

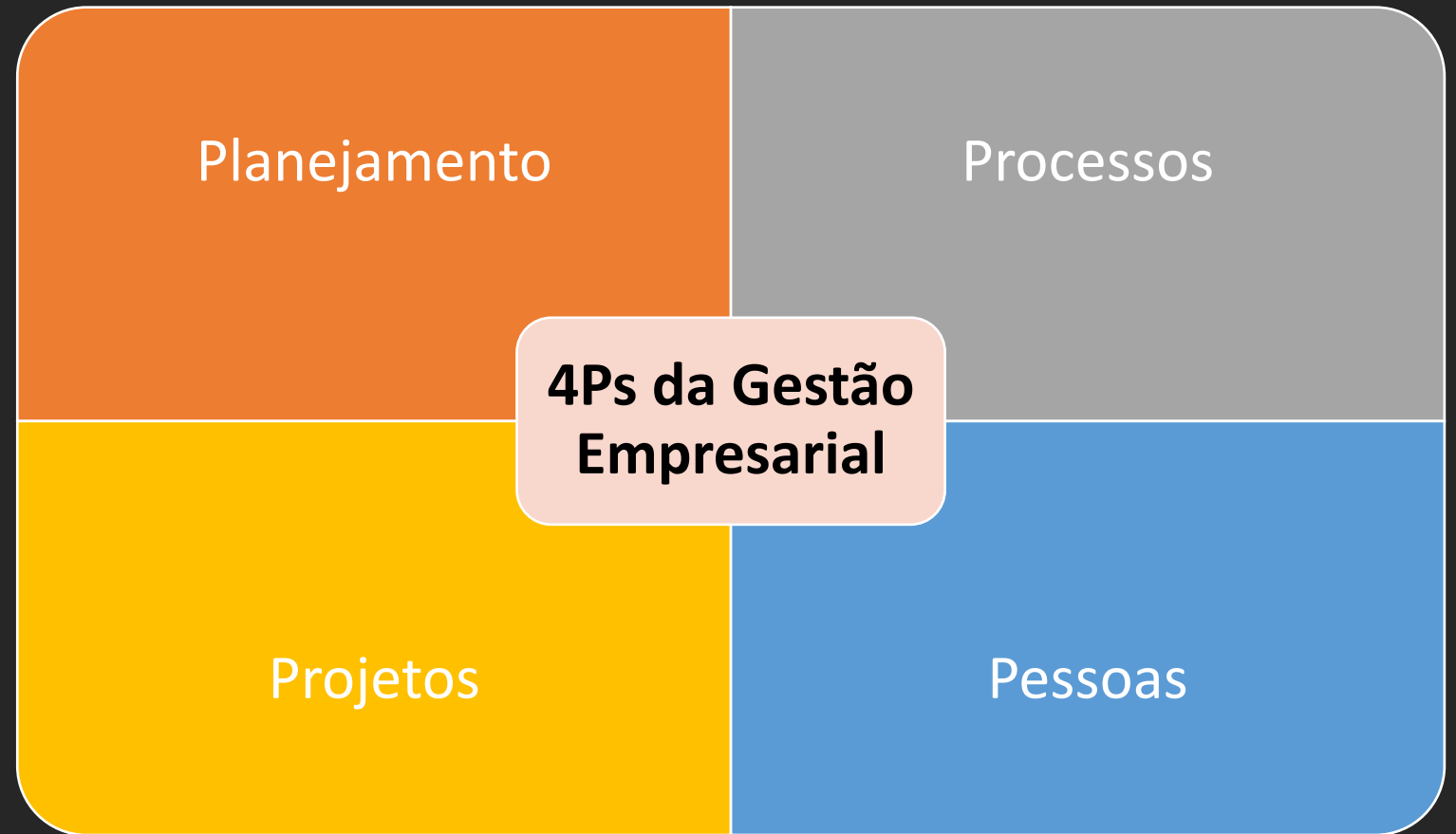
Aula 2

Gestão empresarial

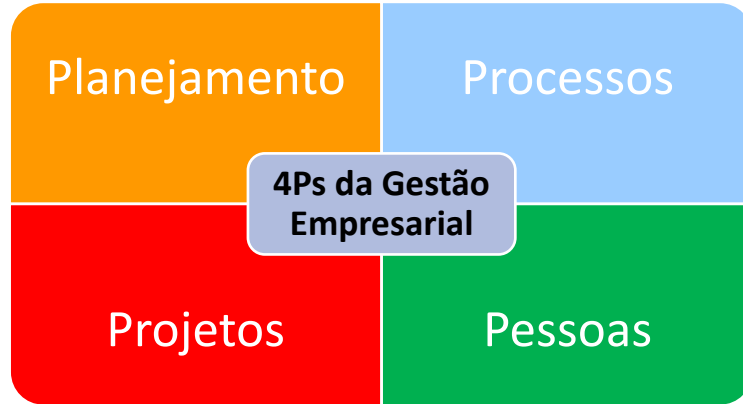


Universidade de São Paulo - USP

Gestão Empresarial é praticar e alinhar esses 4Ps!



GESTÃO EMPRESARIAL



PLANEJAMENTO



PLANEJAMENTO



- Significa voltar os olhos para o futuro - definir hoje que resultados devem ser alcançados no futuro e de que forma.
- Predetermina um curso de ações - combina metas e atividades necessárias para atingi-las.
- Seleciona objetivos, áreas e meios para atingi-los, buscando a melhor alternativa para se chegar ao resultado.
- A essência desse ato é a tomada de decisões.



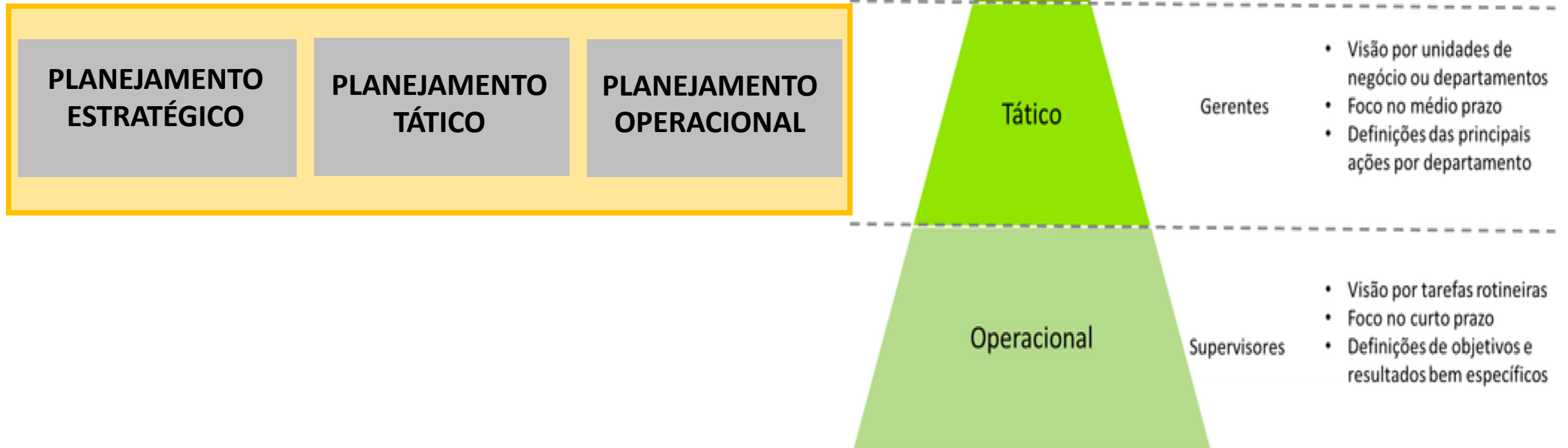
Planejamento

- Decisão: é a escolha de uma entre várias alternativas.
- Em síntese, corresponde à busca da melhor alternativa para se chegar a determinado resultado futuro.
- Condição básica: Deve resultar numa estrutura de planos que mostre cada plano no todo, e as inter-relações entre eles. Isto significa: os planos devem estar dentro de certa hierarquia - do plano estratégico ao operacional.



PLANEJAMENTO

- A Estrutura do Planejamento (Montana & Charnov, p. 101,1998): O planejamento de uma empresa pode ser visto de 3 perspectivas diferentes:





A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Vamos começar com um diálogo ilustrativo de Alice no País das Maravilhas, de Lewis Carroll:

- Alice; Por favor, você poderia me dizer que caminho devo seguir?
- Gato Cheshire: Isso depende muito do lugar para onde você quer ir.
- Alice: Eu não me importo para onde.
- Gato Cheshire: Então não faz diferença o caminho a pegar.



A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

- A organização que escolher a abordagem do Eu não me importo para onde pode se ver à mercê de forças múltiplas de mercado:
 - a concorrência dominá-la;
 - ideias novas substituir seu produto;
 - novos métodos de marketing fazer com que seus sistemas de distribuição fiquem obsoletos.
- A organização pode nunca atingir seus objetivos.

Planejamento

Planejamento
envolve

1. Escolher um destino;
2. Avaliar os caminhos alternativos;
3. Decidir sobre o rumo específico para alcançar o destino escolhido.

O planejamento exige uma reflexão sobre os problemas e alternativas até chegarem a uma solução. O custo de um erro na tomada de decisão é alto demais na economia complexa de hoje.

Planejamento estratégico



Pergunta-chave:

- O que nós gostaríamos de fazer quando crescermos?



Planejamento Estratégico

- Planejamento do rumo de uma organização e de todos os seus componentes.
- Direciona a missão da organização em termos de sua principal atividade.
- Resultados do planejamento estratégico: incluem diretrizes amplas e gerais para a seleção de áreas de atividade ou mercados nos quais devemos penetrar, ou dos quais devemos nos retirar.
- Característica:
 - Olha para o futuro em termos da MISSÃO da Organização.



PLANO TÁTICO

Perguntas-chave:

Quais os principais componentes de nossa atividade?

Existem áreas específicas de concentração nesse tempo?

- Analisa alternativas à realização da missão; os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou do mercado.
- Característica:
 1. Examina variáveis como: condições de mercado, objetivos financeiros, recursos necessários para realizar a missão.



Planejamento operacional

- Pergunta-chave:
 - Que tarefas específicas precisam ser feitas para
 - se conseguir os resultados declarados no plano tático?

Planejamento operacional



- Ou também chamado *Planejamento do dia-a-dia*, direciona cronogramas específicos e alvos mensuráveis.
- Assegura que as combinações corretas de recursos estão disponíveis na hora certa para produzir o bem ou o serviço para o consumidor-alvo.
- Característica:
 - Curto prazo (até 1 ano)

Abordagem Operacional, Tática e estratégica da Informação

(Montana & Charnov, 1998)

Nível	Cenário	Extensão	%de Incerteza
Estratégico	Mapeamento ambiental, avaliação da forças, limitações e incertezas.	Longo Prazo	Elevado devido as coações que não pode prever
Tático	Traduz/ interpreta decisões estratégicas em planos concretos por <u>deptos</u> .	Médio prazo	Limitação das variáveis envolvidas para permitir programação
Operacional	Desdobra os planos táticos em operacionais p/ cada <u>tarefa</u>	Curto prazo	Reduzido, graças à programação e racionalização das atividades

Perspectivas do planejamento



Exemplo simples

- Você pegou o mapa do Brasil e examinou-o como um todo, à procura de uma cidade onde gostaria de morar. Escolheu Salvador.
- Planejamento Estratégico: Sua missão é ir para Salvador.
- Planejamento Tático: quanto tempo e dinheiro dispõe, meios de transporte utilizados para chegar até lá.
- Planejamento Operacional: desenvolver um plano mais detalhado – datas, cronogramas de viagens, etc.

Para se iniciar o Planejamento deve-se
ter uma VISÃO SISTÊMICA

Visão sistêmica



POLÍTICAS DE APOIO À C,T&I

Identificada uma grande lacuna para a formação e o apoio ao empreendedor de base tecnológica pelas agências federais.

Ciência & Tecnologia

CAPES

FINEP

CNPq

Empreendedorismo Inovador
- Proposta de Ideia Inovadora
- Projeto de Empreendimento



Startup Brasil

Inovativa

tecnova

FINEP Startup

Capital Empreendedor
- FINEP
- BNDES

INOVA CRED

BNDES
INOVAÇÃO

MOVER -
MCTIC

PROGRAMA NACIONAL DE
APOIO A EMPREENDIMENTOS
INOVADORES - MCTIC

Proposta - Laboratório de co-criação e desenvolvimento de projetos

Um lab de co-criação e desenvolvimento de projetos, para quem tem apenas uma ideia, mas uma imensa vontade de desenvolver.

OBJETIVO: disseminação da cultura empreendedora através do vínculo do tripé do conhecimento e da concepção da ideia, desenvolvendo ambiente acadêmico voltado para a inovação.

Alunos aprenderão conceitos iniciais sobre modelagem de negócios, validação de hipóteses ou desenho de soluções, focada no **desenvolvimento de soluções** que se configuram em **impacto tecnológico e social**.

O Programa possui um método estruturado, com encontros pré-determinados e entregas definidas.

Amplitude do Programa:

estímulo ao:

1

ENSINO:
disseminação do conhecimento e fomento ao empreendedorismo;

2

PESQUISA: possibilidade pesquisadores serem treinados, adaptarem suas ideias/protótipos e a testarem baseados em metodologia estruturada;

3

EXTENSÃO: conexão de alunos e pesquisadores com o ecossistema empreendedor.

METODOLOGIA

NIT e Hack Truck	Hack Truck	Hack Truck	NIT	NIT
01 Mercado de Ideias	02 Seleção e divulgação	03 Imersão I – Capacitação em IoT	04 Imersão II – Capacitação em gestão	05 Demoday
1 dia de evento	Divulgação online	5 semanas (1 mês e meio – 100 horas)	8 semanas (2 meses – 160 horas)	1 dia de evento
Número ilimitado	2 turmas de 26 a 28 alunos cada	2 turmas de 26 a 28 alunos cada	Alunos concluintes da fase 03	Alunos concluintes da fase 04
Evento de sensibilização, formação de equipes e inscrição	Processo seletivo Do projeto Hack Trucker	Metodologia única com treinamentos no caminhão – space maker para até 13 equipes	Metodologia a ser elaborada e conduzida pelo NIT da universidade (etapas 1 a 7) + desenvolvimento do protótipo	Apresentação <i>pitch</i> final e avaliação de equipe vencedora(s)

Capacitação em Gestão



Projeto piloto em 5 ICTs

Sul - Universidade
Tecnológica Federal do
Paraná (UTFPR)

Não consta

Sudeste – São Paulo (USP)

1º lugar

Norte – Universidade
Federal do Pará (UFPA) /
Belem

Não consta

Centro – Oeste –(UFMS) /
Campo Grande

18º lugar

Nordeste – Universidade
Federal de Pernambuco
(UFPE) / Recife

17º lugar

Hanking Universidade
Empreendedoras Brasil 2017

Resultados esperados

Produtos com maior valor agregado

Produtos que resolvam problema real da sociedade

Povoar as incubadoras com projetos melhor preparados e necessários frente à demanda de mercado

Utilizar projetos de TCC, mestrado e doutorado para serem aplicados (tecnologia aplicada – inovação)

Ter mestrandos e doutorandos como potenciais mentores e membros de banca avaliadora

Unir esforços, competências e conhecimentos técnicos para estimular o empreendedorismo de base tecnológica no Brasil.



A empresa e meio: pensamento sistêmico

Luciane Meneguim Ortega

“Sem mudar os nossos padrões atuais de pensamento, nós não seremos capazes de resolver os problemas que nós mesmos criamos”

Albert Einstein

Objetivo....

Desenvolver uma base conceitual sobre visão sistêmica para a resolução de problemas do sistema “empresa” e aperfeiçoamento de seus processos de gerência.

- Por que e para que existem Sistemas ?
- Seu papel nas empresas



Sumário

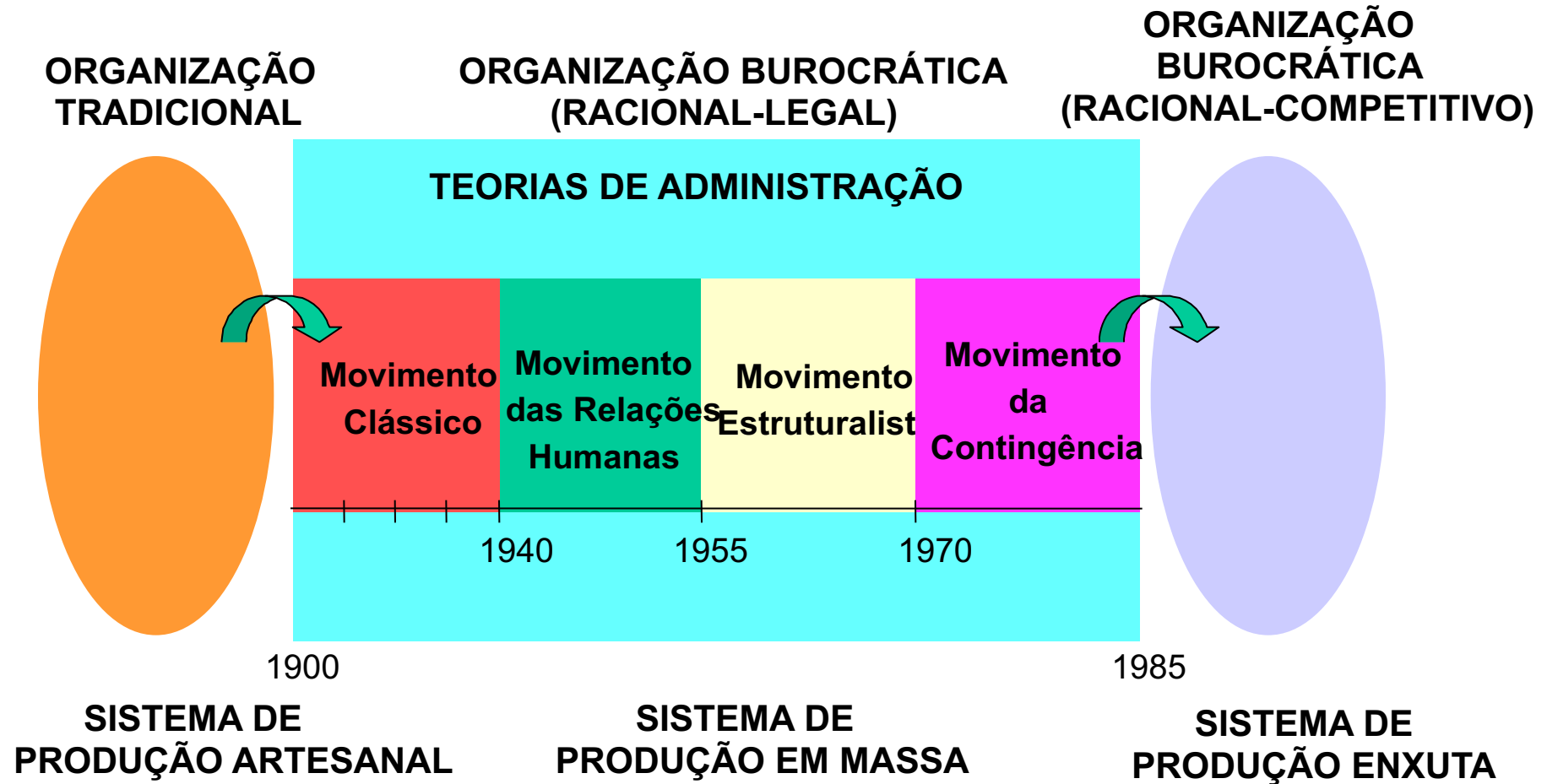
1. Abordagem de Sistemas
2. A idéia de Sistemas
 - Conceitos
 - Funcionamento
 - Classificação
3. Visão Sistêmica
4. Ambiente e Subsistemas
5. Sistema e o Ambiente Empresarial
6. Aplicação de Enfoques e Sistemas
7. Considerações Finais
8. Referências Bibliográficas



Abordagem **Sistêmica**



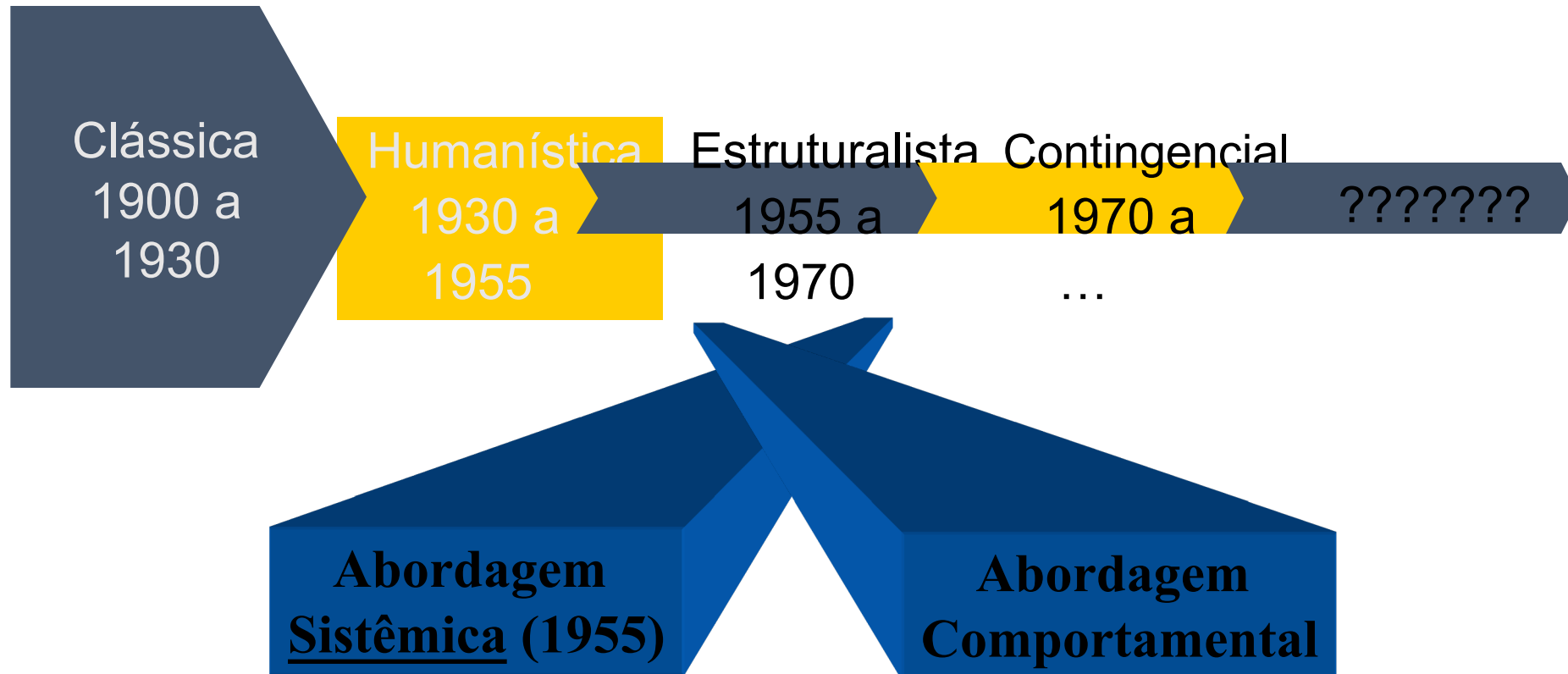
1. Antes dos Sistemas....contextualizando



Evolução do Pensamento Administrativo

1. Antes dos Sistemas.....

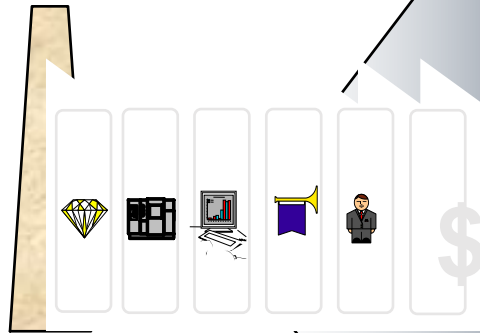
Evolução do Pensamento administrativo



Evolução Histórica das Teorias da Administração

DISCIPLINAS	Engenharia	Psicologia		Psicologia Social	Sociologia	Administração
MOVIMENTOS						
1900 Movimento da racionalização do Trabalho (Clássica)	Gerência Científica Taylor Gantt Gilbreth	Psicologia Industrial Munsterberg Tead Myers Viteles			Gerência Administrativa Fayol Gulick Urwick Mooney Davis	
1940 Movimento das Relações Humanas (Humanística)	<i>Production Management</i> Kimball Filipetti	Relações Humanas Mayo Lewin Roethlisberger Homans J.C.A.A Brown Zalesnik	Sistema Cooperativo Barnard	Sistema Social Parsons Merton	Processual Newman Koontz & O'Donnel Dale Terry Drucker Odiorne	
1955 Movimento do Estruturalismo / Sistemas (Estruturalista)	<i>Operation and Management</i> Buffa Skinner Hayes Wheelwright	Sócio-Técnico Trist. Bramford Rice Miller Emery	Comportamento Organizacional Maslow McGregor Likert Herzberg Argirys Bennis	Racionalidade Limitada Simon March Cyert	Institucional Selzinck Gouldner Blau Etzioni W.R. Scott	Planejamento Estratégico Chandler Ansoff Andrews
1970 Movimento das Contingências Ambientais (Contingencial)	Tecnologia Woodward Thompson Lawrence & Lorsch Perrow	Qualidade de vida no Trabalho Davis Chermis	Cultura Schein Kotter	Papéis Gerenciais Mintzberg Pettigrew	Estruturalistas Empíricos Hall Pugh Hage Aiken	Competitividade Miles & Sow Porter
Temas Organizacionais Relevantes	Tecnologia	Comportamento		Decisão	Estrutura	Estratégia

1. Antes dos Sistemas



• O artesão

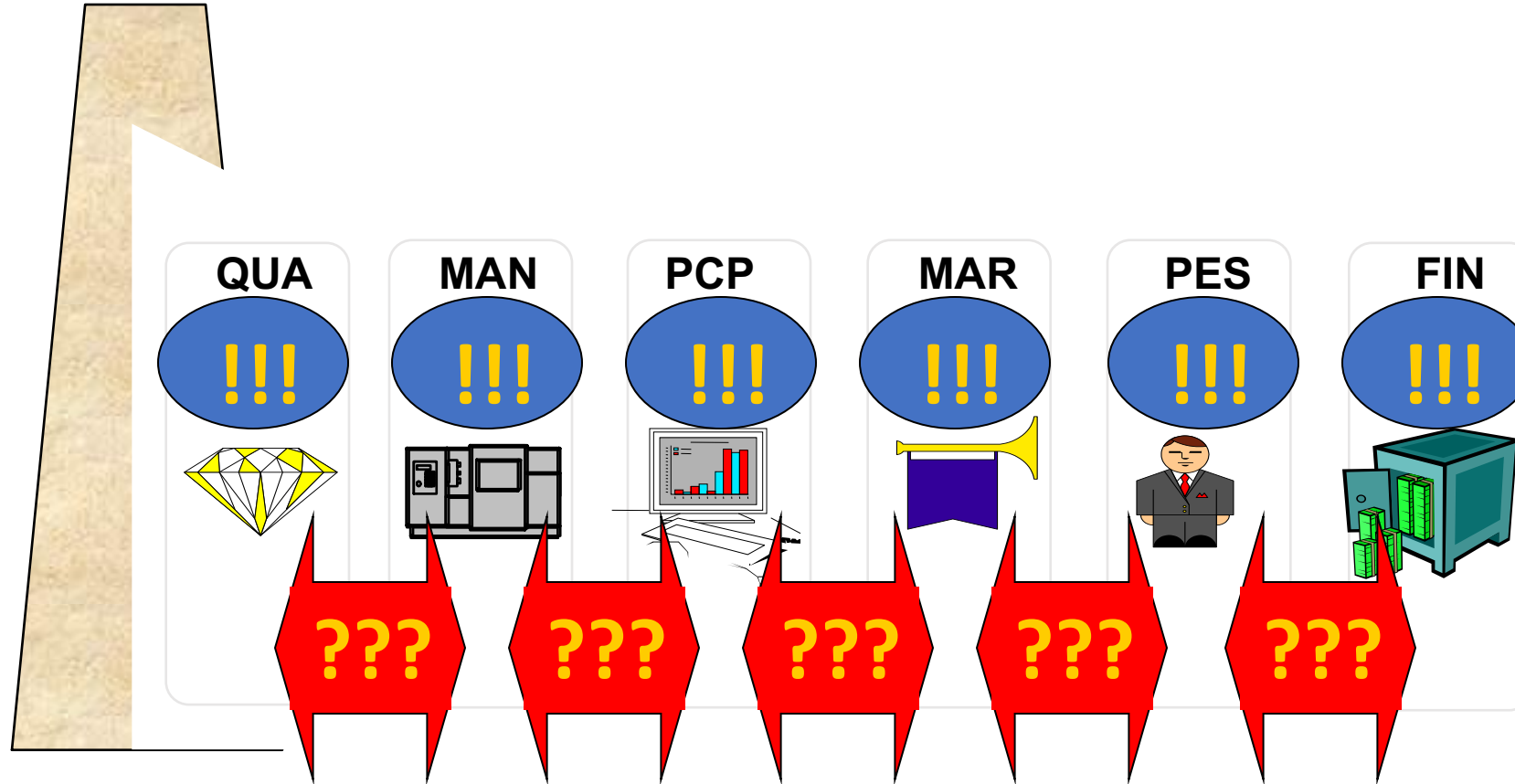


• Visão Mecanicista – era Industrial:

- Surge durante Revolução Industrial
 - Divisão de Tarefas
 - Especialização
 - Produção em Massa (Ford)
- Capacidade limitada do homem
- **Departamentalização**
- Consideram aspectos particulares da Organização. Mas e o mundo externo e a forma como os diversos aspectos interagem uns com os outros?????



1. Antes dos Sistemas



A visão organizacional, antes do pensamento sistêmico era limitada, no máximo, ao seu departamento.

1. Antes dos Sistemas

Ambiente Tradicional

Inconsistência da informação

Comunicação ineficiente

Excesso de papel

Desmotivação

Distribuição do conhecimento

Circulação deficiente das informações



1. Antes dos Sistemas



Onde problemas e situações, são produto de múltiplas causas e variáveis interdependentes.

Visão surgida durante anos 50: tudo é complexo e tudo depende de tudo! Qualquer situação tem inúmeras causas e produz inúmeros efeitos.

Organização é um sistema total!

É a chamada Teoria dos Sistemas

2. Abordagem de Sistemas

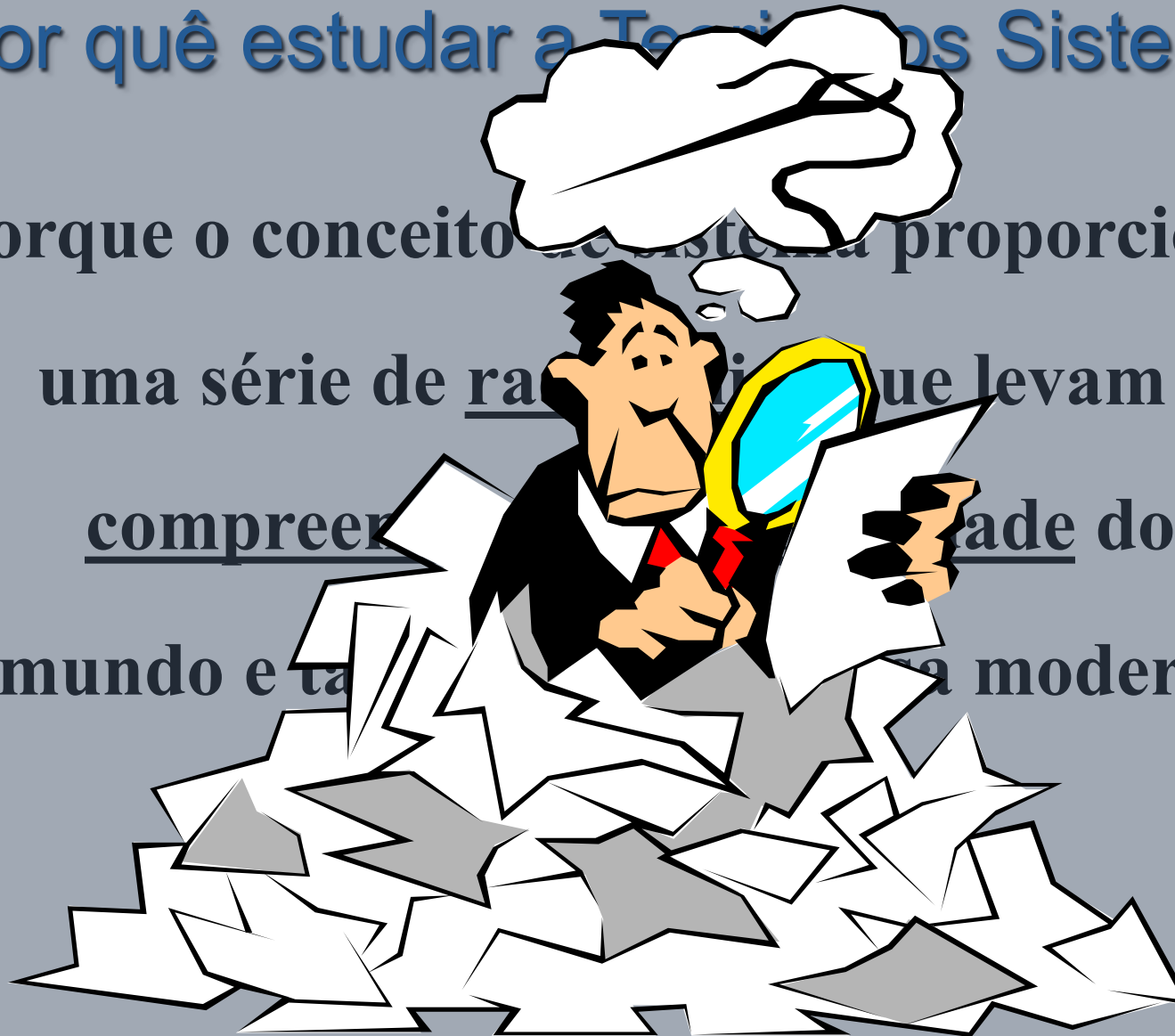
Por quê estudar a Teoria dos Sistemas?

Porque o conceito de sistema proporciona

uma série de razões que levam à

compreensão da realidade do

mundo e da sociedade moderna



2. Abordagem de Sistemas

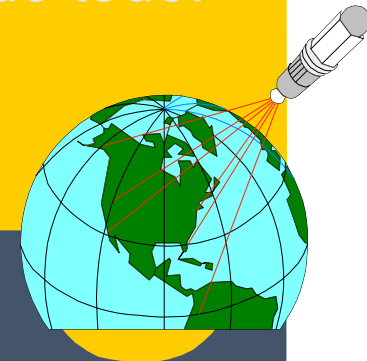
Desempenho depende do inter-relacionamento entre suas partes e com seu ambiente

A melhor eficiência das partes não garante a eficiência do todo!

Abordagem de Sistemas

Apenas variáveis internas não proporcionam visão ampla da estrutura e do comportamento organizacional.

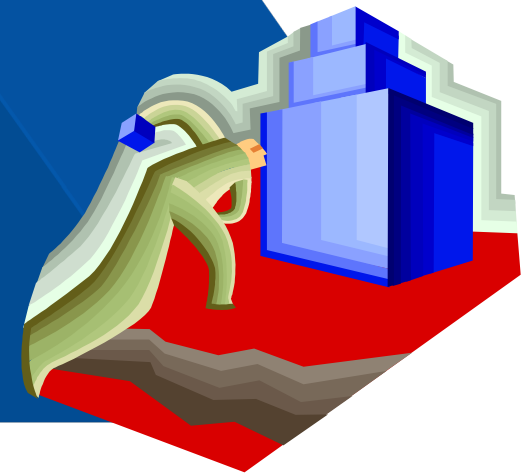
Inclui análise do ambiente externo, trazendo visão holística do sistema organizacional e enfatiza os processos.



3. A Idéia de Sistemas - Conceituando....

Sistema é:

- Conjunto de elementos, materiais ou ideais, entre os quais se possa definir alguma relação (Bio, 1985).
- Um todo complexo ou organizado; um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo (Maximiano, 2002).
- Síntese entre diversas funções, divisões, produtos, mercados e também entre ambientes interno e externo da empresa.



Visão Sistêmica

- É contextualizar as partes para entender o funcionamento do todo, ou seja, estudar as partes levando em consideração o seu papel na estrutura do todo.
- Isto implica no conceito de que o todo, resultante da junção das partes, é muito maior/mais amplo do que simplesmente a soma destas.
- Existem características existentes somente para o todo, que não podem ser encontradas nas partes. Portanto....



Como desenvolver uma visão sistêmica da empresa?

- É muito comum perguntar a um empregado/dirigente de empresa como ela funciona e a resposta ser um organograma da companhia.
- Mas será que a empresa é um conjunto de atividades verticalizadas que compõem um todo? Será que isto não revela um filme da empresa ou são fotografias tiradas de alguns ângulos?
- Para conseguir este filme é necessário ter uma visão sistêmica!



3. A Idéia de Sistemas

Funcionamento de um Sistema

Ambiente: não pertencem ao sistema, mas qualquer alteração pode afetar o sistema

Entradas

Forças/insumos que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para o processo

Processo

Transforma insumo em um produto/serviço (saída). Aqui os componentes do sistema interagem

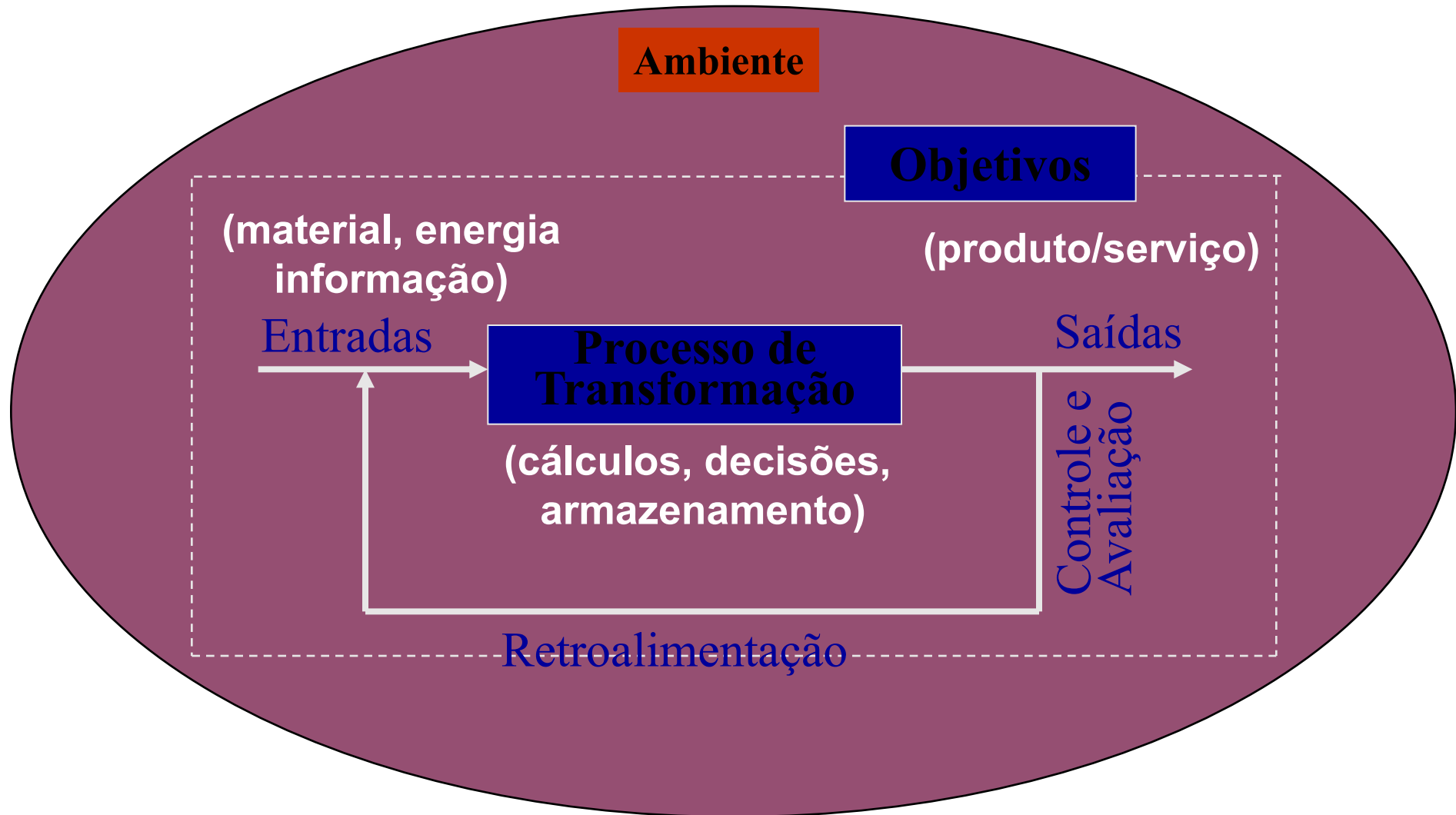
Saída

Resultado produzido pelo sistema. Deve estar em sintonia com os objetivos pré-estabelecidos.

Retroalimentação/Feedback

3. A Idéia de Sistemas

Funcionamento de um Sistema



3. A Ideia de um Sistema - Ex. de um Pensamento Sistêmico: Como tomar uma decisão?



4. Visão Sistêmica - vocês sabem o que é ?

“As nuvens se acumulam, o céu escurece,
as folhas viram para o alto, e sabemos que vai chover.”

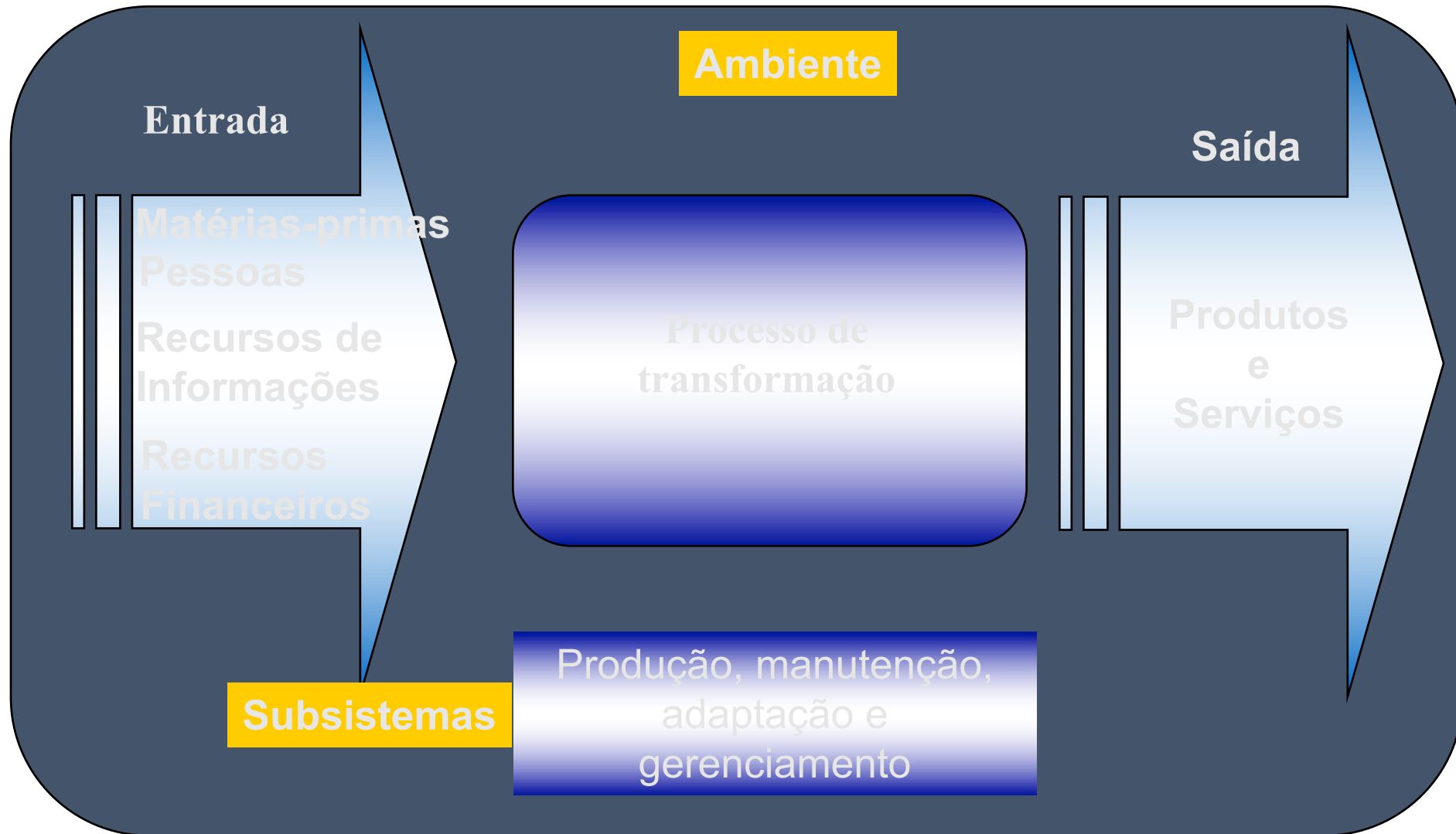
(Peter Senge, p. 14, Quinta Disciplina).

- A “abordagem sistêmica” originou-se da Teoria de Sistemas, com amplo espectro de idéias.
- É uma estrutura conceitual que visa tornar mais claro todo o conjunto e mostrar as modificações a serem feitas a fim de melhorá-lo.

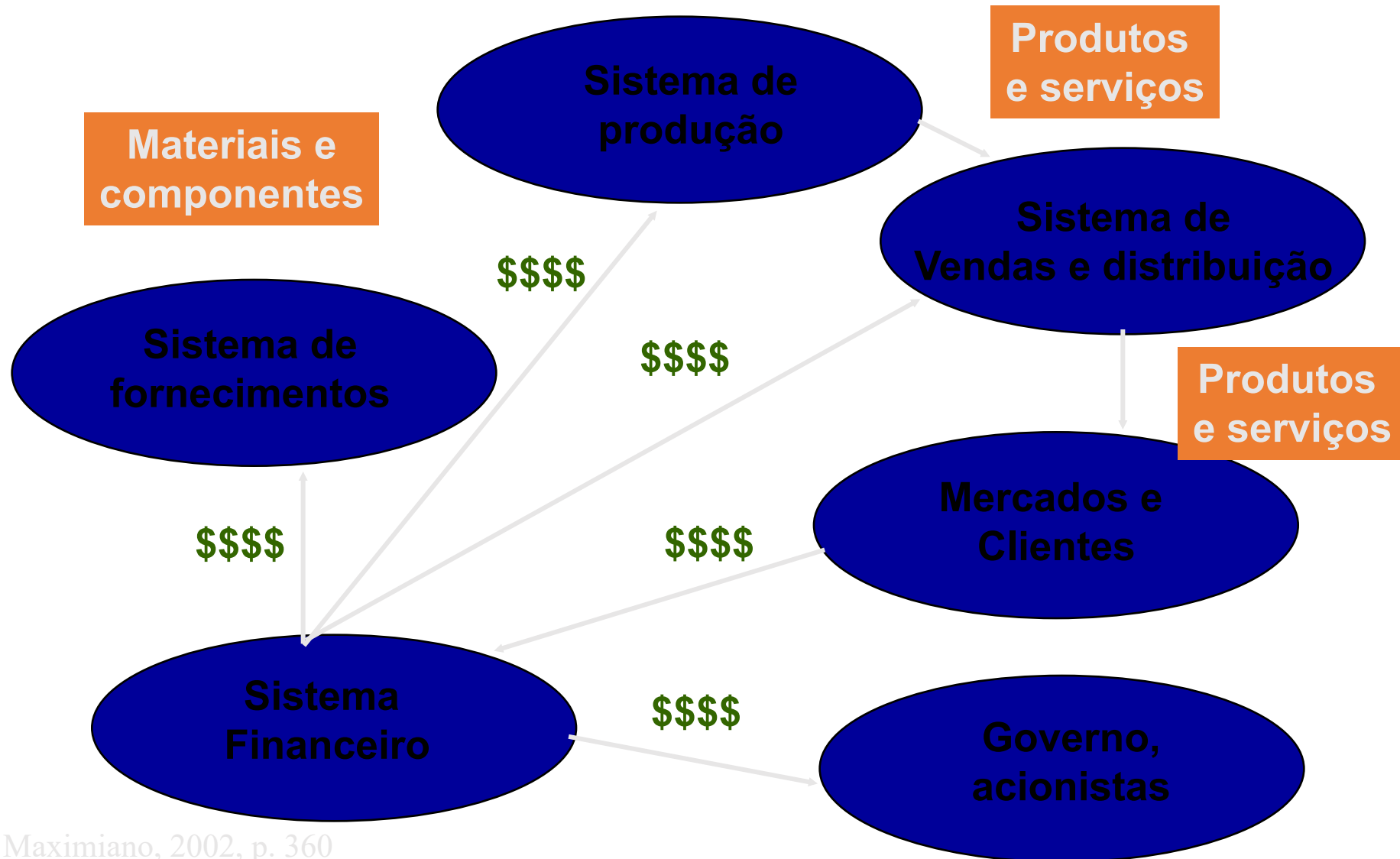
Aplicações do Enfoque Sistêmico

- Aplicações
 - Ajuda a entender e a manejar a complexidade de situações/problemas enfrentados pela empresa.
 - Por isso, o enfoque sistêmico é uma ferramenta intelectual muito utilizada no estudo e na prática da administração de todos os tipos de organizações.
 - Há inúmeras aplicações importantes do enfoque sistêmico na moderna administração.

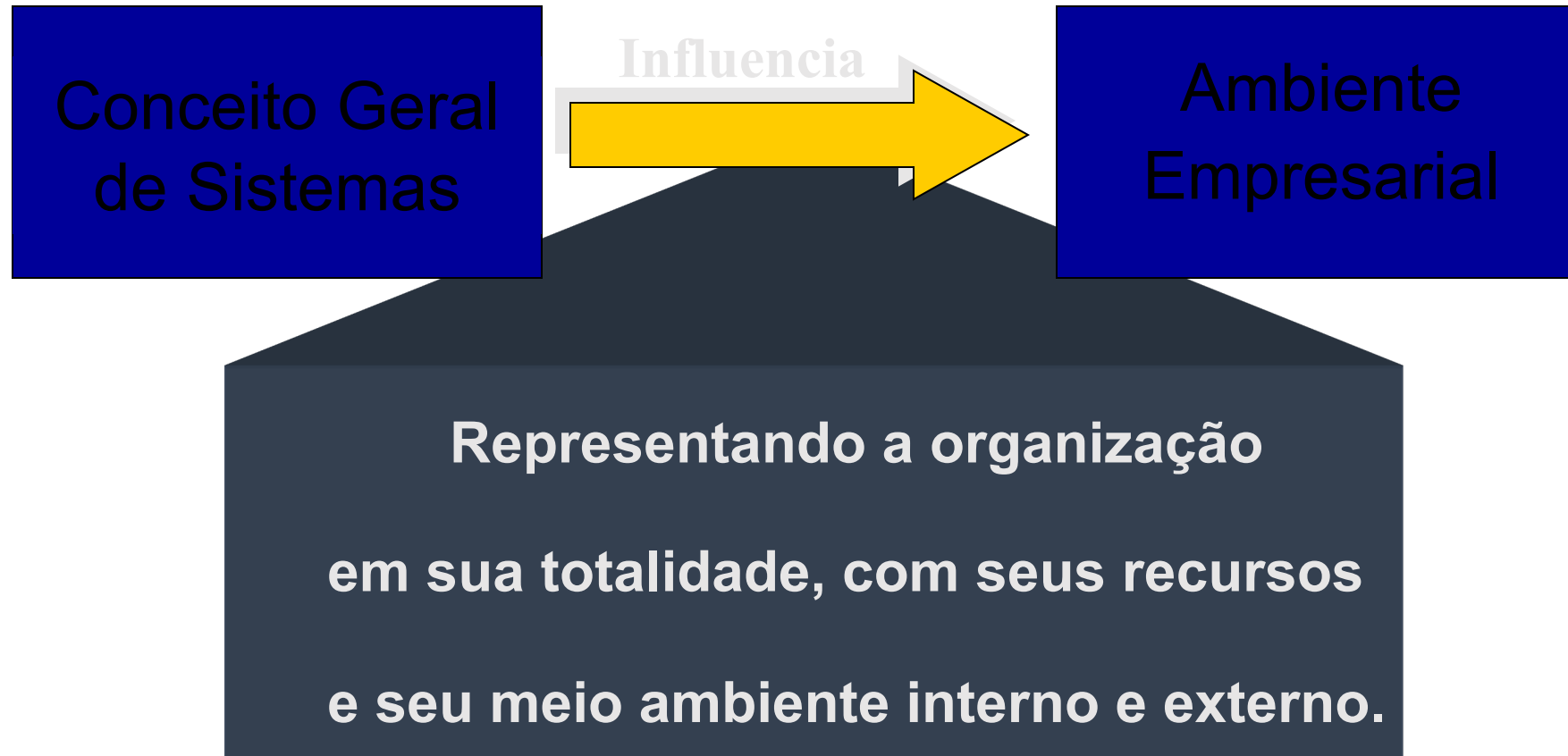
5. Ambiente e Subsistemas...fatores internos



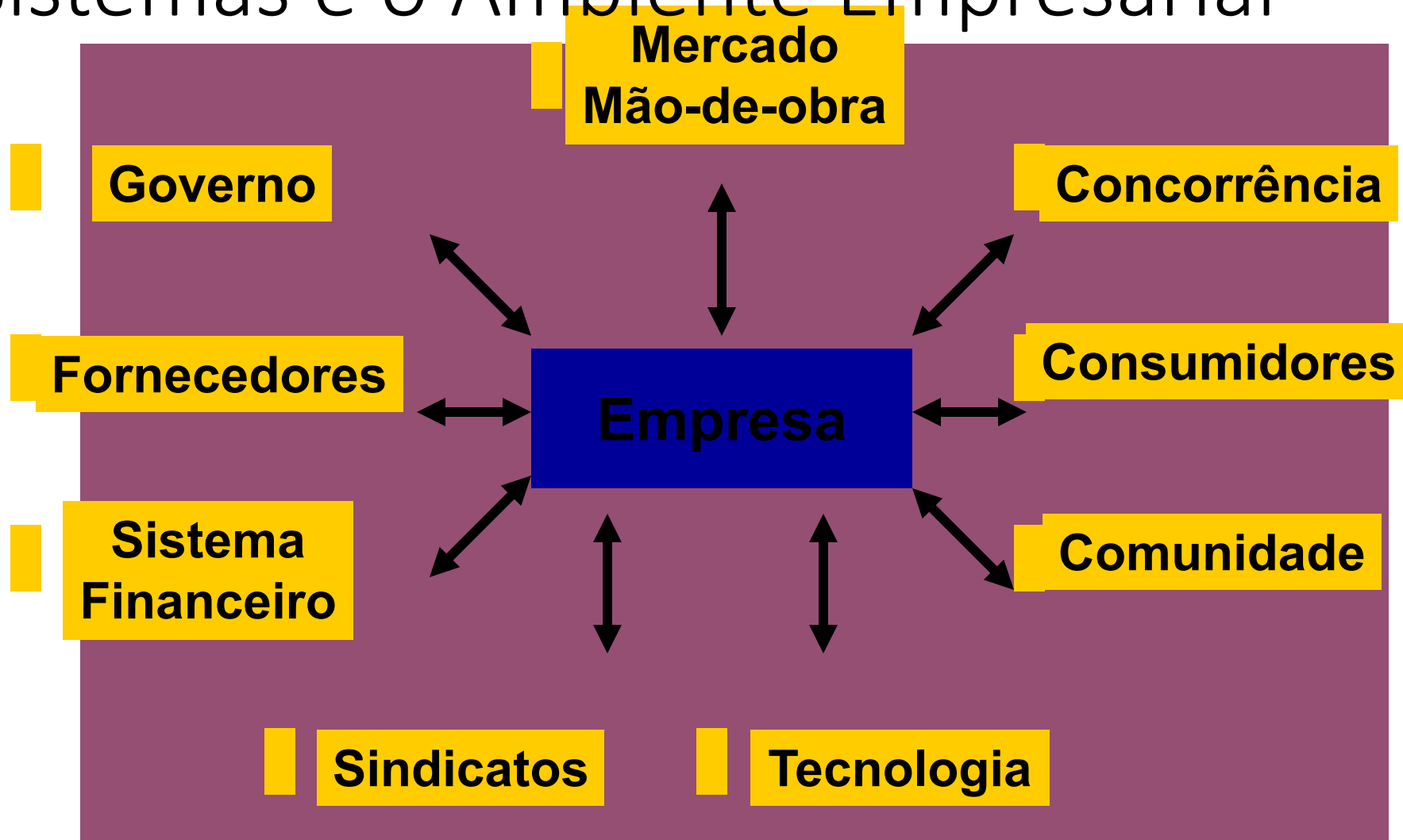
5. Ambiente e Subsistemas...subsistemas interligados



6. Sistemas e o Ambiente Empresarial



6. Sistemas e o Ambiente Empresarial



6. Sistemas e o Ambiente Empresarial



6. Sistemas e o Ambiente Empresarial - vantagens

- Facilita a melhor compreensão das noções de eficácia e eficiência.
 - A sua eficácia pode ser alterada positivamente, quando se adota estratégias acertadas ao ambiente externo;
 - A sua eficiência pode gerar maior eficácia (Ex., diminuem os custos que reduzam os preços, ampliando suas vendas).
- Ou seja, analisando uma empresa sob a forma sistêmica poderão surgir inovações, aproveitamento oportunidades ou períodos favoráveis;
- O maior benefício proporcionado pelo sistema é a ênfase na informação.

7. Aplicações do Enfoque Sistêmico

PENSAMENTO SISTÊMICO

Administração Estratégica

Administração da Qualidade Total

Reengenharia e Resenho dos Processos

Mudança Organizacional

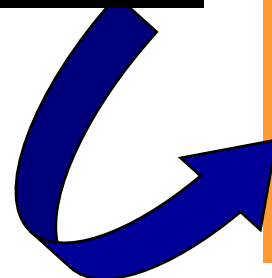
Abordagem Situacional

8. Considerações Finais

- Do pensamento sistêmico surgem várias outras estratégias como o Sistema de Informações. Gerando softwares, tais como o SAP.
- Surge o potencial da INTEGRAÇÃO e VISÃO HOLÍSTICA



Integração e Visão Holística



8. Considerações Finais

- Gerando a Visão s...

Gerenciamento
do pedido

Planejam
estratég

Desenvolvimento
do produto

Supply Chain Management
OU
Gerenciamento da Cadeia
de Suprimentos

Cliente:
comprador

Cliente:
acionista

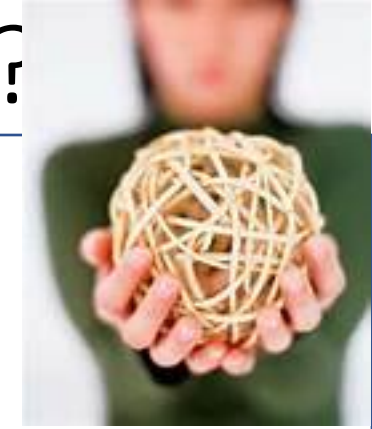
Cliente:
potencial
mercado

Como desenvolver uma visão sistêmica da empresa?

- Algumas recomendações e posturas necessárias a uma visão sistêmica da empresa:
 - Utilize a Cadeia de Valor da empresa e seu mapa de processos para conhecê-la; só depois entenda seu organograma;
 - Pense sempre em melhorar os processos da empresa (ex.: desenvolvimento de novos produtos) e não suas funções/áreas (ex. marketing)
 - Separe as pessoas do problema
- Ou seja: procure ser um especialista sistêmico!



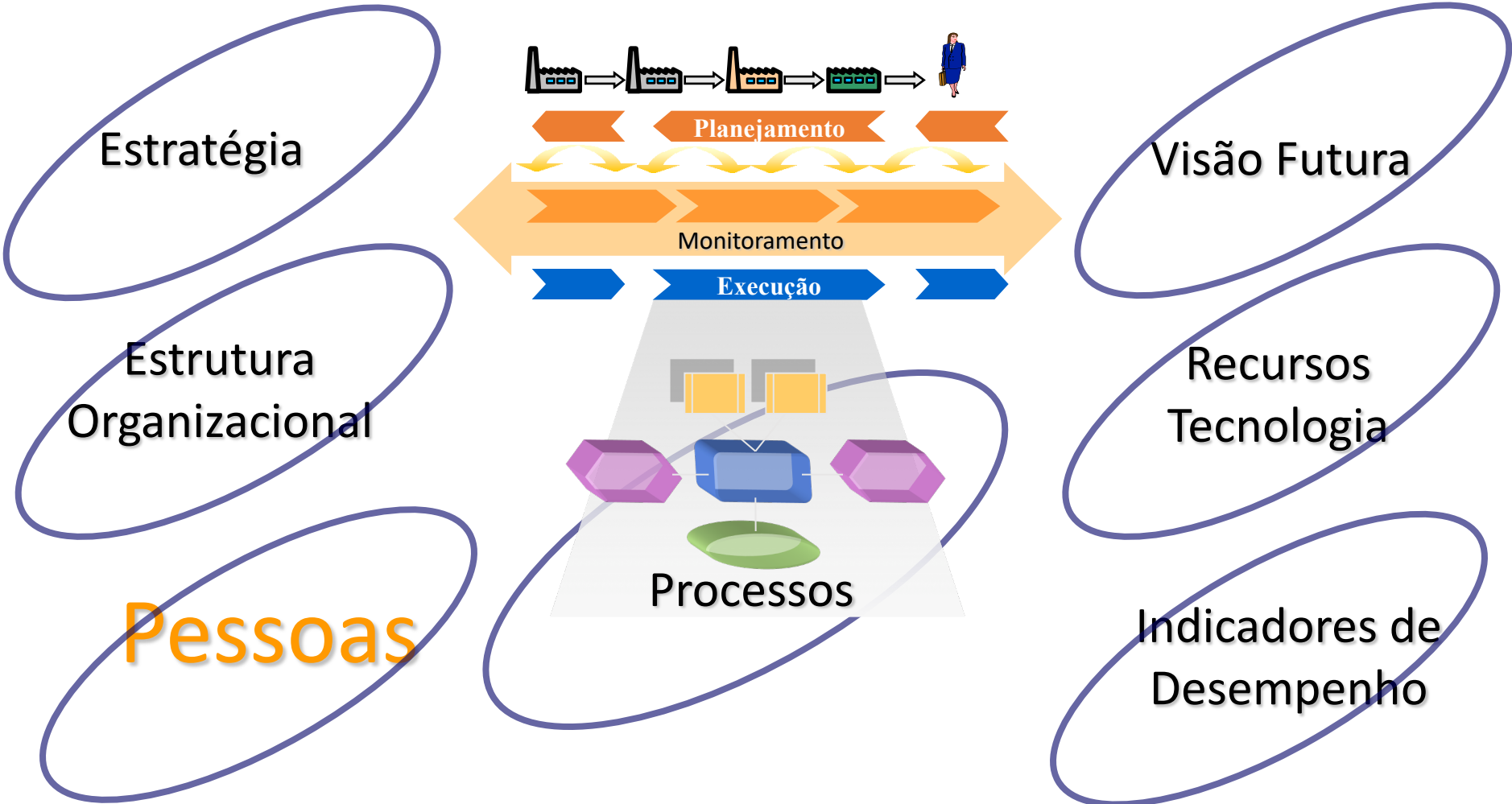
Como realizar uma gestão eficaz?



Por que é importante estudar o sistema de valor de uma empresa?

- Uma empresa deve ser capaz de gerar valor para o conjunto de seus *stakeholders* (clientes, acionistas, empregados, fornecedores, governo e sociedade).
- Ora, se criam valor e trabalham de forma inter-relacionada, pois tratam de assuntos afins, podem ser chamadas de sistemas de valor.

Abordagem Integrada



Por que é importante estudar o sistema de valor de uma empresa?

- Ou seja, uma empresa deve estudar todos os *players* atuantes em seu segmento.
- Conclui-se que, para um produto chegar às mãos do consumidor final de forma boa, bonita e barata, todo o sistema de valor de seu segmento produtor deve ser estudado e reforçado nas conexões externas, além de ter sua operação simplificada.

9. Referência Bibliográfica

- CHIAVENATO, I. Administração – Teoria, Porcessos e Práticas. Makron Books, SP, 1987.
- CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 1985.
- HRONEC, S. M. Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro da sua empresa. SP: Makron, 1994.
- SENGE, Peter. A Quinta disciplina, Editora Best Seller
- LUDWIG, B. Teoria Geral dos Sistemas. Editora Vozes.
- BELHOT, R. V. Introdução a Teoria dos Sistemas. Publicações EESC/USP.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. Administração: construindo vantagem competitiva. Atlas: 1999.
- DAFT, R. Administração. Editora JC, 1999.
- MAXIMIANO, A C. A. Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. Administração. Editora Saraiva, 1998.

Exercício 1

- Case Coca-Cola. Documento anexo.

MUITO
OBRIGADA!

