos a descobrirem por conta própria o conhecimento de que precisam. Um aspecto especial da aquisição do conhecimento em uma universidade é que se espera que os alunos complementem o que aprendem nas aulas e nos textos lidos com exploração de literatura relevante (Tiffin; Rajasingahm, 2007, p. 76).

### **Objetivos de aprendizagem**

- investigaremos as necessidades de reestruturação nas empresas;
- discutiremos sobre a estrutura colegiada, isto é, que inclui reuniões formais;
- abordaremos as implicações do crescimento sobre a estrutura e sobre a capacidade de competição;
- estudaremos sobre a profissionalização nas empresas que crescem.

### **As seções desta unidade**

Esta é uma unidade pequena que não foi dividida em seções.

Conhecimento real é saber a extensão da própria ignorância (Confúcio).

Lembra quando você era criança? Crescia como abóbora. Seus pais compravam roupas maiores que o seu tamanho, e mesmo assim, logo ficavam pequenas sem que se tivessem desgastado. Os sapatos ficavam apertados e as calças ficavam curtas. Pois foi isso que aconteceu com a empresa de nossos amigos. Os negócios foram bem-sucedidos, portanto o espaço físico ficou apertado para tanta mercadoria, para tantos clientes e para tantos negócios. Mudaram para outro espaço maior, mais amplo, e os negócios continuaram a crescer. Que bom, não é mesmo? Mas aí outra coisa também ficou pequena: a estrutura organizacional.

**Eles, preventivamente, haviam projetado uma estrutura para uma empresa maior. Eles queriam crescer, portanto prepararam-se para esse fim desde o início com uma estrutura maior do que seria necessário inicialmente para a empresa.** Como no caso dos sapatos e calças na adolescência, porém, tanto o espaço físico como a estrutura organizacional em dois anos não serviam mais. E agora era mais complicado reestruturar a empresa que cresceu, pois ela ficou mais complexa.

Na nova localização os negócios continuaram crescendo e surgiram os problemas. A empresa agora vendia 12 vezes mais que o volume inicial. **O atendimento ao cliente já não estava muito bom, alguns custos saíram do controle, o gerenciamento geral estava sobrecarregando os dois sócios, muitas vezes as pessoas não sabiam bem o que fazer.** A empresa necessitava de uma nova estrutura organizacional, como nós necessitávamos novos sapatos e novas roupas quando crianças e/ou adolescentes. Augustin e Mariola perceberam que o grupo de dirigentes – só eles dois – era composto por um número insuficiente de pessoas. Precisavam fazer alguma coisa que se chama “profissionalização”, ou seja, contratar pessoas capacitadas em curso de gestão para ajudarem a conduzir a empresa. Assim, desenharam um novo organograma que representa a nova estrutura. Essa é a estrutura colegiada.

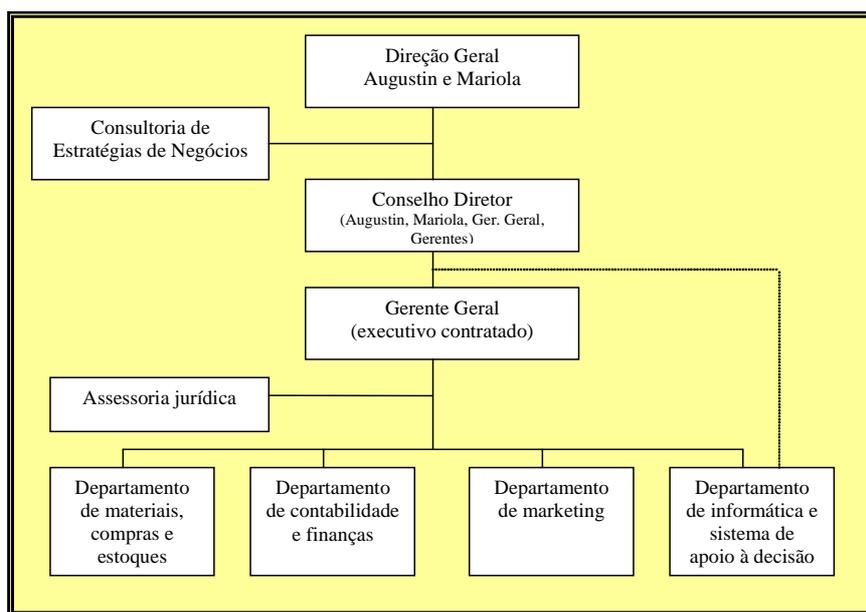


Figura 3: Estrutura colegiada

### Estrutura colegiada

É um órgão ou os órgãos numa empresa que têm por finalidade reunir determinadas pessoas para o debate e apreciação de assuntos atinentes aos interesses na empresa.

Vamos entender esse novo organograma. Já não é mais uma estrutura simples, mas uma estrutura colegiada porque tem conselhos que reúnem várias pessoas. **É bom saber que um conselho só tem poder quando está reunido de acordo com o estatuto ou regimento, ou, se não houver um destes, pelo menos conforme o acordo feito entre as pessoas.**

A Direção Geral continua como antes, sem alteração. Então foi criado o Conselho Diretor, do qual participam os membros da Direção Geral, Augustin e Mariola, o gerente geral e os gerentes de departamentos. Esse é o colegiado no qual se tomam as decisões administrativas da empresa. Abaixo do Conselho Diretor foi criado cargo de gerente geral, para o qual a Direção Geral contratou um administrador formado e experiente. É ele quem tem a responsabilidade de administrar as ações dos gerentes. Foram criados cinco departamentos que serão dirigidos por cinco gerentes, também administradores experientes contratados no mercado.

O que Augustin e Mariola fizeram? Eles profissionalizaram a empresa. **Profissionalizar significa colocar pessoas formalmente capacitadas e com experiência prática para exercer determinados cargos-chave na empresa. Agora perceba a sabedoria dos dois donos da empresa. Eles ficaram no poder superior, ou seja, estão na Direção Geral e presidem o Conselho Diretor. Para fazer essa atividade com eficácia contrataram uma consultoria externa, uma empresa especializada em assuntos de estratégias e negócios empresariais.** A consultoria tem vínculo empresarial com a loja de Augustin e Mariola, portanto não é vínculo empregatício.

Um destaque no nível hierárquico dos departamentos. No de informática foi criado o setor de Sistema de Apoio à Decisão, que funciona nesse departamento porque necessita da tecnologia de informática, mas realiza seu trabalho diretamente ligado ao gerente geral e a todos os órgãos acima dele. **A direção estratégica de uma empresa deve estar sempre bem informada, sejam informações de origem interna, sejam de origem externa.** Há também informações que servem à gestão dos gerentes dos departamentos. Os donos entendem que agora a empresa assumiu um porte tal que não era suficiente profissionalizar. Era necessário também suprir os gerentes com informações para que eles pudessem dirigir seus departamentos com decisões mais rápidas, confiáveis e bem orientadas.

Examine bem esse novo organograma. O que lhe chamou atenção? Percebeu que há uma Assessoria Jurídica no lugar das Assessorias Contábil, Financeira e Jurídica anteriores? Pois bem, dá-se o seguinte: na situação anterior contratavam uma empresa externa para essas atividades, agora possuem contabilidade própria. Assim, apenas contratam os serviços de um escritório jurídico para questões de Direito na empresa.

Note também que antes havia na empresa as funções de compras, estoques, vendas, relações com os clientes, marketing e controle financeiro. Essas seis funções nada mais eram senão pastas de responsabilidade de um dos dois sócios. **Agora temos cinco departamentos, cada um dirigido por um gerente profissional.** A empresa assume o seu tamanho e se prepara para crescer mais, aumentando o time das pessoas qualificadas para pensá-la estrategicamente. Aliás, para que os gerentes possam pensar a empresa do ponto de vista estratégico é que lhes são disponibilizadas as informações do sistema respectivo.

Sabe o que aconteceu com a empresa? Nem imagina! Agora ela entrou em outra esfera de competição. Antes, quando pequena, competia com os pequenos. Com um pouco de cuidado conseguia ter bons preços e atraía boa clientela. Ela dedicava-se a um nicho de mercado bem específico, geralmente presentes de menor preço. E fazendo um bom atendimento, cativava o volume de clientes que necessitava para sobreviver. Aliás, atraiu tanto os clientes que conseguiu crescer mais do que seus proprietários esperavam, embora eles realmente tivessem por objetivo o crescimento dos negócios.

**Agora eles se descobriram competindo com grandes redes de supermercados, lojas de departamentos e poderosas cadeias varejistas. Um tremendo desafio pela frente: ou continuam crescendo, ou, se permanecerem no atual tamanho, estavam na verdade em desvantagem, pois seu porte competia bem com as pequenas empresas, mas era insuficiente em escala econômica para competir com empresas grandes.** Eis a questão. Diante dela, o que fazer?



#### Síntese desta unidade

- uma empresa que cresceu necessita de reestruturação;
- geralmente a nova estrutura é mais sofisticada que a anterior, com tendência a favorecer maior envolvimento das pessoas que nela atuam;
- a profissionalização requerida em empresas que crescem significa a contratação de profissionais formados e experientes para atuarem numa estrutura adequada aos negócios;
- conforme a empresa cresce ela enfrenta novas realidades no ambiente competitivo, que são novos desafios.



## Precisamos Inovar

*Quando os alunos apresentam informações e idéias em suas próprias palavras e recebem retorno e avaliações dos colegas, o conhecimento, o pensamento e os significados são socialmente construídos (Harasim et al, 2005, p. 53).*

### Objetivos de aprendizagem

- conhecer algo sobre o diagnóstico estratégico, as estruturas tradicionais e as inovativas;
- analisar as estruturas mistas;
- entender o funcionamento da estrutura em células;
- entender o funcionamento da estrutura em Triplo I;
- entender o funcionamento da estrutura em forma de trevo;
- destacar a importância estratégica da geração de conhecimento e inteligência na empresa e sua importância para a formação de poder competitivo.

### As seções dessa unidade

Seção 1 – Os estudos estratégicos para o crescimento da empresa

Seção 2 – Estrutura em Células

Seção 3 – Estrutura em Triplo I

Seção 4 – Estrutura em Trevo

## Seção 1

### Os estudos estratégicos para o crescimento da empresa

Se o conhecimento pode criar problemas, não é através da ignorância que podemos solucioná-los (Isaac Asimov).

Ainda bem que Augustin e Mariola possuíam o apoio de uma empresa de consultoria. Era uma boa empresa, dirigida pelo professor Renaldo. A consultoria realizou um diagnóstico da empresa do casal e chegou à seguinte conclusão:

**Pontos fortes:** estava capitalizada, não tinha dívidas, experimentava desde o início forte crescimento nas vendas, possuía uma imagem boa no mercado, com clientela geralmente fiel;

**Pontos fracos:** os dois diretores gerais, também donos, por terem se envolvido intensamente nas atividades rotineiras dos negócios nos anos em que a empresa era pequena deixaram de estudar e se atualizar o suficiente. Estavam, então, desinformados quanto a estratégias modernas de competição para empresas do porte que agora dirigiam;

**Oportunidades:** na região havia espaço para a empresa expandir em forma de filiais, por exemplo, principalmente em cidades de porte acima de 80.000 habitantes;

**Ameaças:** as ameaças vinham das grandes redes empresariais varejistas que possuem poder econômico para promoções com preços que certamente a empresa de Augustin e Mariola não conseguiriam acompanhar.

Como a empresa não estava sufocada financeira e economicamente, havia tempo para os dois sócios também se profissionalizarem. Decidiram, cada um deles, realizar um curso de Pós-Graduação, ele em Gestão Estratégica de Negócios, ela em Gestão de Marketing. Matricularam-se em cursos na modalidade Educação a Distância, formato de

estudo muito interessante para empresários e que traz excelentes resultados nos países desenvolvidos do mundo. Viram a oportunidade de realizar seus estudos considerando o caso de sua empresa.

Paralelamente à busca de melhor formação teórico-acadêmica, com auxílio do consultor decidiram estudar alguns tipos de estruturas inovadoras. Para continuar crescendo agora a empresa necessitaria de um esquema de "arquitetura organizacional" que contemplasse principalmente objetivos como:

- facilitar a participação de todos os colaboradores da empresa;
- dar condições para que as pessoas atuantes na empresa sentissem a necessidade de se qualificar;
- criar condições para que a empresa se desenvolvesse com a expansão do conhecimento individual e organizacional;
- tornar a empresa dinâmica, ágil e flexível, sem os entraves naturais das pesadas e lentas burocracias tradicionais;
- desenvolver poder competitivo;
- preparar as bases estruturais para crescer ainda mais e se tornar uma grande empresa.

#### **Estruturas inovadoras**

São as estruturas de empresas que oportunizam a que as pessoas realizem inovações tecnológicas, geração de novas idéias ou a inventividade em geral.

#### **Burocracias tradicionais**

São empresas que inseriram em suas atividades grande volume de burocracia e funcionam por meio dela, e que em muitos casos se tornou um grave problema ao desempenho nessas atividades.

**Processo decisório**

Trata-se de um conjunto de ações tomadas por uma pessoa ou um grupo de pessoas no intuito de chegar a uma decisão que proporcione os resultados esperados.

Augustin e Mariola perceberam que **uma das eficazes estratégias de gestão de empresas é a adequação de sua estrutura às condições do mercado**. Assim, decidiram estudar diversas estruturas para poderem fazer combinações de algumas delas para a sua empresa. **Aliás, é bom salientar que as empresas geralmente combinam diferentes tipos de estruturas para a sua arquitetura organizacional**. Assim conseguem dinamizar o processo decisório tornando-o mais competitivo, além de, é claro, adequar a empresa ao mercado em que está inserida. Até aqui, por meio do relato histórico da empresa em pauta, estudamos duas estruturas organizacionais: a Estrutura Simples e a Estrutura Colegiada. De agora em diante analisaremos diversas estruturas. Esse esforço é necessário para que possamos pensar em como organizar nossas empresas, como a de Augustin e Mariola, e tratar de tornar seu ambiente interno mais participativo e favorável ao desenvolvimento da inteligência estratégica.

Precisamos conhecer uma classificação interessante sobre estruturas: **as estruturas tradicionais e as estruturas inovativas**. As tradicionais têm por principais características a centralização do poder, a escassa participação das pessoas que trabalham na empresa, a deficiente interação com o mercado, principalmente com os clientes. Nessas estruturas é mais difícil o desenvolvimento de conhecimento por parte das pessoas que nelas trabalham.

Por sua vez, as estruturas inovativas favorecem a interação entre as pessoas que atuam na empresa, elas mais facilmente desenvolvem conhecimento estratégico e inteligência organizacional, oportunizam a formação de equipes de ação e são mais adequadas ao relacionamento com o mercado, especialmente com os clientes.

À primeira vista, diante do exposto, parece que devemos esquecer as estruturas tradicionais em favor das inovativas. Não é bem assim. As duas categorias de estruturas organizacionais têm seu valor e são úteis às empresas. **Em primeiro lugar, porque podemos combinar diversas estruturas organizacionais para uma empresa, em segundo lugar, porque a estrutura em si não é gerenciamento. Toda empresa precisa ser gerenciada, o que é uma atividade de seres humanos. E são esses seres humanos que farão a empresa progredir ou não. As estruturas organizacionais, que são apenas formas diferentes de se organizar uma empresa, favorecem mais ou favorecem menos o estilo de liderança democrático, participativo e desenvolvimentista nas organizações.** Nas seções seguintes estudaremos tipos interessantes de estruturas.

## Seção 2

### Estrutura em Células

As únicas respostas interessantes são aquelas que destroem as perguntas  
(Susan Sontag).

As empresas estruturadas em células na verdade estão organizadas conforme os seus processos de trabalho. Esta é, portanto, uma maneira natural de estruturar uma empresa. Foi muito bem descrita por Aerton Paiva, em seu livro *Organizações empresariais celulares*. Conforme esse autor sugere, as células que normalmente podem existir numa empresa são nove, como exposto no esquema a seguir:

**Célula Estratégica**, cuja finalidade é conduzir o planejamento estratégico de médio e longo prazos;

**Célula do Desenvolvimento Mercadológico**, encarregada das relações da empresa com seu mercado;

**Célula do Desenvolvimento Empresarial**, que tem por finalidade preparar a empresa para que esta se torne cada vez mais competitiva no mercado. Esta célula realiza o seu trabalho a partir das diretrizes da Célula Estratégica;

**Célula de Projetos**, ou, se for o caso, Células de Projetos, pois pode-se ter mais de uma. Tem por objetivo desenvolver projetos operacionais na empresa, os quais estejam relacionados com as atividades-fim dela;

**Célula de Planejamento de Vendas e Operação**, busca desenvolver a produtividade dos recursos da empresa nos assuntos relacionados com a produção (se for uma fábrica) e com as vendas (se for um estabelecimento comercial);

**Célula de Sustentação Operacional**, é a que alimenta a empresa de matéria-prima e outros suprimentos necessários para que as atividades-fim se realizem e não sejam interrompidas;

**Célula Produtora de Bens e Serviços**, tem por finalidade, como o nome diz, a produção dos bens e serviços que a empresa quer fornecer ao mercado;

**Célula de Atendimento à Demanda**, que segundo Aerton Paiva, é a principal célula, pois está incumbida de, além da entrega dos bens e serviços produzidos pela célula anterior, também realizar o contato direto com os clientes e o mercado. Por meio dessa célula a empresa está exposta ao mercado, e ela é a principal responsável pelo sucesso da empresa. Para que esta célula seja bem-sucedida as demais devem empenhar-se ao máximo, principalmente as três primeiras dessa lista.

**Célula de Sustentação Financeira**, é a responsável pela gestão dos compromissos financeiros da empresa. Deve cuidar em prover os recursos financeiros para que a empresa funcione normalmente.

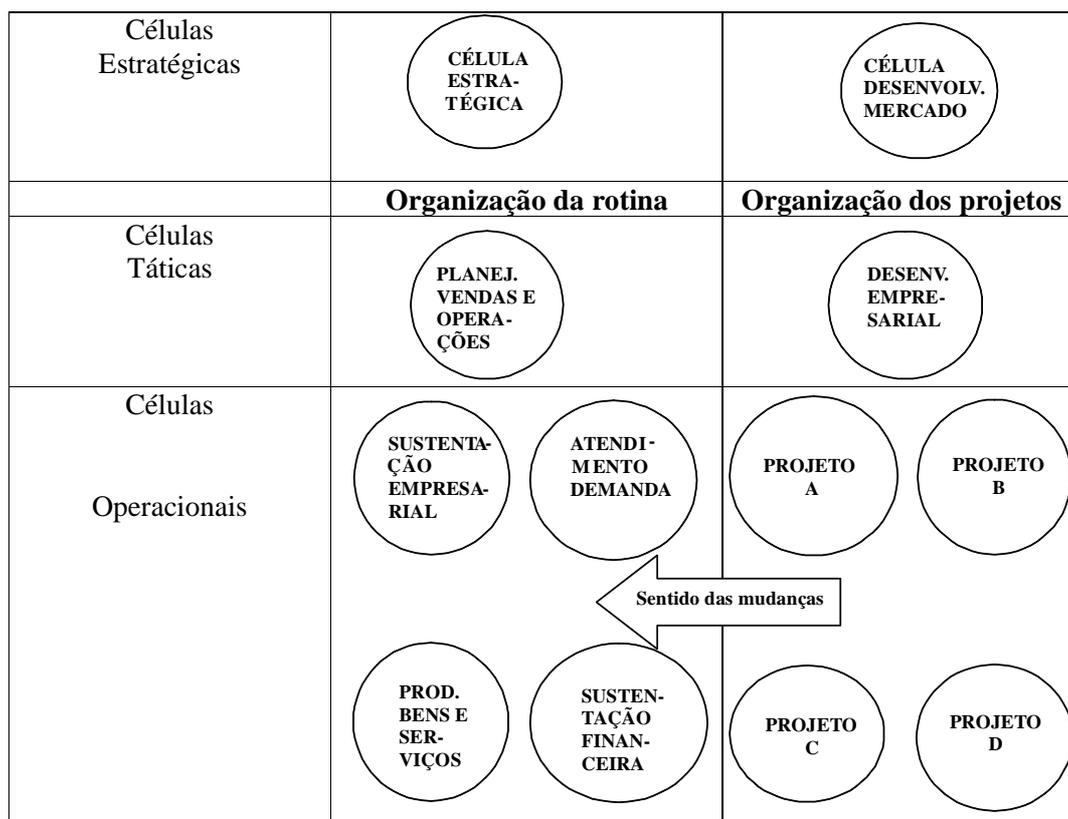


Figura 4: Estruturas em Células

Fonte: Adaptado de Paiva, 1999

Perceba que estas células nada mais são que os processos naturais de uma empresa. Ou seja, é o trabalho na seqüência natural que nela se deve fazer. Note mais uma coisa importante: pode-se estruturar uma empresa de acordo com seus processos sem criar células, assim como se pode estruturar parte de uma empresa em células ou processos, e outra parte por outro critério de estruturação. Fazer algo assim depende da estratégia adotada pela administração estratégica da empresa. **A forma como estruturamos uma empresa é uma atividade estratégica de preparação para se criarem melhores condições de competição.**

Preste atenção ao seguinte: pelo modo de estruturação de empresas em forma de células estamos integrando a empresa, não estamos especializando, no entanto podemos facilmente nesse modelo estrutural também incentivar a especialização juntamente com a integração, desde que dentro das células criemos postos de trabalho especializado, evidentemente integrados com os demais.

Após a leitura dos três parágrafos anteriores, talvez você esteja se fazendo a seguinte pergunta: por que os órgãos dessa estrutura se chamam células? É uma boa pergunta. Se a fez, parabéns. Se não a fez, decerto ela estava se formando em sua mente, em algum lugar de seu subconsciente. **É célula porque são formados grupos de trabalho com atividades integradas e afins entre si.** Numa célula não há hierarquia, ou seja, não há alguém que "manda". **Em lugar de um gerente há um líder orientador que congrega as demais pessoas para ações em conjunto.** É o fim da chefia e da visão autoritária e a abertura de condições para o conceito de liderança compartilhada, participação no processo decisório e até mesmo participação nos resultados da empresa. Há empresas organizadas em células nas quais os colaboradores têm facilitada a participação acionária. **Por isso, e note bem a afirmação a seguir, as células são ambientes inovativos. *Elas permitem, ao natural, intensa interação entre as pessoas.* Estas pessoas têm mais liberdade para participar, sugerir, desenvolver-se, ajudar os colegas, enfim, as estruturas em células permitem que todos se empenhem pelo alcance dos objetivos da empresa.**

A experiência nesse modo de estruturação atesta que as células favorecem o desenvolvimento pessoal e organizacional. Isto significa que nelas as pessoas se desenvolvem individualmente, e como trabalham em equipes, também essas equipes evoluem, o que resulta no desenvolvimento da empresa. **Aliás, preste atenção a isso: quer desenvolver inteligência organizacional em sua empresa? Então forme boas equipes e faça com que as pessoas que participam delas se qualifiquem e se relacionem umas com as outras na busca de soluções para a empresa. Esta é uma maneira eficaz de gerar inteligência organizacional, ou seja, a capacidade de uma empresa pensar e agir estrategicamente como se fosse uma pessoa.** Sabia que a inteligência organizacional é mais que a soma das inteligências individuais numa empresa? É a capacidade que se desenvolve na empresa de modo que as pessoas cooperem entre si em busca de resultados melhores. E tudo isso tem a ver com a estrutura organizacional. Não deixe de notar essa relação. Ela é importante para você, seja empresário ou seja executivo de uma empresa. Atente que a inteligência organizacional não se formaria não fosse a atuação de boas equipes. Por meio delas, em conjunto, na empresa se gera mais conhecimento do que ocorreria sem essas equipes. Essa diferença a mais de conhecimento assim gerado é o conhecimento organizacional, ou seja, ele se formou porque existe uma organização adequada para tanto.

A Estrutura em Células tem ainda outras características interessantes. Por meio dela os processos de uma empresa ficam bem identificados e serão melhor administrados. Isto significa que se forma uma rede de processos na qual uma pessoa trabalha para a outra, isto é, uma sucessão bem organizada de fornecedores e clientes. Entenda melhor essa relação de fornecedores e clientes. Refere-se às atividades internas nas empresas. Por exemplo: Alfredo pinta uma determinada peça. Feito o seu trabalho, entrega essa peça para o seu Frinolda, que adapta outras partes nela. Alfredo nesse caso é fornecedor de Frinolda, que é o cliente nessa parte do processo. Assim, internamente, nas empresas os fornecedores devem empenhar-se para que seus clientes possam continuar realizando um bom trabalho. Isso é importante para que o cliente final, que vai adquirir o produto da empresa, fique satisfeito e não procure a concorrência. Assim, pelas Estruturas em Células as responsabilidades pelo que se faz ficam mais bem identificadas e os resultados tendem a ser buscados com mais dedicação. Há as células fornecedoras e as células clientes. Forma-se então um compromisso conjunto entre todas as células com os resultados da empresa, e fica bem definido qual a responsabilidade de cada célula e também de cada colaborador.

Os nossos dois empresários tiraram alguns conceitos da Estrutura em Células para, possivelmente, aplicar em sua empresa. Talvez eles criem células em algumas partes da empresa, ou talvez no todo, pois é possível usar qualquer tipo de estrutura tanto em parte da empresa como no todo. Geralmente as empresas bem-sucedidas têm estruturas mistas, isto é, misturam com cuidado estruturas diferentes para assim formar a arquitetura organizacional para o caso específico de sua empresa. Vamos estudar mais adiante o que os nossos empresários farão.

## Seção 3

### Estrutura em Triplo I

No mundo dos negócios todos são pagos em duas moedas: dinheiro e experiência.

Agarre a experiência primeiro, o dinheiro virá depois (Harold Geneen).

**Valor agregado**

É o aumento do valor que uma atividade ou um conjunto delas gera num produto, sempre do ponto de vista do cliente. Por exemplo, os ingredientes de uma torta valem R\$12,00, porém, pelo conhecimento de um confeitoiro, esses ingredientes são transformados numa bonita e gostosa torta pela qual os clientes estão dispostos a pagar R\$30,00.

**Liderança de consenso**

É o estilo de liderança que procura levar o grupo a decisões de consenso, ou seja, em que todos chegaram a um acordo. Isso é desejável em qualquer situação, principalmente nas empresas.

A Estrutura em Triplo I cria o conceito de que **a soma da *Inteligência* mais a *Informação* mais as *Idéias* resultam em valor agregado**. Esta, portanto, não é exatamente uma estrutura, mas um conceito estrutural que pode estar presente em qualquer das estruturas que venhamos a adotar ou conceber. **A sugestão é criar condições na empresa para que pessoas inteligentes se relacionem entre si e também se relacionem com os computadores, nos quais se pode processar impressionante quantidade de dados e informações.**

**Outra idéia para este tipo de estrutura é abolir o conceito de gerente ou de diretor, e em seu lugar, estabelecer o sistema de liderança de consenso**. De fato, empresas desenvolvem-se bem mais e tornam-se mais capazes de enfrentar o contexto competitivo se nelas houver debate interativo em busca de soluções construídas em conjunto. Essa construção conjunta deve ter por objetivo o consenso, isto é, que todos os participantes em algum momento cheguem a um acordo sobre o respectivo desafio em pauta. Isso às vezes é bem difícil, e nem sempre é possível, porém a simples busca do consenso é um exercício de desenvolvimento das capacidades das pessoas e da organização. **Aliás, esse é o objetivo da organização que adota o conceito do "Triplo I": obter o aprendizado organizacional.**

Você deve estar percebendo que seguidamente voltamos a nos reportar sobre aprendizagem, desenvolvimento, inteligência individual e organizacional. É que esse é um ponto vital para as empresas sobreviverem, e está intimamente ligado com a estruturação delas e a forma como a liderança é exercida. Os estudos da Administração comprovam que quanto mais autocrática a liderança, menos as pessoas se desenvolvem na respectiva organização. E, quanto mais liberal, mais as pessoas participam e mais inteligentes elas tendem a se tornar, o que é melhor tam-

bém para a organização. Evidentemente a liderança mais liberal funciona em ambientes de pessoas cultas, responsáveis e qualificadas. Ao organizar nossas empresas precisamos pensar em como proceder para que os sujeitos que nelas atuam se desenvolvam individualmente e contribuam para a formação de um conjunto de pessoas que colaborem entre si quanto aos objetivos da empresa.

Handy (2002, in Toledo et al, 2003) destaca que nestas organizações em Triplo I indivíduos inteligentes somente podem ser liderados por consenso, em um estilo participativo. Ou seja, quanto mais autocrática a liderança, além de o desenvolvimento pessoal ser inferior, também menos as pessoas tendem a participar e a se envolver, e menos buscam contribuir com a empresa. A participação remete à cultura colegiada. **Sabe o que é essa cultura? É a facilidade de convivência com contribuições significativas em reuniões objetivas e proveitosas, em que, pelo debate, as pessoas colaboram entre si para a elaboração de alternativas promissoras para os clientes da empresa.** Você está lembrado de como ficou a segunda e a terceira estrutura organizacional da empresa de Augustin e Mariola? Pode dar uma olhada nelas e verá que na segunda há o "Conselho Consultivo". Ele é um colegiado, pois por meio dele os dois empresários se reuniam com seus colaboradores para discutir assuntos relevantes para a empresa. E na terceira estrutura há o Conselho Diretor, outro colegiado para reunir a Direção Geral com o gerente geral mais os gerentes dos departamentos. É isso que defende Handy, ou seja, criar condições na estrutura da empresa que possibilitem a busca do consenso. Ou ainda, essa é a maneira de se implementar nas empresas a **Organização Triplo I, que envolve, como vimos, o somatório da Inteligência com a Informação e com as Idéias na busca do valor agregado, ou seja, resultados para o crescimento da empresa.** De certa forma, inconscientemente, nossos dois empresários já se envolveram ao menos superficialmente no conceito da estrutura que discutimos nesse item, mas podem aprofundar bastante. É o que eles farão, pode crer. Quanto mais a liderança da empresa incentivar a participação dos colaboradores para com os negócios da empresa, mais ela estará inserida no conceito do Triplo I, que é, como vimos, o conjunto da Inteligência mais a Informação mais as Idéias, resultando em valor agregado para o cliente da empresa. Esta, portanto, é uma forma estrutural para se competir no mercado cada vez mais disputado. **Note então que essa estrutura é bem virtual, ou seja, é como a administração de uma empresa gerencia o conhecimento e a inteligência em seu interior.** Ela pode ser inserida em qualquer empresa de qualquer porte, desde que as pessoas estejam capacitadas ao estudo e à busca disciplinada e contínua de conhecimento.

## Seção 4

### Estrutura em Trevo

Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente até onde os outros foram (Alexander Graham Bell).

Tal como na estrutura anterior, esta constitui-se de um conceito virtual que pode ser incorporado em qualquer estrutura de uma empresa. Aliás, nesses tempos de alta competição o conceito de Estrutura em Trevo, embora recente, já está bastante disseminado. Ela foi sistematizada por Geraldo Luciano Toledo, Eliana Marroquin Quelopana e Álvaro Castroman Pollero em seu artigo: *Nuevas estructuras organizativas para la innovación. Estudio de caso del actual líder latinoamericano de inversión en I+D.*

Como ela funciona? É fácil! Imagine um trevo, de três folhas evidentemente. Cada folha representa um conceito estrutural que direciona a empresa para a flexibilidade e para a integração. **Flexibilidade nesse caso está relacionado com a capacidade de resposta da empresa às demandas do mercado, especialmente dos clientes.** Às vezes o mercado quer que a empresa produza mais, às vezes menos, outras vezes quer um tipo de produto, outras vezes exige outro tipo. **As empresas, portanto, precisam pensar em como se estruturar para que não lhes falte capacidade produtiva em certa época ou lhe sobre essa capacidade em outra.** Se uma ou outra coisa acontecer terá prejuízo e corre risco de crise e até de falência da empresa. Na primeira situação ela não conseguirá atender a todos os pedidos, abrindo espaço para os concorrentes, na segunda situação vai haver ociosidade.



Figura 5: Estrutura em trevo

Fonte: Toledo (2003, p. 4)

#### Terceirizada ou terceirizar

Terceirizar é a contratação de outras empresas para realizar certas atividades selecionadas para esse fim. Por exemplo, muitas empresas terceirizaram as atividades do restaurante interno para as refeições dos empregados. Outras, mais arrojadas, terceirizam inclusive a produção e a comercialização, limitando-se ao projeto dos seus produtos.

Imagine como pode ser essa estrutura. Você tem um trevo de três pétalas. **A primeira pétala representa as atividades no núcleo profissional da empresa, na qual se gerencia a empresa como um todo.** Ela não pode abrir mão dessas atividades. Por exemplo, as finanças, o planejamento estratégico, tático e operacional, o desenvolvimento de tecnologia, e assim por diante. Essas atividades serão realizadas por pessoas contratadas pela empresa para atuarem em órgãos específicos nela existentes.

**Na segunda pétala temos as subcontratações, que podem ser feitas para todo o trabalho não essencial para a empresa.** Essas atividades podem ser contratadas fora da empresa, isto é, terceirizadas, a um custo menor, como fazem as facções de produção industrial. Assim, num outro exemplo, pode-se contratar os serviços de terceiros para o restaurante interno, limpeza, segurança, etc.

**Na terceira pétala temos a força de trabalho flexível.** Ela é composta por colaboradores de tempo parcial, que podem ser contratados de cooperativas de trabalho ou de trabalhadores avulsos. A contratação destes depende do volume de produção na empresa. Um exemplo bem comum é a contratação de vendedores temporários pelas lojas para as vendas de Natal.

E há ainda uma quarta pétala, um tanto transparente portanto pouco perceptível, que formalmente nem faz parte da estrutura e que, segundo Handy, nem chega a ser uma pétala. **São as atividades realizadas pelos próprios clientes, como as de auto-serviço num posto de gasolina, num supermercado ou em restaurantes.** Esta não é exatamente uma pétala da empresa pelo fato de que estas pessoas não recebem remuneração pelo que fazem. De certa forma, porém, elas trabalham para a empresa, e geram lucros para ela pela redução dos custos de um trabalho não remunerado, por isso fazem parte do processo de produção. Aliás, esta pétala é bem interessante para o crescimento da empresa e para os interesses do próprio cliente porque a redução dos custos significa também redução nos preços de venda.

Assim como nos conceitos de estruturas anteriores, nesta o nosso casal de empreendedores está olhando com carinho para a tal da quarta pétala. Pode ser que ela contribua para que tenham em suas mãos um trevo de quatro folhas, não é assim?



#### Síntese desta unidade

- esta foi uma unidade bem rica em informações. Em primeiro lugar, aprendemos sobre diagnóstico estratégico, que detecta as condições da empresa no mercado. Ou seja, quais são os seus pontos fortes e quais são os pontos fracos existentes no ambiente interno da empresa, bem como quais são as oportunidades e quais são as ameaças que vêm do ambiente externo;
- estudamos também sobre a classificação das estruturas organizacionais em estruturas tradicionais e as inovativas, analisando as principais características de cada uma;
- aprendemos que as empresas quase sempre adotam estruturas mistas, ou seja, a combinação de vários tipos diferentes de estruturas, buscando assim organizar-se para atingir maior poder competitivo;
- passamos a estudar a Estrutura em Células, que é o mesmo que estrutura em forma dos processos da empresa;
- estudamos a Estrutura em Triplo I, ou seja, que reúne os três grandes elementos competitivos que devem estar presentes em todas as empresas: Inteligência, Informação e Idéias
- por fim, estudamos a Estrutura em Trevo, que tem três pétalas que representam, cada uma, o trabalho profissional, o trabalho flexível e as subcontratações. Há ainda uma quarta pétala que não pertence à estrutura, que é o trabalho não-remunerado realizado pelos próprios clientes quando se inserem em algum processo da empresa.

## Organizações nas Quais se Geram Idéias

*A aprendizagem cooperativa altera completamente a natureza do processo ensino-aprendizagem e a relação aluno-professor. O educador torna-se menos uma figura de autoridade e mais um recurso e um facilitador para as atividades do grupo*

(Harasim et al, 2005, p. 55).

### Objetivos desta unidade

- estudar sobre a relação entre o poder de inovação numa empresa e sua estrutura organizacional;
- entender sobre o importante conceito de adhocracia;
- entender o significado de configuração organizacional;
- estudar sobre a necessidade do gerenciamento do conhecimento e da inteligência na empresa;
- estudar as características das organizações inovadoras.

### Seções desta unidade

Essa unidade não está dividida em seções.

Na unidade anterior estudamos algumas possíveis estruturas que podem ser aproveitadas, em parte ou no todo, para a empresa do casal de empreendedores Augustin e Mariola. **Aquelas estruturas são voltadas para o favorecimento do desenvolvimento da inteligência nas organizações por meio da interação entre as pessoas que nela trabalham.** Esse é um dos pontos vitais para uma empresa alcançar poder competitivo hoje em dia. Nesta unidade estudaremos um assunto de interesse, principalmente daqueles empresários que dirigem pequenas empresas, mas que desejam crescer. Assim sendo, é de igual interesse para aqueles que dirigem empresas de grande porte. **Trata-se da relação muito intensa e direta que existe entre a estrutura organizacional de uma empresa e a sua capacidade de inovação, seja nos seus produtos, seja em suas estratégias competitivas.**

O ambiente globalizado requer **novas configurações organizacionais** estratégicas para as empresas. **Uma configuração organizacional é o desenho geral das combinações de estruturas organizacionais de uma empresa. A experiência na administração constata que a dinâmica da inovação numa empresa depende, entre outros fatores, do modo como ela está estruturada. Empresas crescem se nelas houver criatividade e inovação.** Assim como Augustin e Mariola querem ver sua empresa crescer, por certo você também deve ter o mesmo desejo. Então vamos estudar alguns aspectos importantes sobre a relação entre inovação e estruturas organizacionais.

O mundo está se globalizando. Isto significa que os negócios são cada vez mais globais, ou seja, compra-se de qualquer parte do mundo assim como vende-se para qualquer lugar do mundo. Parece bom, mas há um senão: do mesmo modo compete-se com qualquer parte do mundo, e sofre-se competição de qualquer lugar do mundo. Assim, se o produto que fabricamos, ou se o nosso modo de comercializar for de alguma maneira inferior à de outra empresa localizada em nosso país ou mesmo no exterior, estaremos enfrentando problemas de competição. Precisamos, portanto, ser ágeis e sempre estar criando novas idéias para manter nosso poder competitivo. É o que você deseja, assim como Augustin e Mariola. Hoje em dia é perigoso crescer somente por meio de oportunidades de mercado, mas descuidando da capacidade competitiva. Desenvolvemos um bom negócio, ganhamos dinheiro, crescemos e na verdade estamos mostrando aos outros mais capazes que temos um bom negócio que, no entanto, poderia ser bem melhor administrado. Então outro reproduz o tipo de empresa que temos, e o faz com criatividade, tirando-nos do mercado. Isso é bem comum.

**Precisamos gerenciar o conhecimento em nossa empresa.** Isso é necessário tanto para grandes quanto para pequenas empresas. E é uma situação delicada para as pequenas, pois elas precisam crescer com inteligência empresarial. O desenvolvimento de conhecimento e inteligência organizacional cria fatores intangíveis altamente competitivos. Ou seja, por essa via, uma empresa desenvolve tecnologia de produção, de comercialização e de condução dos negócios que os outros não conseguem copiar tão facilmente em pouco tempo. Nesses tempos de globalização, portanto, para competir com mais segurança, precisamos investir em desenvolvimento de conhecimento e de inteligência em nossa empresa. Entenda isso pelo seguinte exemplo: copiar um produto novo com pouca tecnologia é mais fácil do que copiar outro produto que contiver tecnologia mais desenvolvida. Quanto mais conhecimento e inteligência embutirmos em nossos produtos e nas nossas estratégias de competição, mais complica para nossos concorrentes nos copiarem. Pelo menos eles demorarão um pouco mais para seguirem os nossos passos.

**As organizações orientadas para a inovação obtêm vantagens competitivas mais duradouras. Essas empresas devem estar estruturadas para que sua ação seja pró-ativa na criação de vantagens competitivas.** Elas devem agir antes das outras. Há, portanto, como estamos estudando, estruturas voltadas para a inovação. Estamos nos referindo, como pode ver, às estruturas inovativas, já discutidas anteriormente.

Uma organização voltada para a inovação, seja pequena, seja grande, tem as seguintes características:

- **está posicionada competitivamente no mercado**, isto é, tem preços e produtos competitivos e age em segmentos focados de mercado, por isso ela conhece o que o seu mercado deseja;
- **detecta, entende e absorve rapidamente mudanças originadas no mercado**, isto é, se algum concorrente lança um produto que compete com o dela, é rápida em reagir;
- **sabe aproveitar as oportunidades de mercado**, e em muitos casos, inventa oportunidades para o mercado tornar-se favorável a ela;

**Aprender a aprender**

Trata-se do desenvolvimento do dom de aprender com eficácia sem depender de instrutores, proclamando assim a independência intelectual em relação aos mestres. Nas empresas pessoas que chegam a essa situação são muito requisitadas, pois são capazes de promover seu autodesenvolvimento por conta própria, sendo assim competentes para mais facilmente entender como a empresa está inserida em seu mercado.

- **sabe antecipar tendências no mercado;**
- **identifica e trabalha com novos segmentos de mercado;**
- **lança no mercado produtos e serviços exclusivos**, surpreendendo os concorrentes;
- **são organizações com elevado grau de descentralização**, com órgãos autogeridos, o que equivale dizer, as pessoas que os dirigem têm grande autonomia;
- **as informações internas fluem em todas as direções** para obter melhor coordenação;
- **embora seja mantida a existência de hierarquia, o papel dela não é impor metas e procedimentos, e sim, obter boa coordenação**, bem como o desenvolvimento de uma cultura de princípios e valores organizacionais que resultem em integração entre os colaboradores, visando à obtenção de resultados em conjunto;
- as novas formas organizacionais identificam-se mais especificamente por **viver em meio a mudanças e por não ter aversão ao risco** de algo não dar certo;
- nelas, **pensamento e aspirações coletivas cultivados pelas pessoas resultam em liberdade contínua de aprender a aprender em conjunto;**
- possuem uma **cultura de decisões por consenso** por meio dos órgãos colegiados;
- desaparecem os conceitos tradicionais de “gerente” e “diretor”, que se tornam **líderes democráticos ou liberais**, com equipes de alto grau de educação formal;

- o desenvolvimento dessas organizações ocorre por meio das **equipes com projetos liderados em função das atividades e dos resultados**, não mais em função do *status* e do poder;
- as empresas obtêm **aprendizado organizacional**, que ocorre por meio da aquisição e/ou desenvolvimento de conhecimento no interior das equipes nessas organizações;
- **o conhecimento organizacional expande-se continuamente** e o seu poder competitivo está relacionado com a velocidade de expansão do conhecimento e a transformação dele em produtos, serviços e estratégias competitivas de negócios.

Estes são alguns dos pontos que identificam empresas com tendência à inovação, mas para que elas tenham essas características, a pesquisa nos revela que as suas estruturas organizacionais devem ter presentes quatro fatores. Eles facilitam a criatividade e a inovação na empresa, favorecendo o desenvolvimento de conhecimento e de inteligência organizacional. Que fatores são esses? Veja-os a seguir:

- **Flexibilidade**, ou seja, a capacidade que a empresa possui em responder às ações dos concorrentes quando ela é surpreendida;
- **Simplicidade**, que é uma tendência estratégica de tornar as estruturas organizacionais fluidas, ágeis, orgânicas e menos burocráticas, para que as ações na empresa sejam rápidas;
- **Identidade estabelecida**, ou seja, que as pessoas que atuam na organização o façam orientados por princípios e valores compartilhados, integrando as ações e estratégias de modo coerente;
- **Conhecimento e inteligência competitivos**, ou seja, o desenvolvimento de capacidades no interior das organizações, isto é, que haja gestão de conhecimento.

**Burocracia**

Burocracia é sinônimo de normas, regras, procedimentos de como fazer, padrões, regulamentos, regimentos, estatutos, determinações previstas, enfim, procedimentos formais que determinam como as atividades devem ser feitas numa organização. A burocracia faz com que uma organização funcione conforme antecipadamente previsto.

Burocratizar significa estabelecer normas e tudo o mais para que as pessoas ajam em conformidade com elas.

Para que empresas se enquadrem no perfil mencionado, suas estruturas precisam ser, ao mesmo tempo, burocráticas e orgânicas. O que isso significa?

**Uma organização será burocrática se nela houver normas, regulamentos, padrões formais que devem ser seguidos.**

Ou seja, sem um esquema legal nenhuma empresa tem uma organização sólida. Normas sempre serão necessárias para que uma organização, de fato, seja "organizada", e isso só ocorre por meio de esquema legal.

Aqui, contudo, pare para pensar. **Uma organização não deve ter esquema legal e normativo em excesso. Isso a torna tão formal que dificulta o seu trabalho, e muitas vezes cria custos adicionais pela lentidão que o excesso de burocracia gera.** Você conhece organizações assim? Elas facilmente são vencidas pela concorrência, e só subsistem aquelas que são públicas porque o Estado paga a conta (cobrando do contribuinte). Nesse sentido, as empresas que desejam desenvolver poder competitivo precisam se organizar legalmente, mas não descuidar de, ao mesmo tempo, serem também orgânicas.

O que é uma empresa orgânica? Nela as pessoas são incentivadas a se relacionarem e a exercerem sua criatividade. Há maior participação por parte dos colaboradores, que geralmente são organizados em equipes. Eles são envolvidos nos negócios e muitas vezes participam nos resultados.

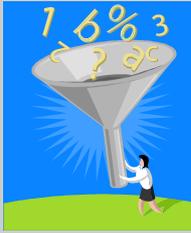
As empresas burocratizadas demais tornam-se mecanicistas, ou seja, rígidas, tendendo à autocracia. Mecanicista quer dizer que funcionam como uma máquina automática. Quase tudo funciona por meio de normas, às vezes até as idas ao banheiro. Há casos, por exemplo, em que para se tirar uma fotocópia é necessário preencher um formulário e obter a assinatura de um superior.

Mintzberg (2003) desenvolveu o conceito de adhocracia. Não poderíamos deixar de incluí-lo aqui. **Empresas adhocráticas têm uma capacidade acima do comum de adaptar-se rapidamente às influências que procedeu do ambiente empresarial externo.** Perceba que adhocracia vem de *ad hoc*, ou seja, algo que foi estabelecido para determinado objetivo. Exemplo de *ad hoc*: no caso de uma reunião emergencial, pode ser escolhido um secretário *ad hoc*. Isso quer dizer que ele é secretário só enquanto dura a reunião, e para os fins dessa reunião. Concluída a reunião e feito o relatório pelo secretário, ele deixa exercer esse cargo.

*Adhocracia* é uma empresa *ad hoc* ou com características *ad hoc*. **Vale dizer, são empresas que geram soluções, que podem ser destinadas para elas mesmas como para outras empresas ou outros setores.** Por exemplo, um laboratório de pesquisas de sementes gera soluções para os plantadores desenvolvendo sementes mais adequadas ao clima e mais resistentes às pragas ou às secas. Ou então, dentro de uma empresa podemos ter uma equipe de especialistas empenhados em desenvolver novos produtos ou em aperfeiçoar os já existentes. Assim, as atividades empresariais com características adhocráticas existem para auxiliar outros a atingirem seus objetivos. A adhocracia está principalmente comprometida com a criatividade e inovação. Para que seja assim, a sua coordenação é bem interessante. Numa adhocracia obtém-se coordenação por ajustamento mútuo. O que é ajustamento mútuo? A expressão, por si, dá a entender que isso significa interação, até que haja entendimento, ou melhor, consenso. E é isso mesmo.

Resumindo tudo o que vimos nesta unidade, **as organizações ou empresas voltadas para a inovação competitiva são coordenadas por meio do ajustamento mútuo, que significa interação entre as pessoas que nela decidem e fazem as coisas acontecer.** Por isso elas precisam ter estruturas flexíveis e favoráveis a reuniões, encontros, debates e troca de informações.

Destaca-se que a inovação, o desenvolvimento de competências, a geração de conhecimentos individuais e organizacionais, são pontos vitais para a sobrevivência de qualquer empresa num mercado competitivo globalizado e requerem ajustamento mútuo. Em outras palavras, requerem que as pessoas troquem seus conhecimentos e suas idéias entre si, em prol do sucesso da empresa. As estruturas inovativas favorecem essa condição.



### Síntese desta unidade

- Estudamos sobre as características das estruturas inovativas;
- vimos como é importante nas empresas as pessoas trocarem suas idéias e seus conhecimentos para nelas se formar inteligência competitiva.

## Como é Possível Expandir?

Eu avistei mais longe que muitos porque fiquei de pé em ombros de gigantes

(Albert Einstein)

Para uma universidade virtual na Internet, não importa onde os professores e alunos estão fisicamente (Tiffin et al, 2007, p. 185).

### Objetivos desta unidade

- estudar e familiarizar-se com formas de estruturas organizacionais bem arrojadas, complexas e inovadoras;
- estudaremos sobre a estrutura matricial buscando entender como ela contribui para a inovação;
- estudaremos sobre as redes de empresas, buscando entender como é possível expandir um negócio com capital de terceiros ou como se pode fortalecer um conjunto de pequenas empresas que cooperam entre si;
- nos ateremos mais especificamente às redes de cooperação, uma forma estrutural digna de ser apreciada pelos pequenos empreendedores, visando a se associarem entre si;
- finalmente, estudaremos a estrutura em forma de Unidades Estratégicas de Negócios, que retrata uma rede específica, favorável à participação de executivos no poder da empresa para dinamização dos negócios.

### As seções desta unidade

Seção 1 – Estrutura Matricial

Seção 2 – Estrutura em Rede

Seção 3 – Redes de Cooperação

Seção 4 – Unidades Estratégicas de Negócios

## Seção 1

### Estrutura Matricial

É tão perigoso acreditar em tudo como não acreditar em nada (Denis Diderot).

Nos estudos que Augustin e Mariola estão desenvolvendo incluíram a estrutura matricial. Ela é um tanto complexa, mas útil para o desenvolvimento de conhecimentos, pesquisas científicas, elaboração e condução de projetos especiais. Bastante utilizada nas universidades e institutos de pesquisa, também serve, em determinados casos, para as fábricas e para o comércio.

A característica principal de uma estrutura matricial, como o nome revela, é a formação de uma matriz de liderança ou de poder. Ela sempre tem duas entradas de poder, ou seja, de gerenciamento. Há o gerenciamento funcional e o gerenciamento de cada projeto. O primeiro é permanente, o segundo é temporário, permanece enquanto dura o projeto. Cada projeto, portanto, tem seu gestor, quase sempre chamado de coordenador. Ele lidera um grupo de pessoas especializadas e aptas a participar ativamente no respectivo projeto. Essa pessoa procede de outros órgãos, isto é, das funções em que normalmente estão alocadas. Veja no exemplo a seguir como é uma matriz.

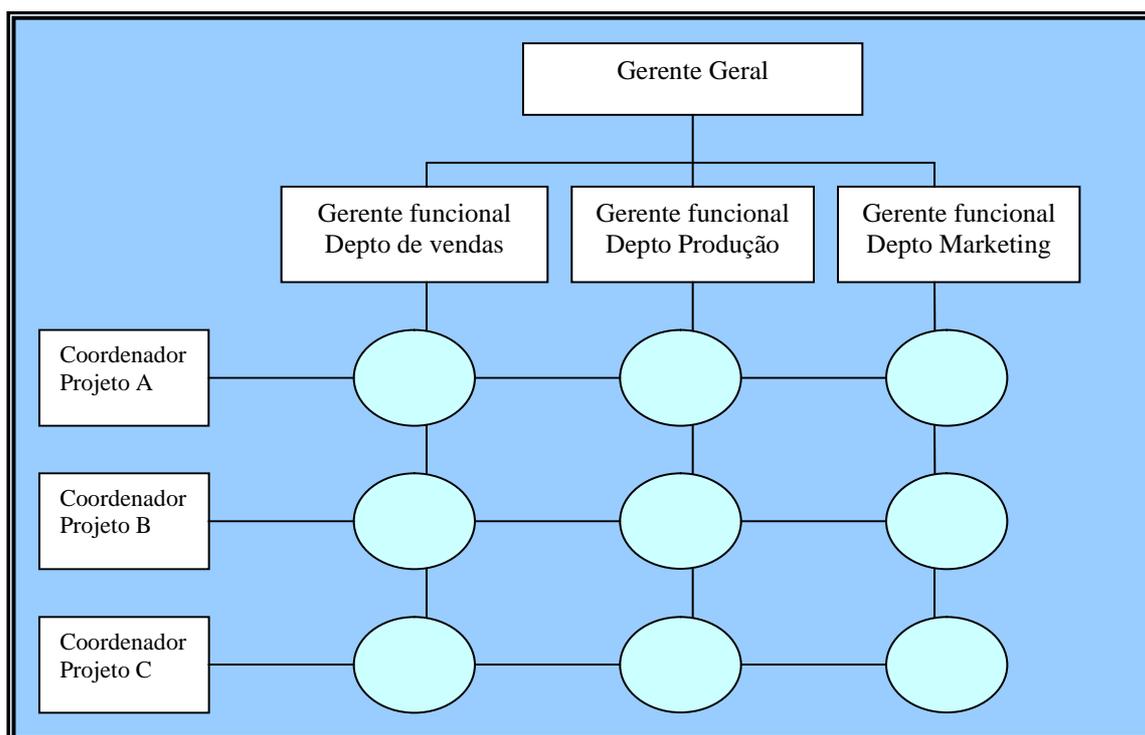


Figura 6 – Estrutura matricial

Perceba nesse organograma a estrutura em forma de matriz. Por ela são organizados os projetos especiais numa empresa, mas há organizações em que as atividades são inteiramente estruturadas em forma de matriz. Elas são voltadas para pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. Observe que na linha mais acima estão os departamentos. No caso aparecem os Departamentos de Vendas, de Produção e de Marketing, mas poderia haver outros mais. Ao lado, na vertical, à esquerda, você poderá ver a coordenação de três projetos. São eles o Projeto "A", de desenvolvimento de produto novo "x", o Projeto "B" de estudos sobre o comportamento dos clientes. A empresa poderá ter o Projeto "C", Projeto "D", e assim por diante. Criam-se projetos na medida da necessidade. A cada novo projeto forma-se um novo grupo de pessoas que comporão a equipe com um líder para coordenar a execução do projeto em conjunto. Essas pessoas têm origem nos departamentos e são representadas pelas bolinhas. Em cada bolinha estão as pessoas vindas do respectivo departamento acima dela. Cada coordenador de projeto lidera as atividades da equipe que compõe o seu projeto. É assim que os projetos são constituídos.

É também importante saber que os projetos são sempre temporários, embora possam durar bastante tempo. Uma mesma pessoa pode participar em mais de um projeto, mas esta participação deve se dar em projetos conforme sua capacidade de contribuição. Assim sen-

do, os participantes devem estar tecnicamente aptos para que contribuam produzindo bons resultados nos respectivos projetos. As matrizes permitem, como se pode notar, uma dinâmica interessante de reaproveitamento de pessoas em diferentes projetos, bem como atividades em diferentes frentes e desafios, compondo equipes devidamente especializadas. Assim são otimizados recursos de materiais e capacidades de especialistas que podem estar participando em um ou mais projetos, ou estar atuando em seus departamentos, ou em ambos. Cada equipe de projeto com seu coordenador, em princípio, tem autonomia tecnológica de atuação em seu respectivo projeto. Isto significa que os especialistas decidem qual a melhor maneira de conduzir o que estão fazendo.

**Na departamentalização matricial a coordenação é o aspecto vital.** Projetos sempre enfrentam desafios, situações inesperadas, necessidade de decisões críticas, busca de soluções técnicas urgentes, e assim por diante. Um projeto pode ter maior ou menor prioridade, ter maior ou menor importância técnica ou estratégica. Desses aspectos, e de outros, depende como será constituída a autoridade em cada projeto. **Quanto maior a autoridade do coordenador de um projeto, mais forte este será, ou seja, mais forte e mais independente quanto às tomadas de decisão será a matriz.** Então, dependendo de qual o poder que a coordenação de um projeto tiver teremos uma de três tipos de matrizes. Se o coordenador de um projeto tiver ampla autoridade sobre as ações do projeto e estiver alocado em tempo integral a ele, esta estrutura se chama **Matriz Forte ou Matriz de Projeto**. Nesse tipo de matriz o coordenador de projeto tem autonomia em relação aos gerentes funcionais (de onde vêm as pessoas participantes do projeto), que não podem interferir no projeto, ou seja, a sua autoridade é superior ao gerente funcional. Esse tipo de matriz é rara.

Se o coordenador do projeto tem pequena autoridade e se dedica apenas em tempo parcial e os gerentes funcionais têm poder para influenciar no projeto, então teremos uma **Matriz Fraca ou Matriz Funcional**. Nesse caso esses gerentes controlam as atividades da matriz e seu coordenador está sujeito aos gerentes funcionais.

Se o coordenador do projeto tiver autoridade moderada, de mesmo nível da autoridade do gerente funcional, e sua dedicação ao projeto demandar bastante tempo, mas não integral, onde o coordenador age em bases iguais de importância e poder com os gerentes funcionais, teremos então uma **Matriz Balanceada**.

Por ser importante, nas Estruturas Matriciais a liderança tende a ser democrática ou até liberal, pois nesse tipo de organização atuam pessoas altamente qualificadas, sabem o que devem fazer e tomam iniciativas a partir de seus conhecimentos técnicos e científicos. Basta então que o líder se dedique à coordenação das atividades.

Augustin e Mariola apreciaram a estrutura em forma de matriz. Eles entendem que essa estrutura não serve para a sua empresa como um todo, mas sempre que desejarem realizar uma atividade em forma de projeto essa estrutura seria para eles a ideal, como pode ser para muitas empresas. Nesse sentido foi interessante conhecerem as bases teóricas dessa estrutura.

## Seção 2

### Estrutura em Rede

Mesmo estando na estrada certa, será atropelado se ficar apenas sentado nela  
(Will Rogers).

Empresas que crescem geralmente também adotam a Estrutura em Rede, cadeia de negócios ou ainda cadeia de empresas. Existem muitos tipos de redes de empresas. Há, por exemplo, as cadeias de lojas, o sistema de revenda de porta-em-porta, as redes de consumo, as redes de franquias, redes de supermercados para realizarem compras em comum, redes de bancos (crédito), redes de negócios pela Internet, rede de ensino via EaD, redes de cooperação e muitas outras mais. A inventividade dos empreendedores é impressionante, pois assim como se pode organizar uma cadeia de lojas em formatos diferentes, também se pode criar um novo negócio em formato de rede. Essa é talvez a estrutura mais apropriada para se inovar.

As redes têm peculiaridades importantes, como a ampla abrangência geográfica e de diferentes mercados locais, regionais, nacionais ou internacionais. A globalização da economia no planeta Terra está desafiando a inventividade para a formação de redes de empresas associadas entre si para atendimento de mercado mais abrangente geograficamente. É pelas redes que empresas estão se expandindo de forma impressionante para novos locais. As redes mostram-se alternativas promissoras para expansão de negócios a outras localidades além da sede da empresa. Redes também servem para colaboração entre empresas pequenas em busca de soluções conjuntas, tais como aquisições conjuntas, *marketing* conjunto, marca conjunta, etc. E redes podem ser organizadas com capital de terceiros, como as franquias, permitindo expansão muito veloz e ocupando mercado. No caso da rede de franquias, cada franqueado investe seu capital em sua unidade, cuja marca, produtos e forma de comercialização são fornecidos ou definidos pela sede da rede.

As Estruturas em Rede requerem coordenação aprimorada. Trata-se de uma estrutura organizacional bastante complexa pelo tamanho e pelas diferenças dos locais geográficos que a rede abrange. **A forma de coordenação de uma rede, exercida sempre por profissionais experientes, até tem um nome específico, tamanha a sua importância: “negociação dos resultados”.** Por exemplo, imagine a seguinte rede: uma empresa sede com uma cadeia de 150 lojas espalhadas pelo país. Essas lojas formam a rede de venda da empresa. Deve ser bem complicado organizar o modo de coordenação dessas lojas, não é mesmo? **Como as empresas experientes fazem isso? Elas organizam essas lojas em grupos regionais e colocam uma pessoa ou equipe responsável pela gestão desse grupo de lojas.** Essa equipe pode estar localizada na matriz da rede ou na própria região, sendo que a segunda opção é mais eficaz. **Assim, cada grupo de lojas será atendida administrativamente por uma administração regional, que faz a respectiva coordenação.** Dependendo da rede de lojas e da quantidade delas, contudo, nem sempre são criadas essas administrações regionais.

Então, com essas coordenações administrativas regionais, como a empresa coordena a sua rede de 150 lojas? Ela contrata para as regionais e para cada loja executivos cujo currículo comprove experiência em administração de negócios. **A sede da empresa, geralmente chamada matriz, agenda reuniões em que são negociados os resultados que cada região e cada loja devem alcançar. Depois disso, organiza-se um sistema de indicadores pelos quais a sede da empresa acompanha o desempenho das administrações regionais e de cada loja.**

A partir desses resultados são agendadas reuniões para avaliações, providências administrativas, replanejamento (se for o caso) e decisões para a continuidade dos negócios e busca de bons resultados. Dessa forma, a coordenação numa rede de lojas é tarefa bastante complexa, uma vez que a sede da empresa deve estar atenta para que haja rentabilidade em todas as unidades e não corra o risco de descobrir tarde demais resultados negativos.

A sede da empresa também precisa preocupar-se com a qualificação de seus executivos. Para isso existem políticas diversas, tais como a realização de cursos, hoje em dia cada vez mais por meio da EaD; treinamentos; reuniões de estudo; projetos de estudo; pesquisas; convênios com universidades, institutos de pesquisas e empresas de consultoria, etc.

Augustin e Mariola interessaram-se também pela Estrutura em Redes. Eles até já decidiram que seguirão a seguinte política: **fortalecerão a sede da empresa, tanto pela capitalização quanto pela geração de experiência, constituindo uma equipe de executivos estratégicos para a empresa toda. Assim estarão preparando uma equipe estratégica para expansão dos seus negócios.** E eles estão certos. Depois que tiverem desenvolvido tecnologia própria em competição no seu ramo de negócios agregando conhecimento teórico associado com a prática do dia-a-dia de sua própria empresa, estarão certamente preparados para um salto de expansão desses negócios para todo o Brasil.

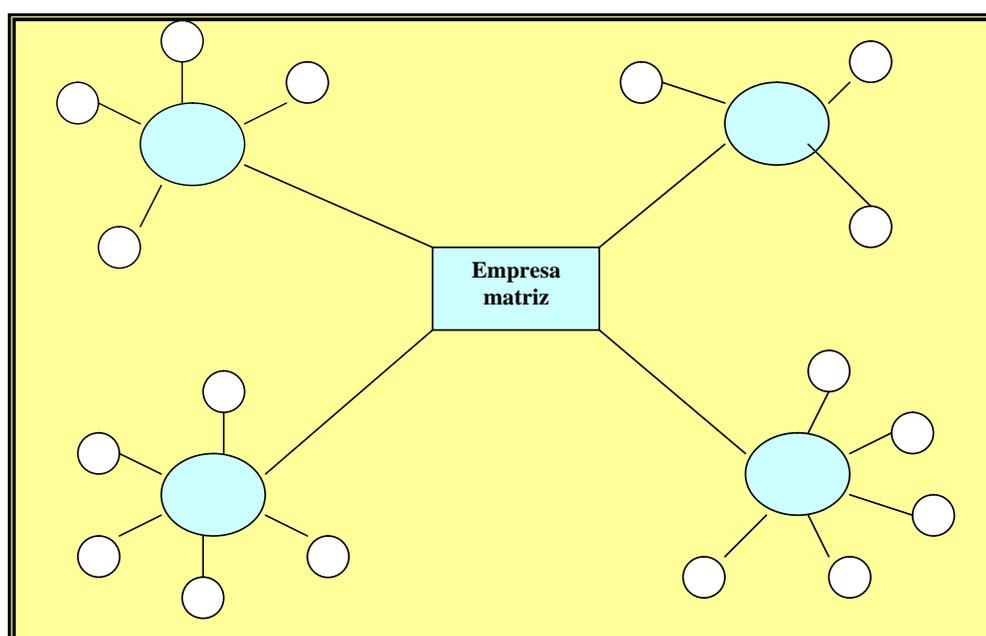


Figura 7: Estrutura em Rede

Nessa ilustração vemos a representação de um tipo, dentre muitas possibilidades, de uma estrutura em rede. Nesta rede temos uma empresa, que pode ser uma matriz de outras empresas ou uma sede de rede. Ela tanto fabrica os produtos que serão comercializados pela rede como coordena a rede. Em cada bolinha, ou nó de rede, há um coordenador regional. As bolinhas menores são as pessoas revendedoras, que podem estar atuando de porta-em-porta. Essa é uma das formas de rede mais comuns.

## Seção 3

### Redes de Cooperação

São os olhos a lâmpada do corpo. Se os teus olhos forem bons, todo o teu corpo será luminoso; se, porém, os teus olhos forem maus, todo o teu corpo estará em trevas  
(Bíblia Sagrada, Mateus 6:22 e 23 primeira parte).

Existem diversas redes, e podemos criar outras. Há as redes de lojas como as de Augustin e Mariola, há as redes de franquias, como a que eles estão querendo desenvolver, há as redes de cooperação, há as redes de fornecimento, geralmente para fábricas, há as redes de revenda de produtos de porta-em-porta, e inclusive há redes de autoconsumo, e assim por diante. Nessas últimas, os consumidores ligam-se a uma empresa fornecedora e dela adquirem produtos com certas vantagens que vão desde exclusividade a preços e sorteios, recebimento de comissões e participação em campanhas especiais. Existem, como se pode ver, muitos tipos de redes mundo afora. E certos negócios só podem funcionar por meio de alguma rede. É o caso dos bancos, revendas de automóveis e revenda de produtos de marca.

Uma que vem chamando a atenção é a Rede de Cooperação. Ela é adequada para pequenos empresários obterem ganhos de escala e assim poderem enfrentar o poder competitivo de grandes empresas. É o caso de pequenos supermercados. Eles unem-se, por exem-

plo, uns dez ou mais (quanto mais melhor), para comprar mercadorias em comum, para ter uma marca comum, para realizarem campanhas de vendas em comum, assim por diante.

As Redes de Cooperação são uma estrutura e um sistema de negócios muito favorável para qualquer tamanho e tipo de empreendimento. Há, no entanto, um porém: enfrentam conflitos que já levaram muitas dessas redes ao fracasso. As principais causas de fracasso têm sido:

- os participantes da rede não se entendem quanto a como gerenciá-la, quanto a critérios de resultado e como tudo deve funcionar;
- há muitas vezes desconfiança entre os participantes e uma sensação de perda de poder;
- acordos e contratos são de difícil elaboração e muitas vezes não são bem aceitos por todos;
- as estratégias de negócios nem sempre são feitas conforme todos os membros desejam;
- há alguns que defendem interesses próprios em detrimento dos interesses da rede;
- a coordenação de uma rede de cooperação é complicada e conflitiva;
- o controle das atividades centralizadas nem sempre é eficaz e confiável;
- há participantes mais experientes em negócios que outros e estes sentem-se como levando os menos experientes nas costas.

Em muitos casos um conjunto de empresas pequenas forma uma outra empresa na qual todas são sócias. Esta poderia ser uma espécie de central de compras, se a finalidade é realizar compras em conjunto, e as demais adquirem os produtos dessa central. Isso funciona desde que a central seja administrada de modo enxuto, com o mínimo de custos possível.

**No mundo globalizado a estrutura em redes deve ser vista como alternativa para pequenos empreendedores na busca da competitividade.** Associando-se uns aos outros podem reduzir custos, realizar negócios em conjunto, criar organizações e empreendimentos virtuais e posicionar-se melhor no mercado. O recurso da rede é uma maneira de os pequenos tornarem-se grandes, ou seja, de obterem os benefícios de serem pequenos (atendimento mais personalizado ao cliente, melhor foco do negócio, rapidez nas decisões) e ao mesmo tempo usufruírem dos benefícios das grandes empresas (escala, redução dos custos, poder de barganha). Embora, como vimos, redes sejam um pouco mais difíceis de serem administradas, elas podem proporcionar melhores resultados àqueles empreendedores, especialmente pequenos, que desejam crescer e que necessitam competir num mercado em que sobreviver está ficando cada vez mais difícil.

## Seção 4

### Unidades Estratégicas de Negócios

Você quer ser feliz por um instante? Vingue-se! Você quer ser feliz para sempre?  
Perdoe! (Tertuliano).

Outra forma de estrutura organizacional que está fazendo o maior sucesso entre os empresários empreendedores cujas empresas crescem são as Unidades Estratégicas de Negócios, ou simplesmente UEN. Essa estrutura é adequada principalmente para indústrias, cooperativas e até mesmo empresas comerciais. Como as UEN funcionam na prática?

Vamos ilustrar com o exemplo prático de uma cooperativa. Esse exemplo é baseado em um caso real. A cooperativa anteriormente possuía cinco atividades distintas, como (a) abate de gado e produção de embutidos; (b) produção de flores; (c) beneficiamento de grãos como soja, trigo e milho; (d) uma fábrica de rações, e por fim, (e) a produção de laticínios. Essa cooperativa administrava as cinco atividades diferentes por meio de sua Diretoria Administrativa e pelo gerente geral, como executivo. Em síntese, o organograma simplificado dessa estrutura estava constituído assim:

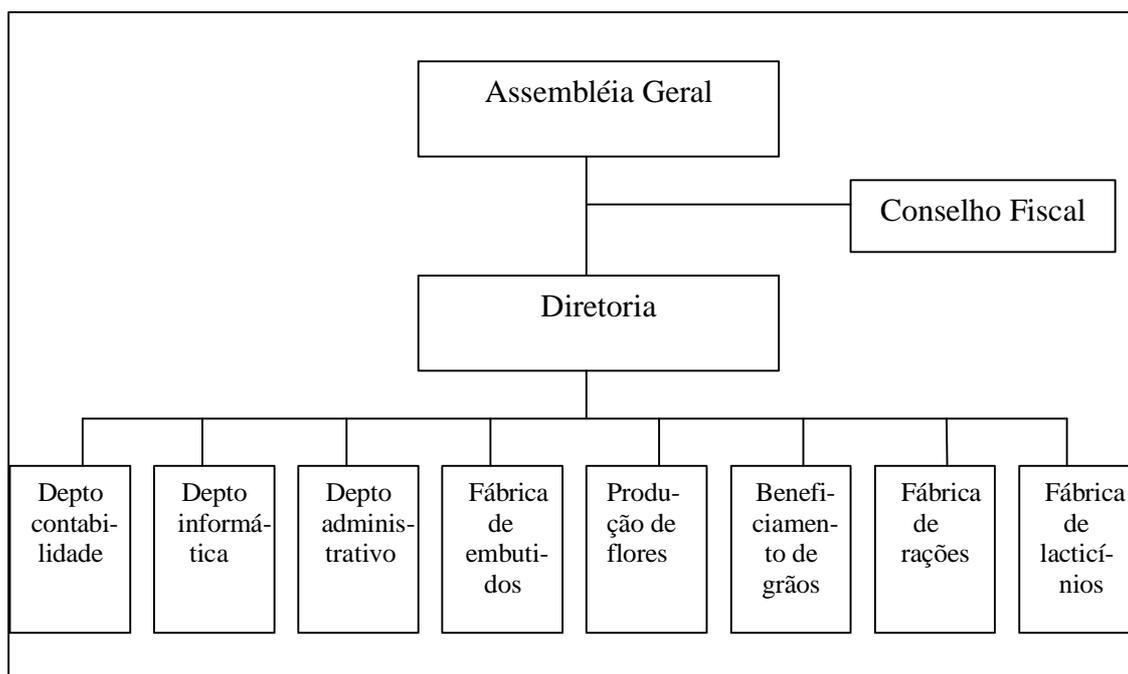


Figura 8: Estrutura colegiada

Analise esse organograma com atenção. O que você percebe nele? Distinguiu alguns pontos positivos ou negativos? Se não, observe melhor, e pelo conhecimento que já adquiriu tente detectar algo sobre dificuldades de funcionamento na cooperativa. Insista nessa busca mesmo que pareça não estar vendo nada. Você já possui conhecimento teórico e reflexão prática bem profunda para descobrir. Pense, por exemplo, nas relações da cooperativa com o mercado. Acha que essas relações tendem a ser bem conduzidas?

Sabe que dificuldade a cooperativa estava enfrentando? Eram cinco negócios diferentes gerenciados por uma única pessoa, o gerente geral. Ora, ninguém é tão “super” assim para conhecer com profundidade cinco negócios diferentes, por mais experiente e capacitado que seja. A cooperativa vinha sendo bem conduzida. Os resultados eram positivos, e ela, ano a ano, crescia economicamente e se solidificava. Os associados estavam satisfeitos. Os clientes mostravam-se contentes. Parecia tudo bem!

Só que não estava tudo bem. A diretoria, atenta, percebeu problemas para o futuro. Ela notou que outras empresas entravam nos ramos em que a cooperativa se encontrava e elas eram mais eficientes nesses negócios. Isso sinalizava a possibilidade de perda de mercado no futuro, provavelmente bem próximo. As empresas concorrentes atuavam especifica-

mente cada uma num desses negócios da cooperativa. Essas empresas eram muito competitivas em seus negócios. A cooperativa, em tempo, percebeu a necessidade de mudar para não perder mercado.

O que ela fez? Após muitos estudos e ajuda da empresa de consultoria do professor Renaldo, a administração da cooperativa, em decisão conjunta com a Assembléia Geral decidiu pela reestruturação em forma de Unidades Estratégicas de Negócios. Ela ficou desenhada da seguinte forma:

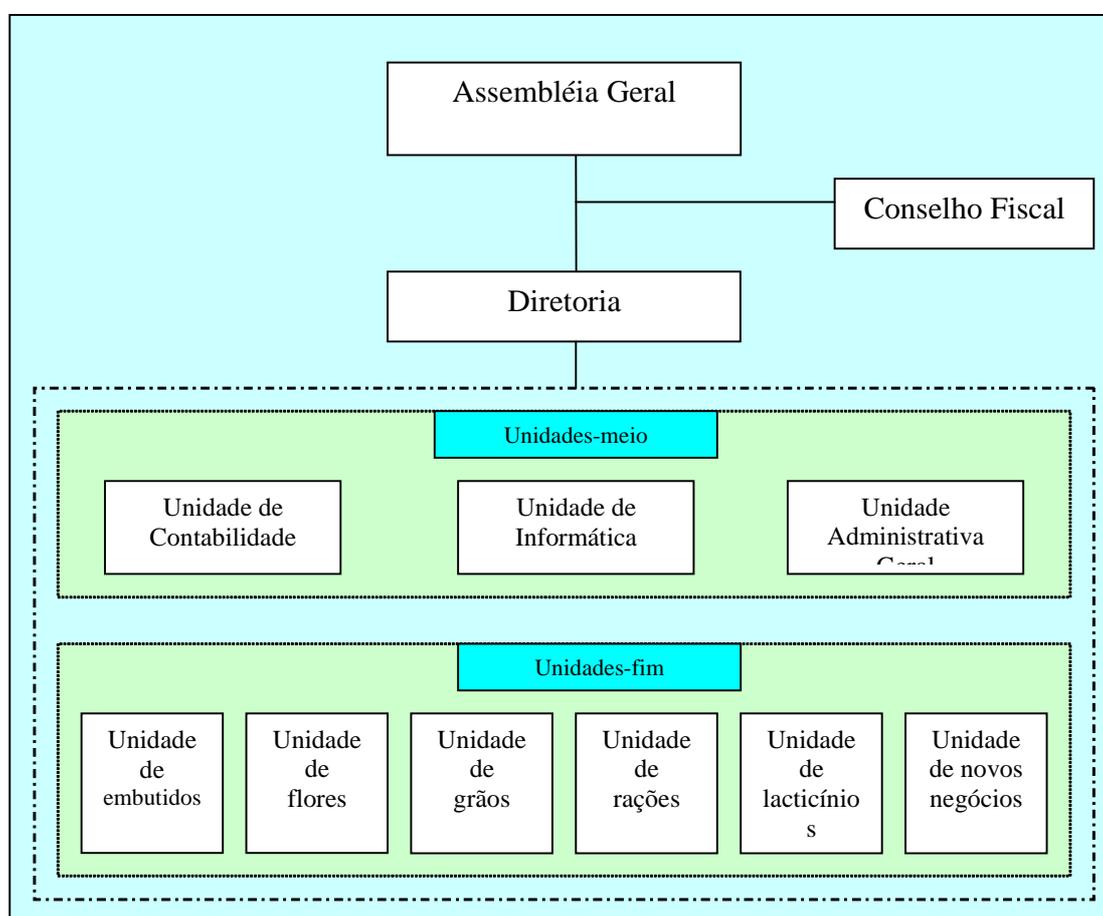


Figura 9: Estrutura em unidades estratégicas de negócios

Agora você pode estudar o organograma em UEN. Perceba antes de mais nada que há nove Unidades Estratégicas de Negócios. Essas UENs estão ligadas diretamente à diretoria. Do modo como foram desenhadas, dentro de uma caixa pontilhada, quer significar que todas as UENs estão em igual nível hierárquico, têm idêntico poder entre si e perante a Diretoria. **Elas são administradas, cada uma, por um gerente empreendedor. Esses gerentes**

**têm poderes bastante amplos. Por exemplo, a eles compete dirigir, cada um, sua respectiva UEN, isto é, comprar, vender, contratar pessoas, fazer projetos e realizar investimentos.** Evidentemente há parâmetros previamente definidos que precisam ser aprovados pela Diretoria da cooperativa. Ou seja, um gerente não pode vender uma UEN, ou fazer investimentos acima de determinados valores.

As nove UENs estão divididas em Unidades-Meio e Unidades-Fim. As Unidades-Meio são três, a Unidade de Contabilidade, a Unidade de Informática e a Unidade de Administração. Elas têm por finalidade trabalhar para as Unidades-Fim. Por exemplo, todas as Unidades-Fim, e inclusive as Unidades-Meio, fazem suas respectivas contabilidades com a Unidade Financeira, que cuida dos aspectos financeiros e contábeis da cooperativa. É nessa Unidade que são feitos empréstimos bancários, pagamentos, investimentos e todas as operações de natureza financeira. Assim se reduz custos e se consegue economias de escala.

Assim, também o serviço de informática é realizado pela Unidade de Informática para todas as demais, e a Unidade de Administração cuida daqueles aspectos administrativos que também podem ser centralizados, como contratações, licitações, etc.

Por sua vez, as Unidades-Fim, que são as próprias UENs, realizam os negócios da cooperativa. Nelas cada gerente tem autonomia, embora não tenha independência. Cada gerente tem amplos poderes para dirigir sua unidade como se fosse a sua empresa, ou quase isso. **A coordenação em empresas organizadas por UEN é semelhante à das Estruturas em Rede, já estudadas, ou seja, negociação dos resultados. Cada gerente de unidade, portanto, deve ser um executivo formado em Tecnologia de Administração e com experiência comprovada em gestão de negócios.**

O que a cooperativa obteve com essa reestruturação? Ela aproximou-se do mercado e principalmente do cliente, mas também de seus associados. **Agora os negócios eram gerenciados por profissionais que constantemente se aprofundavam em suas respectivas áreas de atuação.** Eram especialistas em seus ramos. A grande vantagem de estruturar uma empresa ou cooperativa em UENs é a especialização da gestão de cada negócio. Outra vantagem é que a empresa consegue, embora tenha vários negócios, atender o cliente de cada um deles com profissionalismo, como se tivesse um só negócio. **Há, igualmente, ou-**

**tras vantagens, tais como ser uma grande empresa e, no entanto, beneficiar-se das condições favoráveis existentes nas empresas de porte menor.** Por exemplo, uma relação mais direta entre a direção da UEN e seus colaboradores, a capacidade de percepção mais fácil dos problemas e uma maior atenção ao mercado e clientes. E no caso da cooperativa, os associados agora estavam ligados às respectivas UENs em que atuavam economicamente. Por exemplo, se um associado só produzia grãos, ficava vinculado à UEN de grãos, e os resultados a cada ano que recebia como retorno eram os produzidos por essa unidade. Assim, se uma UEN dava prejuízo, isso afetava apenas os associados vinculados a essa unidade. O empenho por parte de todos ficou mais objetivo.

Há também desvantagens, como em todos os casos. Algumas são: a empresa passa a depender da competência de executivos para dirigir cada UEN. Também ocorre a perda de poder por parte da Diretoria Central. Para o crescimento de uma empresa, porém, a estruturação em UENs tem-se mostrado uma boa opção. Essas desvantagens estão a requerer uma administração central mais bem elaborada para obter melhor coordenação na empresa toda.

E nossos amigos Augustin e Mariola? Bem, eles amaram essa opção de estrutura organizacional. No dia em que estudaram esse formato estrutural, naquela noite, ambos tiveram sonhos sobre a sua empresa. Viram-na estruturada em forma de UEN, e mais outras formas estruturais, expandindo os seus negócios pelo Brasil afora. Sonharam que dirigiam uma grande empresa, que o futuro havia chegado e que se encontravam 15 anos à frente da data do sonho. Imagine só! Bem, vamos ver o que aconteceu ao nosso casal.



### Síntese desta unidade

- estudamos sobre três estruturas adequadas para a inovação e expansão dos negócios: as matrizes, as redes e as Unidades Estratégicas de Negócios;
- nas organizações em forma matricial vimos que elas propiciam condições para a inventividade na empresa, para a inovação e para o desenvolvimento tecnológico, pois nelas as pessoas, especializadas, são organizadas em equipes que buscam soluções;
- nas estruturas em forma de redes, aprendemos que se pode expandir e fortalecer os negócios visando a um maior poder competitivo;
- as redes de cooperação são agrupamentos de empresas, geralmente de pequeno porte, que buscam na união a força para enfrentarem um mercado no qual, sozinhas, teriam grandes dificuldades para competir;
- já nas Unidades Estratégicas de Negócios entendemos que se pode descentralizar o poder numa empresa para essas unidades, aproximando a empresa do mercado e fortalecendo sua capacidade de competição pela especialização dos executivos, cada um em sua respectiva unidade de negócios.



## Vem os Sócios Anônimos

A qualidade assíncrona das interações on-line dá aos participantes tempo para refletir sobre um assunto antes de comentá-lo ou de levar adiante qualquer tarefa (Harasim et al, 2005, p. 50).

O aluno só está socialmente on-line quanto faz um comentário. Os que lêem mas não comentam às vezes são chamados "espiões"... (p. 52).

Para fazer comentários os alunos precisam juntar idéias e pensamentos de forma coerente; trata-se de um trabalho intelectual (p. 52).

### Objetivos desta unidade

- nessa unidade aprofundaremos os conhecimentos sobre estruturas organizacionais;
- veremos uma estrutura complexa em forma de Sociedade Anônima;
- veremos como numa só estrutura podemos ter várias formas estruturais;
- estudaremos também sobre a fascinante estrutura organizacional em forma de hipertexto
- poderemos também debater importantes implicações quanto à gestão de empresas de porte grande, o que é vital para qualquer executivo ou empresário.

### As seções desta unidade

Seção 1 – Administração estratégica de uma empresa que cresceu

Seção 2 – A integração entre o gerenciamento operacional e o estratégico

## Seção 1

### Administração Estratégica de uma empresa que cresceu

Grandes realizações são possíveis quando se dá atenção aos pequenos começos  
(Lao Tse).

Vamos dar um salto de 15 anos no tempo. Isto é, depois de 15 anos, como estarão os negócios de Augustin e Mariola? Você não faz idéia! Após esse tempo eles dirigem uma empresa em forma de Sociedade Anônima, um grupo empresarial que fatura por mês R\$ 12.600.000,00 e para o ano a estimativa é de R\$ 151.200.000,00. A empresa possui 20 lojas no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina 10, no Paraná 10, em São Paulo 3 e no Mato Grosso do Sul 2 lojas. Trata-se de uma rede de 45 lojas ao todo, em franca expansão. Foi uma vez um pequeno negócio. Lembra daquele restaurante? Apenas boas lembranças de tempos em que havia muito sonho e muitos desafios. Pois bem, os sonhos se realizaram, os desafios foram vencidos mas, a cada vitória, novos desafios se apresentavam.

O casal, agora, além das lojas, possui também outros negócios: uma fábrica de produtos plásticos que fatura R\$ 24.000.000,00 por ano, uma fazenda em Goiás que fatura R\$ 6.000.000,00 por ano e uma empresa de transportes e logística que vende R\$ 1.200.000,00 por ano. Criaram recentemente uma empresa de importação e exportação, cujas atividades logo estarão sendo aprimoradas.

Como é que eles conseguiram crescer tanto em 15 anos, desde que interrompemos o relato da história dessa empresa, ou desde os dias do restaurante, há quase 20 anos? Qual é a fórmula do milagre? Sociedade Anônima, eis o caminho pelo qual eles expandiram os negócios. Quando a empresa passou a crescer com vigor, tornando-se promissora, abriram o capital para novos sócios, transformando a empresa numa Sociedade Anônima. Sócios não faltaram, pois a empresa tornou-se confiável aos investidores. Assim, com mais pessoas investindo no negócio, ele cresceu mais rapidamente. Ou seja, para crescer não dependia mais apenas da realização de lucros, e sim dos investimentos de capital vindos de outras fontes. Os dois ingredientes, bom negócio e pessoas querendo investir resultam, quando bem combinados, em empresas promissoras para o progresso de uma nação.

Agora teremos a oportunidade de estudar um organograma bem complexo. Lembra daqueles estudos que tivemos sobre vários tipos de organogramas inovativos? Pois bem, o casal pôs alguns deles em prática. Enquanto os anos se sucediam e o tempo passava, a empresa foi crescendo e o seu organograma foi se modificando. Por fim, resultou na estrutura organizacional atual desenhada a seguir. Você agora está tendo a oportunidade de analisar o organograma de uma Sociedade Anônima. Será interessante que estude bem os detalhes desse organograma. Faça isso com dedicação e atenção, vai descobrir nele conhecimentos que poderão servir para a sua vida profissional. Esta é a estrutura colegiada de Sociedade Anônima.

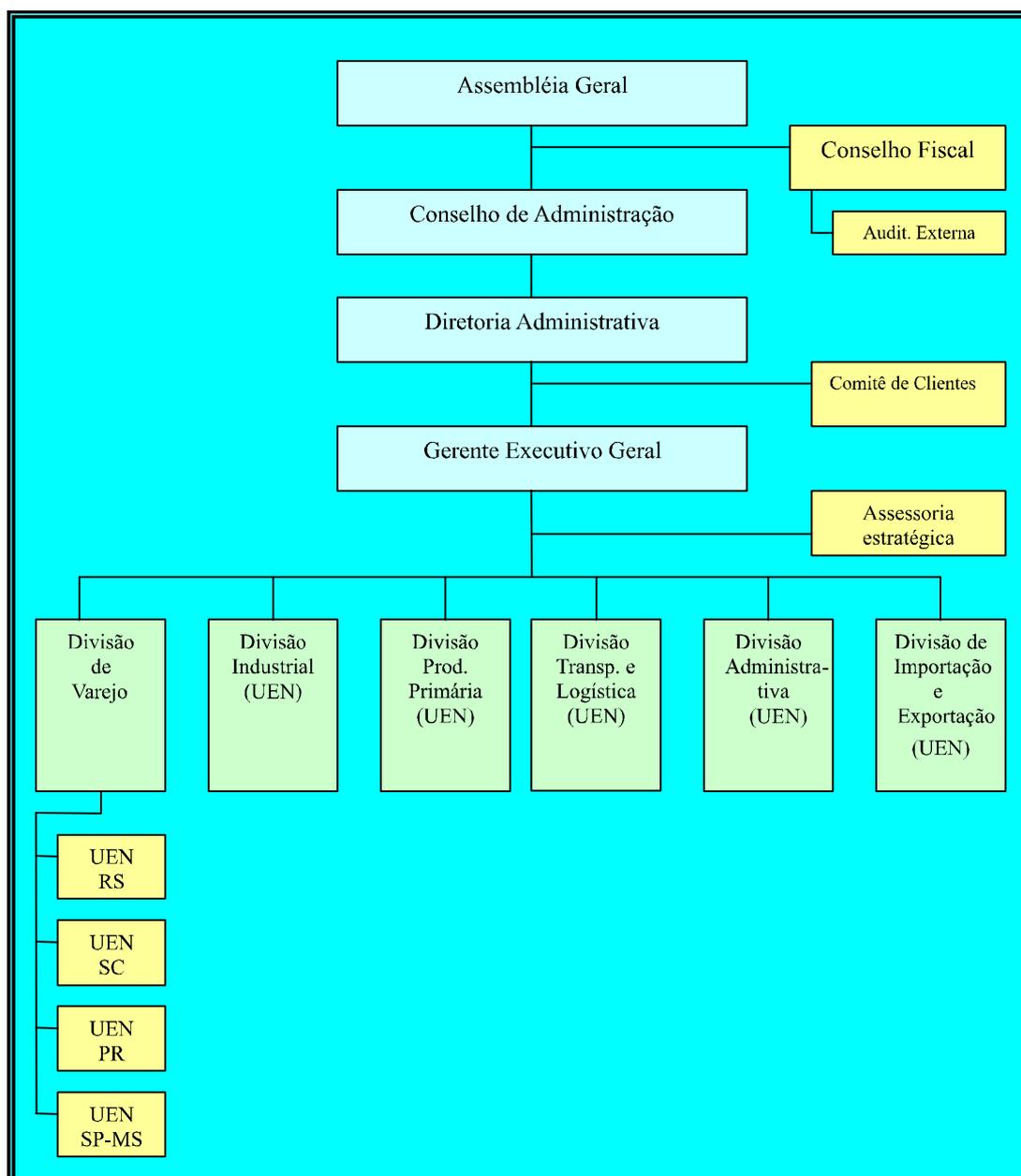


Figura 10: Estrutura colegiada de sociedade anônima

Vamos entender essa estrutura organizacional bastante complexa. Procure acompanhar as explicações, pois pode descobrir o que nela não está bom e que deveria ser modificado. É bom que se diga: não existe uma estrutura perfeita, todas elas têm alguma deficiência. Algumas dessas deficiências podem estar ocultas, outras são perceptíveis, pelo que podem ser contornadas. Há problemas de estrutura que se manifestam com o tempo. Também algo que acontece com todas as estruturas boas é que, com o tempo, elas tornam-se inadequadas e precisam ser modificadas.

O órgão mais alto da empresa como está estruturada atualmente é a Assembléia Geral de Acionistas – AGA. Ela reúne-se ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente sempre que for convocada. **Ela tem seus poderes estabelecidos pelo Estatuto Geral, aprovado em assembléia para este fim. As suas atribuições mais importantes são: escolha do Conselho Fiscal, escolha do Conselho Administrativo e escolha da Diretoria Executiva e do presidente, vice-presidente de Marketing e o vice presidente de Negócios, que acumula as funções de secretário geral da empresa.** No estatuto ficou definido que o presidente e os dois vices podem revezar-se nas funções de direção do Conselho Administrativo. A AGA também define as diretrizes para o funcionamento da empresa e tem poderes para demitir, se desejar, o gerente executivo geral, que por estatuto não deve ser um acionista.

O que você acha: por que os sócios colocaram em seu estatuto que o gerente executivo geral deve ser um profissional contratado fora do grupo de acionistas? Pense sobre as vantagens e desvantagens dessa decisão. A AGA também deve pronunciar-se em caso de decisões tais como fechamento de uma das empresas do grupo, ou na compra de alguma empresa, além de outros assuntos mais conforme o seu estatuto.

**Há, logo abaixo da AGA, o Conselho Fiscal, ou CoFi, que tem poderes para fiscalizar tudo na empresa que esteja abaixo da AGA.** Para isto conta com o auxílio de uma empresa de auditoria externa. Essa empresa, contratada pelo CoFi, trabalha para este, portanto age dentro da empresa conforme orientações e solicitações desse Conselho. Perceba que o CoFi é como um órgão de *staff*, isto significa que não administra a empresa, porém age em nome da AGA no intuito de verificar se ela está sendo bem administrada.

**O Conselho Administrativo, ou CoAd, é o órgão de deliberação colegiado para as questões estratégicas da empresa, e funciona segundo atribuições do estatuto geral e de seu regimento próprio.** Composto por nove acionistas, dirigido pelo presidente, ou por algum dos vice-presidentes, reúne-se mensalmente. Tem poderes para eleger os três diretores da Diretoria Executiva escolhidos entre seus membros e contratar ou demitir o gerente executivo geral. É no CoAd que são definidas as diretrizes gerais dos negócios da empresa, bem como são analisadas proposições vindas dos órgãos inferiores segundo o estatuto da empresa e regimento do CoAd. Os membros do CoAd não têm funções executivas.

Ligado ao CoAd foi criado o Comitê de Clientes. É um grupo de pessoas que se reúne duas vezes ao ano para debater questões relacionadas aos clientes da empresa. Os membros desse Comitê são em número de 12, os quais ocupam uma vaga durante três anos, sendo eleitos quatro membros a cada ano. **Remunerados por reunião, são convocados pelo presidente, vice-presidente ou pelo secretário geral da empresa para apreciarem resultados de pesquisas junto aos clientes e potenciais clientes.** Também são informados pela ouvidoria da empresa. **São eles que representam a voz dos clientes dentro da empresa.** Os membros do Comitê trazem informações sobre a imagem da empresa e tudo que encontrarem para essas reuniões. Também enviam informações, quando desejarem, ao CoAd da empresa. Esse Comitê tem-se mostrado um bom meio de a empresa aperfeiçoar suas políticas de mercado, de competição e das ações de marketing, além de questões relacionadas ao posicionamento estratégico.

Geralmente, por convite, participam das reuniões desse Comitê o vice-diretor de Marketing, o coordenador de Estudos Estratégicos, o coordenador de Estratégias de Marketing e o coordenador da Ouvidoria. **É, portanto, um órgão muito valorizado na empresa. Sua importância estratégica é indiscutível, pois por meio desse Comitê os clientes se fazem representar na empresa, e esta entende o ponto de vista dos clientes.** Assim é afinada uma sintonia entre as necessidades e desejos dos clientes e o que a empresa lhes oferece por meio de produtos e serviços. Aliás, se está lembrado, esta sempre foi uma preocupação de Augustin e Mariola: atender às expectativas dos clientes. Para isso, precisavam ouvir o que eles tinham a dizer. Assim sendo, na Sociedade Anônima que criaram, os clientes estão bem representados na estrutura formal da empresa. Pense um pouco: que vantagens e desvantagens você vê nessa parte da estrutura organizacional da empresa desse casal?

**A seguir temos a Diretoria Executiva, composta pelo presidente, vice-presidente de marketing e vice-presidente de Negócios, que é também o secretário geral da empresa.** Tem suas atribuições definidas no Estatuto Geral e em seu regimento específico. **É um órgão deliberativo e de funções executivas de alto nível para as questões estratégicas de longo prazo ou que envolvam valores expressivos definidos em seu regimento.** Reúne-se semanalmente e geralmente convoca para suas reuniões o gerente executivo geral, os gerentes de Divisão e outras pessoas que entender necessárias. Nessas reuniões são debatidas as questões administrativas da empresa, bem como definidas orientações para esses gerentes darem continuidade as suas atividades e obterem êxito.

Além das reuniões semanais o presidente e os vices dão expediente diário na empresa, ficando à disposição dos demais executivos sempre que necessitarem. Os diretores viajam bastante, participando de eventos estrategicamente importantes para a empresa, como são as feiras, por exemplo. Nesses eventos iniciam negócios, perscrutam o mercado, buscam entender as estratégias dos concorrentes, assistem palestras, conferências e seminários e envolvem-se em todas as atividades de natureza estratégica de interesse da empresa. O presidente e os vices, embora normalmente se façam presentes na empresa, não têm necessidade de estar em seus postos para que esta funcione. Eles são vitais para que a empresa estabeleça boas estratégias de negócio e melhore a sua competitividade. Para que tenham informações relevantes ao estabelecimento de estratégias de negócio eles freqüentemente se fazem passar por meros clientes em suas próprias lojas, falam diretamente com clientes, observam os concorrentes e fazem cursos para se aperfeiçoarem na condução estratégica nos diversos negócios da empresa. Eles contam com a colaboração técnica do corpo de assessores estratégicos. Esses líderes são na verdade a cabeça pensante da empresa. Para esse fim não se envolvem nas questões das rotinas do dia-a-dia, isso fica com o gerente executivo geral contratado, com os gerentes de Divisão, bem como com os gerentes de Unidades Estratégicas de Negócios onde já foram criados.

E o casal que iniciou a empresa, cujos nomes já estão quase esquecidos? O que houve com eles? Ainda estão na empresa? Ou ela foi vendida a outros donos, como fizeram com o restaurante? O que estará esse casal fazendo a essas alturas dos acontecimentos? Veremos ainda antes do final deste componente curricular, tenhamos um pouco de paciência.

**Órgão deliberativo**

É aquele órgão no qual as pessoas, reunidas, tomam decisões.

**Funções executivas**

A função executiva está relacionada às atividades de direção, tomadas de decisão de uma empresa ou de uma parte dela, conforme o âmbito do executivo.

Temos, abaixo da Diretoria Executiva, o Gerente Executivo Geral. Ele também tem suas funções definidas por um regimento específico. É um profissional contratado e escolhido com muito cuidado. Deve ter larga experiência em direção de negócios, pelo que, como é óbvio, recebe um “gordo” salário. **Na verdade essa pessoa, seja um homem ou uma mulher, é o “braço direito” da Diretoria Executiva. Ele é quem põe em prática, junto com os gerentes de Divisão, a gestão geral do grupo empresarial.** É a pessoa mais poderosa na empresa, todos os assuntos importantes de alguma forma passam por ele, pois é o que administra de fato as questões estratégicas de todo o grupo.

**Abaixo do Gerente Executivo Geral foi criada a Assessoria Estratégica.** Ela é composta por coordenadores em todos aqueles assuntos de relevância estratégica relacionados aos negócios do grupo. Essa Assessoria Estratégica é como a extensão das cabeças do Gerente Executivo Geral e dos Diretores Executivos (o presidente e os dois vices), e até dos membros do Conselho de Administração. São especialistas dirigidos por coordenadores. A sua formação mínima é a nível de MBA – Master of Business Administration – ou Mestrado Profissional. **Esses coordenadores e seus auxiliares são pessoas de experiência em suas áreas e se encontram na empresa para auxiliar os executivos na gestão estratégica. Em suas atividades podemos relacionar a realização e análise de pesquisas, estudos, diagnósticos, bem como a elaboração de orientações e pareceres específicos.**

No presente momento existem as seguintes Assessorias Estratégicas:

- Informações de negócios e estudos estratégicos;
- Estratégias de marketing;
- Apoio Jurídico e Auditoria Interna;
- Ouvidoria.

Quais são as principais atribuições de cada uma dessas assessorias? A Assessoria de Informações de Negócios é responsável pelo Sistema de Apoio à Gestão no grupo empresarial. **É ela que supre a empresa com informações relevantes de natureza interna e externa para a gestão dos negócios.** É uma espécie de sistema de inteligência em relação às questões internas que repercutem no mercado, e de igual modo, as informações externas relacionadas aos concorrentes, empresas bem-sucedidas embora não concorrentes, mercado, clientes e informações gerais que possam interessar à gestão estratégica da empresa.

**A Assessoria de Marketing é a responsável pela elaboração de diretrizes e orientações para que a empresa obtenha bom posicionamento no mercado e realize bons negócios.** Conduz estudos sobre o cliente, analisa fatos e relatórios sobre as vendas e ações de marketing realizados no grupo e atua ao lado das empresas de marketing contratadas para elaboração das campanhas publicitárias e comunicações institucionais da empresa.

**A Assessoria Jurídica tem por objetivo orientar os executivos no que diz respeito às questões do Direito bem como defender juridicamente a empresa quando necessário.** Também realiza a vigilância sobre os procedimentos contábeis e jurídicos, buscando orientar para a melhoria do desempenho administrativo e para corrigir ações administrativas e contábeis sempre que necessário. Evidentemente está atenta quanto às possibilidades eventuais de ações de má-fé.

**A Ouvidoria, considerada muito importante, e que atua próxima a Informações de Negócios e Estudos Estratégicos, tem por missão ouvir o cliente, desde queixas a sugestões e proposições.** Também realiza pesquisas com clientes em conjunto com a Assessoria de Marketing. O modo como obtém suas informações é pela colaboração dos gerentes de lojas e suas respectivas turmas de vendedores, que estão diariamente em contato com os clientes.

Essas assessorias freqüentemente fazem estudos especiais para a empresa, com a participação de pessoas de outros órgãos e até de fora da empresa. Sempre que isso é feito, a estrutura adotada é a da matriz, bem adequada para esse fim. Lembra dessa estrutura?

Acha essa estrutura de assessorias da empresa pesada e cara? São quatro assessorias, compostas por pessoal qualificado que recebe salários bem altos para realizarem suas atividades na empresa. Pois é uma estrutura cara, mas não pesada, e que vem dando excelen-

tes resultados, ou seja, ela se paga, e muito bem. Sabe quantas pessoas atuam nessas assessorias? Ao total são oito pessoas. Por meio da atuação delas a empresa é mais bem administrada e os resultados são superiores do que seriam se não existissem essas assessorias. Elas realizam um trabalho especializado de inteligência estratégica na empresa.

Sabe o que estão inventando os amigos Augustin e Mariola? Eles são os acionistas majoritários da empresa. Ele é o presidente e ela ocupa o cargo de vice-presidente de Marketing. São respeitados empresários que souberam cercar-se de pessoas inteligentes e capacitadas para ajudá-los a tornar seus negócios bem-sucedidos e a crescer para uma abrangência que se estende a todo o Sul do Brasil.

A meta deles é chegar ao alcance nacional e internacional. Eles ainda lembram dos estudos que fizeram há mais de 15 anos sobre estruturas organizacionais. De lá para cá, é verdade, aprofundaram-se muito nesse assunto. **Também continuaram estudando Administração em cursos de Educação a Distância, forma educacional excelente para empresários, empreendedores e pessoas muito ocupadas.** Vejam só, mesmo tendo de dirigir sua empresa, conseguiram realizar, cada um, um curso de Pós-Graduação e um curso de MBA – Master of Business Administration. Já viajaram a diversos países do mundo para conhecer outras culturas de realização de negócios. Para esse fim, foram aos Estados Unidos da América, ao Japão, à China e à Coreia do Sul. Eles estão se preparando para realizar negócios nesses países. O que você achou!

Nessa empresa o casal não se envolve mais em questões operacionais, muito embora estejam informados e atentos ao que acontece com todos os níveis. Para gerenciar as atividades nos níveis operacionais há muitas pessoas contratadas. Os dois pioneiros estão envolvidos no debate das idéias que deverão resultar em realidade no futuro da empresa. Eles, junto com uma equipe de pessoas, pensam como deverá ser construído o rumo em direção a esse futuro. Aliás, há um órgão que não aparece no organograma oficial da empresa, mas que consideram muito importante. Sabe qual é? **É a Diretoria Executiva Júnior.** Foi criada para que os dois filhos do casal, que agora chegaram à idade universitária, possam qualificar-se para no futuro conduzir a empresa.

Essa Diretoria Executiva Júnior administra uma pequena empresa de vendas de material escolar. É uma empresa real, e tem uma loja com sete funcionários. A diretoria é composta pelos jovens filhos dos dirigentes da empresa, que desejem qualificar-se para a vida executiva futura. Participam do projeto aqueles adolescentes e jovens que desejam um dia ser executivos e empreendedores. São eles os que administram a livraria. Contam com os recursos de inteligência do grupo para este fim. Essa livraria é na verdade uma escola de empreendedores e futuros dirigentes da empresa maior que cresce a cada ano. Já ouviu falar que os pais criam a empresa, os filhos a fazem crescer e os netos a fazem falir? Isso não deverá acontecer na empresa de Augustin e Mariola.

## Seção 2

### A integração entre o Gerenciamento Operacional e o Estratégico

A natureza é a arte de Deus (Dante Alighieri).

A grande empresa de Augustin e Mariola cresceu e vai crescer ainda mais. Uma boa pergunta: qual é o momento adequado de parar de crescer? É evidente que as empresas não podem crescer indefinidamente, há limites, mas também é óbvio que não se pode parar de crescer. Se todas as empresas do mundo parassem de crescer, também nós poderíamos fazê-lo. Como não ocorre assim, entretanto, precisamos continuar expandindo o nosso poder de mercado para não perder o que já foi conquistado. Se decidirmos frear o crescimento de um de nossos negócios por determinadas razões, é bom que continuemos crescendo em outros negócios, para que o capital não deixe de aumentar.

A empresa de nossa história agora possui seis divisões de negócios. São elas: Divisão de Varejo; Divisão Industrial; Divisão de Produção Primária; Divisão de Transportes e Logística; Divisão Administrativa e Divisão de Importação e Exportação, esta recém criada.

A Divisão de Varejo é a continuidade da lojinha de bazar, a segunda empresa de Augustin e Mariola. Essa atividade cresceu tanto que agora está dividida em Unidades Estratégicas de Negócios. São cinco UENs, uma para o Rio Grande do Sul com 20 lojas, outra em Santa Catarina com 10 lojas, outra no Paraná com 10 lojas e outra em São Paulo e Mato Grosso do Sul com 5 lojas. Pode-se ver isso no organograma da empresa. Essa divisão é dirigida por um gerente de Divisão. Por sua vez, cada Unidade Estratégica de Negócios é dirigida por um gerente de Unidade, que tem regimentalmente ampla autonomia para decisões. Ele age como se a empresa fosse sua e está sempre atento para obter resultados conforme negociados com a Diretoria Executiva. Esses gerentes são formados em tecnologia de Administração com pós-graduação em andamento ou concluída. São profissionais experientes e conhecem bem o negócio que conduzem, bem como o mercado onde estão atuando. Por sua vez, cada loja é dirigida por um gerente e tem sua equipe para realizar um bom atendimento aos clientes. É esse gerente o responsável pela gestão operacional. Ele é considerado a segunda pessoa mais importante na empresa, uma vez que realiza a gestão das atividades operacionais na empresa. Ou seja, é ele quem lidera a equipe de pessoas que contatam diretamente com os clientes, e ele mesmo em muitas situações também o faz. **As equipes de pessoas que contatam diretamente com os clientes são consideradas na empresa as mais importantes, uma vez que é dessas equipes que depende a sobrevivência da empresa.** Elas são denominadas Equipes Operacionais de Frente ou EOF. Todas as demais pessoas em seus respectivos cargos têm a noção da responsabilidade de agir em favor das EOF. **Assim, desde as mais altas funções da empresa há a consciência de que devem preparar a empresa e tudo o que nela acontece para que as EOFs sejam bem-sucedidas em suas atividades.** É como numa guerra, em que o comando maior de um exército e todos os níveis inferiores estão empenhados para que os soldados na frente de batalha sejam vencedores. Se os soldados vencerem, todo o exército será vencedor. Uma das atividades vitais relacionadas a esse apoio é a elaboração de estratégias de negócios.

**Estratégias de negócios, como você já deve saber, é o conjunto de ações pelas quais se pretende vender mais e vencer a concorrência no mercado competitivo. Envolve o estudo do mercado, o estudo dos clientes, a busca por saber o que os concorrentes tendem a fazer para a empresa elaborar um plano que seja mais eficaz em atrair os clientes que os planos dos concorrentes.** Essa é, por exemplo, uma das atividades que a hierarquia superior deve fazer, para que os vendedores, os soldados da empresa, sejam bem-sucedidos

em seus respectivos esforços. Uma bem elaborada promoção de vendas, com ofertas bem dimensionadas e preços competitivos, permite que vendedores bem treinados e motivados por gerentes capazes consigam alcançar e até superar as metas de vendas.

**A Divisão Industrial é uma fábrica que por si é também uma Unidade Estratégica de Negócios.** Essa divisão por enquanto possui uma única fábrica, de produtos plásticos, mas há planos para no futuro entrar em novos negócios. É o gerente de Divisão que a administra como uma UEN. Nas Divisões de Produção Primária, com uma granja agropecuária no Mato Grosso do Sul, e de Transporte e Logística, a situação é a mesma, cada qual é também uma UEN.

A Divisão de Importações e Exportações também é uma UEN. Ela tem por finalidade importar produtos para serem vendidos pela Divisão de Varejo, e também para revenda a outras empresas. Está se preparando para, além de importar, exportar produtos da Divisão Industrial, bem como os de outras origens.

**Temos, por fim, a Divisão Administrativa. Esta é uma UEN meio, ou seja, ela realiza atividades para as demais divisões, como é o caso das atividades de contabilidade, de informática, de gestão de pessoal, de gestão do patrimônio e de gestão financeira.** Destaque-se a gestão financeira. É nessa Divisão que se negocia com os bancos, se negociam empréstimos para as UENs, se fazem aplicações de capital em conjunto para as UENs e assim por diante. Dessa maneira são obtidos resultados melhores, pois se associam os aspectos positivos da empresa mais voltada ao mercado por meio de cada UEN com os aspectos do tamanho de todas as UENs em conjunto. Esse efeito de foco no cliente e economias de escala obtido nas finanças também deverá ser alcançado pela Divisão de Importações e Exportações. As finanças bem administradas representam ganhos de escala na empresa e devem resultar em redução nos preços dos produtos postos à venda. Sabe-se que o preço é um dos principais componentes no poder de venda de produtos populares.

**Atentemos para um aspecto bem interessante na empresa que estamos analisando. Perceba que ela é basicamente colegiada. Ou seja, na Cúpula Estratégica temos vários órgãos colegiados para pensar a empresa, como a Assembléia Geral, o Conselho Fiscal, o Conselho Administrativo e a Diretoria Executiva.** As assessorias também funcionam

**Cúpula estratégica**

É o órgão ou conjunto de órgãos de caráter deliberativo mais importante de uma empresa, que se atém às questões de natureza estratégica, isto é, relacionadas ao ambiente externo (mercado) da empresa, numa perspectiva de longo prazo.

colegialmente, ou seja, as pessoas que as compõem discutem entre si proposições para a empresa. Nas divisões há instâncias colegiadas internas, formalmente constituídas, nas quais se reúnem seus líderes para debater a condução dos negócios. As UENs também têm suas reuniões entre seus líderes, assim como cada loja. Por exemplo, a Divisão de Varejo tem suas reuniões internas, que são semanais.

O sistema de reuniões tem-se mostrado muito eficaz, pois por meio dele as diretrizes e estratégias da alta administração da Cúpula Estratégica chegam até aqueles que atuam nas linhas de frente, isto é, diante dos clientes. Por sua vez, as questões destes conseguem ascender pela hierarquia para chegarem até a Cúpula Estratégica. Por exemplo, é comum que o Comitê de Clientes analise relatórios vindos das reuniões realizadas nas lojas e nas UENs. Evidentemente estes relatórios são devidamente sistematizados para que incluam de forma organizada informações vindas de muitos lugares da empresa. **Um aspecto importante é que com frequência os diretores da empresa se fazem presentes nas instâncias colegiadas inferiores.** Isto é bom tanto para prestigiar esses níveis como para contribuir e também como para ouvi-los mais de perto. Ou seja, assim como a Diretoria ouve os clientes, também ouve os colaboradores internos.

Façamos mais uma apreciação sobre o funcionamento dessa empresa. Entraremos um pouco na geração de conhecimento nela. Augustin e Mariola estudaram há alguns anos uma estrutura fantástica e a adotaram em sua empresa. Essa é uma estrutura que funciona paralelamente com as demais estruturas e tem dado excelentes resultados. **É a revolucionária Estrutura em Hipertexto.** Já ouviu falar nela? Vamos explicar, ela é bem simples.

**A Estrutura em Hipertexto é um composto de três níveis de ação. Há o nível superior, que representa a estrutura da empresa com seus negócios.** No caso da empresa que estamos analisando, é exatamente a estrutura que estudamos nesta unidade. Ela serve, como já sabemos, para realizar os negócios que compõem os objetivos da empresa. Nada de novo até aqui, não é mesmo?

O segundo nível é uma outra estrutura bem dinâmica que se forma dentro da anterior. Nesse nível são feitos os estudos para a geração de conhecimento de negócios na empresa e para a formação de inteligência corporativa de negócios. Ela é que dá a característica de hipertexto para a empresa. Para entender daremos um exemplo prático da empresa que nos serve de referência. Na Divisão de Varejo certa vez surgiu a necessidade de melhor compreensão dos diferentes tipos de clientes que adquirem mercadorias das lojas. **Então foram formadas equipes em forma de matrizes para estudar esse assunto. Participaram dessa matriz pessoas oriundas de alguns assessorias, bem como de outros órgãos da empresa.**

Por que fizeram em forma de matrizes? É que foram selecionadas pessoas de diversas UENs dessa divisão e para a equipe foi constituído um líder com ampla autonomia de direção. Dessa forma, se está lembrado, criaram uma matriz forte, ou matriz funcional, que é a mesma coisa. O objetivo dessa equipe era estudar o assunto relacionado com os clientes. E isso tudo era realizado com aporte de recursos da empresa. Para que os estudos tivessem credibilidade foram selecionadas pessoas capacitadas na empresa, bem como foi contratada uma empresa de consultoria especializada para assessorar. O intento era construir conhecimento sobre os clientes da empresa e assim formular melhores estratégias de negócios.

Assim como foi formada essa equipe, outras mais freqüentemente são formadas, de diversas maneiras e para várias finalidades, ou seja, por meio de matrizes ou por meio de simples forças-tarefa. Assim, essas equipes resultam em algo parecido com um hipertexto eletrônico, ou seja, elas geram respostas para as demandas e questões surgidas nas ações relacionadas com os negócios da empresa. Ou, se pensar num hipertexto, enquanto lê o texto principal (que seriam os negócios e todas as demais atividades-fim da empresa), ao encontrar um conceito importante no texto que lê, ele terá um *link* que pode acessar para aprofundamento na leitura. **Ora, esse *link* na empresa em hipertexto equivale à criação das equipes de estudo para aprofundamentos e geração de conhecimento para que a empresa funcione com maior capacidade competitiva.**

Há ainda um terceiro nível nas empresas em hipertexto. É o nível de biblioteca. As empresas em hipertexto armazenam as experiências desenvolvidas para serem utilizadas quando necessárias. Assim elas acumulam conhecimentos e geram experiência administrativa e empresarial mais rapidamente que as demais empresas. Estão visando ao aumento de seu poder competitivo, o que lhes fornece sustentabilidade no mercado em que atuam. É nesse nível, de biblioteca, que as pessoas que desejam crescer em importância na empresa buscam conhecimentos e estudam. Aqueles que realizam cursos pela modalidade Educação a Distância com frequência são encontrados nessa biblioteca de conhecimentos e experiências colecionados pelas atividades na empresa.

Recapitulando a Estrutura em Hipertexto. Ela tem três níveis virtuais que podem ser inseridos em qualquer empresa. O primeiro nível é burocrático, em que se realizam os negócios normais da empresa. Nesse nível encontramos uma das estruturas que já estudamos. No segundo nível formam-se equipes de estudo e aprofundamento da compreensão dos negócios da empresa e de como eles repercutem no mercado. No terceiro nível, como uma biblioteca, as experiências desenvolvidas na empresa são devidamente colecionadas e disponibilizadas para novos estudos. É assim que Augustin e Mariola pretendem desenvolver a capacidade competitiva em suas empresas.

**Perceba, então, o potencial de uma Estrutura em Hipertexto. Esta não é uma estrutura para servir como base para a empresa, mas sim para ser utilizada em qualquer empresa.** Ela se mostra mais necessária em duas situações: quando há alta competição e/ou quando a tecnologia que a empresa emprega é sofisticada. **Por meio dessa estrutura pode-se gerar conhecimento e inteligência organizacional.** A empresa de Augustin e Mariola inclusive fez convênios com algumas universidades que aproveitam a Estrutura em Hipertexto para realizar estudos de aprofundamento, que vão desde monografias de cursos superiores até teses de doutorado. Essas monografias são elaboradas mediante contrato de não divulgação para o público externo por um certo tempo, e em contrapartida a empresa subsidia os autores financeiramente. **Assim, os pesquisadores dessas universidades encontram facilidades para seus estudos que, por sua vez, servem para que a empresa conduza melhor os seus negócios.** Por meio desse sistema de Estrutura em Hipertexto a empresa vem desenvolvendo inclusive teoria administrativa. Um desses estudos teóricos que está sendo realizado é sobre o comportamento dos clientes. Estão desenvolvendo conhecimento científico sobre

o comportamento dos clientes da empresa. Você pode avaliar o potencial desses estudos para o poder competitivo de uma empresa? Entende porque ela é uma estrutura com colegiados em todos os níveis? Entende também porque os dirigentes devem possuir cursos de pós-graduação? **Quando se gera conhecimento também se deve dispor de pessoal capacitado para utilizar esse conhecimento. Aqui estamos estudando a principal explicação das razões do sucesso dessa empresa, ou seja, gerar conhecimento próprio para competir.**

Amigas e amigos, concluimos mais uma unidade. Esta valeu, não acha? Quantos conceitos importantes aprendemos sobre estruturação de uma empresa? E foi importante termos notado que as estruturas têm a ver com o gerenciamento e com a competitividade da empresa, não é mesmo? Se achar por bem, repasse diversas vezes o que estudou, principalmente se você deseja obter sucesso como executivo ou como empresário.



### Síntese desta unidade

- estudamos duas estruturas, a da Sociedade Anônima e a Hipertexto;
- na primeira vimos que ela pode ser bem elaborada, bem complexa, ou seja, pudemos verificar a relação entre a estrutura e a estratégia de negócios;
- na estrutura em hipertexto aprendemos sobre o efeito que podemos obter usando da estratégia de desenvolvimento de conhecimento e inteligência na empresa.



## A Empresa Vai para o Espaço

Como todos têm oportunidade de “falar”, os alunos relatam que os ambientes on-line permitem que se comuniquem com os colegas mais do que nas aulas presenciais (Harasim et al, 2005, p. 55).

Cada vez mais se reconhece que a aprendizagem é intensificada por atividades em grupos pequenos... (p. 57).

### **Objetivos desta unidade**

- nesta unidade buscaremos estudar outras formas de expansão dos negócios;
- para tanto, faremos uma distinção entre empresas orgânicas e virtuais;
- estudaremos sobre o que é uma empresa virtual;
- também estudaremos sobre o que são franquias e como funcionam;
- por fim, veremos alguns conceitos relacionados aos órgãos colegiados que geralmente são instituídos nas empresas.

### As seções desta unidade

Seção 1 – Estruturas orgânicas e estruturas mecanicistas

Seção 2 – A empresa virtual

Seção 3 – As franquias

Seção 4 – Órgãos e grupos colegiados nas organizações

## Seção 1

### Estruturas Orgânicas e Estruturas Mecanicistas

Os pequenos atos que se executam são melhores que todos aqueles grandes que se planejam (George C. Marshall).

Qual a sua avaliação da empresa de nossos dois empresários? Acha que é uma empresa moderna nos conceitos da Administração atualmente mais aceitos, ou não? **A pesquisa científica da Administração constatou que a estrutura das empresas em geral se adapta à estratégia que os seus gestores adotam. Ou seja, dependendo do ambiente competitivo será elaborada a estratégia de negócios, e a estrutura é, em grande parte, fruto dessa estratégia. Por exemplo, na empresa que estamos acompanhando, *uma das estratégias é a geração de conhecimento para formar poder competitivo.*** Por essa razão é que em sua estrutura há muitos órgãos colegiados e também por isso que ela está organizada em hipertexto. São formas estruturais que facilitam a administração da empresa na realização de suas estratégias.

Estude na descrição a seguir sobre o diagnóstico da empresa. Vamos descobrir se ela é uma empresa mecanicista ou orgânica. **Será mecanicista se o conjunto estrutura e administração for tradicional e rígida; por sua vez, será orgânica se esse conjunto for inovador e flexível.**

A empresa mecanicista é bastante centralizada para garantir uma rígida hierarquia formal do poder de comando. A empresa torna-se uma máquina bem regulamentada, formalizada, com regras, normas e padrões e um sistema de controle bem definido para que as regras sejam cumpridas. Ou seja, o chefe está sempre de olho para ver se todas as normas são cumpridas e se as metas são alcançadas segundo os padrões estabelecidos. Nesse tipo de empresa o comportamento humano, seus sentimentos, sua personalidade, suas dúvidas e sugestões, são vistos como indesejáveis. Principalmente em se tratando das pessoas dos níveis hierárquicos operacionais. O relacionamento é vertical, ou seja, os chefes dão ordens aos subordinados e estes procuram os chefes para tirar dúvidas sobre a execução das ordens. Existe pouca relação lateral (com colegas e pessoas do mesmo nível) para debater e aprofundar conceitos.

Nas empresas orgânicas as pessoas trabalham em grupos com intensa interação. Em lugar dos chefes que dão ordens e controlam a execução, há líderes que coordenam e deixam as pessoas com liberdade de ação. A quantidade de regras é mínima, e elas servem como diretrizes para as iniciativas das pessoas. As atitudes dos seres humanos, suas sensibilidades, sentimentos, percepções, sugestões, são bem-vindos. **Há aprendizado contínuo e o nível de motivação tende a ser mais alto que nas organizações do tipo mecanicista.** O conhecimento é valorizado nesse sistema. Nessas empresas a estrutura é flexível e há elevado grau de informalidade. As pessoas debatem lateralmente, isto é, rela-

#### Diagnóstico da Empresa

É a atividade de pesquisa que procura identificar as explicações sobre como foi o desempenho da empresa no passado até o presente momento. Serve para a realização de correções em

cionam-se entre iguais, não só entre chefes e subordinados. Assim sendo, o poder é relativamente descentralizado, com decisões delegadas para níveis inferiores, conforme a competência e a necessidade.

Não se pode condenar o sistema mecanicista. Ele funciona bem em ambientes de pouca competição, que sejam estáveis e de menor desenvolvimento tecnológico. Por sua vez, o sistema orgânico é quase imprescindível em ambientes em que ocorram muitas mudanças e que requeiram tecnologia desenvolvida. Por exemplo, uma coisa é fabricar vassouras em um lugar onde haja pouca concorrência; outra, bem diferente, é fabricar celulares onde há forte competição. A tecnologia para se fabricar vassouras e assemelhados é pouco desenvolvida, isto é, requer pouco conhecimento científico, mas para se fabricar celulares a tecnologia é intensa e requer inovações constantes. Você certamente não consegue imaginar uma fábrica de celulares funcionando num sistema mecanicista, certo? Como também fica contraditório imaginar uma fábrica de vassouras num sistema orgânico.

O que você acha da empresa que nos serve de estudo? No seu entendimento ela é mecanicista ou orgânica? Ela é orgânica, não temos dúvidas. E precisa ser orgânica. Ela tornou-se complexa com vários negócios, grande tamanho, muitos especialistas participando, fortemente colegiada. Ela privilegia os relacionamentos e as idéias das pessoas, dos dirigentes, dos colaboradores e até dos clientes. Essa é uma empresa com perfil para desenvolver-se no que iremos estudar a seguir. Vejamos primeiro a estrutura das empresas virtuais. Depois analisaremos outras, que requerem que ela seja orgânica, jamais mecanicista.

## Seção 2

### A Empresa Virtual

Primeiro fazemos nossos hábitos, depois nossos hábitos nos fazem (John Dryden).

O casal de empreendedores que já conhecemos quer ir mais longe. Quer abranger todo o Brasil mais rapidamente, e expandir seus negócios mais rapidamente do que vinham expandindo até então. Para isso, pretendem ingressar no sistema de empresa virtual. O que acha da idéia deles?

Bem, o que é uma empresa virtual? Vamos estudá-la para ver se serve aos interesses da empresa que estamos acompanhando. Ou se serve aos interesses da empresa em que você trabalha. As perspectivas das empresas virtuais são enormes, podem alcançar o mundo todo. **A empresa virtual, ou também chamada organização virtual, é uma estrutura nova no mercado. Ela possui um núcleo geralmente bem simples, em alguns casos nem possui departamentalização. Adota intensamente a terceirização para a realização de seus negócios.** É o caso da Nike, da Adidas e da Arezzo. Estas empresas virtuais projetam seus produtos, definem os parâmetros de qualidade e contratam terceiros para fabricá-los. **As empresas virtuais desenvolvem o projeto do produto, projetam seu design, inspecionam o processo de produção, controlam a qualidade e em alguns casos realizam a comercialização.** Noutros casos a comercialização e até o marketing são confiados a terceiros. Geralmente é assim que as empresas virtuais funcionam, mas há muitas opções de variações. Podemos virtualizar parte de uma produção, por exemplo. É o caso da fábrica de óleos que não consegue atender à demanda por sua marca e contrata outra fábrica para complementar a produção. É também o caso da empresa que produz alguns produtos e contrata outras para produzir outros produtos. A Dell Computers é um dos maiores fabricantes de computadores do mundo. Ela apenas monta os computadores, os componentes são fabricados por terceiros. As montadoras de automóveis também valem-se desse sistema de produção. **Ou seja, quanto mais complexa a tecnologia, maior tende a ser a virtualização do processo produtivo.**

**Qual é o aspecto mais importante nas empresas virtuais? Flexibilidade!** Nesse tipo de estrutura forma-se uma rede empresarial de produção com a participação de terceiros. Cada um se especializa numa parte de todo o processo e busca eficiência máxima nessa parte. O resultado pode ser melhor do que se todos os subprocessos fossem executados por uma única empresa. Esse sistema também permite o crescimento mais rápido da capacidade produtiva e de comercialização sem que se façam empréstimos.

Perceba que existe uma certa similitude entre a empresa virtual e a estrutura em Unidades Estratégicas de Negócios, não é verdade? Qual a diferença? É que nas UENs as empresas não são terceiros, são unidades próprias, portanto são formas complementares de estruturação. O mesmo ocorre com as redes de empresas formadas por meio de franquias. Há uma sede central que fabrica as mercadorias, ou que desenvolve um serviço, e a partir dessa sede é formada uma rede de franqueados para comercializar os seus produtos ou serviços. A seguir trataremos mais sobre as franquias, certo?

**A empresa virtual, portanto, terceiriza parte de suas funções para *concentrar-se na parte estratégica de seu negócio*. Logo, ela busca fazer melhor o que é mais importante nesse negócio. E o que há de mais importante do que o desenvolvimento tecnológico do produto? Do que a elaboração do projeto do produto? Do que as inovações no produto? Feito isso, o mais pode ser terceirizado.** Pode-se, portanto, terceirizar a produção, a comercialização e o marketing, se isso for conveniente. Enfim, em cada caso há terceirização do que se entender que não necessite manter sob controle direto. É sempre bom lembrar que esses terceirizados são supervisionados em relação a contratos detalhadamente elaborados.

## Seção 3

### As Franquias

A falsa ciência gera ateus; a verdadeira ciência leva os homens a se curvarem diante da divindade (Voltaire).

Vamos agora entender um pouco sobre franquias. Não é necessário esforço para dominar essa forma interessante de estrutura organizacional, que vem se expandindo no Brasil e no mundo há três décadas. A franquia é uma modalidade de negócio comercial. Há um franqueador e os franqueados. **O franqueador pode ser um fabricante, um prestador de serviços ou outro tipo de empresa. Ele organiza um bom negócio para ser cedido, por contrato, a terceiros.** É, portanto, é uma espécie de virtualização dos negócios, geralmente da comercialização.

Vamos a um exemplo para que fique mais fácil de explicar e de entender. Tomemos o caso da nossa empresa. Ela possui uma fábrica de artigos de plástico. Fabrica uma quantidade bem grande de produtos de boa qualidade e revende esses produtos por meio de representantes comerciais. Os produtos são postos à venda por lojas do ramo e pelas lojas próprias nas cidades onde há uma. Isso poderia ser feito de modo diferente. **A empresa poderia desenvolver um design de loja e abrir a possibilidade de terceiros constituírem lojas com o capital que possuem para revender os produtos de plástico. Assim ela se tornaria uma empresa franqueadora e os que se estabelecem com as lojas serão os franqueados.** Esses terceiros poderiam vender exclusivamente produtos da marca da empresa franqueadora. O franqueador pode ou não cobrar do franqueado uma taxa pelo volume de vendas a título de royalty.

Como se faz isso para que funcione? Vamos fazer de conta que nós fomos encarregados de elaborar um projeto de franquia para a empresa de Augustin e Mariola. O que deveríamos fazer?

Deveríamos formatar uma loja padrão de revenda de produtos de plástico. Uma que servisse de modelo para todas as demais. Seria uma loja real, que vende esses produtos. Ela serviria como forma para adquirirmos experiência, ou seja, seria uma loja-teste. Há franqueadores que possuem mais de uma loja padrão, às vezes várias delas. A partir da experiência desenvolvida elabora-se um manual sobre como administrar uma loja. Com esse manual ofereceremos treinamento aos futuros franqueadores. Esse manual será a teoria administrativa deles.

Feito isso, elaboraremos um contrato de franqueado. Então anunciaremos que estamos franqueando lojas de revenda de produtos de plástico da nossa marca. Os franqueados precisam dispor ou alugar uma sala comercial. Essa sala nós, os franqueadores, precisamos inspecionar para ver se é adequada quanto à localização, tamanho, visual, etc. Então faremos o contrato, treinaremos o franqueado, repassaremos a ele o projeto de design da loja para que providencie o visual. Depois de providenciados os devidos registros legais, ele irá adquirir uma certa quantidade de mercadorias e iniciará suas atividades. Nós estaremos sempre à disposição para sanar dúvidas do franqueado para que seja bem-sucedido. Ou seja, nós o apoiaremos em seus negócios, pois o sucesso dele é também o nosso sucesso.

Perceba o seguinte: o **franqueado entra com o capital da loja que ele administrará. Assim, ele possui o seu próprio negócio com a marca do franqueador. Nós fornecemos a marca, o projeto visual dessa loja, os produtos, o marketing e campanhas de vendas, a tecnologia de funcionamento da loja e a consultoria operacional para os seus negócios.** É, portanto, um sistema virtual de empresa interessante para expansão dos negócios, pois conta com capital de terceiros. Um franqueado não necessita ter experiência em negócios. Nós, os franqueadores, é que seremos responsáveis pelo seu treinamento e capacitação.

Ah! Sim. Vamos cobrar royalties de nossos franqueados ou não? Alguns franqueadores cobram, outros não. Para que servem esses royalties? Principalmente para cobrir despesas de consultoria ao franqueador, marketing e promoções de vendas. Podemos, contudo, inserir essas despesas na margem de lucro das mercadorias que vamos fornecer. Há essas duas opções para escolher. Vamos deixar a escolha para outra hora, poderemos no futuro pensar melhor nesse assunto. O fato é que muitos franqueados não gostam de pagar mensalmente a tal da taxa de royalties.

## Seção 4

### Órgãos e grupos colegiados nas organizações

O que desejais que os homens te façam, faze a eles (Bíblia Sagrada, Lucas 6:31).

As organizações em geral valem-se dos órgãos colegiados para suas complexas atividades administrativas. Órgão colegiado, como sabemos, significa um grupo de pessoas que deve se reunir para tratar de assuntos em conjunto e chegar a alguma conclusão, preferencialmente por consenso. Há diversos tipos de órgãos colegiados. **Por exemplo, há aqueles que são permanentes e os que são temporários; há os que decidem ou deliberam por voto, em que geralmente a maioria vence; há os órgãos colegiados puramente consultivos, isto é, apenas para darem sugestões; há aqueles cujos membros são eleitos e aqueles cujos membros são indicados ou nomeados, e assim por diante.**

Tanto para as pequenas empresas quanto para as grandes é importante aos administradores terem conhecimento sobre esses órgãos colegiados. Assim sendo, se você está ligado a uma loja, ou a uma cooperativa, ou a uma prefeitura, ou a uma fábrica, não importa o tamanho, de alguma forma com certa frequência terá de recorrer a alguma modalidade de órgão colegiado. Então, vamos aproveitar o ensejo para aprender algo a respeito.

**Assembléia:** é a participação de todas as pessoas vinculadas a uma organização. A assembléia tem poderes de legislação. Numa Sociedade Anônima é a reunião dos acionistas, numa cooperativa, a reunião dos associados, numa empresa a reunião dos sócios. No Legislativo brasileiro temos, por exemplo, a Assembléia Constituinte, com poder para elaborar a Constituição do país, a lei máxima. Há assembléias formais e informais. Por exemplo, um grupo de turistas pode convocar uma reunião de todos os participantes, formando assim uma assembléia informal. Os condôminos de um prédio podem constituir um regimento e criar uma assembléia formal. Os componentes de uma assembléia podem ser eleitos como nos Legislativos Nacional, estaduais e municipais, como podem adquirir o direito de participação por inversão de capital, como nas Sociedades Anônimas. As decisões nas assembléias ocorrem por voto. Numa Sociedade Anônima o voto tem poder proporcional ao das ações do membro. Já numa cooperativa é diferente, cada sócio tem um voto, como nas Assembléias Legislativas.

**Conselho:** este é um órgão colegiado muito utilizado nas empresas, como os conselhos de administração, por exemplo. É interessante para qualquer tamanho de empresa. Se o conselho for consultivo, só pode emitir pareceres ou sugestões, então será um órgão de assessoria; se for deliberativo, pode tomar decisões e, portanto, dirige a respectiva organização. Os conselhos de administração nas empresas sempre são deliberativos. Seus membros podem ser eleitos ou nomeados.

**Câmara:** os membros podem ser eleitos ou nomeados, geralmente por tempo determinado. As câmaras são subconjuntos das Assembléias. No Brasil, por exemplo, temos duas câmaras: a dos deputados e a dos senadores. Numa empresa, por exemplo, a assembléia dos acionistas em lugar de câmaras tem conselhos, o fiscal e o administrativo, com esses nomes ou outros, equivalentes. Pode-se constituir uma câmara para preparar estudos de temas a serem decididos por uma assembléia ou por outro colegiado maior. Como exemplo podemos

imaginar o conselho de uma empresa com 40 membros, divididos em câmaras para preparar as matérias para as reuniões do conselho. Nesses casos, as câmaras sempre são constituídas por membros do conselho, estudam assuntos, fazem sugestões e emitem pareceres. Estes, por sua vez, serão úteis para as decisões dos respectivos conselhos.

**Comitê ou comissão:** são órgãos colegiados que podem ser constituídos nas organizações para fins definidos. Por exemplo, o comitê de campanha de vendas para o Natal numa empresa comercial. Nas universidades geralmente temos as comissões de vestibular. Assim, temos as comissões para vários fins. Os comitês ou comissões podem ser permanentes ou temporários. Seus membros podem ser eleitos ou nomeados, mas dificilmente se admitem membros permanentes. Esse órgão sempre responde a um executivo de alto nível e é criado para uma finalidade específica. Cumprida essa finalidade o comitê é desfeito definitivamente ou é desativado temporariamente. Nesse último caso, voltando o assunto em que o comitê se pronuncia, ele é reativado. O comitê, em seu trabalho, deve chegar a pareceres e sugestões para relatá-los ao executivo ao qual está vinculado. É esse executivo que decide pôr em prática ou não o que o comitê sugeriu. Nisso reside uma das vantagens da criação de comitês, eles resultam em condições para que os executivos tenham as suas matérias mais bem pensadas. Além disso, o comitê cria condições para que várias pessoas pensem em conjunto, um dos aspectos positivos de todos os órgãos colegiados. Você pode perceber que o comitê é uma estrutura bem interessante para pequenas e médias empresas, por ser algo bem flexível e objetivo, fácil de ser instituído e de ser coordenado.

**Força-tarefa ou grupos de trabalho:** estes colegiados são sempre temporários e têm de cumprir uma tarefa específica para a qual foram criados e então são extintos. Os membros são nomeados. Nas empresas, por exemplo, é bem comum serem formados os grupos de estudo para o desenvolvimento de determinado tema de interesse da diretoria. Para empresas pequenas é altamente recomendável o uso da força-tarefa sempre que se achar interessante.

**Grupos informais:** estes surgem espontaneamente nas organizações. Eles são importantes, pois se formam a partir de interesses definidos num certo tema. Empresas orgânicas, inovadoras e dinâmicas, não importa o tamanho, até incentivam o surgimento de grupos informais em seu interior. Como são espontâneos, como o tema interessa a quem participa

de grupos assim, eles geralmente são eficazes em relação ao que se propõem. Na verdade os grupos informais complementam as estruturas formais, mas não fazem parte da estrutura. Pode acontecer, no entanto, de algum grupo informal ser oficializado na empresa, tornando-se parte de sua estrutura. Empresas bem pequenas em muitos casos funcionam totalmente como um grupo informal. Aí já não é bom, porque tende a ocorrer pouca organização e pouca disciplina nas suas atividades. Foi disso que Augustin e Mariola decidiram se afastar quando, desde o início, adotaram uma estrutura definida, que seguiram à risca.



#### Síntese desta unidade

- na busca de maiores conhecimentos relacionados com a expansão dos negócios, analisamos as possibilidades mais promissoras nas empresas cujos formatos são orgânicos, isto é, favorecem a participação;
- estudamos sobre a empresa virtual, um formato estrutural que possibilita parcerias entre várias empresas;
- estudamos também sobre o funcionamento das franquias, quando uma empresa permite que outros empresários participem em seus negócios instalando unidades em outros locais;
- e, por fim, você teve a oportunidade de conhecer os conceitos relacionados aos órgãos colegiados e sua utilidade nas empresas.



## Como se Fazem as Coisas Por Aqui

A resolução profissional de problemas ocorre cada vez mais em equipes. Os alunos maduros estão acostumados a trabalhar em grupo para resolver problemas e querem um ambiente de aprendizagem que reflita isso (Tiffin; Rajasingahm, 2007, p. 117).

### Objetivos desta unidade

- entender como as empresas trabalham em seu interior, ou seja, como o trabalho é organizado;
- os processos representam a seqüências das atividades que são realizadas numa empresa para se obter determinados resultados;
- estudaremos, portanto, como são esses processos e como devem ser administrados.

### As seções desta unidade

Esta unidade não está dividida em seções.

Cada dia perdido por falta de crescimento intelectual aumenta o descompasso entre o que somos e o que poderíamos ser (Marks, 1998, p. 40).

Você deve estar lembrado de que estudamos algo sobre processos organizacionais numa unidade anterior. Agora vamos aprofundar um pouco mais esse assunto. Vamos rediscutir melhor sobre o que é um processo. **Tome por definição que processo é uma seqüência de atividades que transformam um produto ou serviço, e que essa transformação agrega valor a esse produto ou serviço.** Esse valor a que nos referimos é do ponto de vista do cliente.

Vamos discutir essa definição por partes. Em primeiro lugar, o que quer dizer “uma seqüência de atividades”? Fácil de entender: são as atividades, uma após a outra, e até de forma paralela, necessárias para que algo seja feito. Vamos a um exemplo. Para confeccionar uma bola, é preciso pelo menos as seguintes atividades, a partir de um projeto de como se faz a tal da bola: tomar o couro, cortá-lo em gomos conforme moldes, costurar os gomos uns nos outros, introduzir a câmara de ar e fechar a costura. Para se fazer uma bola caseira é esse o processo, não é mesmo? Cada uma das partes é uma atividade do processo.

O que quer dizer “atividades que transformam um produto ou serviço”? Também é fácil. No nosso caso é a transformação do couro, com a linha e a câmara numa bola. O que antes era um pedaço de couro, um fio de linha e uma câmara sem função, agora é uma bola para se jogar. **A bola tem mais utilidade que aquelas partes separadas, por isso houve agregação de valor.** No final do processo a bola vale mais que as partes isoladas no início dele mais o trabalho que foi realizado. A bola vale mais que tudo isso, o processo agregou valor. E ainda dá para pagar o trabalho realizado pelas pessoas e o desgaste das máquinas, obter lucro e reinvestir. **Quanto mais valor um processo puder agregar, melhor para os clientes, para os colaboradores da empresa e para os empresários, sem esquecer o governo, que precisa arrecadar. Dessa forma, é importante que se esteja sempre atento ao funcionamento dos processos das empresas para ver se realmente agregam valor.** Repito o afirmado anteriormente: essa agregação de valor é sempre do ponto de vista do cliente. Se um processo não agrega valor para o cliente, ele não compra esse produto. Isso significa que o tal produto, do ponto de vista do cliente, “não presta”.

Processos devem agregar valor a produtos, certo? E como um processo pode agregar valor a um serviço? Os produtos são tangíveis, isto é, ocupam lugar no espaço, podemos pegá-los, mas serviços são intangíveis. Por exemplo, a educação e o ensino são serviços, e são intangíveis. Não se pode pegar a educação adquirida por uma pessoa. Assim também é, por exemplo, o processo de pintura de uma casa. Ela envolve tinta, pincel, escada e outros itens, mas “pintar”, que é transferir a tinta da lata para a parede, é um serviço que os pintores fazem. O resultado é a pintura, que se pode ver e apalpar, mas não se pode levar para lá e para cá, como a bola. Onde está o valor agregado da pintura? Na beleza e na proteção da parede, por exemplo.

Há processos que geram produtos, há processos que geram serviços e há processos que geram serviços com algum produto. Esse é o caso da pintura. O processo que gera apenas serviço, ou quase isso, é o transporte aéreo, por exemplo. No início do processo você está numa cidade, no final dele está noutra, mas você não pode pegar esse deslocamento e colocar em algum lugar. Quando muito lhe restam um bilhete e talvez algum alimento recebido durante o voo. Pois bem, geralmente em todos os produtos que os processos geram inclui-se algum serviço (entrega, instalação, conserto, etc.) e da mesma forma aqueles processos que prestam serviços, geralmente incluem algum produto (nota fiscal, termo de garantia, etc.).

Agora pense comigo: identificar, descrever, entender e aperfeiçoar os processos de nossa empresa, mesmo que pequena, é algo que interessa? Sim ou não? Se fazer tudo isso melhora a capacidade desses processos em agregar valor ao cliente, então sim, caso contrário, não interessa. **Ou seja, se os processos são eficientes, então não se deve mudá-los, mas se eles são pouco produtivos e se os processos dos concorrentes agregam mais valor que os nossos, nesse caso não há outra coisa a fazer senão aperfeiçoá-los, substituí-los, ou, conforme o caso, eliminá-los.** Mesmo que os nossos processos estejam em situação melhor que os dos concorrentes, é importante estar atentos, porque essa situação pode mudar. Não somos só nós que aperfeiçoamos processos, os outros empresários também o fazem, e proximamente eles poderão ter processos superiores aos nossos.

Os processos, com o tempo, podem ser superados tecnologicamente. Nesses casos, eles devem ser modificados, incorporando nova tecnologia. Um exemplo bem simples é o processo de redação de cartas pelos datilógrafos lá por volta de 1980. Talvez você lembre

disso e o tempo que esse processo levava. Era freqüente acontecer quase no final de um serviço de datilografia de uma carta importante que um erro levasse à necessidade de outro papel e a datilografar tudo outra vez. Bem, desde que surgiram os computadores e os editores de texto, isso acabou. E você conhece uma empresa que ainda empregue máquinas datilográficas para redigir cartas? Por certo todas trocaram esse processo pelo que utiliza computadores, houve uma inovação tecnológica que tornou aquele processo lento e tecnologicamente superado.

As empresas, portanto, estão sempre tendo que aperfeiçoar, ou trocar seus processos. Elas precisam atualizar-se, seja na tecnologia, seja nos métodos de como fazer para gerar produtos ou serviços. Como se faz, no entanto, para aperfeiçoar os processos?

Em organizações de porte pequeno, aperfeiçoar os processos, por um lado, apresenta dificuldades, por outro lado mostra facilidades. As dificuldades surgem pelo fato de nessas empresas não haver conhecimento e experiência com processos. A facilidade está principalmente relacionada à maior simplicidade dessas empresas. **Além disso, nem todos os processos devem ser estudados para aperfeiçoamento, somente aqueles mais envolvidos com os resultados da empresa e que impactam o cliente externo.**

Vamos simular um caso real de aperfeiçoamento de processos. Assim fica mais fácil aprender como se faz, não é mesmo? Imagine um hospital. Que processos nele são importantes e que merecem atenção freqüente? Um deles certamente é a manipulação de doentes em estado de inconsciência. Essas pessoas precisam de higiene, os lençóis precisam ser trocados, e assim por diante. Temos aqui dois processos claros: um é fazer a higiene de doentes em estado de coma, o outro é trocar os lençóis da cama. Um hospital necessita de um padrão para cada um desses processos, e para muitos outros, assim como os bombeiros necessitam padrões de processos para socorrer vítimas de trânsito.

Suponha que o hospital não tenha padrão, ou seja, cada um faz do seu jeito. Nesse caso, como iniciar? Escolha a(o) enfermeira(o) mais experiente e descreva como ela procede. Essa descrição pode ser em forma de fluxograma, e se torna padrão para treinar todas as pessoas que devem executar esse processo. Freqüentemente esse padrão é estudado e reavaliado para ver se pode ser aperfeiçoado, isto é, modificado para melhor.

Parece fácil, não é? Aqui o importante é que os processos críticos sejam registrados no papel e arquivados em lugar em que possam ser facilmente encontrados. Eles devem ser utilizados para treinamento das pessoas e para estudos e aperfeiçoamento dos processos. Quem fizer isso nas empresas já estará certamente melhorando o trabalho e obtendo resultados superiores. O aperfeiçoamento de processos gera os seguintes benefícios:

- 1) os custos diminuem;
- 2) os desperdícios são reduzidos;
- 3) o trabalho fica mais rápido;
- 4) os erros diminuem;
- 5) as pessoas sentem-se mais confiantes no que fazem;
- 6) é possível detectar as causas dos erros.

É possível sofisticar um pouco mais o estudo e aperfeiçoamento de processos. Por exemplo, pode-se seguir os seguintes passos para aperfeiçoar os processos numa empresa:

- 1º) identificar os principais processos da empresa que impactam o cliente;
- 2º) entender esses processos, o que fazem, como fazem; quem são os fornecedores deles e a quem eles fornecem;
- 3º) se for o caso, criar uma força-tarefa ou um comitê para estudar esses processos e detectar o que neles gera problemas para os clientes;
- 4º) aperfeiçoar os processos que apresentem causas de problemas para o cliente ou propor novo processo, que pode requerer inovação tecnológica;
- 5º) testar o processo modificado ou o novo processo por um tempo; se for o caso, aperfeiçoá-lo;
- 6º) uma vez aprovado, registrar o processo em papel e arquivar devidamente, tornando-o o novo padrão sobre como se faz e a que esse processo corresponde.

Depois de aprovados os processos importantes, eles devem ser gerenciados. Se não forem gerenciados, nada vai mudar na empresa. As pessoas provavelmente continuarão fazendo como antes do aperfeiçoamento ou troca de processo.

O que é gerenciar processos? Não é tarefa difícil. Cada processo, ou conjunto de processos, deve ter um responsável, como se fosse dono daqueles processos. Pode ser o gerente, o chefe, alguém que seja de confiança. Ele deve cuidar para que os novos processos sejam seguidos conforme as suas determinações. E mais, deve procurar perceber se ainda há necessidade de aperfeiçoamentos, pois isso sempre é possível. Ele deve perceber se há pessoas que não estão seguindo à risca a descrição do processo, talvez seja falta de treinamento. Sempre que detectar alguma inconsistência nos processos, isto é, causas de problemas, deve tomar providências.

**Alguns processos são importantíssimos para a sobrevivência da empresa. Esses até devem ter seu desempenho medido. Ou seja, para gerenciá-los não basta prestar atenção em como estão funcionando. É necessário que se criem itens de controle para saber como vai o desempenho deles.** Por exemplo, os processos de fabricação de qualquer produto têm controle de qualidade durante e no final do processo, onde for mais apropriado. No processo de fabricação de pão, alguém deve verificar se o sabor está bom. Nos processos de atendimento ao cliente deve haver formas de se saber como estes estão se sentindo. Devemos ter certeza de que estamos atendendo nossos clientes tão bem ou preferencialmente melhor que os concorrentes. Não custa muito escutar freqüentemente o cliente para ter dele retorno sobre como está sendo atendido em nossa empresa e como se sente ao ser atendido nas empresas concorrentes. Esses retornos servem para aperfeiçoamento nos nossos processos.

O que devemos procurar nos processos importantes nas organizações? As pessoas se acostumam com as deficiências e com o tempo acabam não as percebendo. Por isso devemos consultar listas de deficiências e ver se elas estão presentes nos processos de nossa empresa, caso contrário é provável que não encontremos nada, mesmo que haja muito por melhorar. Veja na listagem a seguir algumas possibilidades, mas lembre-se de que não é tão fácil encontrar deficiências nos processos em que trabalhamos.

- Atrasos, lentidão, ciclo muito longo, pontos de travamento do trabalho.
- Erros, retrabalho, desperdícios, deficiências.
- Custos elevados.
- Qualidade insuficiente.
- Acúmulo de serviço, duplicidades e atividades inúteis ou que não agregam valor.
- Eliminação de burocracia.
- Simplificação, redução de atividades.
- Inserção ou troca por tecnologia mais avançada.
- Tornar o processo à prova de falhas e riscos às pessoas.
- Falta de padronização.
- Importação de problemas de processo anterior ou de fornecedor externo.
- Erro de informação.
- Processo muito complexo.
- Possibilidade de falhas em algumas atividades.
- Indefinições sobre como proceder.
- Falta de treinamento.
- Interferências que atrapalham enquanto as pessoas estão trabalhando.
- Excesso de burocracia.
- Extravios.
- Ordens ou descrições confusas.
- Ter de procurar coisas.

Geralmente a agilização ou o aperfeiçoamento dos processos requer as seguintes providências. Veja na lista a seguir:

- Eliminação de burocracia.
- Mecanização ou automação.
- Terceirização ou realização de parcerias.
- Eliminação de duplicidades.
- Treinamento.
- Simplificação.
- Redução do tempo de execução do processo.
- Eliminação de gargalos ou pontos de lentidão.
- Inclusão de tecnologia, ou seja, atualização tecnológica.
- Substituição por nova tecnologia.
- Padronização.

Observe o seguinte: para a busca de melhorias é conveniente perguntar ao cliente do processo, que pode ser outro processo ou até mesmo o cliente externo da empresa, o que o está incomodando, isto é, causando problemas. Eis um exemplo: vamos supor um produto tecnologicamente bem simples: uma vassoura. Quem não tem vassouras em casa, não é mesmo? Pois a vassoura pode trazer incômodos para quem a usa. Por exemplo, a parte de baixo pode facilmente soltar-se do cabo. Isso é um problema.

**Sabe o que é um problema quando tratamos de processos? É o que impacta negativamente o cliente do processo. Assim sendo, no processo propriamente dito nunca existem problemas, estes só ocorrem junto aos clientes, lembrando que cliente pode ser o processo seguinte ou pessoas externas que adquirem os produtos da empresa. Nesse sen-**

tido, num processo podemos encontrar “causas” de problemas para o seu cliente. *Logo, como parece óbvio, para aperfeiçoar nossos processos devemos sempre ouvir os clientes desses processos.* Se não agirmos assim estaremos aperfeiçoando do ponto de vista de quem trabalha no processo, ou seja, podemos estar aperfeiçoando coisa nenhuma na ótica do cliente. Ou podemos estar até provocando problemas ainda maiores aos clientes. Repito por ser importante: nesses assuntos de aperfeiçoamento de processos a opinião do cliente é vital, jamais pode ser desprezada.

Daremos um exemplo sobre problema e causa de problema. Tenhamos em mente o processo de produção de pão numa padaria. Um dia qualquer o padeiro coloca sal demais na massa. Depois o pão vai parar na casa do cliente, e este não consegue comê-lo. O cliente teve um problema: pão muito salgado. No processo de produção é que ocorreu a causa: padeiro, desatento, colocando sal duas vezes ou errando na medida. Ao analisarmos os processos importantes em nossa empresa, portanto, sempre estamos procurando neles causas que geram problemas aos clientes desses processos. Assim sendo, é vital que o cliente seja consultado para que saibamos o que procurar.

Há processos que são vitais nas empresas. Um deles, muito importante para a sobrevivência da organização, é o atendimento ao cliente. Esse processo é prioritário, deve funcionar sem falhas. E veja que ele não é padronizável, portanto requer capacitação para os vendedores ou quem atende, para que faça sempre um bom trabalho. Outro processo vital é o da assistência técnica. Todos os processos vitais precisam ser monitorados com indicadores para serem gerenciados, buscando o seu aperfeiçoamento.



### Síntese desta unidade

- nessa unidade estudamos especificamente os processos nas empresas;
- vimos que processos são atividades que podem ocorrer em seqüência e em paralelo;
- entendemos que os processos devem agregar valor ao cliente, no produto ou no serviço que geram;
- os processos devem ser gerenciados para que se eliminem neles as causas dos problemas que impactam os clientes;
- concluímos que há processos vitais que são muito importantes para os clientes. Esses devemos gerenciar com dedicação especial, observando-os e medindo o seu desempenho por meio de indicadores específicos.

# Conclusão Geral ao Estudo do Componente



Professores e instrutores com anos de experiência em sala de aula relatam que as redes de computador estimulam a interação de alta qualidade – o coração da educação (Harasim et al, 2005, p. 221).

O componente curricular “Estruturas e Processos Organizacionais” oportunizou a aprendizagem e debate sobre as estruturas mais importantes que as organizações geralmente adotam. A matéria foi apresentada em forma de uma história baseada em alguns fatos reais. Assim se facilitou o entendimento do tema, tornando-o mais simples e compreensível.

Ao longo dos estudos pudemos constatar que a estrutura organizacional faz parte da estratégia da empresa para competir no mercado. Essa estratégia tem muito a ver com a forma como os assuntos são abordados na empresa, em sua estrutura, e como são tomadas as decisões. Também estão envolvidos na estratégia a questão das condições para a participação das pessoas que atuam na empresa, o estilo de liderança, a tecnologia necessária, os processos de produção, além das pressões oriundas do mercado.

Assim sendo, estudar sobre estruturas organizacionais é algo de vital importância para os empresários empreendedores e também para seus executivos. Do quanto sabem correlacionar estrutura com estratégia, por sua vez, depende, em grande parte, o êxito da empresa em seus negócios, e sua sobrevivência no mercado competitivo. Trata-se, como certamente se pode perceber, de um tema que exigirá de você constante estudo e aprofundamento.



# Referências



## Referências Básicas

HALL, Richard H. *Organizações – estruturas, processo e resultados*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VASCONCELOS, E.; HEMESLEY, J. R. *Estrutura das organizações – estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira, 2002.

## Referências Complementares

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 1999.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III & Associados. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. São Paulo: Bookman, 2000.

HALL, Richard H. *Organizações – estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos organizacionais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MANGANOTE, Edmilson José Tonelli. *Organizações, sistemas & métodos*. 2. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2001.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

NADLER, David A.; TUHSMAN, Michael L. *A organização do futuro*. HSM Management, 2003.

NADLER, David. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NETO, João Amato. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R.  *Holding, administração corporativa e Unidade estratégica de negócio*. São Paulo: Atlas, 1995.

PAIVA, Aerton. *Organizações empresariais celulares*. São Paulo: Makron Books, 1999.

RUMMLER, G. A. *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1992.

TOLEDO, G. L.; POLLERO, Álvaro Castromán; VALDÉS, Jesús Álvarez. *Nuevas estructuras organizativas para la innovación*. Estudio de caso del actual líder latinoamericano de inversión en I + D. In: Encontro Nacional da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração. Atibaia, 2003.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Revolução estratégica e gerencial*. Rio de Janeiro: Mapa 8, 1991.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira; VELASCO, Sérgio Duarte. *Futuro: prepare-se!, cenários e tendências para um mundo de oportunidades*. São Paulo: Gente, 1998.

### Referências de Citações em Forma de Pensamentos

BAYAMA, Fátima (Org.). *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, FGV, 2004.

TIFFIN, John; RAJASINGAHM, Lalita. *A universidade virtual e global*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HARASIM, Linda; TELES, Lucio; TUROFF, Murray; HILTZ, Starr Roxanne. *Redes de aprendizagem: um guia para ensino e aprendizagem on-line*. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2005.

MARKS, Sikberto Renaldo. *Ruptura da mente: excelência profissional através da leitura e estudo de pérolas – a estratégia revolucionária do alto desempenho pessoal no terceiro milênio*. Santa Maria, RS: Palloti, 1998.