



## Evolução do conhecimento administrativo: Fayol

Profa. Dra. Janaina Giraldi



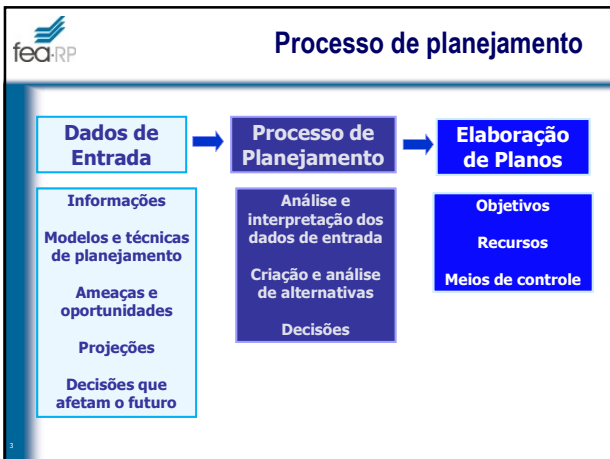
### Planejamento: Garrafa retornável é a arma da Ambev para driblar a crise


- Aumentar a oferta de bebidas em garrafas de **vidro retornáveis** é uma das apostas da Ambev para tentar vender mais e contornar a crise de 2016. "É uma opção bem mais **sustentável** e **barata**. Ajuda o consumidor que está apertado a continuar comprando nossas marcas. As cervejas em embalagens retornáveis são vendidas por um preço **20% a 30% menor** e têm ganhado espaço no mercado", segundo a fabricante.
- Em 2014, 4% do volume total de cervejas Ambev vendido em supermercados era em garrafas retornáveis. Em 2015, essa fatia mais que **triplicou**, para 14,4%. "Há uma tendência de aceleração. A logística (de retornáveis) é mais difícil de operar, mas sabemos fazer muito bem".
- Além dessa estratégia, a empresa seguirá reduzindo despesas e **reajustando** preços de acordo com a inflação e aumento de impostos. O investimento nas cervejas premium, nas bebidas "near beer" (produzidas a base de malte, como a família Skol Beats) e em energéticos, categorias que têm crescido, também continua nos planos.
- (<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/garrafa-retornavel-e-a-arma-ambev-para-driblar-a-crise>)



### No processo administrativo, há diferentes maneiras de executar decisões

Processo	Significado
<b>Planejamento</b>	Decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los
<b>Organização</b>	Decisões sobre a divisão de autoridade, responsabilidades e recursos para realizar tarefas e objetivos
<b>Execução / Direção</b>	Decisões de execução de planos. Direção, coordenação e autogestão são estratégias de execução
<b>Controle</b>	Decisões de assegurar a realização dos objetivos





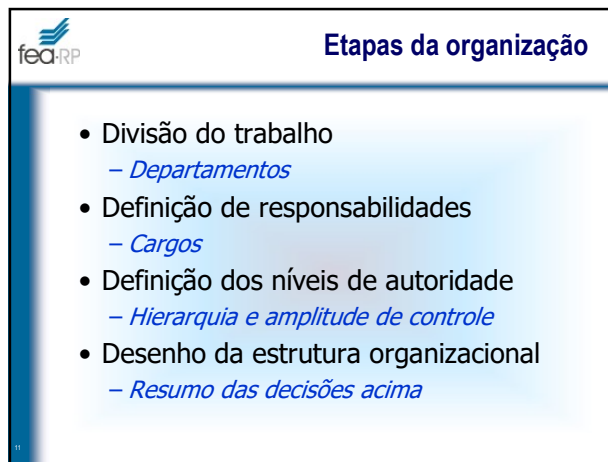
### Exemplo de alcance de objetivos: Magazine Luiza

- Vídeo mostra histórico da empresa até início de 2010: <http://www.youtube.com/watch?v=vQe4QSmA2B8>
- Outros acontecimentos:
  - Transferência de 200 profissionais em novembro de 2010 para São Paulo (compras, marketing, vendas, logística, loja virtual e partes do TI e da gestão de pessoas)
  - Compra das lojas Maia em 2010
  - Abertura de capital em abril de 2011
  - Luiza Helena aceitou ser Ministra da Micro e Pequena Empresa em julho de 2011
  - Em junho de 2011 o Magazine Luiza anunciou acordo para a compra das lojas do Baú da Felicidade do grupo Silvio Santos
  - Planos para 2012: integração das lojas
- **Que recursos e controles foram necessários para a empresa alcançar seus objetivos de crescimento?**



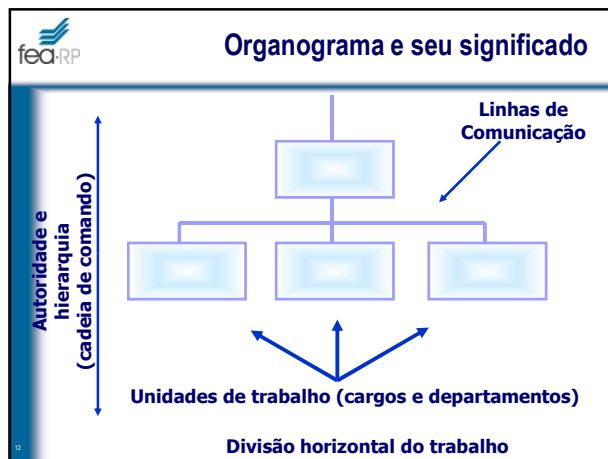
**Cronograma é um tipo de plano operacional**

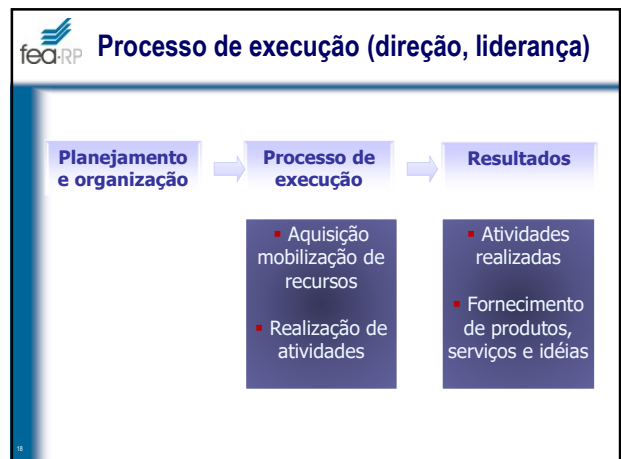
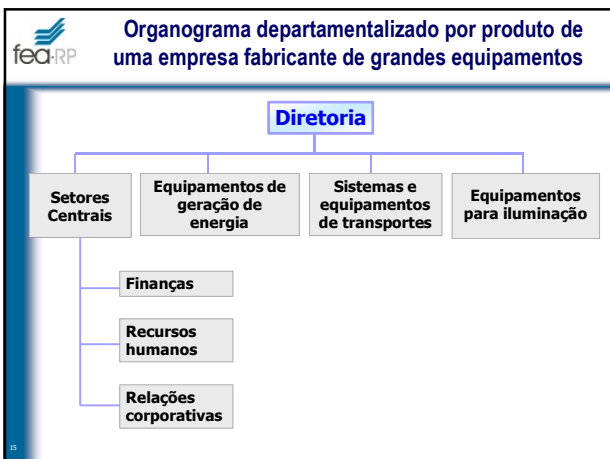
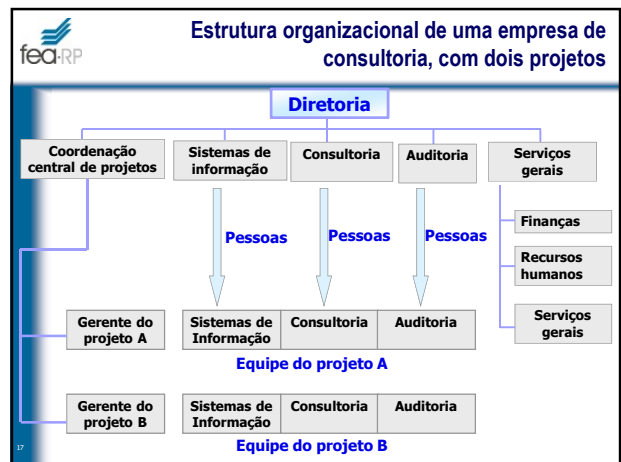
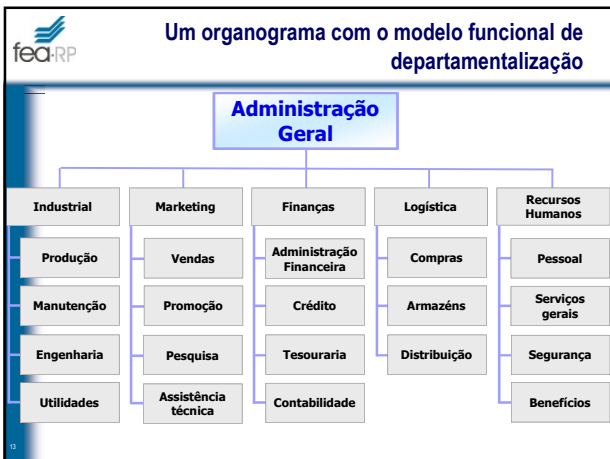
Eventos	Semanas
	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28
Fase 1 – Preparação	
1.1 – Escolha do local	
1.2 – Escolha do tamanho	
1.3 – Escolha do sistema de filtro	
1.4 – Desenho do projeto	
Fase 2 – Montagem	
2.1 – Confeção do móvel	
2.2 – Confeção do vidro	
2.3 – Compra de matérias/equip.	
2.4 – Instalação dos equipamentos	
2.5 – Decoração do aquário	
Fase 3 – Manutenção	
3.1 – Preparação e adição da água	
3.2 – Estabilização da água	
3.3 – Monitoramento da água	
3.4 – Aquisição dos habitantes	
3.5 – Troca parcial da água (30%)	
3.6 – Limpeza e manutenção	



**Orçamento é um tipo de plano operacional**

Itens de Custo	2004	2005	2006	Total
Mão-de-obra	1.260.000,00	2.600.000,00	3.250.000,00	7.110.000,00
Serviços de terceiros	2.200.000,00	4.400.000,00	2.825.000,00	9.425.000,00
Equipamentos	825.000,00	982.000,00	-	1.807.000,00
Material de consumo	675.000,00	686.000,00	327.000,00	1.688.000,00
Diversos	25.000,00	25.000,00	25.000,00	75.000,00
Total	4.985.000,00	8.693.000,00	6.427.000,00	20.105.000,00







## Definição de políticas para comunicação com membros da organização

- Guias de ação, métodos, procedimentos, regras, formas, práticas administrativas estabelecidos para **dar suporte** para alcance dos objetivos
- Facilitam a **solução** de problemas e a implementação das estratégias
- Colocam **limites** para as ações administrativas para recompensar e punir comportamentos
- **Base** para controle e coordenação
- Devem ser declaradas por **escrito**
- **O que pode e o que não pode ser feito**



## Carrefour no Brasil: realocação de recursos para Atacadão

- **Atacadão** foi usado para disputar clientes em estados emergentes do eixo Centro-Oeste-Norte-Nordeste, além de bairros das áreas regiões metropolitanas das capitais das regiões Sul e do Sudeste, onde predominam os chamados consumidores das **classes C e D**.
- Além de ampliar as filiais do Atacadão, outro objetivo foi a **revitalização** das lojas, o treinamento de funcionários e a melhoria de áreas sensíveis, como o atendimento ao cliente. Para isso, foi criada uma diretoria para cuidar exclusivamente do setor de check-outs, com **treinamento** das profissionais e na aquisição de novos equipamentos.
- **Repaginada** geral nas lojas, especialmente nas mais antigas. Aposta (hipermercados): valorização dos espaços destinados à venda de produtos frescos, vestuário e perfumaria, que geram maior margem de ganho.
- Assim como o rival GPA, o Carrefour Brasil têm investido pesado nos últimos anos no formato **atacarejo**.



## Exemplos de políticas

- Oferecer seminários de atualização profissional anualmente
- Descentralizar atividades de treinamento
- Realizar recrutamento interno
- Promover com base no mérito
- Ligar compensação com alcance de objetivos
- Permitir horas-extras de trabalho
- Trabalhar em todos os turnos
- Desencorajar o fumo no trabalho
- Desencorajar negócios no ambiente de trabalho



## Gerenciamento de conflitos

- Interdependência de objetivos e competição por recursos pode levar a conflitos
- Expectativas diferentes, reação à pressão, personalidades incompatíveis, desentendimentos entre áreas, escolhas estratégicas e operacionais
- Conflito é **inerente** às organizações
- Conflito nem sempre é ruim
  - *Identificar e solucionar problemas*
  - *Estratégias: ignorar, negociar, confrontar*



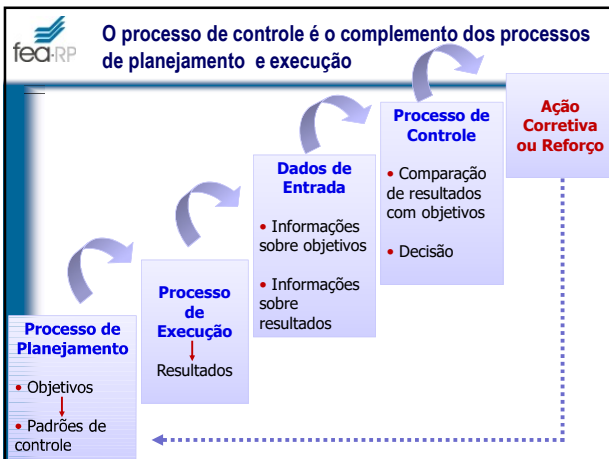
## Alocação de recursos

- Atividade central da administração que permite a execução da estratégia
- Alocação de acordo com as prioridades estabelecidas nos objetivos anuais
- Recursos para alocação: **financeiros, físicos, humanos e tecnológicos**
- Alocação não garante sucesso de estratégias
  - *Problemas: proteção de recursos, ênfase em resultados de curto prazo, políticas organizacionais, objetivos pouco claros, falta de conhecimento*



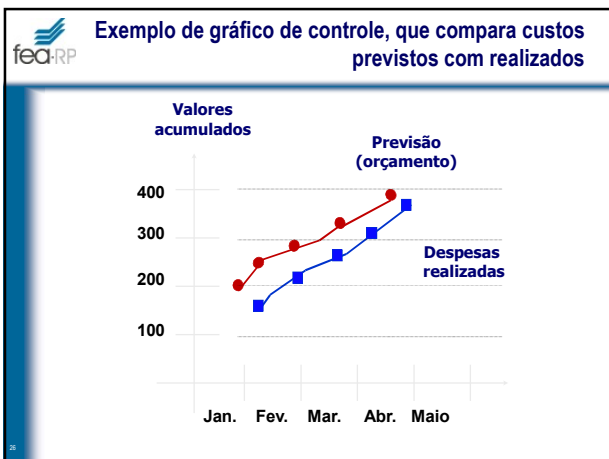
## Criação de uma cultura de suporte à estratégia

- Aspectos da cultura atual que são antagônicos à nova estratégia devem ser **identificados e alterados**
- **Mudança** na cultura pode ser necessária para enfrentar desafios competitivos
  - *Declarações formais da filosofia da organização*
  - *Desenho dos espaços físicos, fachadas*
  - *Ação de coaching pelos líderes*
  - *Sistemas de compensação claros*
  - *Histórias, lendas, mitos sobre pessoas e eventos*
  - *Reações para incidentes críticos*
  - *Como a organização está estruturada*
  - *Critérios de recrutamento, seleção, treinamento*



**Principais contribuições de Fayol**

- A organização do conhecimento administrativo relacionado com a administração geral da empresa
- A organização de programas de formação gerencial com base nas funções do processo administrativo
- Validade até hoje em certas atividades, indústrias, tamanhos de empresa e países



**Teoria Clássica: Apreciação crítica**

- Não considerava o conteúdo psicológico e social
- Limitou-se apenas à organização formal
- Ausência de método rigorosamente científico
- Extremo racionalismo na concepção da administração
- Falta de realismo
- Considera a organização como uma máquina
- Foco no comando e não na operação
- Abordagem de sistema fechado

**TAYLOR versus FAYOL**

<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ORIGEM:</b> Chão de Fábrica</li> <li><b>ÊNFASE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adoção de métodos racionais</li> <li>adoção de padronização</li> <li>máxima divisão de tarefas</li> </ul> </li> <li><b>ENFOQUE:</b> Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ORIGEM:</b> Gerência Administrativa</li> <li><b>ÊNFASE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura formal da empresa</li> <li>princípios administrativos pelos altos escalões</li> </ul> </li> <li><b>ENFOQUE:</b> Gerência</li> </ul>
---	---

**Exercício: Eastman Kodak Company**

- O texto trata da situação atual da Kodak
- Que problemas podem ser apontados, no que diz respeito à qualidade do processo administrativo?
  - Planejamento
  - Organização
  - Execução
  - Controle