

# MODELOS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Cleudson Nogueira Dias

GESTÃO E NEGÓCIOS

# MODELOS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Cleudson Nogueira Dias

GESTÃO E NEGÓCIOS



 **ONT**  
EDITORA

## **Autor**

### **Cleudson Nogueira Dias**

Doutorando em Administração, na área de Inovação e Estratégia, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB/PPGA); mestre em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EBAPE). Especialista em Gestão Estratégica de Marketing e, também, em Gestão Empresarial (ambos pela FGV Management). Graduado em Administração. Atuou em diversas instituições de ensino, na educação profissional, lecionou no curso Técnico em Informática (Centro de Educação Profissional de Ceilândia/DF), no curso Técnico em Administração (SENAI de Taguatinga/DF) e no curso Técnico em Logística (Instituto Federal de Brasília-IFB). Foi professor e coordenador do curso superior de Administração e, também, coordenador dos Tecnólogos em Gestão Pública e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Projeção, *campus* Ceilândia. Atualmente, é professor colaborador na Universidade de Brasília (UnB), analista concursado da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e consultor.

## **Revisão e Ampliação**

### **Márcia Cristina de Moraes Siqueira**

Especialista em Gestão Empresarial. Atua na área de consultoria empresarial e educacional há 22 anos. Na área empresarial atua na assessoria à gestão, com foco nas médias e pequenas, em soluções para estratégias do negócio, otimização das rotinas administrativas, melhorias de processos para produtividade e desenvolvimento de competências de equipe. Na área educacional colaborou na assessoria e desenvolvimento de projetos pedagógicos para cursos técnicos (presencial e EaD) e de graduação no Brasil, em Moçambique e Cabo Verde. Atua como professora universitária, palestrante, além de desenvolver e formatar conteúdos programáticos para cursos e workshops. Instrutora nas áreas de liderança, comportamento organizacional e administrativa em vários estados no Brasil e em projetos desenvolvidos em Moçambique e Cabo Verde. Atuou por 17 anos na atividade profissional de secretariado, em empresas de grande porte. É sócia diretora da Soluções Empresariais e Educacionais Dirigidas (SEED) e coach em negócios.

## **Design Instrucional**

NT Editora

### **Projeto Gráfico**

NT Editora

### **Revisão**

Felipe Lopes

Valesca Fonseca

Renata Kuhn

### **Capa**

NT Editora

### **Editoração Eletrônica**

Talitta Uchôa

Kaleo Amorim

### **Ilustração**

Daniel Motta

## **NT Editora, uma empresa do Grupo NT**

SCS Quadra 2 – Bl. C – 4º andar – Ed. Cedro II

CEP 70.302-914 – Brasília – DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Dias, Cleudson Nogueira;

Modelos de gestão e planejamento / Cleudson Nogueira Dias –  
2. ed. reimpr. rev. e ampl. – Brasília: NT Editora, 2019.

142 p. il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN 978-85-8416-664-0

1. Gestão. 2. Planejamento.

I. Título

Copyright © 2019 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

## ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),

Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o(a) ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e a fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:



### **Saiba mais**

Esse ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.



### **Importante**

O conteúdo indicado com esse ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.



### **Dicas**

Esse ícone apresenta dicas de estudo.



### **Exercícios**

Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.



### **Exercícios**

Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

**Bons estudos!**

## Sumário

<b>1 A EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
1.1 O foco da organização.....	9
1.2 Gestão de mudanças organizacionais .....	12
1.3 O processo de formulação de estratégias .....	19
<b>2 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL .....</b>	<b>28</b>
2.1 Conceitos e benefícios do planejamento.....	29
2.2 Componentes do planejamento .....	32
2.3 Ambiente externo: análise de tendências, ameaças e oportunidades.....	40
2.4 Ambiente interno: recursos, capacidades e competências da organização..	43
2.5 Fatores críticos de sucesso e organização do planejamento .....	45
<b>3 MODELOS DE GESTÃO – PARTE 1 .....</b>	<b>53</b>
3.1 Análise de cenários .....	53
3.2 As 5 Forças Competitivas.....	58
3.3 Modelo VRIO .....	61
3.4 Análise SWOT .....	66
3.5 Modelo de estratégias genéricas de Porter .....	68
<b>4 MODELOS DE GESTÃO – PARTE 2 .....</b>	<b>76</b>
4.1 Cadeia de valor.....	76
4.2 Análise de Valor dos Clientes (CVA) .....	80
4.3 Matriz de Ansoff.....	83
4.4 Ciclo de vida .....	84
4.5 Matriz BCG ( <i>Boston Consulting Group</i> ) .....	86
4.6 Política Direcional (Matriz McKinsey) .....	88
4.7 Comparação do desempenho superior ( <i>Benchmarking</i> ) .....	91
<b>5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E VANTAGENS COMPETITIVAS .....</b>	<b>97</b>
5.1 Objetivos Estratégicos .....	97
5.2 Implementação do Planejamento Estratégico e Projeções .....	103
5.3 Demonstrativo de resultados .....	105
5.4 Retroalimentação ( <i>feedback</i> ) e controle .....	107
5.5 Apresentação do planejamento estratégico.....	113
5.6 Vantagem competitiva .....	116

<b>6 OBJETIVOS E DESAFIOS EMPRESARIAIS .....</b>	<b>121</b>
6.1 A execução.....	121
6.2 Os processos-chave da execução .....	129
6.3 Foco e gestão por resultados .....	131
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>140</b>



Caro(a) estudante,

Seja bem-vindo(a) a **Modelos de Gestão e Planejamento!**

Estudar sobre modelos de gestão e planejamento é muito importante, seja para trabalhar em uma organização (privada, pública ou terceiro setor) ou para empreender e ser gestor do seu próprio negócio.

Assim como as pessoas, as organizações são dotadas de individualidades e cada uma possui características próprias que nortearão sua cultura organizacional, sua metodologia de trabalho, seu modo de condução do tratamento com os *stakeholders*, entre outras ações, tudo isso com a finalidade de terem resultados e desempenho diferenciados. Você já observou que organizações do mesmo segmento de mercado, como padarias, por exemplo, possuem características próprias, individuais e com desempenho diferenciado?

As individualidades que estamos falando se tratam de aspectos como níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis de poder, entre outros. Seguindo em nosso exemplo, encontramos padarias que fabricam e vendem pães de vários tipos; outras que têm pães e lanchonete; e, ainda, outras que, além dos pães e lanches, também têm refeições. Com isso, é possível perceber que, para cada tipo de negócio, há a adoção de um modelo de gestão ou, às vezes, de fusão entre dois ou mais modelos de gestão, a fim de atender às necessidades e atingir os resultados esperados.

E o planejamento entra em que momento em tudo isso?

Em tudo, porque ele é cada vez mais um instrumento vital, por permitir uma visão holística, com estabelecimento de foco, e propiciar atuação sistêmica nas ações diárias e nos seus processos. Esse instrumento é de suma importância para a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer organização, independentemente do porte da empresa e do segmento de mercado. O planejamento representa um diferencial competitivo para a criação de cenários e o estabelecimento de objetivos e de metas sob a avaliação de oportunidades e ameaças, além de contribuir para a construção do plano de ação, dando suporte para líderes na implementação das ações e na tomada de decisões.

Compreende como é fundamental, para um profissional, desenvolver competência para identificar o melhor modelo de gestão e ser capaz de elaborar um planejamento aplicável à organização que atua? Assim, ele poderá delinear a relação entre eficiência/eficácia, a cultura organizacional e o desempenho da organização, e atuar em prol do planejamento, com assertividade e proatividade, seja em nível operacional, tático ou estratégico.

Não menos importante, também temos aspectos relativos à dinâmica empresarial, com seus objetivos e desafios. Afinal, é nesse contexto que são aplicados os conceitos de modelos e planejamento.

Não perca tempo! Aproveite este nosso estudo para ser um profissional participativo e contribuir para a eficácia da sua organização.

Bons estudos!

**Márcia Siqueira**



# 1 A EMPRESA

Iniciaremos o estudo pelo entendimento das novas práticas gerenciais nas operações rotineiras da empresa, o que servirá de alicerce para a compreensão sobre a importância e a aplicabilidade dos modelos de gestão e do planejamento para os resultados organizacionais.

Todas as empresas têm sido intensamente afetadas pelas grandes transformações de naturezas política, econômica, social, tecnológica, cultural e legal na medida em que a sociedade mundial vai evoluindo e, em consequência, novos valores passam a orientar a gestão empresarial e a própria missão das empresas, bem como a permear a rotina das atividades empresariais.

Os métodos tradicionais de trabalho baseados em posturas rígidas e centralizadas de gestão não atendem mais às atuais demandas para atendimento à inovação, à competitividade, às parcerias e aos outros recursos fundamentais para a sustentabilidade empresarial. Cabe lembrar que esse cenário envolve desde empreendedores até empresários de empresas de grande porte.

Atualmente, evoluir, acompanhar as mudanças de cenários e adotar novas práticas gerenciais são requisitos fundamentais para competir nos ambientes instáveis em que estamos inseridos. Portanto, tanto os gestores quanto as equipes operacionais devem estar integradas a esse processo, com vistas ao desenvolvimento contínuo da empresa.

## Objetivos

Ao finalizar esta lição, você deverá ser capaz de:

- compreender a importância de identificar a identidade da empresa em que atua;
- entender conceitos sobre gestão e os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia em gestão;
- compreender como o processo de mudança influencia e interfere na gestão da empresa.

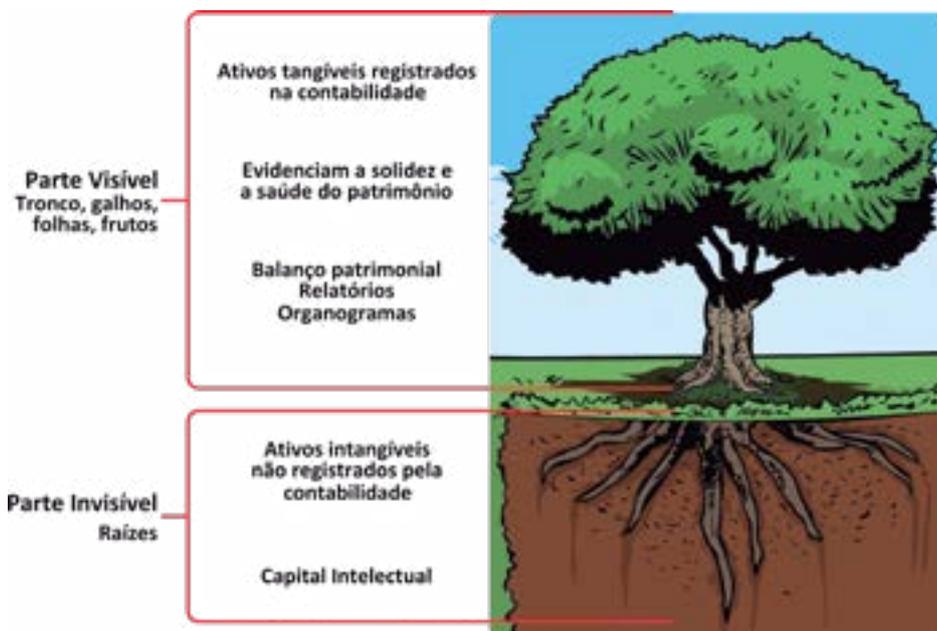
## 1.1 O foco da organização

Vamos entender, agora, a questão da individualidade ou da identidade de cada organização!

Toda organização, independentemente de sua natureza ou propósito, desenvolve atividades que consomem recursos e geram resultados (produtos e/ou serviços).

Utilizaremos a metáfora *árvore versus* organização para aprofundar a relação entre o consumo de recursos e a geração de resultados organizacionais.

## Metáfora árvore x organização



Perceba que os resultados são o somatório de um conjunto de variáveis, o que é determinante para a identidade da organização. As partes visíveis da árvore (troncos, galhos, folhas e frutos) representam como a empresa é conhecida pelo mercado. Já as raízes são as crenças e os valores implícitos nas regras, nas atitudes, nos comportamentos, nos hábitos, nos costumes, no fluxo dos processos, na estrutura organizacional, no patrimônio, na matéria-prima e em outros elementos que caracterizam as relações humanas, a maneira de executar as atividades, a eficiência e a eficácia dos processos e a qualidade dos produtos/serviços, ou seja, a identidade organizacional de uma empresa.

Acabamos de ver os recursos internos, quando utilizamos como metáfora as raízes da árvore. Agora, vamos aos externos, que podem ser visualizados na figura a seguir.

## Recursos externos



Qualquer organização tem em suas relações o ambiente operacional diretamente ligado ao seu propósito (*core business*), o que inclui consumidor e fornecedor, e também o ambiente geral, que interfere em suas operações, mas com menor grau de impacto na eficácia dos resultados.

### Saiba mais

Sugerimos a leitura do estudo de caso que pode ser acessado no *link*: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/FRMUXSPJWSJK.pdf>.



Reforçamos que as crenças e os valores – cultura organizacional –, assim como os recursos internos, impactam os níveis de eficiência e a eficácia das atividades executadas na medida em que os profissionais envolvidos comungam das mesmas crenças e dos valores e, principalmente, têm competências essenciais e complementares para a execução das atividades inerentes ao serviço e/ou ao produto em questão.

Da mesma forma, as pressões do ambiente externo impactam a dinâmica interna da organização e refletem em seus resultados, tanto no âmbito do ambiente geral quanto no do operacional.

No ambiente geral, podemos constatar que as mudanças políticas, econômicas e tecnológicas foram as que mais influenciaram e interferiram nas decisões e na dinâmica interna das organizações; os aspectos legais e sociais, não menos importantes, também sofreram alterações e impactaram o processo, mas por consequência das outras mudanças.

Você deve estar se perguntando: como essas mudanças interferem nas organizações e as influenciam se, muitas vezes, estão tão distantes de, por exemplo, organizações de pequeno porte ou daquelas instaladas em locais de comunidade pequena (como cidades de interior, longe dos grandes centros de negócios, que não trabalham com importação ou exportação)?



Qualquer mudança no mundo, seja social ou corporativo, eleva os padrões exigidos de qualidade, inovação, produtividade e valor para o cliente. Quem se encarrega de fazer pressão em todas as instâncias é o ambiente operacional, e, por isso, o efeito ocorre em cadeia. Seja uma organização pública ou privada, ou seja, ainda, do terceiro setor, assim como unidade micro ou macro de negócios, ela sempre fará parte do ciclo clientes, fornecedores e concorrentes. Uma das únicas diferenças é que as organizações que estão em um nível macro de negócios são as primeiras a sofrerem os impactos, tanto positivos quanto negativos, das mudanças.

### Importante

Lembre-se de que a mudança cultural é a chave para todo esse processo, pois estamos falando de pessoas – ativos intangíveis e capital intelectual de qualquer organização, assim como força motriz para a eficácia organizacional.





## Exercitando o conhecimento

Suponha a seguinte situação: existe a padaria A, localizada em um grande centro urbano, e a padaria B, na periferia de uma cidade do interior, em média a 250 km de distância da capital desse centro urbano. Com base no exposto, é correto afirmar que:

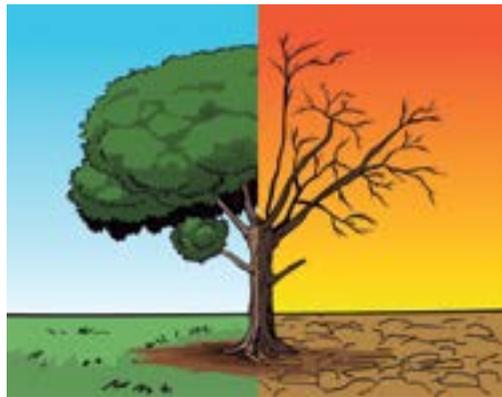
- a) a padaria A, por ter ao seu redor um ambiente operacional mais agressivo em termos de concorrência, tem custos operacionais mais elevados e consumidores mais exigentes. Seus funcionários devem possuir técnicas para planejar situações e cenários futuros. Por outro lado, a padaria B pode apenas observar o cenário, conhecer as técnicas de planejamento e elaborar um plano de médio prazo.
- b) tanto a padaria A quanto a B devem estar atentas ao cenário, mas as mudanças do ambiente geral não atingem diretamente o ambiente operacional para o segmento de mercado de padarias. Assim, elaborar um planejamento é saudável para qualquer organização, mas não representa riscos para esse segmento de mercado.
- c) as mudanças no ambiente operacional, para qualquer organização e independentemente da sua localização, impactam nas organizações com a mesma intensidade e ao mesmo tempo; portanto, as duas padarias devem ter técnicas para anteciparem cenários e planejarem o futuro, sob pena de fracasso, caso não o façam.
- d) a padaria B, por estar tão longe dos grandes centros, não corre nenhum risco de ser atingida pelas mudanças dos ambientes geral e operacional. Via de regra, é a única na comunidade em que está instalada.

**Comentário:** se você escolheu a alternativa "a", acertou. As duas padarias devem estar atentas às mudanças nos ambientes geral e operacional, visto que, na atualidade, independentemente da localização de instalação de uma organização, todas são impactadas. O que altera é a intensidade e a velocidade com que essas mudanças atingem as duas padarias, sendo que a A deve possuir uma estrutura de gestão mais avançada e em permanente manutenção em relação à padaria B, que, por estar mais distante dos grandes centros de negócios, tem mais tempo para a implantação de novos modelos de gestão.

## 1.2 Gestão de mudanças organizacionais

Que a organização é um organismo vivo e que está em constante modificação, em função da dinamicidade e da competitividade atual no mundo dos negócios, é inquestionável, concorda?

Imagine, agora, uma árvore: dependendo da época do ano e das condições climáticas, suas folhas crescem, seus galhos se fortalecem e, com o tempo, se enfraquecem até que se complete seu ciclo de vida. Modificações, bem parecidas com aquelas do ciclo de vida de uma árvore, também acontecem com organizações, de acordo com os diversos fatores que as atingem.



Então, a questão central é: como potencializar a capacidade das transformações?

Mudar não é simples e, muitas vezes, não é nada fácil. O ser humano tem a tendência de se acomodar, construindo, assim, o que chamamos de zona de conforto.

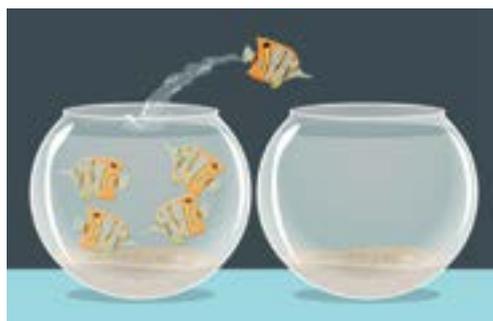
Aqui cabe uma ressalva: quando falamos em zona de conforto, não estamos nos referindo somente a situações benéficas de vantagens ou sentimento de bem-estar; muitas vezes, nos acostumamos com situações que não são tão confortáveis, mas, diante da possibilidade de ter que percorrer um caminho e de enfrentar o desconhecido, as pessoas preferem permanecer da mesma forma.

Vejam, abaixo, dois exemplos práticos:

1. Renato sofre com obesidade e está sempre incomodado com os comentários dos colegas, sente-se indisposto para realizar algumas atividades por causa do peso e, às vezes, até sem ânimo para comprar roupas, pois nada fica bem. Ele sabe que, com uma alimentação balanceada e um regime, terá benefícios de saúde, estéticos e emocionais, mas enfrenta uma tendência em adiar o início da dieta, isso porque terá que percorrer um longo caminho para sair de uma situação e chegar a outra.

2. Flávia está há 6 anos em uma empresa na qual há alto índice de conflito, principalmente com a chefia, mas o salário é bom. Ela fala semanalmente com uma amiga que vai preparar o currículo e iniciar o *networking* para buscar um novo trabalho, o que já ocorre há dois anos. Apresenta uma tendência de que essa situação persista, isto é, de não encontrar um novo trabalho por conta do comodismo – atitude que pode levar a uma situação indesejada: ser demitida, pois já se constatou que a relação de trabalho não está boa e, se Flávia não toma a iniciativa, alguém pode tomar por ela.

Os impactos da mudança podem ser muito distintos nas organizações, como transformações de processos e hábitos, criação de nova área ou implementação de novo sistema, e muitos outros. Tendo em mente que as mudanças, geralmente, causam muito desconforto, é comum os envolvidos pensarem: "sempre fiz daquele jeito e sempre deu certo, por que eu devo mudar agora?". É preciso, portanto, ultrapassar essa barreira sem causar nenhum trauma organizacional profundo.

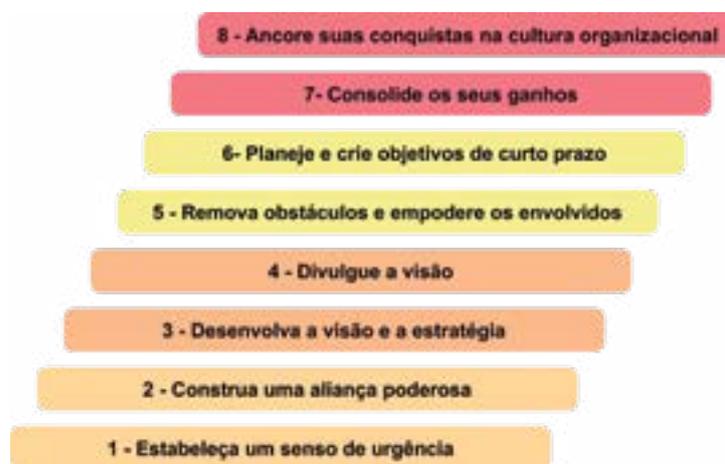


Diante desses cenários, surge-nos uma pergunta: o que vem a ser a gestão de mudanças?

O gerenciamento de mudança é um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar a organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável. Ele promove, ainda, o alinhamento na organização em momentos de mudança, provê condições para obtenção de capacidades e conhecimento necessários, foca em objetivos certos bem como prepara a organização para a mudança e motiva os colaboradores a alcançarem resultados sustentáveis.

A gestão da mudança organizacional está relacionada a estratégias, organização, tecnologia, processos, pessoas e liderança.

John Kotter, professor emérito de Harvard, criou um modelo da gestão da mudança organizacional em 8 passos, apresentado a seguir:



É importante atentar-se a um detalhe: a sequência dos passos é evolutiva, de modo que cada degrau alavanca a ação para o outro, de forma coordenada e cadenciada. A seguir, vamos compreender melhor cada um deles.

**Estabeleça um senso de urgência** – tendo consciência de que a realidade está em constante movimento e evolução, deve-se realizar a análise de cenário e iniciar a implementação da mudança. Isso é primordial para que o cenário não mude antes de você dar o primeiro passo. Todos os agentes interessados devem entender os motivos estratégicos da mudança.

**Construa uma aliança poderosa** – todo processo de mudança necessita de pessoas engajadas e que não tenham medo de correr riscos. Por isso, identifique essas pessoas e estabeleça uma relação forte de aliança para que elas o ajudem a envolver os demais colaboradores da equipe.

**Desenvolva a visão e a estratégia** – ter foco e caminhos para atingir o objetivo é condição para concretização da mudança. No percurso de transição, a visão e as estratégias são fundamentais para garantir êxito.

**Divulgue a visão** – defina canais de comunicação e fortaleça os relacionamentos por meio do compartilhamento das informações, somente isso minimizará os receios dos envolvidos.

**Remova obstáculos e empodere os envolvidos** – resistências são comuns, visto que, por natureza, nós não gostamos muito de mudança; assim, identifique os pontos de resistência, trabalhe para eliminá-los e valorize os que se engajaram no processo.

**Planeje e crie objetivos de curto prazo** – manter a motivação é importante para que o espaçamento entre uma meta e outra seja curto, pois, a cada conquista, o sentimento de estar no caminho certo fortalece e motiva ao próximo desafio.

**Consolide seus ganhos** – diante dos resultados positivos, a cada conquista, é possível aprofundar as mudanças para torná-las ainda mais efetivas.

**Ancore suas conquistas na cultura organizacional** – o processo de mudança está concluído quando a situação for transposta, mas só fará parte da identidade da organização quando todos o tiverem absorvido; portanto, o desafio maior é que essa nova situação faça parte do modo de ser da organização.

#### Saiba mais

O vídeo apresentado no link <<https://www.youtube.com/watch?v=rOtvQ6loZjA>> representa o resumo da história “Quem mexeu no meu queijo”, de Spencer Johnson. Ele é interessante para ajudar a entender os oito passos da gestão de mudanças.

O crescimento de qualquer empresa (negócio) depende da evolução constante do seu modelo de gestão – da forma com que os gestores/sócios devem pensar e conduzir as ações da **metodologia** de execução das atividades e dos processos. Sendo assim, podemos dizer que a gestão de empresas eficazes e competitivas está intimamente ligada à gestão de mudanças, por meio da implementação de melhores práticas e do atendimento às necessidades e às aspirações dos **stakeholders**, que as tornam mais competitivas.

Agora que você já domina os aspectos relativos ao processo de mudança na gestão de uma empresa, vamos nos dedicar aos procedimentos para sua implantação. Iniciemos por estudar os três pilares que viabilizarão o sucesso da gestão da mudança.

#### Pilares da gestão de mudança



Vamos entender melhor cada um deles?

- A comunicação torna a ideia comum entre os envolvidos na situação em questão. Não estamos falando da transmissão de informações, mas, sim, do envolvimento, do compartilhamento e da integração entre os profissionais envolvidos em uma ação.
- O convencimento do melhor caminho a seguir em relação à melhor alternativa de solução e/ou resolução de uma situação é fundamental para o alinhamento de pensamentos e a sincronia de ações, pois mostra bons exemplos para as pessoas enxergarem boas oportunidades para o futuro. Para que as pessoas queiram colaborar com os novos processos, os objetivos da gestão precisam ser comunicados de forma clara, sincera e direta, com estímulo motivacional, a fim de que os *stakeholders* não se sintam enganados.



**Metodologia:** é o caminho ou a via para a realização de algo; um direcionamento.

**Stakeholders:** em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco. Assim, *stakeholder* significa parte interessada ou interveniente.



**Engajamento:** ato de participar de modo voluntário para algum trabalho ou atividade.

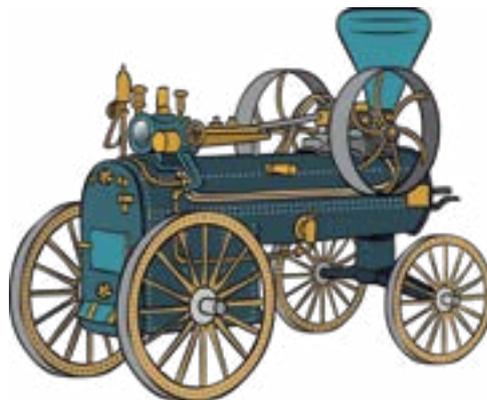
- O alinhamento, por sua vez, garante que a comunicação foi efetiva e que há **engajamento**. É preciso garantir que os envolvidos no processo de mudança entenderam a mensagem, que não possuem dúvidas, que estão dispostos a colaborar e que estão equiparados e nivelados com as informações, as ideias, os processos e os objetivos da ação em questão.
- A capacitação envolve permitir que as pessoas se sintam seguras para darem o próximo passo, dominarem os conhecimentos envolvidos e terem habilidades para execução das ações, uma vez que a mudança é um risco calculado e isso só será conquistado com conhecimento e aprendizado. Ensinar como fazer é fundamental para que a segurança e a confiança estabeleçam tranquilidade para explorar o novo procedimento e/ou situação.

O ambiente de negócios, nos últimos anos, se tornou mais complexo, e fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial vêm reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus.

As empresas, para sobreviverem e manterem-se competitivas, passam constantemente por mudanças na sua filosofia gerencial, na estrutura organizacional, nos instrumentos e nos recursos gerenciais. Dessa forma, em cada período de tempo, os modelos de gestão são complementados, atualizados e modificados, com vistas a atender as diferentes etapas do processo de desenvolvimento da sociedade e a interrelação entre a evolução do macroambiente institucional e os modelos de gestão praticados pela empresa.

Apresentamos, resumidamente, para a compreensão do percurso de evolução em modelos de gestão e as sucessivas mudanças que as empresas passaram, o cenário histórico da evolução das abordagens da administração em momentos.

- As grandes ondas de transformação compreenderam três grandes períodos: a Revolução Agrícola (até 1750 d.C.), a Revolução Industrial (1750 a 1970) e a Revolução da Informação (após 1970), de acordo com Toffler (1980).
- A Revolução Industrial foi dividida também em três períodos: 1ª Revolução Industrial (1820 a 1870), 2ª Revolução Industrial (1870 a 1950) e 3ª Revolução Industrial (a partir de 1950).



- Durante a 2ª Revolução Industrial inicia-se a Era da Gestão Empresarial, a qual se divide em 4 períodos:
  - a) Era da Produção em Massa (1920-1949);
  - b) Era da Eficiência (1950-1969);

- c) Era da Qualidade (1970-1989);
- d) Era da Competitividade (a partir de 1990).

Os dois primeiros períodos correspondem às abordagens tradicionais da administração, e os dois últimos, às novas abordagens.



A evolução dos modelos de gestão nas empresas ocorreu a partir de práticas gerenciais diárias e em função do desenvolvimento da sociedade, que gerou e continua gerando necessidade de novas práticas de gestão de empresas e constante processo de mudança.

É importante também destacar que, como a administração ainda não é consolidada como uma teoria, a palavra "modelo" não assume o mesmo caráter que lhe é propiciado nas ciências exatas; assim, a expressão "modelo de gestão" não tem sentido rigoroso e pode ser substituída de acordo com o sentido por abordagem ou estilo de gestão ou de administração.

Muito bem, a partir desse esclarecimento, podemos voltar ao nosso eixo de estudos sobre modelos de gestão, os quais são um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permitem à empresa operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno como no externo.



Dessa forma e diante da velocidade com que as transformações ocorrem atualmente, o grande desafio vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações devem ter para se adaptarem e levarem todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, à incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários às mudanças, às inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

No século XXI, a visão, os valores e a cultura de uma organização são, provavelmente, até mais importantes do que as suas estratégias de *marketing* ou seus objetivos financeiros. É preciso compartilhar significados entre as pessoas que trabalham em uma empresa com seus clientes e demais grupos de interesse.

O fortalecimento da cultura organizacional ocorre por meio de atitudes, experiências, crenças e valores. Isso deve se transformar em uma coleção específica de valores e normas que são compartilhadas pelas pessoas e pelos grupos, e que controla a forma como esses atores interagem uns com os outros. Ela orienta quais são os objetivos que os colaboradores de uma organização devem perseguir e define padrões de conduta organizacional traduzidos em normas, rotinas e procedimentos.

É uma forma de vida compartilhada por aqueles que atuam na organização, incluindo seus conhecimentos, suas crenças, seu senso estético, seus valores, seus usos, seus costumes, sua linguagem, seus símbolos, suas imagens, suas histórias, seus mitos, suas cerimônias, bem como a legislação que as rege, as habilidades exigidas e os hábitos adquiridos na organização. Ela está focada no ambiente interno da organização e das relações que acontecem no seu espaço físico, por isso é influenciada pela arquitetura, bem como pelos objetos visíveis, os móveis, a decoração etc.

Johnson, segundo a publicação no *Strategic Management Journal*, apresenta a noção de uma rede em que grupos de elementos podem ser usados para descrever ou influenciar a cultura organizacional, os quais estão listados a seguir:

- os **paradigmas**, ou seja, aquilo que a organização é, o que faz, qual sua missão e seus valores;
- seus sistemas de controle para monitorar o que está acontecendo. Haverá mais confiança nos indivíduos de uma organização em que prevalece a cultura do poder;
- estrutura organizacional com suas linhas hierárquicas e de fluxos de trabalho;
- as estruturas de poder para identificar quem toma as decisões, como o poder está distribuído e quais são as bases de poder dentro da organização;
- os símbolos, que incluem os logos da organização, assim como os símbolos de poder presentes em áreas de estacionamento, refeitórios e outros;



**Paradigma:** normas orientadoras de um grupo, as quais estabelecem limites e determinam como um indivíduo deve agir dentro de tais limites.

- rotinas e rituais (reuniões, relatórios, entre outros);
- histórias e mitos construídos pelas pessoas e sobre elas, seus eventos etc.

A gestão de uma empresa consiste na ação de planejar, organizar, executar, coordenar e controlar recursos humanos, materiais e financeiros.

A ação crítica desse processo encontra-se delimitada pela gestão de mudança e pelo planejamento e sua execução, o que se denomina tomada de decisão.

Os gestores, diariamente, decidem sobre investimentos, financiamentos, ações de *marketing*, recursos humanos, fornecedores, estoques, políticas de crédito, custos, tecnologias etc., portanto, não podem perder de vista a análise de cenários (interno e externo) para não deixarem passar o tempo certo de fazer escolhas, tomar decisões e agir em prol de sair de uma situação atual em busca de uma situação futura melhor e eficaz.

Compreender como cada decisão está relacionada ao resultado e reorganizar o processo administrativo com foco em resultados proporciona ganhos de eficiência, eficácia e desempenho.

### Exercitando o conhecimento

A gestão de mudança é um processo lento que demanda muito envolvimento de todos na empresa. Os pilares que sustentam e viabilizam esse processo são:

- a) comunicação, alinhamento e capacitação. A comunicação, por propiciar envolvimento; o alinhamento, para efetividade e homogeneização das informações; e, a capacitação, para elevar o nível de segurança na execução.
- b) iniciativa, comunicação, compartilhamento e capacitação. A iniciativa por parte da liderança, para que o processo tenha efetividade; a comunicação, por propiciar envolvimento; e, o compartilhamento e a capacitação, para sincronia nas ações de implantação.
- c) comunicação, alinhamento e capacitação. A comunicação, por propiciar envolvimento; o alinhamento, para padronização; e, a capacitação, para desenvolver competências.
- d) a força de vontade, a iniciativa, a comunicação e a capacitação, que são os principais pilares para a gestão de mudança em uma empresa.

**Comentário:** se você escolheu a alternativa "a", acertou. A gestão de mudança só ocorre se a implementação for assertiva e sincronizada e, para isso, é imprescindível que a comunicação envolva todos os colaboradores (desde as lideranças) e que haja alinhamento entre os profissionais e as ações; e, para isso, ter segurança na execução é fundamental, e a capacitação completa o ciclo.



## 1.3 O processo de formulação de estratégias

Ao estudar os modelos de gestão e as práticas gerenciais para manutenção da sobrevivência e da **competitividade** organizacional, não podemos deixar de dedicar especial atenção à gestão estratégica, afinal, é aqui que se avalia a situação atual da empresa para o estabelecimento de caminhos para a elaboração de projetos de mudança, com parâmetros para acompanhamento e indicadores para gerenciamento dos passos de implementação. Perceba a importância da estratégia para a estrutura empresarial.



**Competitividade:** obtenção de uma rentabilidade igual ou superior à dos rivais no mercado.

Definir os objetivos estratégicos é uma tarefa a ser conduzida pelos principais gestores de uma organização. Essa definição não é tarefa fácil, pois toda organização possui diferentes grupos e com diferentes expectativas. Esses grupos, os *stakeholders*, são formados por funcionários, clientes, fornecedores, direção, conselho administrativo, financiadores, parceiros, agências governamentais e outras organizações que possuam uma relação direta ou indireta com a organização. Cada um desses grupos de interesse tem critérios diferentes a respeito do que esperam da organização. A periodicidade da definição e da revisão dos objetivos estratégicos de uma organização ocorre em função da velocidade de mudanças nos setores nos quais ela atua.



### Saiba mais

Quando se pensa em planejamento de estratégia, a imagem que nos vem à cabeça é de gerentes e grupos formulando cursos de ação que todos os demais vão implementar ou programar. Quando se imagina alguém moldando a estratégia, vem à mente uma imagem totalmente diferente. Moldar evoca habilidade tradicional, dedicação e perfeição por meio do domínio dos detalhes.

Acessando o *link* a seguir, você pode ler um texto com informações complementares a esse respeito: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-empresarial/22409/>



**Portfólio:** coleção de trabalhos já realizados de uma empresa ou de um profissional.

O início do processo para elevar o potencial de atingimento de resultados eficazes pressupõe um diagnóstico empresarial formal e estruturado, para avaliação da existência e da adequação das estratégias vigentes na organização, com foco no andamento de transformações para a construção do seu futuro. A avaliação inclui, também, verificar se as estratégias vigentes são seguidas e se estão surtindo o efeito esperado no planejamento.

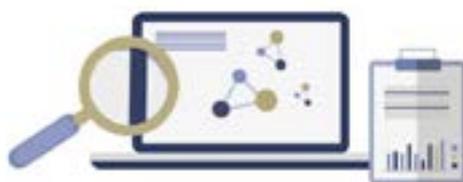
**Inovação:** palavra derivada do termo latino *innovatio*, que se refere a uma ideia, um método ou um objeto que é criado e pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de ideias e invenções, sendo que inovação é a invenção que chega no mercado.

### Importante

Quando falamos em diagnóstico formal e estruturado, estamos enfatizando a importância de se dedicar a essa atividade na empresa, o que não significa que deve-se ter um processo complexo.

Em empresas mais enxutas, com menor grau de complexidade de segmento ou produtos ou, ainda, de porte, esse diagnóstico também será simples e com menor grau de complexidade, mas é importante compreender que a atividade deve ser realizada.

O diagnóstico deve verificar, no mínimo, elementos como: a competitividade; o seu **portfólio** de serviços ou produtos; a flexibilidade em relação às mudanças; o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças; a capacitação para implementar as transformações necessárias; a disponibilidade de recursos estratégicos; os processos de desenvolvimento e de **inovação**; a sua estrutura de poder e de liderança; o tratamento dado aos temas societários; o acompanhamento e o tratamento de temas e problemas estratégicos da empresa; e, os seus processos para projetar e construir o futuro da empresa.



Pode-se afirmar que a empresa que realiza esse diagnóstico, ou seja, que mapeia cada um dos elementos citados, possui um direcionamento saudável quanto às estratégias empresariais, à segurança e ao domínio para ações que permitirão resultados almejados.

Realizar diagnóstico é tão importante quanto ter prontidão estratégica, pois significa a atenção e a dedicação da direção da empresa ao futuro e às mudanças que possam afetar seus negócios ou suas atividades. Além disso, quer dizer que a diretoria está alerta para as possíveis convicções do presente e do passado que possam interferir em ações para o futuro e para a existência de comunicações internas rápidas, horizontais, verticais e diagonais, bem como para a antecipação, a identificação, o processamento e o atendimento das necessidades dos clientes.

Para implementar uma gestão estratégica moderna e efetiva, é necessário que se responda de forma franca e favorável a todas as questões apontadas anteriormente. A empresa precisa ter essas informações e práticas positivas para eficácia de resultados.



Perceba que estamos falando em gestão estratégica, e não em planejamento estratégico. Por quê?

Pelo fato de o conceito de gestão estratégica ser mais abrangente do que o de planejamento estratégico. Isso porque a gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob liderança dos responsáveis pelos resultados organizacionais, que envolve e compromete todos os colaboradores da empresa. Enfim, a gestão estratégica pressupõe atitudes proativas e efetivas para o que foi analisado, consensuado e planejado, pois de nada adianta discutir, planejar, se não for executar.

#### Saiba mais

O planejamento faz parte das funções administrativas (planejar, organizar, direcionar e controlar). Pode-se dizer que o planejamento é executado no presente e seu resultado é focado no futuro. Isso requer um prazo para que seja colocado em prática, pois, com isso, busca-se realizar o que foi planejado para se obter os resultados esperados no futuro.

Avaliar as causas e as consequências, os efeitos das decisões tomadas, as vantagens e as desvantagens requer grande responsabilidade por parte do administrador.

Planejar é determinar com antecedência o que será colocado em prática, a forma como será feito, alcançando o resultado esperado lá na frente. Para isso, é preciso que sejam utilizados recursos financeiros, humanos, tecnológicos e insumos – todos utilizados na hora do planejamento até a obtenção do resultado final.

Você pode ler mais sobre o assunto acessando o *link* <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/planejamento/92898/>>.



A evolução de estratégias das empresas segue um processo que tem origem nos fundamentos da sua criação. Entretanto, a observação constante das condições do ambiente (interno e externo) contribui para o alinhamento da gestão e da prontidão das ações.



Vamos entender melhor os tipos de estratégias para que os trabalhos de diagnóstico, planejamento e execução estejam adequados às necessidades:

- **Estratégia corporativa** – estabelece posições comerciais, em diferentes indústrias, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios no qual a empresa se diversificou. A formulação desse tipo de estratégia é realizada no mais alto nível da organização;
- **Estratégia organizacional** – projetada para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais e, posteriormente, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados. Existem algumas estratégias gerais que a organização pode adotar: estratégia de concentração em uma única linha de negócios, estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas;
- **Estratégia de negócios** – envolve as tomadas de decisões em nível de divisão ou unidade de negócios, ou seja, cada negócio em que a empresa atua deve ser consistente com a estratégia corporativa da organização. A estratégia de negócio tem como objetivo um desempenho bem-sucedido em uma linha de negócio específica, assim como tem a finalidade de formar e/ou de reforçar uma posição competitiva de longo prazo, que produza uma vantagem competitiva para a empresa;
- **Estratégias funcionais** – formuladas por especialistas de cada área funcional da empresa (*marketing*, recursos humanos, financeira e outras), descrevendo as tarefas específicas que cada área terá que desenvolver para se implementar a estratégia da empresa. Dessa forma, os responsáveis pela estratégia funcional devem entrar em harmonia com as estratégias de negócios para garantir que todas elas sejam consistentes. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes mais relevantes ao plano de negócios, estabelecendo ações, abordagens e práticas para a operação de uma área ou função do negócio. Os objetivos da estratégia funcional são: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir seus objetivos e função;
- **Estratégia operacional** – direcionada às unidades operacionais básicas, tais como fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. As estratégias operacionais estão relacionadas a iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chaves e ao tratamento de tarefas operacionais diárias que tenham significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.



## Exercitando o conhecimento

Assinale a alternativa que apresenta corretamente a diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico.

- a) O planejamento estratégico é o processo sistemático, planejado e executado sob liderança dos responsáveis pelos resultados. Já a gestão estratégica trata da concepção e da elaboração dos caminhos para que a missão da empresa seja cumprida e a visão, alcançada.
- b) O planejamento estratégico trata da concepção e da elaboração dos caminhos para que a missão da empresa seja cumprida e a visão, alcançada. Já a gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob liderança dos responsáveis pelos resultados organizacionais.
- c) São dois conceitos que possuem rigorosamente o mesmo significado, porém um é aplicado no âmbito da gestão e o outro, no âmbito do planejamento estratégico.
- d) O planejamento estratégico trabalha com a concepção, enquanto que a gestão estratégica trata do acompanhamento posterior de tudo o que foi planejado.

**Comentário:** se você escolheu a alternativa "b", acertou. O planejamento estratégico é responsável pela elaboração dos caminhos para alcançar os objetivos pretendidos. Já a gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob liderança dos responsáveis pelos resultados organizacionais, ou seja, um trata da elaboração e o outro, do monitoramento e da avaliação dos resultados.

## Resumindo

Nesta lição, você teve a oportunidade de aprender que os impactos gerados pelos acontecimentos políticos, econômicos, tecnológicos, culturais, legais, bem como a sociedade em geral interferem nas ações no mundo dos negócios e as movimentam. Também teve contato com conceitos e técnicas da área de gestão.

Aprendemos, ainda, assuntos referentes à gestão de mudanças organizacionais e aos processos de formulação de estratégias, abordando aspectos de tecnologia, processos e liderança, detalhes esses sempre presentes no dia a dia de uma empresa, seja ela pública, privada ou do terceiro setor.

Veja se você se sente apto a:

- explicar a importância de identificar a identidade da empresa em que atua;
- discutir os conceitos sobre gestão e os fatores que influenciam na eficiência e na eficácia em gestão;
- mostrar como o processo de mudança influencia e interfere na gestão da empresa.



Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

## Exercícios

**Questão 1** - Nas empresas em que o modelo de gestão é tradicional, o poder e a influência não estão nas mãos dos trabalhadores. O objeto de valor é a gestão centralizada, em uma hierarquia de cima para baixo, com vistas à padronização de procedimentos e à eficácia de atuação. A esse respeito, assinale a alternativa correta.

- a) As empresas que conquistam sucesso e efetividade são as que mantêm o modelo de gestão tradicional, com centralização do poder e fonte de decisão, portanto, pode-se afirmar que isso faz parte das melhores práticas até hoje.
- b) O poder não está nas mãos dos trabalhadores, mas a influência está. Dessa forma, a gestão centralizada propicia a participação efetiva de todos. Diante de tantas mudanças no mundo dos negócios e nos métodos de gestão, é importante manter o modelo tradicional de gestão para que a identidade empresarial não seja fragilizada.
- c) Nos últimos 15 anos, significativas transformações têm afetado o mundo dos negócios. As empresas necessitam de atualização constante, inclusive em seu modelo de gestão. O modelo de gestão tradicional foi efetivo em outra época, mas, atualmente, outros valores passam a permear a rotina das atividades empresariais.
- d) Todas as empresas têm sido intensamente afetadas pelas grandes transformações das últimas décadas, portanto, manter a tradição e o modelo de gestão garantirá fortalecimento da identidade empresarial.

**Questão 2** - A identidade organizacional vai além da logomarca de uma empresa, trata-se do somatório de como a sociedade a reconhece e o que ela é internamente. Diante dessa afirmação, podemos considerar que a identidade organizacional depende:

- a) do que a empresa projeta e de como efetivamente seus gestores são.
- b) dos produtos e/ou serviços ofertados, das relações internas e dos procedimentos implantados.
- c) fundamentalmente do código de ética, da estrutura organizacional, do perfil dos líderes e da eficiência da operação.
- d) da percepção da sociedade, dos clientes e dos procedimentos implantados pela empresa.

**Questão 3** - Renato, assistente administrativo de uma empresa de pneus, foi chamado pelo seu gerente para esclarecimento sobre seu comportamento. A advertência do gerente ocorreu em função de Renato ter comentado com José, um representante comercial, que uma remessa de pneus estava com problemas. Analisando a situação apresentada, podemos considerar que:

- a) o gerente foi injusto com Renato, pois sua intenção foi alertar o prestador de serviços (José) sobre um possível problema futuro.
- b) por fragilidade da estrutura organizacional, Renato agiu erradamente. Ele fez uma comunicação sobre um assunto sigiloso que não competia a um profissional externo a empresa.

c) o representante comercial cometeu falha ética por não ter preservado Renato. Ele deveria apenas ter informado ao gerente o que ficou sabendo. Esse tipo de atitude fragiliza a identidade organizacional.

d) Renato falhou por não ter clareza do seu papel na estrutura organizacional e dos comportamentos adotados pela empresa. Sua atitude gera fragilidade de identidade organizacional.

**Questão 4** - Qual a denominação dada para a construção e as relações do ambiente externo e para o core business da empresa?

- a) Ambiente geral.
- b) Ambiente operacional.
- c) Ambiente de cultura organizacional.
- d) Ambiente de *business*.

**Questão 5** - Qual a denominação dada para a construção e as relações do ambiente externo e par o *core business* da empresa?

- a) Ambiente geral.
- b) Ambiente operacional.
- c) Ambiente de cultura organizacional.
- d) Ambiente de *business*.

**Questão 6** - "Enquanto o desemprego no Brasil se aproxima de 12% em meio a dois anos seguidos de encolhimento da economia, há indústrias brasileiras abrindo novas fábricas e criando milhares de novos empregos diretos. Esses investimentos, no entanto, são realizados no Paraguai, país que quer aproveitar a proximidade com o Brasil para ser uma plataforma de produção barata e livre de burocracia para o abastecimento do mercado de consumo brasileiro.

A estratégia de atrair investimentos e empregos ao abrir mão da cobrança de impostos tem dado resultado. A Lei de Maquila, que garante o pagamento de apenas 1% de tributo às companhias que abrirem fábricas no Paraguai e exportarem 100% da produção, existe desde 1997. Outras vantagens incluem gastos menores com mão de obra e energia elétrica. O salto quantitativo desse programa, porém, se deu nos últimos três anos – justamente quando a economia brasileira começou a andar para trás."

Com base no texto apresentado, assinale a alternativa correta.

- a) O ambiente operacional é o responsável pela decisão das empresas brasileiras por saírem do país para viabilizar seus negócios.
- b) A interferência nas decisões e dinâmicas internas das empresas ocorre em função dos movimentos e das mudanças do ambiente geral.
- c) A saída de algumas empresas brasileiras para outros países é reflexo de manipulação dos empresários em função das mudanças do ambiente geral, mais especificamente da política e da economia.

d) As mudanças dos ambientes geral e operacional impactam as decisões dos empresários, entretanto, o que define e tem maior peso para a decisão tomada é a questão tecnológica, ou seja, o ambiente geral.

**Questão 7** - Celso, empresário da área de confecção, situado no interior do estado de São Paulo, a 458 km da capital, produz e comercializa roupas em *jeans*. Ele tem resistência em tomar algumas decisões, como comercializar seus produtos virtualmente, melhorar a qualidade e o padrão dos seus produtos, entre outras ações para manter a competitividade e ampliar o mercado. Na realidade, está decidido a não realizar essas mudanças porque entende que seu nicho de mercado está definido e as mudanças não atingirão seus negócios.

Avaliando a situação, sob o ponto de vista de sustentabilidade do negócio, podemos afirmar que a decisão do Celso está:

a) errada, porque todas as mudanças ligadas ao ambiente do negócio influenciam nas questões de qualidade e na satisfação do cliente direto, o que impacta diretamente a sustentabilidade da empresa.

b) desatualizada, afinal, todos os empresários devem estar alertas às mudanças, com o objetivo de atender melhor seus clientes.

c) inadequada, porque todas as mudanças, sejam operacionais ou gerais, interferem nas empresas, e a falta de atenção do empresário pode custar a sobrevivência da empresa.

d) errada, afinal, não é porque os seus clientes são agricultores que não mereçam ou gostem de usar uma roupa mais moderna e com tecidos de melhor qualidade; portanto, mesmo que as mudanças não afetem seus resultados, ele deve inovar.

**Questão 8** - O ambiente operacional é o responsável direto pelas mudanças em uma organização. Essa afirmação é correta?

a) Sim, porque, na medida em que o cliente exige mais e a concorrência eleva seu padrão de atendimento, se a organização não acompanhar, ficará para trás. Cabe lembrar que essa premissa também é válida para a área pública e o terceiro setor.

b) Sim, porque os clientes estão cada dia mais exigentes e recebendo toda a atenção, afinal a briga por espaço está cada vez mais acirrada, entretanto, essa premissa é válida somente para empresas privadas, que estão em disputa com a concorrência, o que não ocorre na área pública e no terceiro setor.

c) Não, o que impacta diretamente os negócios são as mudanças no ambiente geral, as políticas e as tecnologias que obrigam as empresas a se reinventarem, e isso ocorre tanto na área privada quanto na pública e no terceiro setor.

d) Não necessariamente, são tantos os fatores que interferem no desempenho das organizações que não se pode afirmar que o ambiente operacional seja o principal responsável pelas mudanças, principalmente na área pública.

**Questão 9** - A eficácia de resultados está sempre em foco nas empresas – seja da área pública ou da privada. Vale lembrar ainda que empresa eficaz é a que faz as coisas certas. Portanto, os resultados eficazes e a manutenção da competitividade ocorrem à medida que os objetivos são conquistados. Parece uma questão simples, mas não é bem assim, pois pode haver (in)eficácias no percurso da implantação dos objetivos.

Das situações a seguir apresentadas, assinale a que superou a ineficácia e manteve o foco para alcançar o resultado pretendido.

- a) Uma loja de roupas femininas projetou uma meta de venda elevada para o dia das mães, organizou estoque e equipe, entretanto, por força do cenário econômico, não atingiu a meta, muito pelo contrário. Diante desse cenário, e para não perder o estoque, fez uma promoção arrasadora e liquidou tudo; para isso, foi necessário vender algumas peças abaixo do custo e, dessa forma, a meta de venda foi atingida.
- b) Uma padaria que tinha excelente venda de pães e elevado número de clientes resolveu fornecer refeições rápidas, para aproveitar a clientela que já frequentava o ambiente.
- c) Um supermercado, com vistas ao controle de custos, reduziu a equipe de caixa, o que sobrecarregou os funcionários que ali permaneceram e, em contrapartida, concentraram mais a atividade.
- d) Uma escola privada tem como objetivo a preparação de seus alunos para aprovação nos melhores vestibulares do país, por esse motivo não cedeu à proposta que um dos investidores fez: a de ofertar cursos técnicos.

**Questão 10** - Uma empresa de produção de produtos de limpeza recebeu uma proposta de elevar sua produção de limpa piso de 10 mil litros/mês para 100 mil litros/mês, a fim de atender a uma rede específica de hipermercados. O empresário aceitou o desafio, entretanto, seu nível de eficácia baixou 80% em relação ao que havia conquistado e mantido por 10 anos.

Considerando o caso apresentado, podemos dizer que a perda de eficácia e o comprometimento da qualidade tiveram como uma das principais causas:

- a) a falta de atenção e o despreparo no trabalho para mudança cultural, que fragilizaram o processo de produção.
- b) o hipermercado não ter cumprido seus compromissos financeiros.
- c) o cenário nacional não estar favorável a novos investimentos.
- d) a falta de cumprimento de prazos dos fornecedores para entrega de matéria-prima.