

# Administração na Prática

---



**ESPRO - ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE**

Rua Maria Borba, 15 – CEP 01221-040 – Vila Buarque – São Paulo/SP

Tel. (11) 2504-1174 – <http://www.espro.org.br>

Superintendente Geral

**Claudio Oliveira**

Gerente de Marketing e Relacionamento

**Paulo Vieira**

Gerente Socioeducacional

**Kelly Cotosck**

Coordenadora de Desenvolvimento Social

**Gimena Garcia**

Coordenadora de Regulatório e Planejamento

**Barbara Monteiro G. de Campos**

Analistas de Inovação e Conteúdo

**Fernanda Dobashi de Oliveira, Gustavo Schleder, Lauzenir Fragoso,**

**Marli Glenda Souza da Silva e Patrícia Sant'Ana**

Coordenação Editorial

**Kelly Cotosck e Barbara Monteiro G. de Campos**

Autores

**Hugo Mósca**

**Patrícia Itala**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Mósca, Hugo

Administração na prática / Hugo Mósca, Patrícia Itala.  
São Paulo : Espro, 2018.

ISBN 978-85-64987-41-8

1. Administração 2. Administração de empresa 3. Educação 4. Educação  
profissionalizante - Brasil 5. Formação profissional 6. Gestão empresarial 7. Jovens  
- Trabalho I. Itala, Patrícia. II. Título.

18-16254

CDD-370.113

**ASSOCIAÇÃO DE ENSINO SOCIAL  
PROFISSIONALIZANTE**

Rua Maria Borba, 15

CEP 01221-040 – Vila Buarque – São Paulo/SP

Tel. (11) 2504-1174

<http://www.espro.org.br>

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Ensino social profissionalizante:  
Educação para o trabalho 370.113  
Maria Alice Ferreira - Bibliotecária  
- CRB-8/7964

©2018 TODOS OS DIREITOS RESERVADOS AO ESPRO –  
ASSOCIAÇÃO DE ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE.  
NENHUMA PARTE DESTA EDIÇÃO PODE SER UTILIZADA  
OU REPRODUZIDA EM QUALQUER MEIO OU FORMA, SEJA  
MECÂNICO, ELETRÔNICO, FOTOCÓPIA, GRAVAÇÃO ETC.,  
NEM APROPRIADA OU ESTOCADA EM SISTEMA DE BANCO DE  
DADOS SEM A EXPRESSA AUTORIZAÇÃO POR ESCRITO.



**espro**  
ENSINO SOCIAL PROFISSIONALIZANTE

# Jovem, bem-vindo ao Espro!

## Sobre o Espro

O Espro – Ensino Social Profissionalizante – é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1979 por iniciativa do Rotary Club, que atua na capacitação profissional e inclusão de jovens no mundo do trabalho. Tem como missão promover essa inclusão por meio de ações socioeducativas e, por essência, viabilizar a transformação social não só dos jovens, mas também das suas famílias e comunidades, que é o grande diferencial do Espro em relação às outras entidades certificadoras no Programa de Aprendizagem.

## Este material – Administração na Prática

Todas as tarefas que realizamos requer algum tipo de organização e gestão. A ciência administrativa é baseada em um conjunto de atividades que visam orientar pessoas e recursos divididos em diversas especialidades de atuação.

O conteúdo deste material aborda temas atuais e importantes para a condução dessas atividades. São apresentados assuntos como empreendedorismo, gestão empresarial, contabilidade, planejamento estratégico, sistema financeiro, vendas, entre outros. Esses temas vão discorrer sobre a noção do funcionamento do mundo corporativo e ajudá-lo a entender melhor as disciplinas que envolvem esse universo.

A abordagem dos temas com enfoque prático, utilizando uma linguagem acessível e atual, vai conduzi-lo a descobrir um novo ambiente e novas formas para administrar um negócio.

## O Jovem e o Espro

Acreditamos que a capacitação é o melhor caminho para transformar vidas e que você, Jovem, é protagonista da sua história! Investir no desenvolvimento das suas competências, habilidades, valores e atitudes será o grande diferencial na sua evolução profissional e pessoal.

**Conte Conosco!**  
Equipe Espro



## Sumário

Capítulo 1 .....	06
Capítulo 2 .....	22
Capítulo 3 .....	38
Capítulo 4 .....	56
Capítulo 5 .....	78
Capítulo 6 .....	98
Capítulo 7 .....	114
Capítulo 8 .....	132
Capítulo 9 .....	148
Capítulo 10 .....	166

1





# Administração na Prática

## Introdução à Administração

Seja bem-vindo ao capítulo em que alguns conceitos básicos sobre Administração serão apresentados! A Administração é uma ciência que facilita o dia a dia no planejamento, na organização e no controle de atividades, entre outros aspectos.

Com os conteúdos apresentados aqui, você compreenderá melhor o mundo do trabalho, especialmente as oportunidades oferecidas àqueles que detêm conhecimentos administrativos. Ainda que a opção seja trabalhar em outras áreas, os conceitos serão úteis e poderão contribuir com a jornada profissional e pessoal de cada um.

Boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ conhecer a definição de Administração;
- ✓ refletir sobre a importância e o papel do administrador na sociedade;
- ✓ compreender as principais teorias administrativas;
- ✓ compreender as áreas funcionais e as funções de um administrador;
- ✓ conhecer um organograma e as diferentes estruturas organizacionais;
- ✓ conhecer os tipos de departamentalização.

# 1. Conceitos básicos

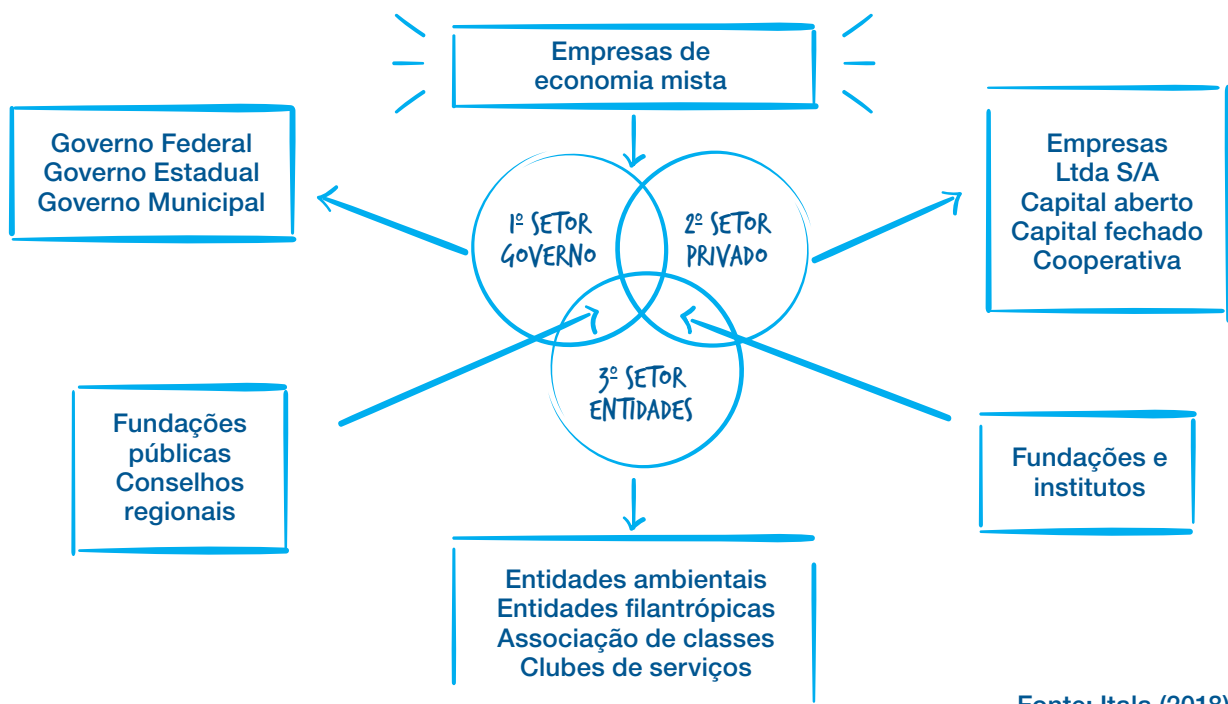
O primeiro conceito básico a ser apresentado é a definição de administração. Você saberia definir? Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos – sejam eles tecnológicos, financeiros ou materiais – para alcançar metas definidas.

A palavra administração vem de uma língua antiga chamada latim. *Ad* quer dizer direção ou tendência para; enquanto *minister* quer dizer subordinação ou obediência. Assim, administração significa aquele que realiza uma função sob o comando de alguém.

A Administração está presente em toda organização e empresa. Você sabe a diferença entre esses dois termos? Antes de apresentar seus significados, reflita sobre os setores da Economia.

O chamado primeiro setor inclui as organizações governamentais. O segundo setor é o das organizações com fins lucrativos – como empresas e corporações. No terceiro setor estão as organizações não-governamentais (ONGs) e as organizações da sociedade civil. A Figura 1.1 vai ajudar você a compreender melhor essas definições.

**Figura 1.1: Setores da Economia**

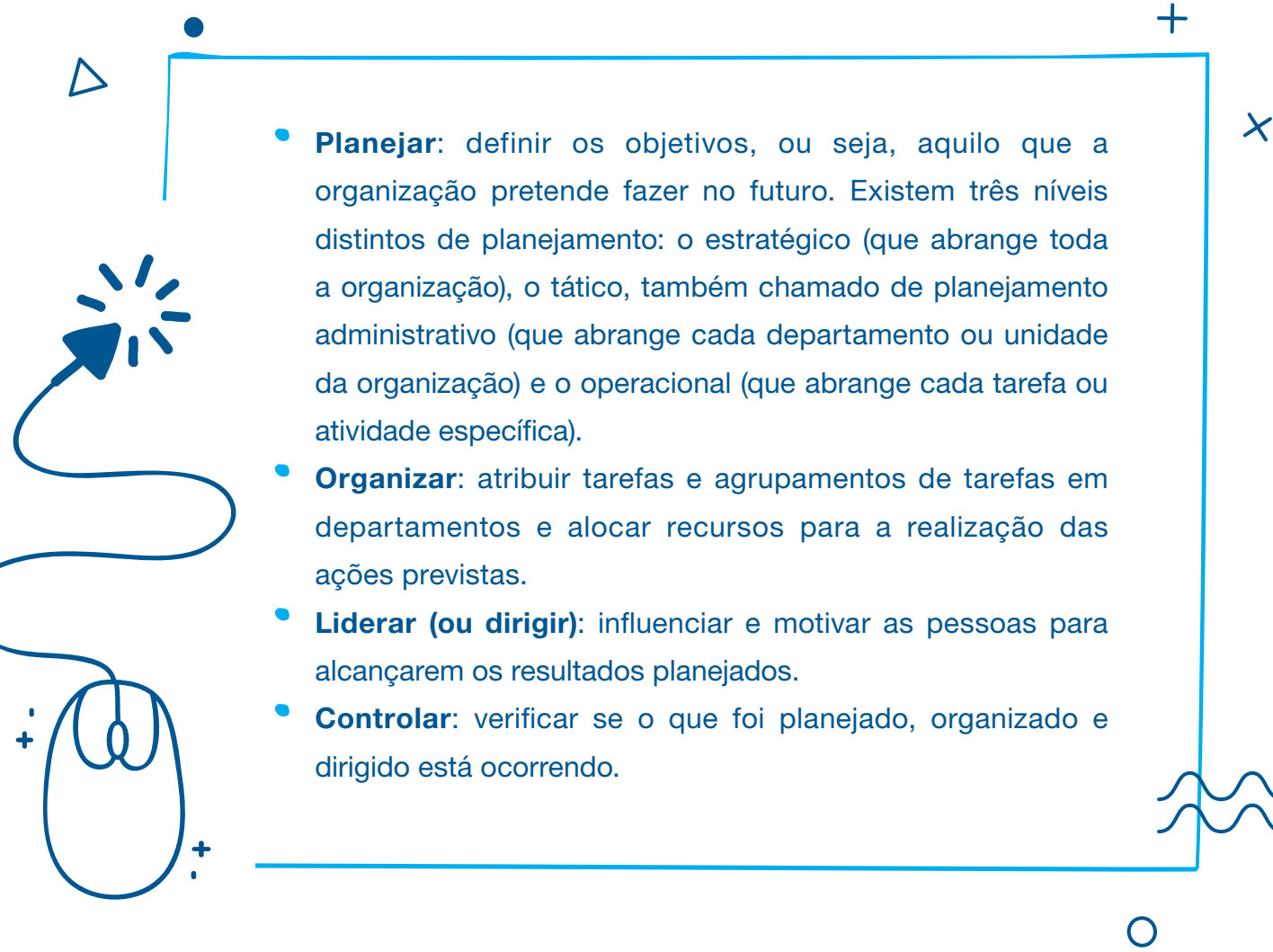


Fonte: Itala (2018).



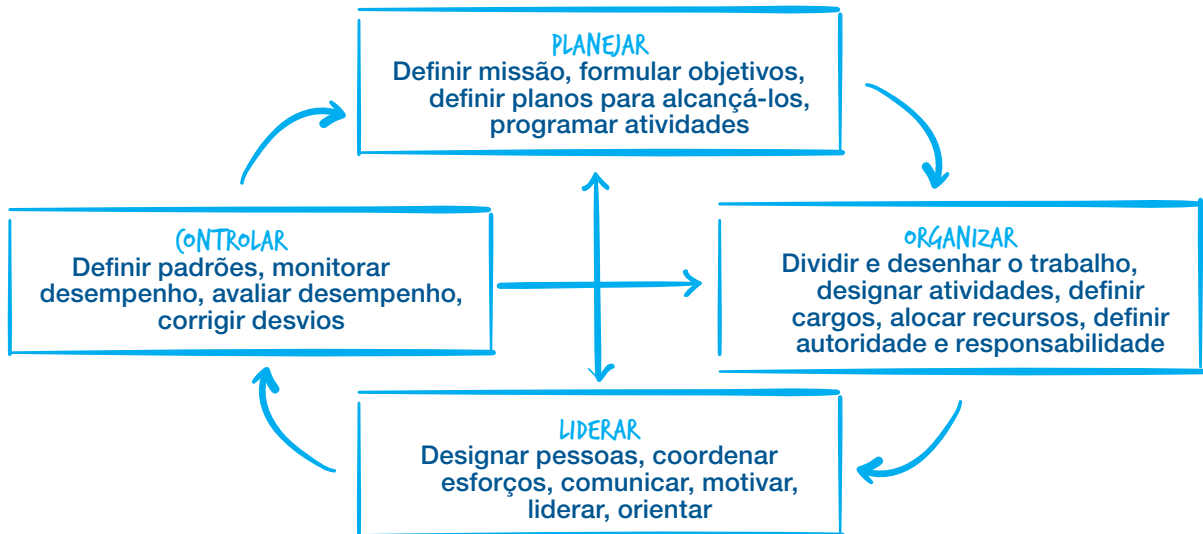
Talvez agora seja mais fácil deduzir a diferença entre organização e empresa. Organização é um conjunto de pessoas que se unem para agir em prol de um bem maior, para atingir objetivos que, de forma isolada, seriam muito mais difíceis de atingir. Uma organização pode ou não ter finalidade lucrativa. Por outro lado, empresa representa o conjunto de pessoas, investimento e espaço para fins lucrativos. Uma empresa pode ser considerada uma organização, pois reúne um grupo de pessoas que agem em prol de uma finalidade maior, mas nem toda organização é uma empresa. A que tipo de organização você pertence? Ela é uma empresa ou não?

A Administração é indispensável em qualquer empresa ou organização. Atualmente, entende-se que as funções básicas da Administração são quatro: planejar, organizar, liderar (ou dirigir) e controlar.

- 
- **Planejar:** definir os objetivos, ou seja, aquilo que a organização pretende fazer no futuro. Existem três níveis distintos de planejamento: o estratégico (que abrange toda a organização), o tático, também chamado de planejamento administrativo (que abrange cada departamento ou unidade da organização) e o operacional (que abrange cada tarefa ou atividade específica).
  - **Organizar:** atribuir tarefas e agrupamentos de tarefas em departamentos e alocar recursos para a realização das ações previstas.
  - **Liderar (ou dirigir):** influenciar e motivar as pessoas para alcançarem os resultados planejados.
  - **Controlar:** verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido está ocorrendo.

Veja um resumo ilustrado das quatro funções organizacionais.

**Figura 1.2: Quatro funções organizacionais**



Fonte: Itala (2018).

## 1.1 PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A teoria geral da Administração (TGA) estuda a administração das organizações e empresas do ponto de vista da **interdependência** de seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. De forma breve, podemos dizer que tarefas são as atividades executadas pelos empregados em suas práticas diárias nas organizações; estrutura é a forma como as tarefas estão organizadas (em setores ou departamentos, por exemplo); pessoas são os empregados, aqueles que desempenham as tarefas; tecnologia é a forma com que os mais variados recursos tecnológicos impactam os negócios da empresa;

ambiente é o contexto externo que envolve a organização, incluindo questões econômicas, políticas, ambientais, regulatórias etc.; competitividade tem relação com a quantidade de empresas que atuam em um mesmo mercado e competem na venda de produtos e serviços.

### GLOSSÁRIO

**Interdependência** > seres ou instituições ligados entre si e que auxiliam e/ou beneficiam uns aos outros.



Hoje, a TGA tem uma visão ampla e complementar das seis variáveis, mas nem sempre foi assim. A teoria geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas, com a Administração Científica, de Frederic Taylor. Em seguida, a ênfase passou para a estrutura, com a teoria clássica, de Henri Fayol, e com a teoria da burocracia, de Max Weber. Mais tarde, veio a teoria estruturalista, com ênfase na estrutura, como o nome sugere. A teoria comportamental e a teoria do desenvolvimento organizacional buscaram privilegiar as pessoas. A ênfase no ambiente apareceu com a teoria dos sistemas e a teoria da contingência que, posteriormente, passaram a enfatizar a tecnologia.

É interessante notar como uma teoria enfatiza sempre uma variável, considerando secundárias as demais.

Veja um resumo das principais teorias administrativas (ou modelos), com suas respectivas ênfases e principais enfoques.

**Quadro 1.1: Principais teorias administrativas**

TEORIA ADMINISTRATIVA	ÊNFASE (VARIÁVEL)	PRINCIPAIS ENFOQUES
Administração Científica	Tarefa	Organização racional do trabalho
Teoria clássica Teoria neoclássica	Estrutura	Organização formal; princípios gerais da Administração e funções do administrador
Teoria da burocracia	Estrutura	Organização formal burocrática e racionalidade
Teoria estruturalista	Estrutura	Múltipla abordagem: organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Teoria das relações humanas	Pessoas	Organização informal; motivação e liderança; comunicação e dinâmica de grupo
Teoria comportamental	Pessoas	Estilos de administração; teoria das decisões; integração dos objetivos organizacionais e individuais
Teoria do desenvolvimento organizacional	Pessoas	Mudança organizacional planejada; abordagem de sistema aberto
Teoria estruturalista Teoria neoestruturalista	Tecnologia	Análise intraorganizacional e ambiental; abordagem de sistema aberto
Teoria da contingência	Tecnologia	Análise ambiental (imperativo ambiental); abordagem de sistema aberto
Teoria dos sistemas	Tecnologia	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Fonte: Itala (2018).

## 2. Gestão Empresarial e o papel do administrador

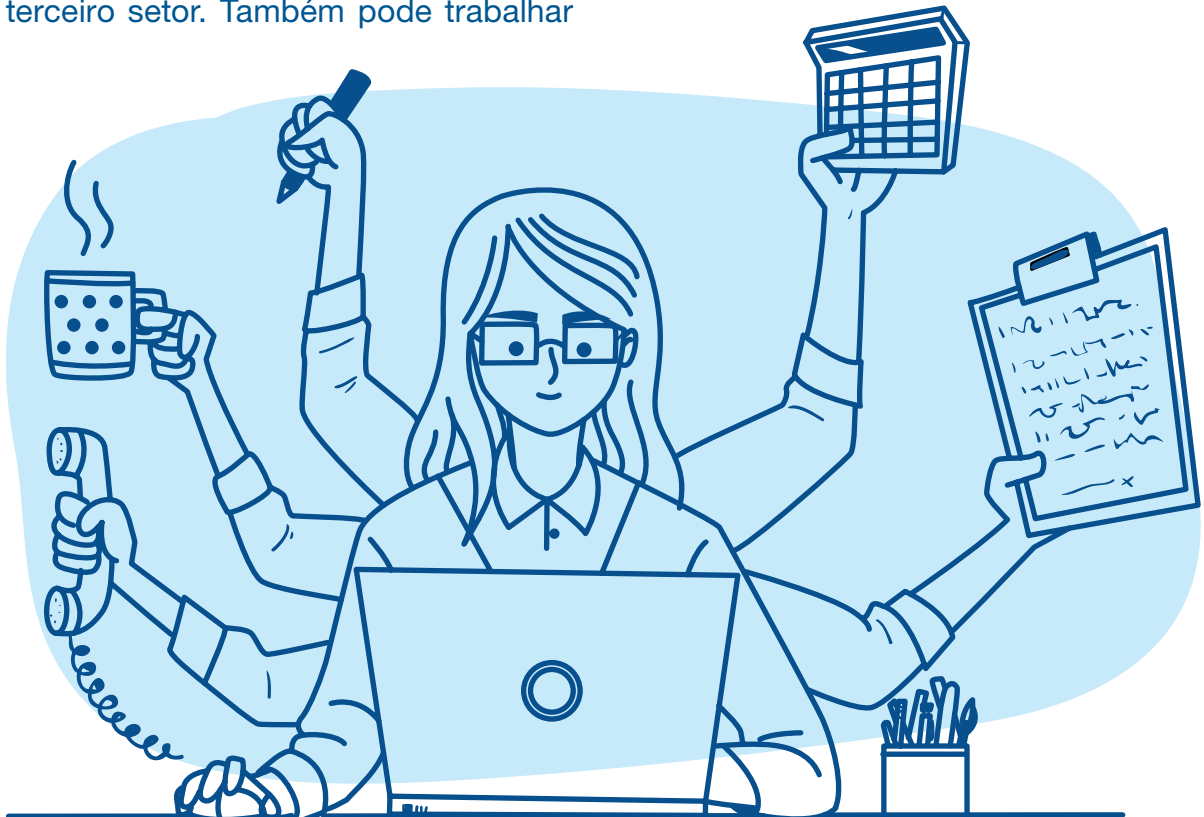
### 2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Você já ouviu falar em Gestão Empresarial? Gestão Empresarial é o conjunto de ações e estratégias aplicadas a um negócio para fazer o melhor aproveitamento de seus recursos financeiros, estruturais e humanos. O administrador é aquele que consegue realizar a Gestão Empresarial de forma profissional, porque, em sua formação, aprendeu técnicas, teorias e ferramentas com esse objetivo.

O administrador pode atuar nos mais variados setores da Economia – em empresas do primeiro, segundo e terceiro setor. Também pode trabalhar

como técnico/especialista em funções administrativas ou como gerente/executivo em empresas com fins lucrativos, instituições privadas sem fins lucrativos e instituições governamentais.

O administrador pode ainda atuar como empreendedor (ser dono de sua própria empresa), bem como exercer suas atividades em departamentos das seguintes áreas da Administração: Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Compras, Produção, Logística, Comércio Exterior, Controladoria e Planejamento Estratégico, entre outras.





Entenda melhor algumas áreas da Administração.

- **Produção (operações):** transforma a matéria-prima em produtos ou serviços para atender as necessidades dos clientes. Há três tipos de processos produtivos: produção em massa e em grandes lotes, produção por processo contínuo e produção unitária e em pequenos lotes.
- **Marketing:** estabelece relações entre a organização e seus clientes. Inclui as atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço e promoção (publicidade e propaganda).
- **Pesquisa e Desenvolvimento:** transforma as informações de marketing, as melhores ideias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços.
- **Finanças:** cuida dos recursos financeiros da organização, administrando investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados, entre outros.
- **Gestão de Pessoas:** tem entre suas atividades o planejamento, o recrutamento e a seleção de profissionais, além de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, atenção às questões de higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e qualidade de vida no trabalho e clima organizacional.

## 2.2 PAPÉIS DE UM ADMINISTRADOR

Quais seriam exatamente os papéis de um administrador? Para alcançar os objetivos organizacionais, os administradores podem desempenhar diferentes papéis de acordo com as suas melhores habilidades. Veja alguns deles.

- **Interpessoais:** representam as relações com outras pessoas. Relacionam-se às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus colaboradores.
- **Informacionais:** descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador troca e processa informação. Quanto mais alto o nível do administrador na estrutura da organização, maior costuma ser o tempo que ele dedica à comunicação com as pessoas.

### 3. Tipos de organograma e estrutura

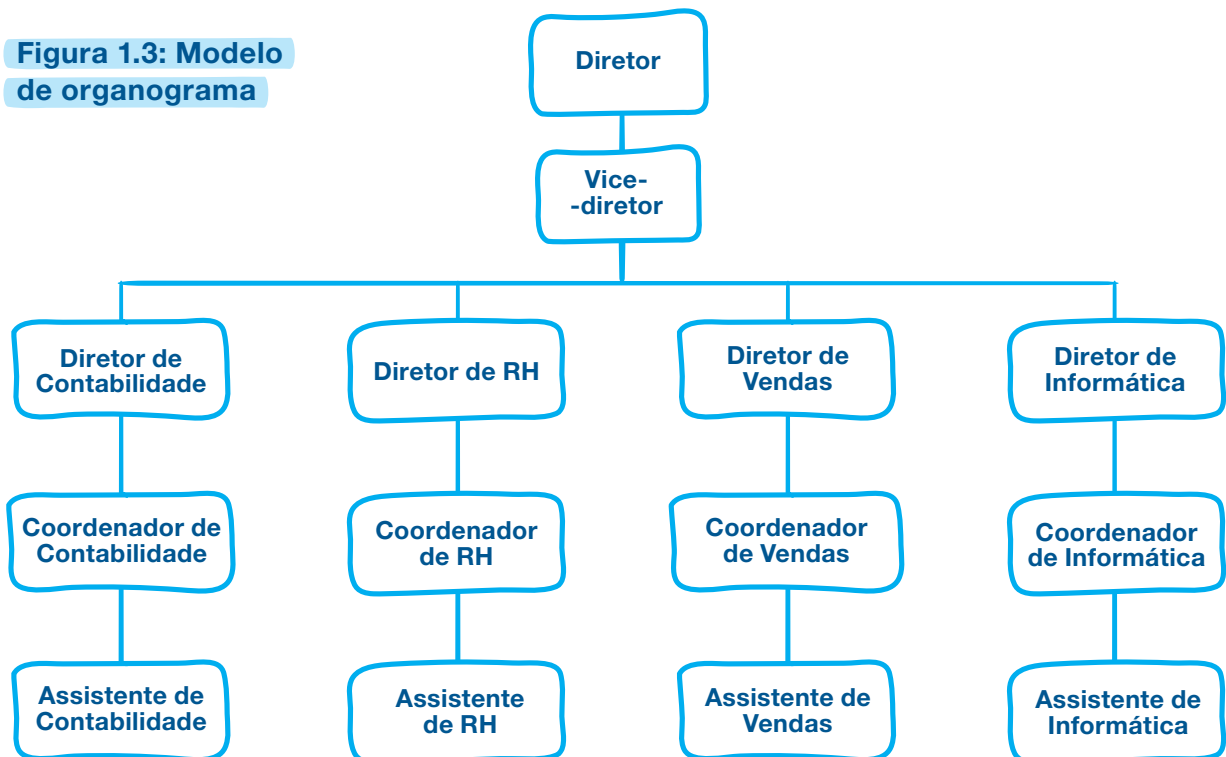
Estrutura e organograma são itens relacionados que fazem parte do cotidiano do administrador e devem ser bem compreendidos.

Você conhece o organograma da sua empresa? O organograma é um gráfico representativo da estrutura hierárquica formal da organização em dado momento. O organograma procura demonstrar:

- a divisão do trabalho de acordo com a divisão da organização em unidades, assessorias, conselhos e gerências, entre outros;
- a relação de hierarquia (quem responde a quem), estabelecendo a autoridade e as responsabilidades.

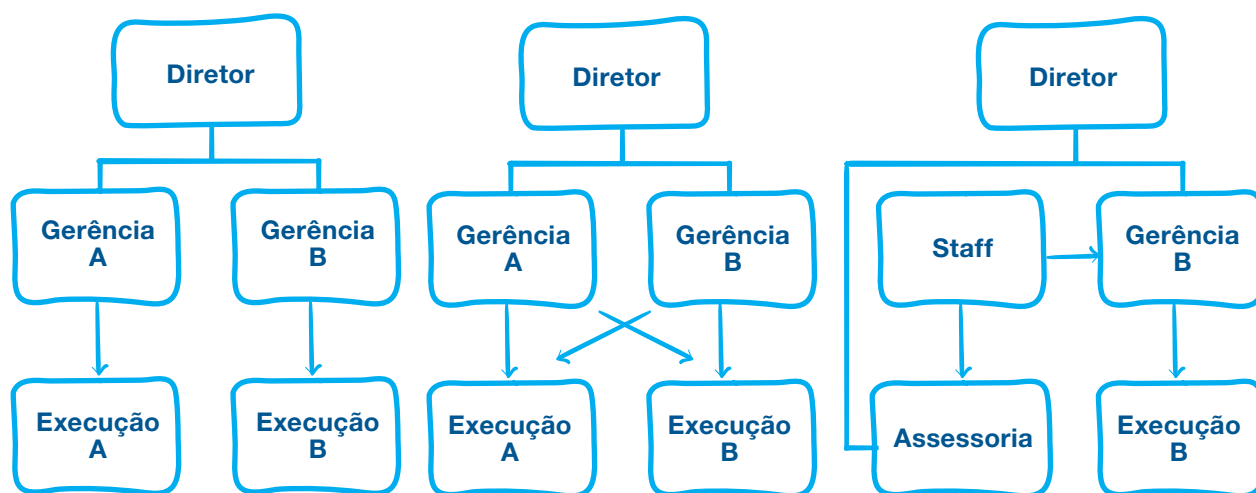
Veja um modelo de organograma (Figura 1.3) e estruturas organizacionais formais (Figura 1.4).

**Figura 1.3: Modelo de organograma**



Fonte: Itala (2018).

Figura 1.4: Estruturas organizacionais formais

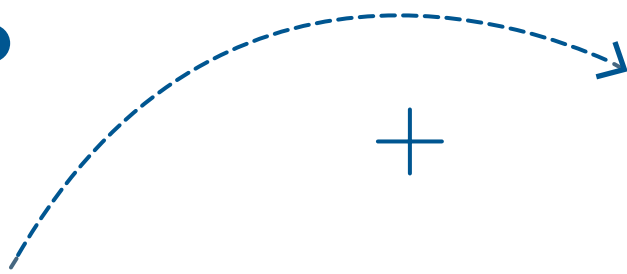


Fonte: Itala (2018).

As linhas do organograma interligam cargos ou áreas da empresa. Indicam uma hierarquia, isto é, uma relação de poder formal que, geralmente, funciona de cima para baixo. As unidades de trabalho, cargos e departamentos são representados por retângulos.

Os tipos de estruturas organizacionais formais mais utilizados estão listados a seguir.

- **Linear:** existem linhas únicas e diretas de autoridade e responsabilidade entre subordinados e superiores. É a mais simples e antiga forma de estrutura.
- **Funcional:** aplica o princípio da especialização das funções, que separa, distingue e especializa o trabalho a ser feito.
- **Linha-staff:** resulta da combinação dos tipos de organização linear e funcional, aproveitando as vantagens dos dois tipos de estrutura e reduzindo as desvantagens de ambos.



# 4. Departamentalização

A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades nas organizações. O agrupamento pode ser feito por funções, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo e por projetos. A que departamento você pertence? Veja como as organizações criam os seus departamentos.

## 4.1 POR FUNÇÕES (OU FUNCIONAL)

É a departamentalização que agrupa as atividades de acordo com as funções principais da empresa. É indicada para condições de estabilidade, quando os ambientes externo e interno são mais permanentes, ou seja, menos mutáveis.

Esse tipo de agrupamento apresenta as seguintes vantagens:

- reunir especialistas comuns em uma única chefia;
- garantir adequada utilização das habilidades técnicas das pessoas;
- permitir economia de escala, que é quando o custo médio de produção fica mais barato à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos;
- orientar as pessoas para uma única e específica atividade.

As desvantagens são:

- reduzir a cooperação entre departamentos;
- não ser uma opção adequada quando a tecnologia e o ambiente sofrem mudanças frequentes;
- dificultar adaptação e flexibilidade a mudanças externas;
- fazer com que pessoas focalizem objetivos de suas especialidades. Por exemplo, uma pessoa especializada em Finanças ficará responsável por atividades financeiras; uma pessoa especializada em Engenharia ficará responsável por atividades de produção e assim sucessivamente.

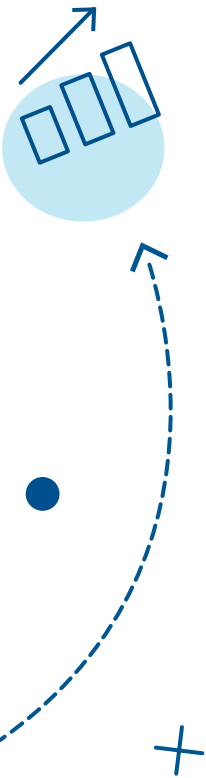
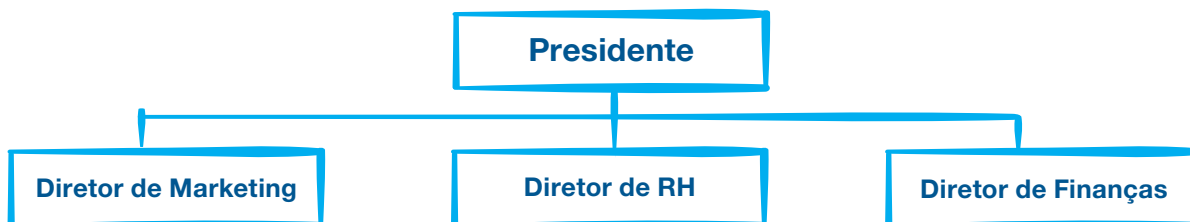




Figura 1.5: Funcional



Fonte: Itala (2018).

## 4.2 POR PRODUTOS OU SERVIÇOS

Agrupa as atividades de acordo com o resultado da organização, ou seja, de acordo com o produto ou serviço realizado. É indicada quando há frequentes mudanças no ambiente externo da organização.

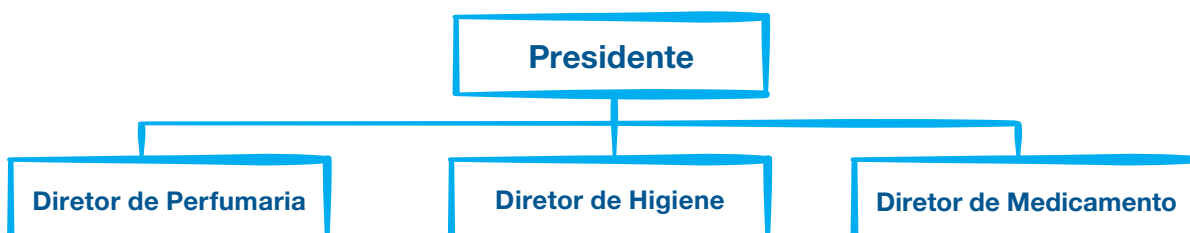
As principais vantagens desse agrupamento são:

- estabelecer a responsabilidade dos departamentos em relação a um produto ou serviço;
- facilitar a coordenação entre departamentos;
- facilitar a inovação, que necessita de cooperação e comunicação de vários grupos;
- permitir flexibilidade.

As desvantagens são:

- dispersar os especialistas em subgrupos orientados para diferentes produtos ou serviços;
- não ser a mais indicada para circunstâncias externas estáveis, que é quando a organização não sofre impacto ou sofre pouco impacto de mudanças ambientais;
- gerar receio e ansiedade dos funcionários pela instabilidade;
- valorizar a coordenação em prejuízo da especialização.

Figura 1.6: Por produto/serviço



Fonte: Itala (2018).

### 4.3 POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Agrupa as atividades de acordo com o território, região ou área geográfica. É indicada para condições de estabilidade.

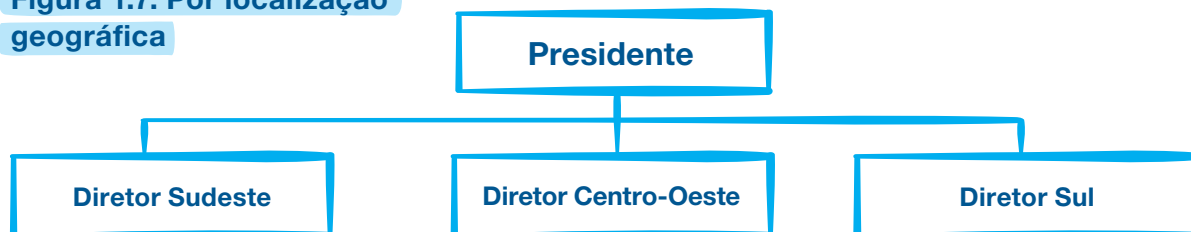
As vantagens desse agrupamento são:

- assegurar o sucesso da organização pelo ajustamento às condições locais;
- estabelecer a responsabilidade de desempenho e lucro em cada local ou região;
- encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso no território;
- permitir o acompanhamento de variações locais e regionais.

As desvantagens são:

- reduzir a cooperação interdepartamental;
- ocorrer principalmente nas áreas de Marketing e Produção;
- ser inadequada para a área financeira.

**Figura 1.7: Por localização geográfica**



Fonte: Itala (2018).

### 4.4 POR CLIENTES

Agrupa as atividades de acordo com os tipos de clientes servidos. É indicada quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização.

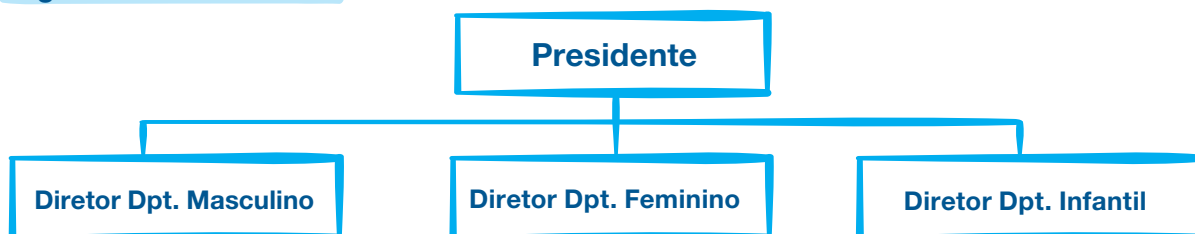
As vantagens desse agrupamento são:

- depender de diferentes tipos de clientes;
- encorajar os executivos a pensar como satisfazer as necessidades dos clientes;
- permitir a concentração de competências sobre distintas necessidades dos clientes.

As desvantagens são:

- tornar as demais atividades da organização (produção, finanças) secundárias diante da preocupação exclusiva com o cliente;
- sacrificar os demais objetivos da organização (lucratividade, produtividade, eficiência) em função da satisfação do cliente.

**Figura 1.8: Por cliente**



Fonte: Itala (2018).

#### 4.5 POR FASES DO PROCESSO

Agrupar as atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo. É muito utilizada no nível operacional das áreas de produção ou de operações.

As vantagens desse agrupamento são:

- garantir a plena utilização e vantagens econômicas do equipamento ou tecnologia;
- ter a tecnologia como ponto de referência;
- enfatizar o processo;
- permitir ações de reestruturação ou reorganização dos processos e de enxugamento.

As desvantagens são:

- ser inadequada quando a tecnologia e ambiente mudam com frequência;
- apresentar pouca flexibilidade a mudanças internas ou externas;
- centralizar demais a atenção no processo de produção.

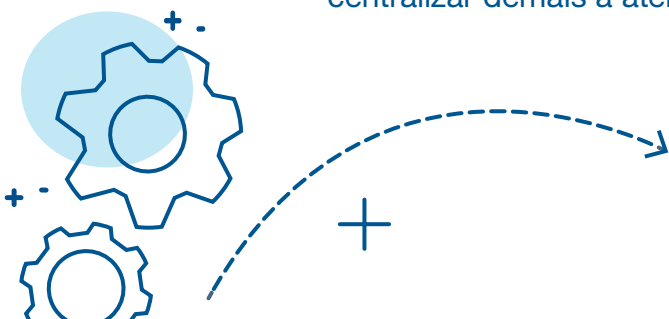
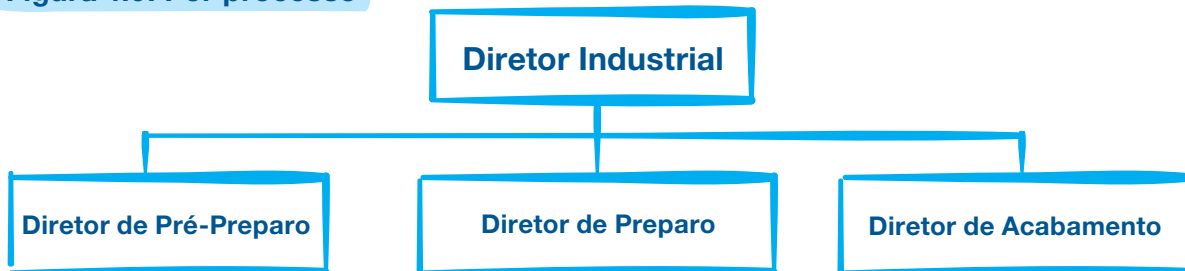


Figura 1.9: Por processo



Fonte: Itala (2018).

#### 4.6 POR PROJETOS

Agrupar as atividades de acordo com os projetos da empresa. É adequada para empresas cujos produtos envolvam concentração de recursos e tempo, como obras de construção civil e hidrelétricas, entre outras. Pode-se considerar uma departamentalização temporária por produto.

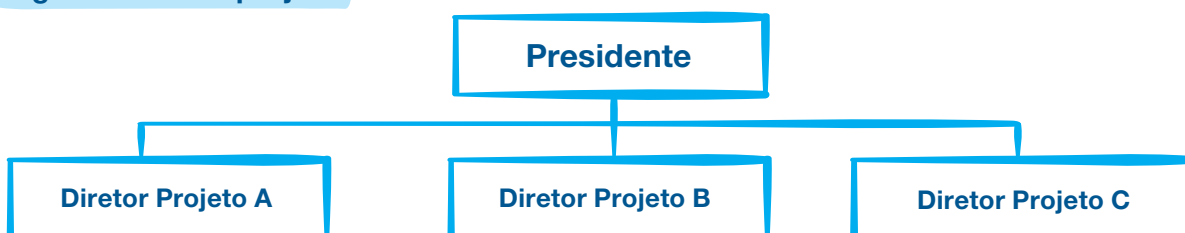
As vantagens desse agrupamento são:

- reunir equipes multifuncionais em projetos específicos de grande porte;
- facilitar o planejamento detalhado para a execução de produtos de grande porte;
- adaptar a empresa aos projetos que ela pretende construir;
- permitir que unidades e grupos sejam destacados da estrutura e concentrados durante longo tempo.

As desvantagens são:

- ter vida planejada e ser descontinuada;
- demandar o desligamento de pessoas ou paralisação de equipamentos quando termina;
- gerar ansiedade e angústia nas pessoas pela sua descontinuidade.

Figura 1.10: Por projeto



Fonte: Itala (2018).

## Em resumo...



Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos – sejam eles tecnológicos, financeiros ou materiais – para alcançar metas definidas.

# 4

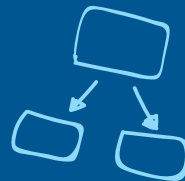
As quatro funções básicas da Administração são: planejar, organizar, liderar (ou dirigir) e controlar.



As principais teorias da Administração são: Administração Científica, Clássica, Neoclássica, Burocrática, Estruturalista, das Relações Humanas, Comportamental, do Desenvolvimento Organizacional, Neoestruturalista, da Contingência, dos Sistemas.



Uma empresa pode ser considerada uma organização, pois há um grupo de pessoas reunidas com uma finalidade maior, mas nem toda organização é uma empresa.

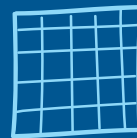


Organogramas mostram divisão do trabalho e relação de hierarquia.



As áreas de atuação do administrador podem ser: Produção, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Finanças ou Gestão de Pessoas.

Os papéis desempenhados por ele podem ser: interpessoais, informacionais e decisórios.

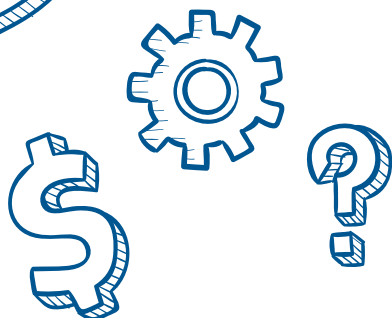


A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades nas organizações. Pode ser por: funções, produtos ou serviços, localização geográfica, clientes, fases do processo ou por projetos.

2



# Administração na Prática



## Gestão de Pessoas

Seja bem-vindo ao segundo capítulo de Administração. Agora será tratado o tema Gestão de Pessoas, que envolve muitas atividades e variadas técnicas. Nosso objetivo é que você obtenha uma visão geral sobre os principais processos de Gestão de Pessoas e tenha opções de pesquisa, caso deseje compreender de forma mais aprofundada algum conceito.

Recrutamento, seleção, terceirização, acessibilidade e diversidade são alguns pontos importantes que você verá aqui. Serão também abordadas as principais práticas relativas à Gestão de Pessoas, tanto aquelas previstas em lei quanto as que cada organização coloca em prática porque julga ser importante ou necessário. Boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ compreender a definição de Gestão de Pessoas;
- ✓ refletir sobre a importância da Gestão de Pessoas nas organizações;
- ✓ identificar os principais processos – ou subsistemas – da Gestão de Pessoas;
- ✓ conhecer as atividades principais do Departamento de Pessoal;
- ✓ conhecer alguns dos aspectos legais relacionados à Gestão de Pessoas;
- ✓ avaliar a importância da diversidade e da acessibilidade nos dias atuais para a formação de uma sociedade mais inclusiva.

# 1. Subsistemas de Gestão de Pessoas

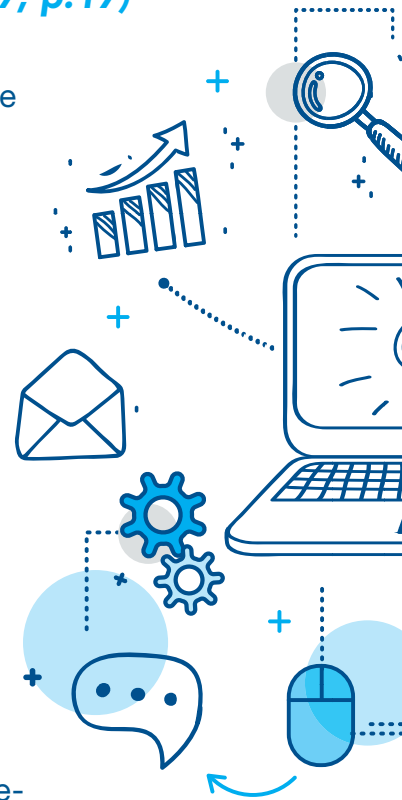
## 1.1 CONCEITOS BÁSICOS

Você já se deu conta de que as organizações só existem porque há pessoas que nelas trabalham? Pois é. As organizações precisam de pessoas para alcançar seus objetivos e atingir suas metas. Por outro lado, as pessoas têm as organizações como um meio para alcançar suas metas pessoais. É uma relação de troca. Nesse sentido, o conceito de Gestão de Pessoas pode ser compreendido como:

**[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoas, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. (GIL, 2007, p.17)**

Cada organização tem uma forma própria de funcionar. A Gestão de Pessoas traduz muito da mentalidade presente na organização.

Tratar os colaboradores como parceiros, incentivando a participação nas decisões e aproveitando os talentos individuais para promover o desenvolvimento de cada um, tem sido uma mudança cada vez mais comum na visão e atuação das empresas. Nesse sentido, cresce o envolvimento dos funcionários na gestão das empresas. Trata-se de Administração Participativa. Já ouviu esse termo? É uma filosofia, ou política de administração de pessoas, que valoriza a capacidade dos colaboradores de tomar decisões, resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho. Preste atenção porque você pode ocupar uma posição dessas!





Existem dois tipos de Administração Participativa: a direta, que é exercida diretamente pelo indivíduo, e a indireta, que pode se dar de quatro formas diferentes. Essas formas são:

- **autogestão:** quando um grupo de pessoas ou um representante de um grupo de colaboradores tem autonomia na administração de algum projeto ou tarefa específica;
- **cogestão:** institucionaliza a representação dos funcionários na direção efetiva da empresa, em órgãos e proporção variáveis. Visa ao estabelecimento de bases de cooperação e harmonia entre sindicatos e empresas;
- **comitês de empresa:** com função basicamente consultiva ou cooperativa e baixo poder de decisão. Normalmente relacionados às atividades de administração de pessoal;
- **negociações coletivas:** buscam estabelecer as condições gerais de emprego e trabalho por meio de negociações entre dirigentes e sindicalistas.

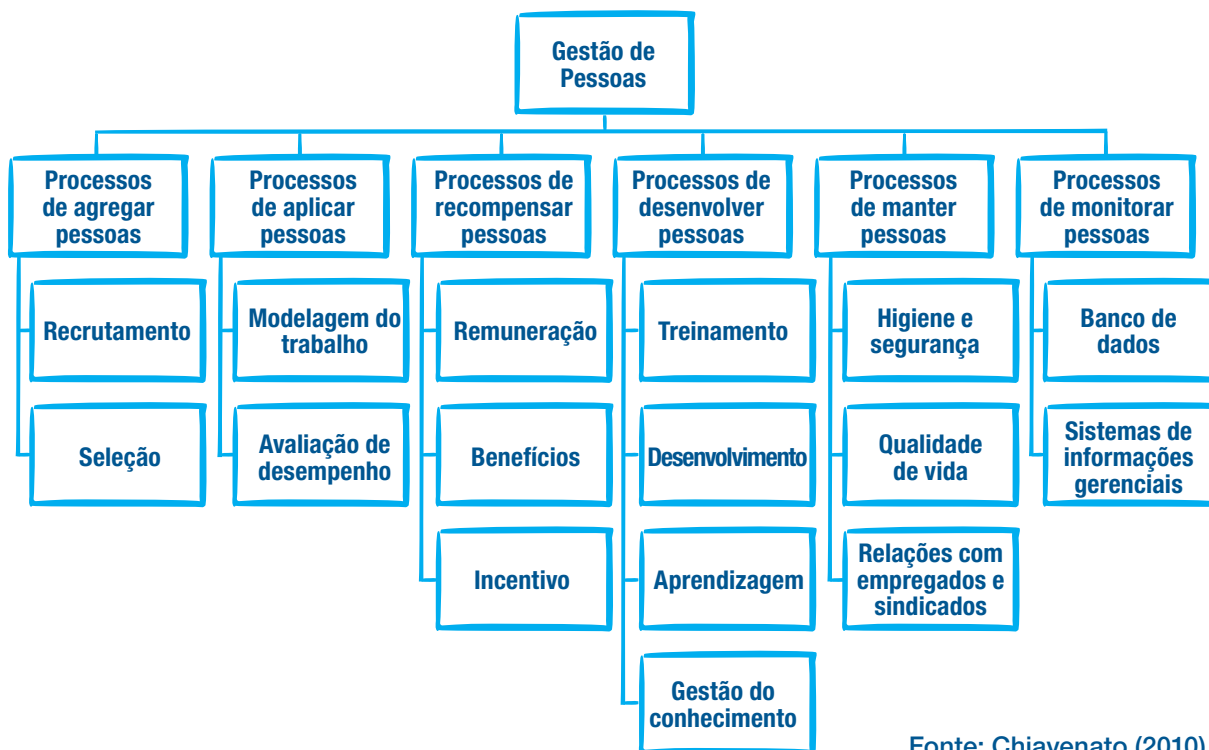


Para a implementação da administração participativa, seja ela direta ou indireta, alguns pontos devem ser considerados pela organização, como informação e treinamento dos colaboradores, e a comunicação interna, para que haja a promoção das mudanças culturais necessárias.

Tudo aquilo que envolve pessoas recebe influência da personalidade dos envolvidos. Os gerentes, portanto, precisam ter habilidade para lidar com a diversidade de valores, crenças e visões de mundo dos colaboradores, sem perder de vista o alcance dos objetivos e a realização da missão da organização.

Nesse contexto, consideram-se seis grandes processos na Gestão de Pessoas.

Figura 2.1: A Gestão de Pessoas engloba seis processos



Fonte: Chiavenato (2010).

Entenda as atividades relacionadas a cada processo.

- **Agregar pessoas:** atividades relacionadas à entrada de novas pessoas na organização, como recrutamento e seleção.
- **Aplicar pessoas:** atividades voltadas para o desenho das atividades que as pessoas irão desempenhar na empresa, orientando-as e acompanhando-as. Inclui, por exemplo, análise e descrição dos cargos, além de avaliação de desempenho.
- **Recompensar pessoas:** atividades que definem os incentivos que serão utilizados para possibilitar que os colaboradores satisfaçam suas necessidades individuais, como alimentação, saúde, educação, entre outras. Inclui o estabelecimento de remuneração (salário fixo e variável), benefícios e incentivos.
- **Desenvolver pessoas:** atividades voltadas para promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Inclui treinamento e desenvolvimento (atividades de capacitação dos empregados) e Gestão do conhecimento (atividades de captura, registro e disseminação de informações relevantes para a organização).



- **Manter pessoas:** atividades que buscam criar melhores condições para o desempenho dos profissionais. Inclui, por exemplo, higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional e relações com empregados e sindicatos.
- **Monitorar pessoas:** atividades relacionadas ao acompanhamento das atividades dos profissionais.

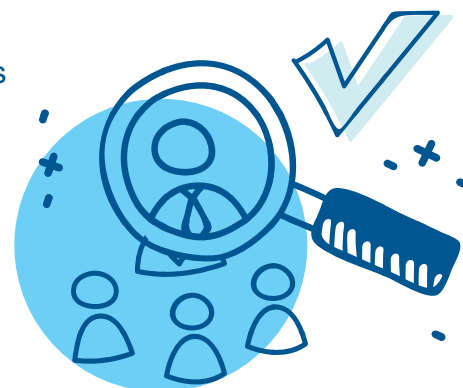
Você conseguiria identificar, entre os processos de Gestão de Pessoas apresentados, aquele(s) que mais se aproxima(m) dos que são usados na organização da qual você faz parte?

## 1.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De uma forma bem direta, pode-se dizer que recrutamento é atrair pessoas para ocupar as vagas disponíveis em uma organização. Esta é mais uma atividade relacionada à Gestão de Pessoas.

O recrutamento pode ser interno ou externo. Cada qual possui características próprias, vantagens e desvantagens.

- **Recrutamento interno:** consiste em divulgar as vagas para os funcionários da organização em primeiro lugar. Desta forma, são valorizados os atuais colaboradores da empresa. É também uma forma mais econômica, rápida, e uma motivação para que os empregados permaneçam na empresa.



O recrutamento interno tem boas chances de sucesso porque o profissional e seu desempenho já são conhecidos. Por outro lado, diminui a entrada de novas ideias e de novas experiências na empresa.

- **Recrutamento externo:** oferece as vagas disponíveis para pessoas vindas de fora da empresa. Entre as vantagens desse tipo de recrutamento, são citados o enriquecimento das equipes com as ideias e as experiências de um novo integrante. Entre as desvantagens estão o custo mais alto e o tempo maior para seleção do que no recrutamento interno.

Após o recrutamento ocorre a seleção, que é a forma como a organização escolhe, entre os candidatos atraídos ou recrutados, aqueles que irão trabalhar na organização. É uma atividade de comparação, escolha e decisão.

Existem técnicas variadas para a realização de processos seletivos.

- **Provas de conhecimentos (gerais ou específicos):** indicadas quando é necessário verificar se os candidatos detêm os conhecimentos exigidos pelo cargo.
- **Testes psicológicos:** utilizados quando o objetivo é identificar aptidões, prever comportamentos em determinados ambientes ou revelar as características de caráter e temperamento.
- **Simulações ou dinâmicas de grupo:** possibilitam a avaliação do candidato como parte de um grupo para analisar seus comportamentos em equipe.
- **Entrevista:** é a técnica mais utilizada e tem grande influência na decisão final.

Você já participou de um processo seletivo? Quais foram as técnicas usadas?

### 1.3 DEPARTAMENTO DE PESSOAL E CARGOS E SALÁRIOS

O Departamento de Pessoal é um setor que pode ou não fazer parte da área de Gestão de Pessoas. Ele envolve atividades como formalização da admissão (com a solicitação de uma série de documentos), concessão e administração de benefícios (sejam eles legais – como férias e 13º salário e transporte – ou espontâneos – como plano de saúde e assistência odontológica). Inclui também controle de licenças médicas e de acidentes de trabalho, definição de escalas de trabalho, elaboração da folha de pagamento, atendimento a fiscalizações do Ministério do Trabalho, entre outras.

Uma atividade bastante importante do Departamento de Pessoal é a relacionada à formalização da admissão de novos empregados, aqueles contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho

(CLT) por prazo indeterminado. Para a contratação de empregado é necessário que este entregue à organização, antes de seu ingresso, os seguintes documentos:

- Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- certidão de casamento e de nascimento dos filhos (quando for o caso, para inclusão de dependentes);
- comprovante de endereço residencial atualizado;
- comprovante de escolaridade: cópia do atestado de escolaridade ou de capacitação;
- cópia da carteira de vacinação dos filhos menores de sete anos (quando for o caso);
- foto 3x4 (para identificação no livro de registro de empregado);
- outros (RG, CPF, Título de Eleitor, Certificado de Reservista – para contratados do sexo masculino – e Cartão do PIS).

Os documentos admissionais são exigidos porque possibilitarão o adequado registro do empregado na folha de pagamento da organização, viabilizando o atendimento das obrigações trabalhistas, tanto em relação ao próprio trabalhador como também nas relações da empresa com a fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Outra importante atribuição da Gestão de Pessoas é a política salarial, que deve ser realizada por meio de plano de cargos e salários, definindo os valores de remuneração para cada cargo e também as condições para que as pessoas sejam promovidas. A falta do plano de cargos e salários geralmente traz problemas na definição de salários, promoções ou reconhecimentos, podendo gerar descontentamento e desmotivação nos colaboradores. Um plano de cargos e salários é importante porque garante salários iguais para cargos iguais, separando tarefas e responsabilidades que corresponderão a cargos diferentes, atribuindo-lhes valores justos e coerentes.



Quando uma organização implanta um sistema de remuneração – do qual um plano de cargos e salários faz parte –, ela pretende:

- atrair novos colaboradores qualificados e manter os atuais;
- controlar os custos da folha de pagamento, significativa despesa da organização;
- cumprir o que a lei determina;
- manter um senso de justiça entre colaboradores.

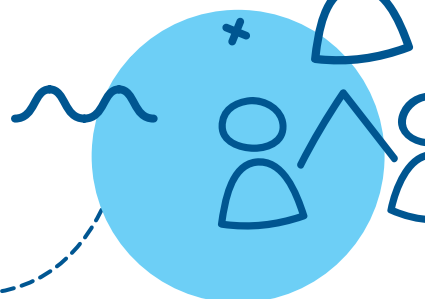
A remuneração é composta pela soma da remuneração direta e indireta. A remuneração direta representa o total de dinheiro que a pessoa recebe pelo trabalho realizado. Ela pode ser fixa (valor regular pago mensalmente) ou variável (o valor depende de resultados alcançados). A remuneração indireta é composta pelos benefícios ao trabalhador e, por vezes, à sua família. É o caso da assistência médica e odontológica, por exemplo.

Você recebe alguma remuneração indireta? Em caso positivo, qual?

**SAIBA  
MAIS!**



*A legislação trabalhista é assunto complexo, mas de grande interesse de qualquer trabalhador. Caso queira mais detalhes, consulte o site do planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 06 fev. 2018.*



# 2. Terceirização

## 2.1 CONCEITO

A terceirização é o processo pelo qual uma empresa transfere para outra a execução de tarefas ou a realização de atividades que deveriam e/ou poderiam ser realizadas por seus próprios trabalhadores. O processo de terceirização ocorre entre duas empresas, a empresa contratante (que contrata os serviços) e a empresa terceira (que presta serviços).

A terceirização entre empresas pode ocorrer de duas maneiras. A primeira é quando uma empresa deixa de produzir bens ou serviços utilizados em sua produção, passando a adquiri-los de outras empresas, gerando a desativação parcial ou total de alguns setores e departamentos. A segunda forma de terceirização se dá com a contratação de uma ou mais empresas para executar as tarefas dentro da empresa contratante. Essa forma de terceirização é comum para a realização de atividades como limpeza, vigilância, manutenção predial e alimentação.

Você identifica alguma área terceirizada na sua organização?

O processo de terceirização é bastante comum em diversos setores. Até pouco tempo atrás, podia ser realizado nas áreas da empresa definidas como atividade-meio. Em outras palavras, a atividade principal de uma empresa não poderia ser terceirizada. Mas isso mudou em 2017 com a reforma trabalhista.

## 2.2 MUDANÇA NA LEI

A reforma trabalhista ocorrida em 2017 trouxe mudanças para a terceirização. De acordo com as novas regras, as empresas podem contratar prestadores de serviço terceirizados para todas as atividades, até mesmo para a atividade principal, ou atividade-fim, da empresa contratante.



O texto da reforma trabalhista, entretanto, propõe algumas garantias para o trabalhador terceirizado. O empregador não poderá, por exemplo, demitir um funcionário da empresa e recontratá-lo como terceirizado em menos de 18 meses. Além disso, o terceirizado deverá ter as mesmas condições de trabalho dos funcionários da empresa, o que inclui uso de ambulatório, alimentação e segurança, por exemplo.



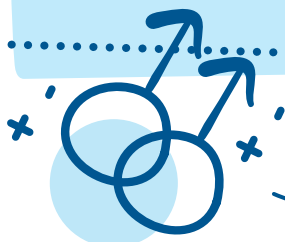
**SAIBA  
MAIS!**



*A reforma trabalhista promoveu uma série de mudanças no processo de terceirização. Confira alguns pontos importantes.*

- 👁 ***Férias:** poderá ser dividida em até três períodos se houver concordância do empregado, sendo que um dos períodos não pode ser menor que 14 dias.*
- 👁 ***Banco de horas (quando o empregado trabalha mais horas que o previsto em seu contrato de trabalho):** deve ser compensado em até seis meses, sendo permitidos acordos individuais.*
- 👁 ***Acordo para demissão:** além das regras anteriores, empregador e empregado podem fazer um acordo, segundo o qual o trabalhador recebe multa de 20% sobre o FGTS, pode movimentar até 80% desse fundo e não tem direito a seguro-desemprego.*
- 👁 ***Home office (trabalho em casa):** passa a ser regulado. As regras do chamado “teletrabalho” deverão constar no contrato de trabalho. Os contratos antigos poderão ser alterados se houver concordância das partes.*

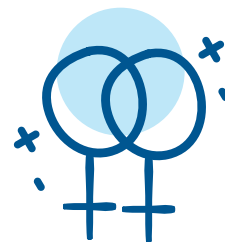
*Caso queira conhecer com mais detalhes os principais itens da recente reforma trabalhista, acesse o site do Planalto. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)>. Acesso em: 06 fev. 2018.*





# 3. Acessibilidade e diversidade

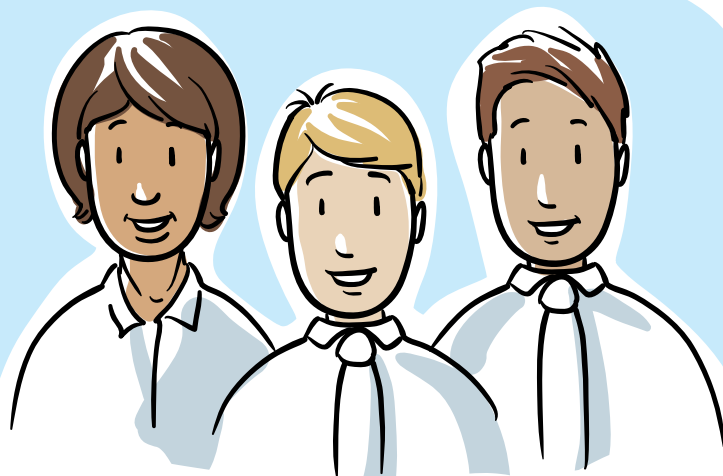
## 3.1 CONCEITUANDO DIVERSIDADE



A diversidade no mundo do trabalho começou a ser objeto de estudo a partir dos anos 1950. Desde então, passou a ser considerada como um fator importante para a composição da força de trabalho. Houve uma tendência global na criação de leis para proteger os cidadãos contra a discriminação e a perseguição no ambiente de trabalho. Essa tendência começou com a Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas, em 1948, continuou durante os anos 1960 na Europa e nos Estados Unidos, com a introdução da Lei dos Direitos Civis de 1964 (*Equal Employment Opportunity Act*), amadurecendo entre as décadas de 80 e 90, com as revisões constitucionais voltadas para a proteção das minorias (DE ANCA e VÁZQUEZ, 2007).

Quando se fala em diversidade no ambiente de trabalho, refere-se à importância de a organização possuir um conjunto de trabalhadores com qualidades diferentes e pertencentes a grupos culturais também diversos. O desenvolvimento de um local de trabalho que contemple a diversidade deve considerar mudanças nas estruturas, políticas e sistemas internos para apoiar a diversidade e a concessão de treinamento para diferentes assuntos, bem como a construção de um ambiente de convívio harmônico.

Muitos aspectos e conceitos devem ser considerados quando se trata de diversidade.



©Shutterstock/Daunteja Barreto

Alguns deles são: gênero, origem, etnia, língua, religião, idade, deficiência física e outros que destaquem grupos diferentes de pessoas. O atraso no combate à discriminação no ambiente de trabalho brasileiro se explica pelo não reconhecimento da existência do preconceito e da discriminação em todas as suas formas, ou seja, em função de as pessoas, em geral, não se perceberem preconceituosas ou discriminatórias. Tanto a discriminação quanto o preconceito pressupõem a inferiorização de uma pessoa ou grupo diante de outro.

Falar em diversidade é falar em inclusão. Embora o termo inclusão seja utilizado em diferentes contextos, de modo geral diz respeito à inserção social de pessoas que experimentam algum tipo de exclusão, seja na escola, no mundo do trabalho ou em qualquer outro espaço social, em razão de condição socioeconômica, gênero, etnia, não domínio de tecnologia ou por ter algum tipo de deficiência.

### 3.2 ACESSIBILIDADE E GESTÃO DA DIVERSIDADE

O emprego das pessoas com deficiência (PcD) no Brasil está amparado pela Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas. Segundo o art. 93, a empresa com 100 ou mais empregados precisa reservar de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência. As proporções variam de acordo com o número de empregados: de 100 a 200, a reserva legal é de 2%; de 201 a 500, de 3%; de 501 a 1.000, de 4%; e acima de 1.001, de 5% (BRASIL, 1991).

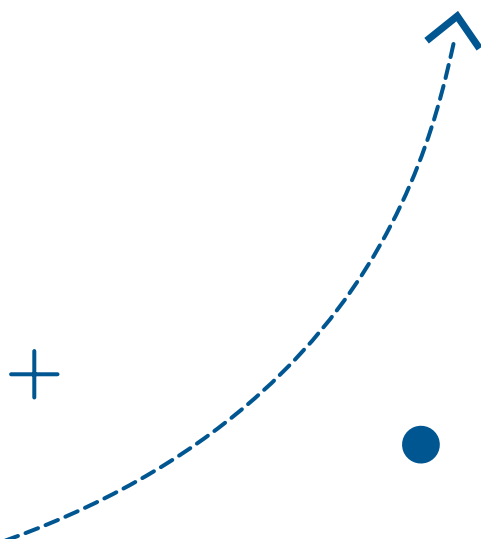
Outro termo que deve ser tão compreendido quanto deficiência é acessibilidade. A Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, estabelece normas e critérios para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. Em seu art. 2º acessibilidade é definida como:



**[...] possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida. (BRASIL, 2000)**

A acessibilidade é uma antiga e legítima reivindicação das pessoas com deficiência. Seu conceito não pode ser restringido a uma mera minimização das barreiras arquitetônicas, mas deve abranger formas de possibilitar igualdade de oportunidades e superação de preconceitos. Sasaki (1997) considera seis dimensões para a acessibilidade.

- **Arquitetônica:** eliminação de barreiras ambientais físicas, tanto no interior como no entorno do local de trabalho e nos meios de transporte fornecidos pelas empresas.
- **Atitudinal:** inexistência de preconceitos e discriminações, que deve ser fruto de programas e práticas de sensibilização e de conscientização.
- **Comunicacional:** eliminação de barreiras na comunicação interpessoal, escrita e virtual.
- **Instrumental:** inexistência de barreiras nos instrumentos e utensílios de trabalho (ferramentas, máquinas, equipamentos etc.).
- **Metodológica:** inexistência de barreiras nos métodos e técnicas de trabalho.
- **Programática:** ausência de barreiras invisíveis embutidas em políticas (leis, decretos, portarias, resoluções, ordens de serviço e regulamentos).



A eliminação ou minimização dessas barreiras aumenta a integração, melhora a produtividade e o desempenho em uma organização, caracterizando uma cultura de inclusão. A inserção das pessoas com deficiência é apenas um dos itens que compõem uma política de diversidade. É importante afirmar que não se trata somente de contratar pessoas com deficiência, mas sim de oferecer possibilidades para o desenvolvimento de seus talentos na organização.

Como você vê a questão da diversidade e da acessibilidade na sua organização?



## Em resumo...



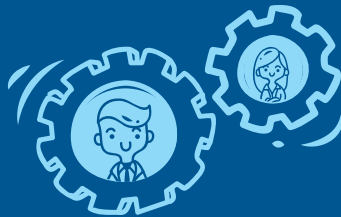
Terceirização: é a contratação de prestadores de serviços para a realização de determinadas atividades da empresa.



Diversidade e acessibilidade: cuidar para que o ambiente de trabalho contemple a diversidade e a acessibilidade é tarefa compatível com a Gestão de Pessoas.



A Gestão de Pessoas inclui: o entendimento da Administração Participativa como oportunidade para que as pessoas participem das tomadas de decisão da organização e processos de recursos humanos.



Gestão de Pessoas: é um meio de fazer com que as empresas alcancem seus objetivos e as pessoas atinjam suas metas pessoais.



Departamento de Pessoal: tem múltiplas atribuições, entre elas a aplicação do plano de cargos e salários.

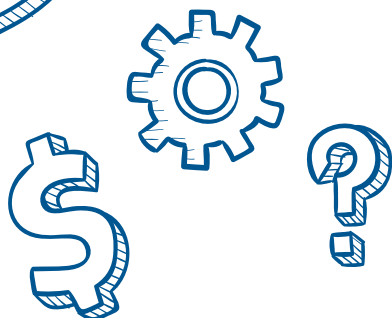


Recrutamento e seleção: refere-se à atração e à escolha de pessoas para ocupar as vagas disponíveis em uma empresa.

3



# Administração na Prática



## Marketing

Você chegou ao capítulo que vai introduzi-lo à ciência do Marketing. O Marketing administra mercados para satisfazer a necessidades e desejos do consumidor de forma lucrativa para as organizações.

Com os conhecimentos apresentados aqui, você compreenderá melhor o mundo do Marketing, especialmente o consumidor e os fatores que influenciam seu comportamento de compra. Vai também aprender as ferramentas básicas de Marketing para fazer um bom plano de mercado. Aproveite e boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ aprender a definição de Marketing;
- ✓ conhecer os diversos tipos de marketing;
- ✓ entender as principais características de um produto ou serviço;
- ✓ refletir sobre os fatores que influenciam o comportamento do consumidor;
- ✓ aprender a usar as principais ferramentas estratégicas para o planejamento de marketing, como a análise SWOT e os 4 Ps.

# 1. O que é Marketing?

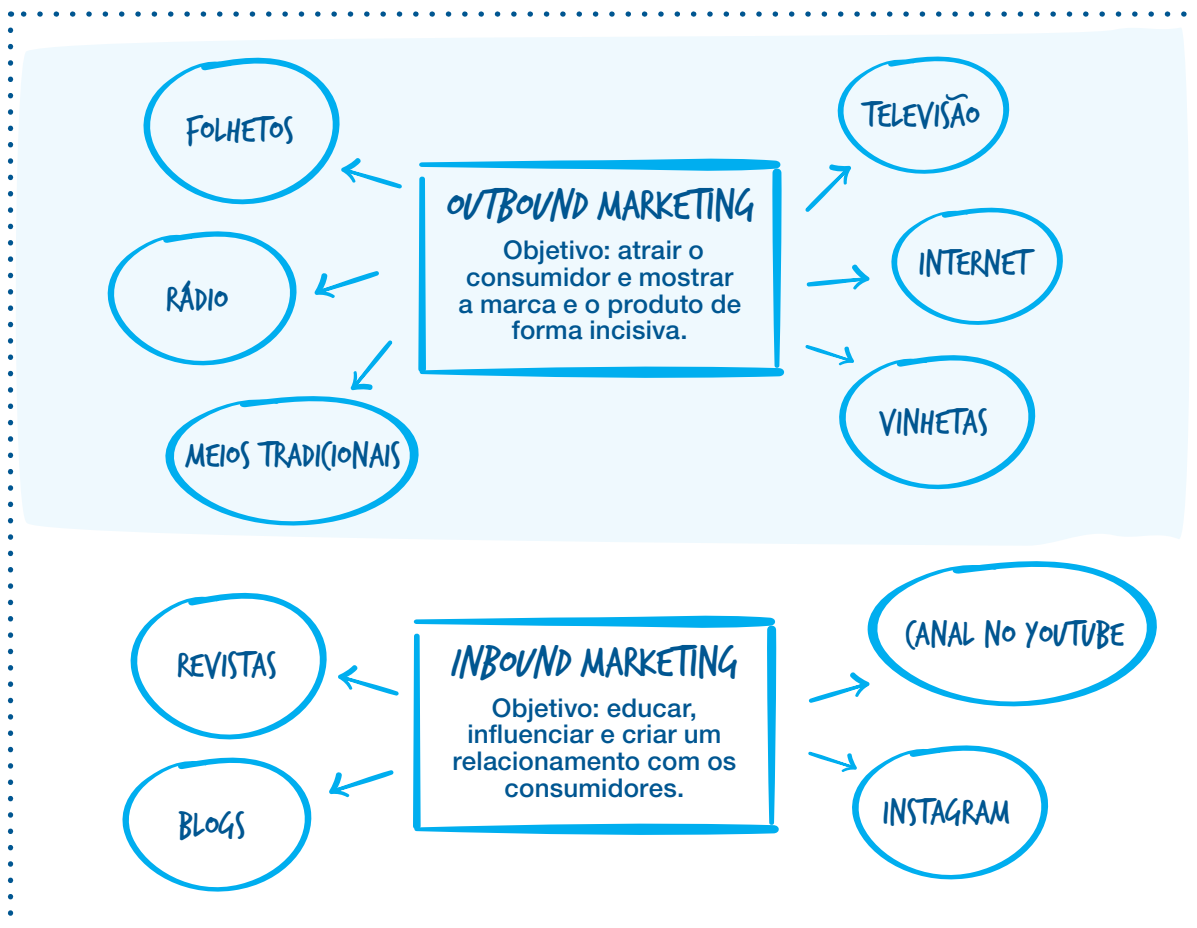
Quando você pensa em Marketing, o que vem à sua cabeça? É verdade que muita gente pensa o marketing como processo limitado às vendas e à propaganda. Contudo, essas são somente duas funções entre muitas que fazem parte do marketing.

Marketing é a ciência de explorar, criar e entregar valor para satisfazer às necessidades de um mercado-alvo com lucro. Ou seja, deve ser compreendido não como uma ação para vender simplesmente, mas sim no sentido de satisfazer à necessidade do cliente.

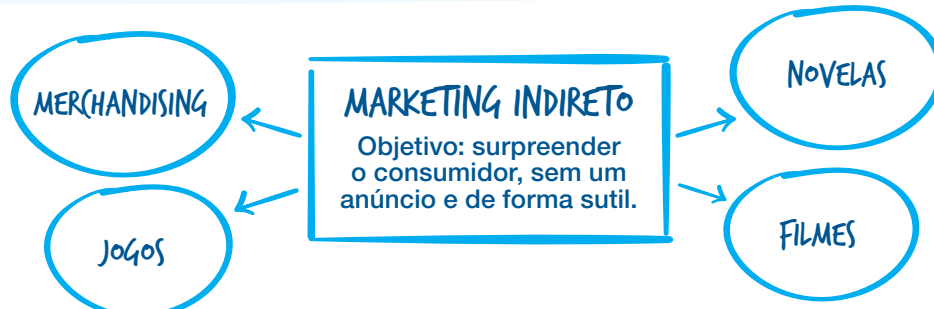
## 1.1 TIPOS DE MARKETING

Existem diversos tipos de marketing que podem ser praticados isoladamente ou em conjunto, com objetivos diferentes. Veja alguns.

**Figura 3.1: Tipos de marketing**









Fonte: Mósca (2018).

## 1.2 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Cada tipo de marketing utiliza uma ou mais formas de comunicação.

A apresentação de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante é uma ação de marketing conhecida como propaganda.

Muitas vezes se confunde propaganda com publicidade. A diferença principal entre esses conceitos é que a publicidade, na visão de alguns autores, advém de seu significado literal, “tornar público”: é uma forma espontânea de divulgação, em geral gratuita.

Outras ações de marketing são os eventos e as experiências, atividades patrocinadas pela empresa, que levam o público a interagir com a marca.

Relações Públicas e Assessoria de Imprensa são modalidades que reúnem diversas ações e iniciativas para promover e também proteger a imagem de uma empresa e de seus produtos.

Vendas pessoais são ações cara a cara com um ou mais compradores potenciais, visando à apresentação de produtos e serviços, responder perguntas e tirar pedidos.

O advento da Internet e das mídias sociais ampliou de forma extraordinária o potencial de alcance da comunicação de marketing e novas formas de ações vêm sendo criadas a cada momento.

## 1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

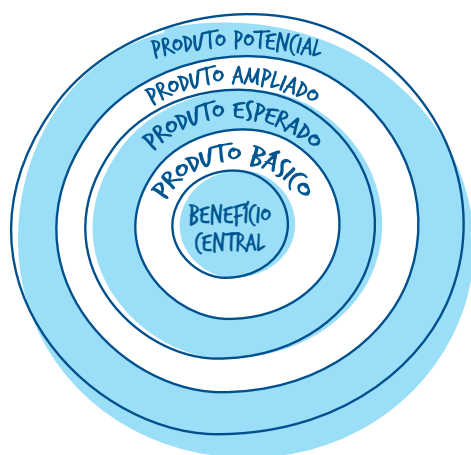
Antes de avançar, é importante conhecer as características e o ciclo de vida dos produtos e serviços.

### 1.3.1 Características de produtos e serviços

Produto é qualquer coisa que se possa oferecer ao mercado consumidor para satisfazer a necessidades ou desejos. Existem cinco níveis de produto que ajudam o profissional de Marketing a identificar as razões de um produto eventualmente vender mais do que outro. Cada nível agrega mais valor para o cliente.

O nível mais fundamental é o benefício central que o cliente está realmente comprando. Na compra de um carro, por exemplo, o benefício central é a autonomia na locomoção. No segundo nível, deve-se transformar o benefício central em um produto básico (no mesmo exemplo, portas, rodas, engrenagem etc.). Em seguida, vêm os atributos e as condições que os consumidores esperam obter com a compra (fazer curvas, acelerar, frear etc.). No quarto nível, o produto é ampliado, excedendo as expectativas dos clientes, e é aqui que surge então a diferenciação entre os produtos e a variedade de marcas. No exemplo, é quando os carros começam a se diferenciar pela qualidade do motor, potência, cor, design etc. No último nível está o produto potencial numa perspectiva de futuro: podem ser desde mudanças e melhorias nos carros até o desenvolvimento daqueles movidos a energia elétrica. A Figura 3.2 ilustra a expansão dos cinco níveis descritos.

**Figura 3.2: Os cinco níveis de produto**



Fonte: Kotler e Keller (2006).

O serviço é um tipo de produto com características específicas. Pode ser definido como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, mas sim numa experiência. A maioria dos serviços possui quatro características básicas: intangibilidade; consiste em atividades em vez de coisas; tem produção e consumo simultâneos; e conta com a participação do cliente no processo de produção pelo menos até certo ponto.

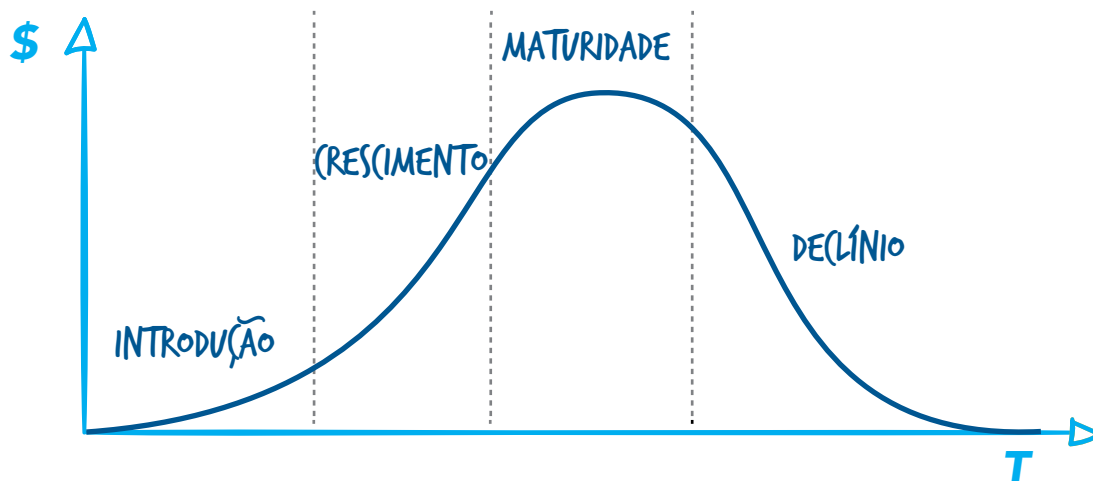
### 1.3.2 Ciclo de vida de produtos e serviços

Depois de a empresa lançar um produto/serviço no mercado, os profissionais de Marketing esperam que ele tenha uma vida longa e promissora. Embora não se possa esperar que o produto/serviço seja comercializado para sempre, deseja-se obter um lucro razoável com as vendas, a fim de cobrir todos os esforços e riscos nele investidos.

Todo produto e serviço têm um ciclo de vida que envolve cinco estágios distintos: desenvolvimento, introdução, crescimento, maturidade e declínio. O Gráfico 3.1 mostra as quatro últimas fases do ciclo de vida, pois na fase de desenvolvimento ainda não há vendas. É possível observar que, com as vendas, o volume de dinheiro vai aumentando conforme o tempo passa até o estágio de maturidade – que é o mais lucrativo – e que logo após, o produto/serviço começa a declinar.

Os profissionais de Marketing precisam criar estratégias distintas para cada estágio do ciclo de vida do produto/serviço para haver maior retorno sobre o investimento da empresa.

**Gráfico 3.1: Ciclo de vida do produto/serviço**



Fonte: Mósca (2018).

## 2. O consumidor

Agora o estudo será direcionado ao principal foco do Marketing: o consumidor ou cliente. É importante diferenciar consumidor pessoa física (pessoas e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal)

do consumidor pessoa jurídica (organizações e empresas que compram bens e serviços para seus negócios). O foco aqui recairá especialmente sobre o primeiro tipo, o consumidor pessoa física.

## 2.1 NECESSIDADES, DESEJOS E DEMANDAS

Um dos conceitos mais básicos do Marketing é o de necessidades humanas. As pessoas têm diversas necessidades, desde físicas a sociais e psicológicas. Essas necessidades não são criadas pelos profissionais de Marketing; são naturais do ser humano, que busca constantemente satisfazê-las. Por exemplo: necessidades de se alimentar, de se vestir, de se locomover.

Os desejos vão além das necessidades e variam conforme a cultura e a sociedade em que as pessoas estão inseridas. Comer caviar, vestir uma roupa de luxo ou comprar um carro esportivo zero quilômetro são desejos comuns em determinadas sociedades. Entretanto, se não há limites para os desejos humanos, os recursos para satisfazê-los são limitados. Quando o indivíduo que deseja algo, vislumbra um caminho passível de aquisição, isto é, que pode concretizar o seu desejo, esse desejo torna-se uma demanda.

## 2.2 FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor e suas ações de compra são altamente influenciados por fatores externos e internos. Os profissionais de Marketing usualmente não têm poder sobre esses fatores, mas precisam considerá-los quando fazem planejamentos e estratégias.

### 2.2.1 Fatores externos

- **Cultura:** determinante no desenvolvimento dos desejos e comportamento dos consumidores. Ao crescer em determinada sociedade, você aprende valores básicos, comportamentos, percepções

e desejos dessa sociedade. Uma criança que nasce no Brasil, por exemplo, é diferente de uma que nasceu no Japão por conta de experiências culturais distintas.

- **Classe social:** corresponde a estratificações da sociedade compostas por indivíduos com padrões culturais, econômicos e sociais semelhantes. A classe social não é determinada exclusivamente pelo fator renda, mas também pela educação e ocupação dos indivíduos, entre outros fatores. Os membros de cada classe tendem a desenvolver comportamentos de compra semelhantes.
- **Grupos:** todas as pessoas estão de alguma forma inseridas em grupos que influenciam o comportamento de compra. Existem aqueles grupos de associação e interação primária como família e amigos; os grupos secundários, mais formais e com interação menos regular, como grupos religiosos, associações profissionais e sindicatos; e também grupos de referência e inspiração, aos quais as pessoas aspiram pertencer.
- **Papéis e status:** a posição de uma pessoa nos diferentes grupos dos quais participa pode variar. O papel da pessoa em grupo consiste nas atitudes em relação aos outros à sua volta, e cada papel tem um status. Por exemplo, pelo papel que desempenha, um gerente de Marketing pode ter mais status numa sociedade do que um estudante.

### 2.2.2 Fatores internos

- **Idade e estágio de vida:** as pessoas mudam ao longo da vida assim como se alteram seus hábitos de compra. Determinadas preferências de compra variam com a idade e o estágio do ciclo de vida da pessoa.
- **Situação econômica:** a situação econômica de uma pessoa afeta suas escolhas de compra. Profissionais de Marketing precisam estar atentos se seu público-alvo está passando por um momento de recessão ou de crescimento econômico, tomando assim providências em relação ao posicionamento e preços das ofertas.
- **Personalidade:** é um conjunto de traços psicológicos únicos que levam a reações relativamente coerentes e duradouras. Pode ser

descrita em termos de autoconfiança, domínio, sociabilidade, autonomia etc. Pessoas têm personalidades distintas que influenciam seus comportamentos de compra.

- **Motivação:** a motivação surge como um impulso para satisfazer uma necessidade. Varia de consumidor para consumidor, pois conta com a história, a formação e a cultura de cada um.
- **Crenças e atitudes:** crença é um pensamento descritivo sobre alguma coisa. As crenças podem se basear em conhecimento real, opinião ou fé, e serem acompanhadas ou não de uma carga emocional. Atitudes são avaliações, sentimentos e tendências relativamente consistentes quanto a um objeto ou ideia, e costumam seguir um padrão e são difíceis de serem mudadas. Por isso, as organizações devem investir na adequação de seus produtos a atitudes já existentes e consolidadas, embora possa haver vantagem na mudança quando o custo é compensador.

### 2.3 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

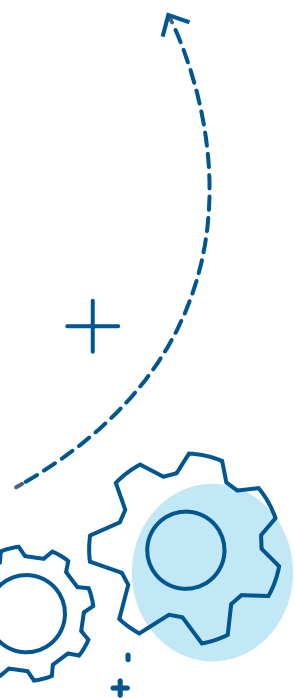
O processo de decisão de compra do consumidor passa por diferentes estágios, conforme ilustrado na Figura 3.3. Os profissionais de Marketing precisam estar atentos a todo o processo e não apenas ao estágio de decisão da compra.

**Figura 3.3: Estágios do processo de decisão de compra do consumidor**



Fonte: Mósca, adaptado de Kotler e Armstrong (1998).

- **Reconhecimento da necessidade:** o processo de compra começa com o reconhecimento de um problema ou de uma necessidade. Ou seja, o consumidor percebe uma diferença entre o seu estado atual e o estado desejado. Nesse estágio do processo, os profissionais de Marketing devem pesquisar os consumidores para identificar suas necessidades e seus problemas.
- **Busca de informações:** o consumidor pode ou não buscar mais informações sobre um produto/serviço. Se o seu impulso for forte e o produto estiver à mão, provavelmente irá comprá-lo. Caso não o faça, armazenará sua necessidade na memória e fará uma busca por informações ligadas a essa necessidade. O consumidor pode obter tais informações por meio da família, dos amigos e conhecidos ou via propagandas, vendedores, embalagens e vitrines.
- **Avaliação de alternativas:** nesta etapa, o consumidor entra então no processo de avaliar as alternativas existentes no mercado até fazer sua escolha final de compra. Ele enxerga o produto como um grupo de atributos: percebe a qualidade, o desempenho, o tamanho, o preço e outros aspectos. Cada consumidor dá importância diferente a cada um desses atributos e desenvolve conceitos quanto à posição de cada marca com relação a cada atributo. Com isso, ele cria a imagem de marca. Os profissionais de Marketing precisam estudar os consumidores para saber como são avaliadas as alternativas de marca. Conhecendo o processo de avaliação do consumidor, podem tomar medidas para influenciar sua decisão de compra.
- **Decisão de compra:** a decisão de compra é feita após a avaliação das alternativas. Dois fatores podem interferir nesse momento: o primeiro se refere à atitude dos outros, pois outras pessoas podem influenciar a decisão de compra antes que ela seja tomada; o segundo são as situações inesperadas. O consumidor pode criar uma intenção de compra com base em determinados atributos e ocorrências inesperadas que podem fazê-lo mudar de ideia.





As pessoas desempenham vários papéis na decisão de uma compra, a saber:

- **iniciador:** aquele que lança a ideia de comprar um produto ou serviço específico;
- **influenciador:** aquele cujos pontos de vista e conselhos podem influenciar a decisão;
- **decisor:** aquele que toma a decisão ou parte dela;
- **comprador:** aquele que efetivamente faz a compra;
- **usuário:** aquele que consome ou utiliza o produto ou serviço.

## 2.4 O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR (CDC)

O CDC é uma lei abrangente que trata das relações de consumo em diferentes esferas: na civil, define as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; na administrativa, define os mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo; e na penal, estabelece novos tipos de crimes e as relativas punições. Graças a ele, o consumidor pode garantir seus direitos de forma menos custosa do que seria numa ação judicial. Em regiões onde o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON) – órgão que regula e fiscaliza a correta aplicação do CDC – é mais ativo, como em grandes centros urbanos, o comportamento do consumidor é mais exigente do que em regiões onde sua presença é rara.

Para o profissional de Marketing, é fundamental conhecer o Código de Defesa do Consumidor para garantir que suas ações estejam de acordo com o que a legislação permite.

# 3. Análises estratégicas de Marketing

Agora que você já sabe o que é o Marketing e já conhece o consumidor, serão apresentadas algumas análises estratégicas importantes para lançar e manter um produto ou serviço no mercado.

### 3.1 ANÁLISE SWOT

O termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, daí surgindo o acrônimo FOFA, na Língua Portuguesa.

A Análise SWOT é utilizada como base para o Planejamento Estratégico de Marketing. É por meio dela que se analisam os ambientes externos e internos à organização para definir a melhor estratégia para os seus produtos e serviços.

O ambiente externo é formado por diferentes forças. As chamadas forças macroambientais dizem respeito aos aspectos demográficos (como tamanho da população e ocupação); econômicos (como poder de compra e hábitos de consumo); tecnológicos (cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas) e político-legais (como leis e decretos). Já as forças microambientais são representadas por agentes como clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores, que atuam mais diretamente junto à empresa, afetando seus resultados e desempenho.

Para uma empresa diante de uma crise econômica, por exemplo, o ambiente econômico é um elemento externo que, dependendo da situação da empresa, pode representar uma força (se ela estiver com bastante dinheiro em caixa) ou uma fraqueza (se estiver com muitas dívidas). O objetivo da avaliação ambiental é reconhecer novas oportunidades de lucro e identificar ameaças que precisam ser mitigadas para não interferir nos negócios da empresa.

Já o ambiente interno é composto a partir das capacidades, habilidades e recursos da própria organização. Um comerciante, por exemplo, pode ter enorme conhecimento do seu mercado (força interna), mas, por outro lado, ter vendedores preguiçosos ou mal treinados (fraqueza interna).



Figura 3.4: Representação da Análise SWOT



Fonte: Mósca (2018).

A Figura 3.4 representa a matriz SWOT. Após o levantamento do conteúdo de cada um desses quatro quadrantes, a empresa deve elaborar um plano de ação. Um negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas nem alavancar todas as suas forças. Da mesma forma, é preciso analisar se a empresa deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades para as quais precisará desenvolver maiores forças. O plano de ação deve encontrar um equilíbrio entre as forças e fraquezas que maximizem oportunidades e mitiguem as ameaças do ambiente.

### 3.2. OS 4 Ps DO MIX DE MARKETING

Figura 3.5: Os 4 Ps do Mix de Marketing



O Mix de Marketing consiste nas ações de uma organização com a intenção de influenciar o consumidor para gerar demanda para o seu produto ou serviço. Essas ações podem ser reunidas em quatro grupos, conhecidos como os 4 Ps: produto, preço, praça e promoção.

Fonte: Mósca (2018).

- **Produto:** combinação de bens e serviços oferecidos (inclui variedade, qualidade, design, características, marca, embalagem, tamanhos, garantias).
- **Preço:** quantia que os clientes devem pagar pelo produto ou serviço (inclui lista de preços, descontos, subsídios, prazo de pagamento, condições de crédito).
- **Praça:** atividades da empresa que tornam o produto ou serviço disponível e acessível para os consumidores (engloba canais, cobertura, sortimento, localização, estoque, transporte, logística). Alguns produtos vendem mais que outros simplesmente porque estão disponíveis, mesmo sendo mais caros e de qualidade inferior.
- **Promoção:** comunicação dos atributos do produto e persuasão dos consumidores (inclui propaganda, promoção de vendas, relações públicas).

A análise dos 4 Ps para desenvolver um *Mix* de Marketing eficaz é fundamental. Com ela, é possível a elaboração de um programa coordenado destinado a atingir os objetivos de marketing por meio da criação da melhor oferta para o consumidor.

### 3.3 ANÁLISE DO MERCADO E ESTUDO DO PÚBLICO-ALVO

A análise de mercado serve para dimensionar o tamanho da demanda, identificar o segmento mais lucrativo, detectar novas tendências, avaliar o desempenho de seus produtos e serviços, identificar a quantidade ou volume que o mercado é capaz de absorver e a que preços esses produtos poderão ser vendidos.

Já o estudo do público-alvo divide o mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades, desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes. A partir desse estudo, a empresa seleciona o público-alvo para o qual irá direcionar seus esforços de marketing. Por exemplo: um ponto de venda de cachorro-quente ou sanduíches rápidos possui um público-alvo distinto do público de um restaurante de comida contemporânea.

De forma básica, a segmentação pode ser feita de duas maneiras: de acordo com características dos consumidores – demográfica, geográfica (bairro, cidade, região) e psicográfica (atividade, interesse e opinião) – ou pela relação dos consumidores com o produto – por benefícios e pela lealdade à marca.

### 3.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Para aperfeiçoar o *Mix* de Marketing e poder aproveitar as melhores oportunidades do mercado é necessário conhecer muito bem os concorrentes. Qual é a sua estratégia? Quais são suas forças e fraquezas? O que impulsiona seu comportamento? Muitos fatores moldam os objetivos de um concorrente, como porte, histórico, situação financeira, entre outros.

Em geral, as empresas monitoram três variáveis importantes ao analisar cada um dos seus concorrentes:

- **participação de mercado:** o quanto do mercado-alvo o concorrente detém;
- ***share-of-mind*:** percentual de clientes que mencionam o nome do concorrente ao responder à questão: “Qual o nome da primeira empresa que lhe vem à cabeça nesse setor de negócios?”;
- **participação de preferência (*share-of-heart*):** percentual de clientes que mencionam o nome do concorrente ao responder à questão: “Qual o nome da empresa de quem você prefere comprar o produto?”.

Outra ferramenta muito utilizada para fazer análise da concorrência é o *benchmarking*, um processo de comparação entre as melhores práticas de determinado segmento ou função. A empresa, por meio da realização do *benchmarking*, aprende com as empresas que apresentam desempenho superior e assim aprimora sua própria atuação no mercado. O *benchmarking* é a consolidação e análise dos *benchmarks* disponíveis. Por exemplo, a Petrobras, multinacional brasileira do setor de petróleo, é considerada *benchmark* mundial para extração de petróleo em águas profundas. Assim, seus concorrentes a estudam, aprendem com ela, para

posteriormente aprimorarem seus próprios processos de extração em águas profundas.

Em qualquer negócio é importante descobrir quem é o *benchmark* do setor e usá-lo como modelo. Isso irá ajudar a empresa a crescer.

### 3.5 ÓRGÃOS INTERVENIENTES NO COMÉRCIO

Para desenvolver um Planejamento Estratégico de Marketing é importante que a empresa conheça as organizações que mediam e regulam as suas atividades.

Alguns exemplos de organizações às quais as empresas devem ficar atentas quando desenvolvem ações de marketing são o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (PROCON), o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) e o Comitê Gestor da Internet (CGI).



***O PROCON é um órgão do Poder Executivo destinado à proteção e defesa dos direitos dos consumidores nos estados e municípios.***

***O CONAR é uma ONG criada para garantir a aplicação do Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária, impedir que a publicidade enganosa ou abusiva cause constrangimento ao consumidor ou a empresas e defender a liberdade de expressão comercial.***

***O CGI tem a atribuição de estabelecer diretrizes estratégicas relacionadas ao uso e desenvolvimento da Internet no Brasil. Cada um desses órgãos tem sua própria responsabilidade.***

***Tente descobrir as diferenças, as formas de atuação e os objetivos de cada um.***

***Acesse: PROCON. Disponível em: <<http://www.portaldodoconsumidor.gov.br>>. Acesso em: 6 fev. 2018.***

***CONAR. Disponível em: <<http://www.conar.org.br>>. Acesso em: 6 fev. 2018.***

***CGI. Disponível em: <<https://cgi.br>>. Acesso em: 6 fev. 2018.***

## Em resumo...



Marketing: a ciência de satisfazer a necessidades e desejos do consumidor de forma lucrativa para as organizações.



Tipos de Marketing: *outbound*, *inbound*, direto, indireto, social, *endomarketing*, digital e de permissão.



Comunicação de Marketing: propaganda; publicidade; eventos e experiências, relações públicas e assessoria de imprensa; vendas pessoais.



Consumidor (cliente): principal foco do Marketing. Requer análise dos fatores de influência do seu comportamento, das suas necessidades e demandas e do seu processo de decisão.



Análises estratégicas: SWOT; *Mix* de Marketing (4 Ps); análise de mercado e público-alvo; análise da concorrência.

4







# Administração na Prática

## Noções básicas de Controladoria e Comércio

A Controladoria de uma organização representa o órgão que exerce o controle. Esse controle só pode ser exercido por meio de técnicas e processos específicos, como a contabilidade. Outros elementos também são essenciais a uma efetiva controladoria, como conhecer os custos da empresa, as normas jurídicas às quais a empresa está submetida e as contas a receber e a pagar.

Neste capítulo, são apresentados conceitos econômicos, contábeis e tributários que guiam o administrador de empresas e sua controladoria, sobretudo nas suas duas transações essenciais: compra e venda.

Boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ entender o que é a Economia, o mercado financeiro e como este é composto no Brasil;
- ✓ discutir conceitos básicos de Contabilidade e de Gestão de Custos;
- ✓ aprender qual é a diferença entre tributos, impostos, taxas e contribuições;
- ✓ descobrir detalhes e documentações necessários para um adequado processo de compras e de vendas.

# 1. Contexto: Economia e mercado financeiro

Não há como falar de Economia no mundo moderno sem entender que as empresas da atualidade, de qualquer tamanho, impactam ou são impactadas pelo fenômeno da globalização.

A globalização é um processo econômico e social que estabelece integração entre países do mundo todo. Essa integração se dá via troca de informações, comércio, cultura e, claro, transações financeiras. É importante entender isso desde o princípio, porque, quando se fala em finanças corporativas, inúmeras decisões tomadas em um determinado ambiente específico de trabalho irão gerar efeito em países distantes.

Mas o que é o mercado? É o ambiente social ou virtual propício às condições para a troca de bens e serviços. Ele passa a existir a partir do momento em que surgem demandantes (compradores) e ofertantes (vendedores), o que ocorre desde o surgimento do homem e das primeiras tribos na Terra, que comerciavam via sistema de trocas – envolvendo artigos como frutas, ervas, peles, alimentos, ferramentas simples, água etc. Como se sabe, a economia mundial hoje é muito mais complexa, envolvendo uma gama muito maior de produtos e serviços transacionados.

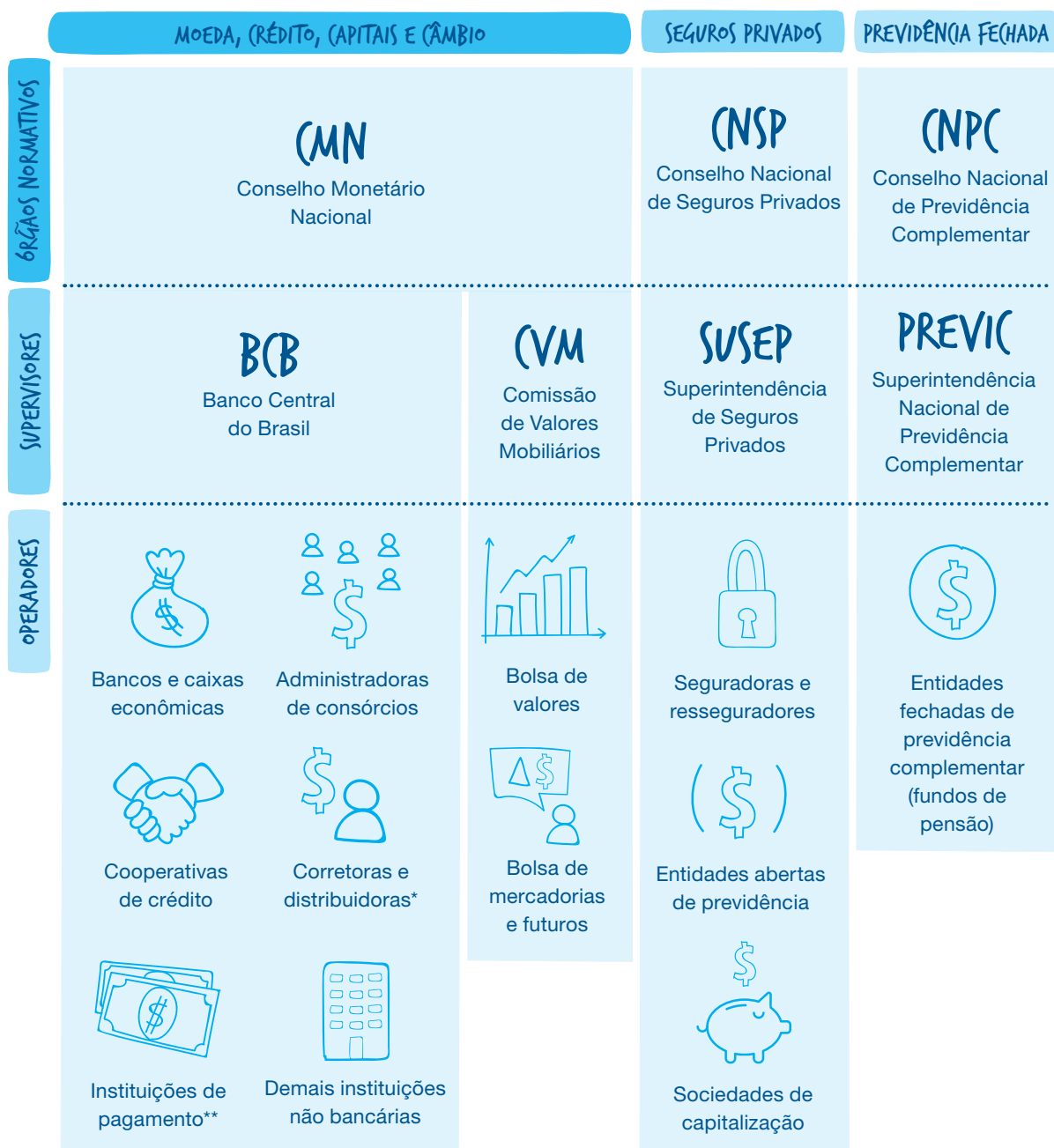
O mercado financeiro é uma evolução do mercado geral, tendo surgido na Holanda, no século XVII. Permite que tomadores e fornecedores de empréstimos e investimentos a curto e longo prazo negociem diretamente. Há dois tipos: o mercado monetário, no qual são comercializados títulos ou instrumentos de dívida de curto prazo; e o mercado de capitais, no qual são negociados títulos de longo prazo (como ações e debêntures). As bolsas de valores são instituições-chave para os mercados de capitais. No Brasil, a maior delas é a B3, até 2017 conhecida como Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa).

A bolsa de valores, embora tenha papel de grande relevância, está longe de ser a única instituição de um sistema financeiro – o sistema de um país cuja finalidade primordial é facilitar e promover a transferência de quem tem dinheiro sobrando (investidores) para quem necessita de investimentos (os setores produtivos ou de consumo). Um sistema financeiro é composto pelos mercados, por instituições financeiras (como

bancos e corretoras de valores) e pelos órgãos que o regulam, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil.

A Figura 4.1 mostra a composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

**Figura 4.1: Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional**



\* Dependendo de suas atividades, corretoras e distribuidoras também são fiscalizadas pela CVM.

\*\* As instituições de pagamento não compõem o SFN, mas são reguladas e fiscalizadas pelo BCB, conforme diretrizes estabelecidas pelo CMN.

Fonte: Brasil (2018).

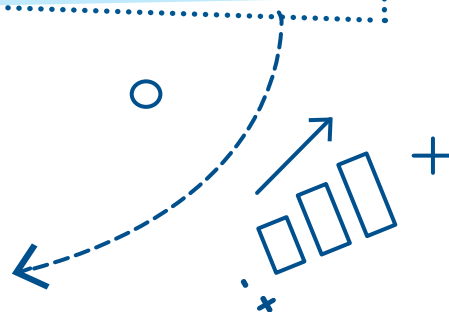
Pode-se destacar também, como atores relevantes do sistema financeiro, os bancos e caixas econômicas. Essas instituições oferecem diversos serviços, tanto às pessoas físicas quanto às jurídicas, e alguns desses serviços são, por lei, gratuitos.

**SAIBA MAIS!**



*A Resolução 3.919, art. 2º, inciso I, do Banco Central do Brasil (BCB) regulamentou um número mínimo de serviços que devem ser oferecidos por todos os bancos sem a cobrança de tarifas. São eles:*

- 👁️ **cartão de débito;**
- 👁️ **quatro saques em guichê de caixa;**
- 👁️ **duas transferências de recursos entre contas na própria instituição;**
- 👁️ **dois extratos contendo a movimentação dos últimos 30 dias;**
- 👁️ **realização de consultas ilimitadas mediante utilização da internet;**
- 👁️ **fornecimento anual de extrato consolidado;**
- 👁️ **compensação de cheques;**
- 👁️ **dez folhas de cheque;**
- 👁️ **prestação de qualquer serviço por meios eletrônicos.**



# 2. Contabilidade e Gestão de Custos

## 2.1 CONTABILIDADE

Todas as transações financeiras (como empréstimos ou pagamentos) e comerciais (como compra e venda) precisam ser registradas de forma adequada dentro da empresa, nos livros contábeis. A Contabilidade é a área que busca registrar, coletar, resumir, informar e interpretar dados e fenômenos que afetam as situações patrimonial, financeira e econômica de qualquer entidade. É responsável por apurar o lucro ou prejuízo da empresa em determinado período, bem como conhecer seu patrimônio total – conjunto de direitos e obrigações – que se apresenta de três formas:

- **ativo:** bens e direitos da organização, como dinheiro em caixa, máquinas e equipamentos, contas a receber e estoques;
- **passivo:** obrigações da organização, como empréstimos e contas a pagar a fornecedores;
- **patrimônio líquido:** é o investimento feito pelos proprietários na empresa, somado às reservas de lucro e caixa que ela possui.

A Contabilidade é regida por leis, normas, princípios e procedimentos. Isso garante que os registros contábeis das empresas sejam realizados de forma semelhante, permitindo sua padronização e comparabilidade, e dando maior credibilidade às informações apresentadas. As empresas são obrigadas a apresentar às autoridades, anualmente, suas demonstrações financeiras, compostas por quatro relatórios: o balanço patrimonial (que demonstra ativos, passivos e patrimônio líquido), a demonstração de resultados do exercício (que apura o lucro ou prejuízo no período, bem como impostos a recolher), o anexo (ou notas explicativas) às demonstrações financeiras e a demonstração do fluxo de caixa. O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa projetado para cada período (normalmente mensal, mas que pode ser diário ou ter

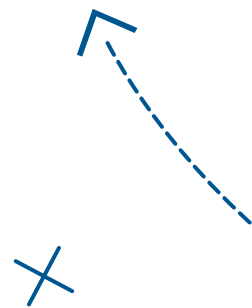
qualquer outra periodicidade). É bastante útil para controle financeiro – não só empresarial, mas também familiar – e como instrumento de tomada de decisões.

Um dos exemplos de atividade contábil mais comum é a conciliação bancária. As contas correntes bancárias de grandes empresas apresentam tal quantidade de lançamentos que, se não houver controle, é muito difícil identificá-los adequadamente. A atividade de conciliação bancária visa controlar e saber exatamente a que se refere cada um dos lançamentos, comparando-os com o controle financeiro da empresa (ou o controle próprio; lembre-se que o extrato bancário não é elaborado pela empresa, mas pelo banco). Quando há diferenças, são efetuados os lançamentos complementares, estornos ou reclassificações. Usualmente, isso é realizado em planilhas de conciliação ou em sistemas específicos de mercado que facilitam o processo, demonstrando, linha a linha, as diferenças e os ajustes necessários, partindo-se do saldo contábil e somando-se/diminuindo-se os valores apontados até chegar ao saldo do extrato.

## 2.2 GESTÃO DE CUSTOS

Além da contabilidade geral, outra importante função de controle é a Gestão de Custos. Imagine que você participa de uma cooperativa têxtil de produção de vestuário que costuma vender semanalmente 10 camisas por R\$10 cada, gerando uma renda semanal de R\$100. Um dia, um cliente faz uma visita à loja da cooperativa e, admirado pela qualidade da camisa que está à venda, faz uma proposta com três alternativas de compra e pede para você escolher qualquer uma, a saber:

- Ⓐ Vender uma camisa por R\$10.
- Ⓑ Vender cinco camisas por R\$40.
- Ⓒ Vender cinquenta camisas por R\$200.



Embora a opção C possa parecer a mais atrativa para alguns (pois gera a receita mais alta, R\$200), a melhor resposta para esse caso só pode ser dada por meio de uma boa gestão de custos. A Gestão de Custos possui como objetivo apurar, consolidar e fornecer informações sobre os custos e a rentabilidade de diversas atividades da empresa, suportando o planejamento e o controle das operações. Uma correta apuração de custos permite, por exemplo, definir de forma adequada o preço de venda do produto, de acordo com a margem que se quer obter. Muitos negócios não prosperam devido exclusivamente a uma gestão de custos deficiente.

Há dois tipos de custos, conforme especificado a seguir.

- **Custos fixos:** é a soma de todas as despesas mensais da empresa em operação, mesmo que não venda ou preste qualquer serviço naquele período. Por exemplo: aluguel, eletricidade, funcionários, impostos, água e telefone.
- **Custo variável:** é o custo da matéria-prima ou de tudo que é gasto para a empresa produzir ou prestar um serviço, incluindo os impostos referentes à venda e aos salários de pessoal, diretamente relacionados com as vendas.

A contabilidade de custos é um conjunto de técnicas que visa encontrar o custo correto do estoque a ser contabilizado, contribuindo para determinar a apuração do resultado do exercício e, conseqüentemente, a rentabilidade do negócio. É o instrumento mais importante da Gestão de Custos, sem o qual tal gestão se torna inviável.

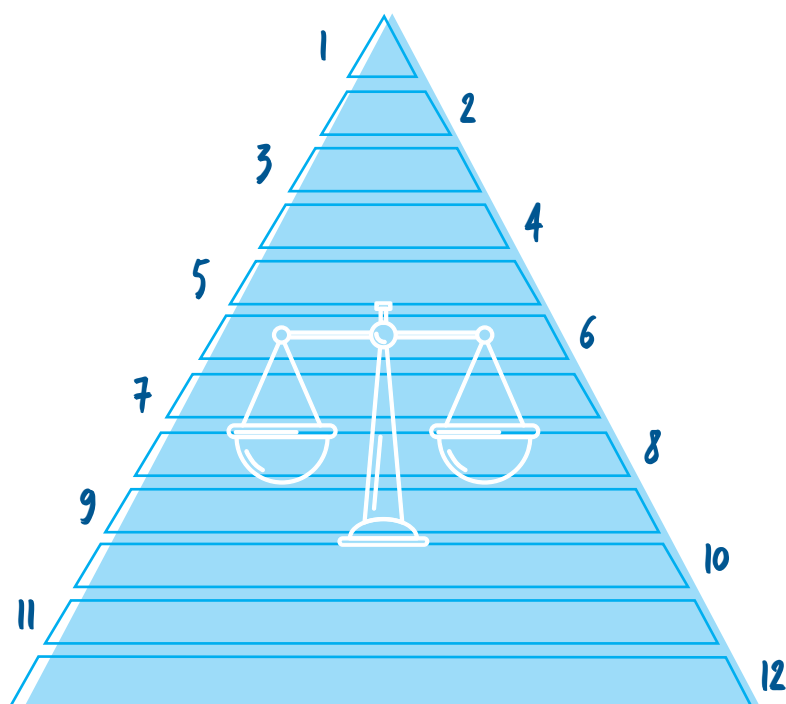


# 3. Leis e tributos

## 3.1 HIERARQUIA DAS LEIS NO BRASIL

A Constituição Federal brasileira, aprovada em 2 de setembro de 1988, é a atual Carta Magna do país, isto é, o mais importante documento de normas jurídicas que todos devem seguir. Contudo, não é o único. Há diversas outras normas jurídicas e entre elas existe uma hierarquia. Veja na Figura 4.2.

**Figura 4.2: Pirâmide das principais normas jurídicas brasileiras**



- ① **Constituição Federal (CF).**
- ② **Emenda à Constituição (EC):** alteração em determinado trecho da Constituição.
- ③ **Tratados e Convenções Internacionais sobre Direitos Humanos (TIDH):** incutem o espírito normativo de que direitos humanos no Brasil possuem força de lei.
- ④ **Lei Complementar (LC):** lei complementar à Constituição.
- ⑤ **Lei Ordinária (LO):** maioria das leis do país, abrangendo as áreas civil, tributária, penal, eleitoral, entre outras.
- ⑥ **Lei Delegada:** lei elaborada pelo Presidente da República.



- 7 **Medida Provisória:** ação do Executivo com força de lei, mas com prazo de duração de 60 dias prorrogável por mais 60 dias.
- 8 **Decreto Legislativo:** de competência exclusiva do Congresso Nacional.
- 9 **Resolução:** ato legislativo de conteúdo concreto.
- 10 **Tratados Internacionais:** aprovados pelo órgão legislativo e executivo.
- 11 **Decreto:** atos administrativos, mas da competência dos chefes dos poderes executivos (presidente, governadores e prefeitos).
- 12 **Portaria:** ato administrativo de qualquer autoridade pública, como Ministérios.

Fonte: Mósca (2018).

Essa pirâmide estabelece uma dependência entre as normas escalonadas, com a de grau inferior sempre sendo válida se, e somente se, fundar-se nas normas superiores. Logo, após a CF e as ECs vêm as demais normas.

Embora as leis tenham como principal função a garantia da liberdade e da propriedade dos indivíduos (BASTIAT, 2017), o governo também utiliza as normas jurídicas para regulamentar a sua própria receita, como veremos a seguir.

### 3.2 RECEITA PÚBLICA

A receita pública de um governo representa os valores que ele recebe. A classificação de receita pública no Brasil engloba dois tipos de receita, conforme apresentado a seguir.

- **Receitas correntes:** compostas pelas receitas tributária (proveniente de impostos, taxas etc.); de contribuições (previdência social, tarifas de telecomunicação por intervenção de domínio econômico etc.); patrimonial (como aluguel de bens de propriedade do Estado); de atividades operadas por empresas estatais diversas, entre outras.
- **Receitas de capital:** provenientes de operações de crédito, alienações de bens (como privatizações), amortizações de empréstimos (retorno de valores anteriormente emprestados a outras entidades), entre outras. A seguir, será destacado um dos tipos mais relevantes de receita pública: a receita tributária.

### 3.3 TRIBUTOS: IMPOSTOS, TAXAS, CONTRIBUIÇÕES E OUTROS

#### 3.3.1 Conceitos

O Brasil possui um sistema tributário que muitos acreditam ser o mais complexo do mundo e essa complexidade começa na própria nomenclatura. Cada um dos termos contidos no título dessa seção possui propriedades e destinações específicas. Veja a seguir.

- **Tributo:** segundo o art. 3º do Código Tributário Nacional (CTN), um tributo é “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. A Constituição Federal classifica os tributos pela pentapartição: impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições especiais. Ou seja, todos estes são tributos.
- **Impostos:** segundo o art. 16º do CTN, imposto “é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte”. Seu recolhimento é obrigatório e independe da vontade do contribuinte. Podem ser municipais, estaduais ou federais. Veja alguns exemplos.
  - Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza (IR – pessoa física e jurídica): tributo federal que incide sobre o produto do capital ou trabalho dos contribuintes, ou seja, sobre o rendimento.
  - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA): tributo estadual, que incide sobre os proprietários de veículos, devendo ser pago anualmente.
  - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS): tributo estadual que incide sobre a circulação de mercadorias e prestações de serviços de transporte (interestadual e intermunicipal) de comunicação.

- Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU): tributo municipal que incide sobre a propriedade predial e territorial urbana, tendo por fato gerador a propriedade.
- Imposto sobre Operações Financeiras de Crédito, Câmbio e Seguros (IOF): tributo federal que incide sobre as pessoas físicas e jurídicas que realizarem operações de crédito, câmbio, seguro ou afins.
- Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI): tributo municipal que incide sobre a transferência de imóveis realizada por pessoas vivas por ato oneroso (ato que produz vantagens e obrigações para os envolvidos).
- Imposto sobre Serviços (ISS): tributo municipal que incide sobre a prestação de serviços realizada.

- **Taxas:** segundo o art. 77º do CTN, taxa é um tributo “que tem como fato gerador o exercício regulador do poder de polícia, ou a utilização efetiva e potencial, de serviço público específico e divisível”. Por exemplo: taxas de emissão de documentos (como os de identificação, CPF e RG) e de licenciamento anual de veículos (para renovar sua licença de uso).
- **Contribuições:** correspondem a um tributo com destinação específica, criado para atender a demandas diversas do governo, como a Contribuição de Iluminação Pública (CIP), cobrada diretamente na conta de luz de cada consumidor. Há também as chamadas Contribuições Parafiscais, que são tributos utilizados para financiar atividades públicas (como aquelas recolhidas a instituições como o SENAI, SESC, SENAC e SEBRAE).

Agora que já foram diferenciados, será discutido com mais profundidade um dos tributos mais relevantes: o Imposto de Renda.

### 3.3.2 Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) e Jurídica (IRPJ)

Usualmente, ninguém gosta de pagar impostos, sobretudo quando não percebe benefícios como contrapartida aos valores pagos ao governo. É preciso, entretanto, ter consciência de que esses valores retornam, sim, em inúmeros casos, para a população. O Imposto de Renda é recolhido pelo Governo Federal que o retorna, em boa parte, aos estados e municípios em forma de verbas para Saúde, Educação e Segurança. Outra parte é destinada a programas de transferência de renda (como o Bolsa-Família), ou vira crédito rural para desenvolvimento do campo, ou é direcionado à recuperação de estradas, construção de portos, estímulo à pesquisa científica, financiamento à cultura e ao esporte e muitas outras medidas.

Para entender melhor o IRPF e o IRPJ, basta observar a diferença entre o conceito de pessoa física (uma pessoa qualquer) e pessoa jurídica (uma empresa criada com finalidade específica). A princípio, essa distinção é bastante clara. Contudo, é importante notar o caso dos profissionais autônomos (como médicos, advogados, pedreiros e outros). De acordo com a legislação vigente (Decreto 3.000/99 do Regulamento do Imposto de Renda), os rendimentos recebidos por profissionais autônomos de outras pessoas físicas devem ser tributados a título de Imposto de Renda mensalmente, à luz de uma tabela para cálculo do IR na fonte fornecida pela Receita Federal do Brasil, por meio do carnê-leão.

Se o profissional autônomo tiver empresa constituída, a tributação também pode ocorrer pelo IR por pessoa jurídica. Nesse caso, contudo, haverá imposto sobre a renda retido na fonte (IRRF), no momento do pagamento, efetuado pela pessoa jurídica e calculado de acordo com uma tabela de IRRF.



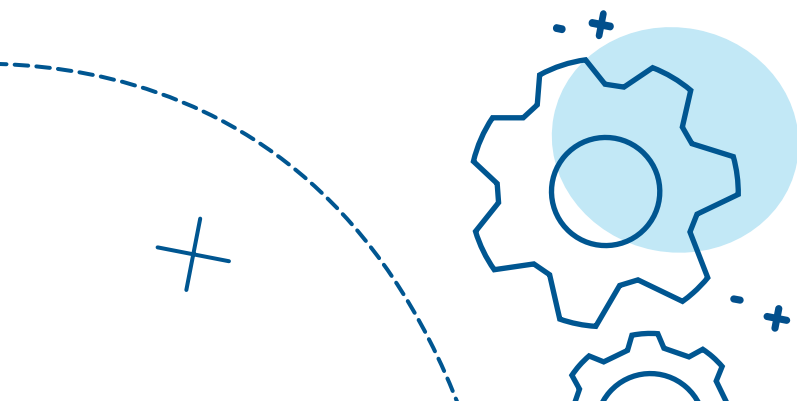
A documentação necessária para declarar o IR varia de contribuinte para contribuinte, de acordo com a ocupação e a fonte de renda de cada um (seja pessoa física, seja jurídica). Veja a seguir alguns dos principais documentos exigidos:

- informe de rendimentos do trabalhador (enviado pelas empresas a todos os funcionários registrados);
- informe de rendimentos dos bancos (enviado pelos bancos a todos os clientes ou disponibilizado para download pela internet);
- comprovantes de rendimento e pagamento de aluguéis (recibos dos depósitos bancários ou comprovantes fornecidos pela imobiliária).

Diversas despesas podem ser utilizadas como deduções e, assim, abater o valor de imposto a pagar (ou aumentar o imposto a receber) no caso da declaração de ajuste de IRPF. Veja algumas delas:

- comprovantes de despesas médicas e odontológicas;
- comprovantes de despesas com educação;
- carnês de contribuições feitas ao INSS de empregados domésticos;
- comprovante de processos judiciais;
- comprovante de doações incentivadas.

Os comprovantes de pagamentos utilizados na declaração devem ser guardados por cinco anos contados a partir do dia 1º de janeiro do ano seguinte ao processamento da declaração.



# 4. Comprar e vender: o coração das empresas

O comércio se dá por meio de duas atividades essenciais: compra e venda. Nesta seção serão abordadas cada uma delas.

## 4.1 COMPRAS E CONTAS A PAGAR


As vendas começam nas compras. Se uma empresa não compra matéria-prima nem contrata pessoal para vender produtos ou serviços, não terá como gerar receitas.

### 4.1.1 Seleção dos fornecedores

As contratações efetuadas por parte do Poder Público devem, em regra, ser precedidas por processo licitatório, definido como um **processo isonômico** no qual a administração coleta propostas de fornecedores e seleciona a mais vantajosa, menos onerosa e com melhor qualidade possível. A licitação nunca pode ocorrer de forma sigilosa; deve ser pública, portanto acessível a qualquer cidadão. Normalmente, as licitações públicas são efetuadas pelo regime do menor preço, ou seja, vence a licitação o concorrente que, dentro das condições preestabelecidas em edital licitatório, oferta seus produtos ou serviços pelo menor preço possível.

O processo de seleção de fornecedores efetuado por cotação de preço, embora parecido, ocorre com mais frequência em empresas privadas. Quando a empresa necessita fazer uma compra, é indicado que peça um orçamento a fornecedores diversos – assim como nós devemos fazer em nossas vidas pessoais. Também baseada no melhor preço, essa modalidade visa escolher a oferta que, segundo alguns critérios de qualidade preestabelecidos, apresenta o menor preço de compra para a empresa.

#### GLOSSÁRIO

-  **Processo isonômico** > relacionado ao princípio de isonomia, segundo o qual todos os indivíduos (no caso, participantes do processo) são iguais perante a lei.

### 4.1.2 Processo de compra

Após a definição do fornecedor, inicia-se o processo de compra em si. É importante ressaltar que uma transação entre empresas envolve, normalmente, montantes maiores do que entre consumidores. Dessa forma, visando mitigar risco de entregas erradas – e, com isso, grandes prejuízos –, utiliza-se com bastante frequência, ainda antes da compra em si, o pedido de compra. É um documento, emitido pelo comprador e assinado pelo fornecedor, que formaliza quais foram os produtos, quantidades, preços e condições de prazo e pagamento acordados com o fornecedor, facilitando a conferência e os controles de estoque das compras realizadas e de contas a pagar.

A compra pode ser realizada mediante pagamento direto ou de forma contratada. O contrato é um instrumento legalmente reconhecido no qual as partes decidem todas as regras, como preço unitário de venda, quantidades a serem entregues pelo fornecedor, periodicidade de pagamento e demais responsabilidades e obrigações. Posteriormente, caso haja alguma mudança a ser efetuada no contrato, ela é feita por meio de um termo aditivo. Nas empresas de serviços (como de bombeiros hidráulicos, consultorias, treinamentos diversos etc.), a maior parte dos gastos não é feita com compras de materiais, mas com a contratação de pessoal, que é efetuada por meio de um contrato de trabalho.

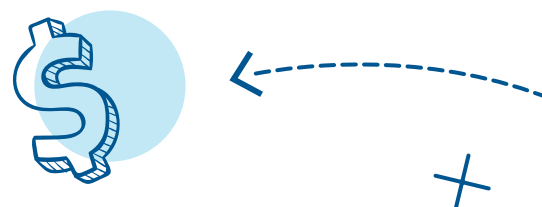
É importante esclarecer que a palavra termo, que possui significados diversos, quando é utilizada com conotação contratual ou documental, representa conteúdo. Um termo de rescisão de contrato, por exemplo, é o documento que oficializa o acordo no qual patrão e empregado concordam sobre as verbas que o último tem a receber quando está se desligando da empresa – e interrompendo seu contrato de trabalho – e que contém outras informações necessárias ao correto processamento do encerramento desse vínculo trabalhista.

Se for uma compra simples, o pagamento pode ser efetuado de forma direta. As modalidades de pagamento mais comuns estão listadas a seguir.

- **Dinheiro:** pagamentos feitos em espécie, à vista.
- **Cheque:** ordem de pagamento bancária à vista, na qual o emissor solicita ao banco que efetue o pagamento ao portador do cheque.
- **Cartão de débito:** também considerado um pagamento à vista, é um cartão fornecido pelo banco do qual o comprador é cliente. Quase todas as operadoras de cartão cobram uma taxa de serviço por utilização do sistema (por meio das conhecidas “maquininhas de cartão”), que faz a ligação entre o vendedor e o banco; por esse motivo, às vezes é possível que o vendedor ofereça um desconto caso você pague com dinheiro ou cheque.
- **Cartão de crédito:** similar ao cartão de débito com a diferença de que a liquidação da compra, para o cliente, é feita somente mensalmente, em uma data predeterminada junto ao banco emissor do cartão. Por esse motivo é considerado uma modalidade de crédito, e não de pagamento à vista.

Diversos documentos envolvem transação de compra (e de venda). Veja alguns a seguir.

- **Fatura:** documento contábil e comercial que representa a compra, uso ou aquisição de algo que ainda não foi pago (como vendas a prazo). É emitida sempre pela empresa e geralmente é acompanhada do boleto bancário para o pagamento.
- **Duplicata:** crédito dado pelo credor à empresa compradora. Pode ser usada para pagar faturas e contas sem notas fiscais, sendo também uma forma mais facilitada de pagamento. É similar à nota promissória, que também é um crédito à empresa compradora, só que emitido pelo próprio devedor.
- **Recibo:** é um documento escrito que se entrega ao comprador para registrar e certificar que ele pagou aquilo que devia ou tinha que pagar.





- **Guia de transferência:** é um documento relativo à transferência de uma mercadoria. Serve para evidenciar, por exemplo, que uma compra foi liquidada (paga), visto que comprova que o valor, portanto, saiu da conta corrente bancária do comprador para entrar na do vendedor.
- **Nota fiscal (NF):** é um documento essencialmente tributário que documenta a venda de produtos ou serviços. Deve discriminar os tributos incidentes sobre a operação, como IPI, ICMS ou ISS. A emissão da NF, do ponto de vista do comprador, é o efeito gerador de um registro contábil de contas a pagar. Pode ser feita em meio físico, de forma manual, ou em meio eletrônico (como Nota Fiscal Eletrônica, NF-e). Com a evolução das transações em meio digital, o governo adotou o uso da NF-e como prioritário, pois ela permite maior controle. Existe ainda a NFS-e (Nota Fiscal de Serviços Eletrônica), exclusiva para a prestação de serviços, e a NFC-e (Nota Fiscal do Consumidor Eletrônica), que representa o cupom fiscal emitido por meio eletrônico.
- **Documento Auxiliar da Nota Fiscal Eletrônica (DANFE):** deve ser impresso, pois sua função é respaldar o transporte da mercadoria até o cliente comprador (destinatário). Auxilia a consulta da NF-e pelos postos fiscais e pelo comprador, que podem verificar se aquele DANFE corresponde mesmo a uma NF-e válida.

Uma empresa tem muitos pagamentos a fazer. Todos devem ser registrados, quando de sua origem, em uma conta contábil denominada contas a pagar. É importante que a empresa mantenha controles sobre as suas contas a pagar, pois isso irá ajudá-la de várias formas:

- identificando todas as obrigações a pagar;
- priorizando pagamentos, se houver dificuldade financeira;
- verificando obrigações contratadas e não pagas;
- evitando a perda de prazos e o pagamento de multas por atraso;
- conciliando com os saldos contábeis e fornecendo informações para a elaboração do fluxo de caixa.

## 4.2 VENDAS E CONTAS A RECEBER

Agora que a empresa já comprou sua matéria-prima ou contratou seus funcionários, é possível transformar isso em receita de vendas.

O preço de venda (P), usualmente, é resultado da equação  $P = C + M + D + I$ , onde:

C = Custo (valor gasto diretamente na aquisição de matéria-prima ou com pessoal que irá prestar os serviços);

M = Margem de lucro (definida pela empresa);

D = Despesas indiretas, como contas de luz e de telefone, que a empresa gasta em sua operação;

I = Impostos.

Como abordado na seção anterior, diversos impostos incidem sobre as transações comerciais. O valor desses impostos é normalmente adicionado ao preço de venda final, de forma que quem, em última análise, os paga é o consumidor final. As alíquotas (percentuais) sobre o preço de venda variam, por exemplo, de estado para estado (como no caso do ICMS) ou de município para município (como no caso do ISS).

Com o preço de venda já definido, é hora de olhar para os clientes.

Uma análise inicial interessante é avaliar sua capacidade de pagamento. Já falamos anteriormente sobre as modalidades de pagamento; muitas delas são à vista, ou seja, o pagamento é liquidado no momento da venda. Contudo, as modalidades a crédito geram risco de inadimplência. Para se precaver e mitigar esse risco, existem os serviços de proteção ao crédito (conhecido pela sigla SPC), que são serviços de informações de crédito prestados por empresas públicas (como o Banco Central do Brasil) ou privadas. Eles não impedem que uma pessoa (física ou jurídica) fique inadimplente; contudo, coletam informações de pagamento e informam o usuário do serviço se aquele consumidor cumpre seus compromissos regularmente, de forma que o vendedor tenha mais elementos para decidir se realmente vale a pena ou não vender para aquela pessoa.

Com tudo pronto – produtos ou serviços, clientes, preço de venda e demais condições definidas –, a transação pode ser realizada. Para cada transação, é obrigatória a emissão de um documento fiscal, que pode ser uma nota fiscal (ou suas variantes, como comentado anteriormente) ou um cupom fiscal (emitido pela caixa registradora, com local, data e horário da compra, os itens comprados, total a pagar, desconto e o troco, sem nenhum dado sobre o cliente).

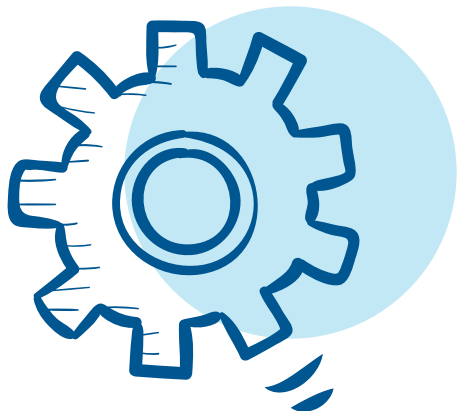
O recebimento dos valores é efetuado de diversas formas, como as listadas a seguir.

- **Boleto bancário:** título de cobrança emitido por um banco a pedido do vendedor, que pode ser pago em qualquer estabelecimento conveniado (como bancos ou lojas dos Correios) até sua data de vencimento.
- **Depósito bancário:** depósito na conta bancária do vendedor. Essa modalidade, embora mais simples, apresenta alguns problemas, como a dificuldade de identificação do depositante (dificultando saber qual cliente efetuou aquele depósito), bem como a ausência de conferência instantânea de valores combinados ou prazos de pagamentos, pois o depositante deposita o valor que quiser e no dia em que quiser, o que dificulta bastante o controle de contas a receber.

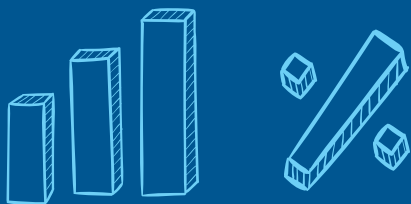


Assim como nas compras, todas as vendas ou serviços efetuados também devem ser registrados, quando de sua origem, em uma conta contábil denominada contas a receber. Controles de contas a receber fornecerão informações de extrema relevância para a tomada de decisões da empresa, tais como:

- datas, valores, descontos concedidos e juros incorridos das vendas a receber;
- clientes inadimplentes e os períodos de atraso;
- o que foi feito para cobrar recebimentos que estão atrasados;
- estratificação de clientes (quem são os principais, os mais regulares, qual é o grau de concentração da carteira de clientes);
- dados para conciliação com os saldos contábeis e elaboração do fluxo de caixa.



## Em resumo...



A Contabilidade é a área responsável por registrar, coletar, resumir, informar e interpretar dados e fenômenos que afetam as situações patrimonial, financeira e econômica de uma entidade. É regida por leis, normas, princípios e procedimentos. A contabilidade de custos é um conjunto de técnicas que visa encontrar o custo correto do estoque e determinar a rentabilidade do negócio.



Compra e venda são as atividades mais importantes no comércio. Há diferentes processos de compra (licitatório, por cotação de preço) e diferentes formas de pagamento (em dinheiro, cheque, cartões de débito e crédito). A comercialização de produtos e serviços é formalizada por meio de documentos como fatura, duplicata, recibo, nota fiscal, entre outros.



A globalização gera um efeito nos mercados, bem como em todos os componentes do sistema financeiro no Brasil.



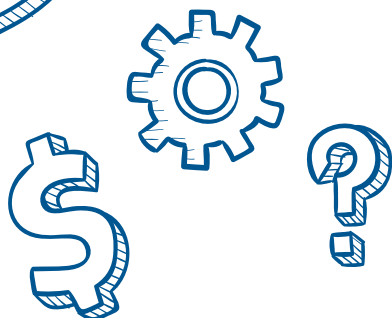
Os diversos tipos de normas jurídicas no Brasil obedecem a uma hierarquia, na qual a Constituição Federal é a mais importante. No Brasil, pessoas físicas (os cidadãos) e jurídicas (as empresas) devem pagar uma série de tributos (impostos, taxas, contribuições etc.).



Para calcular o preço de venda (P) de um produto, usa-se a fórmula  $P = C + M + D + I$  (C = Custo da matéria-prima e/ou mão de obra; M = Margem de lucro; D = Despesas indiretas, como contas de luz e telefone; I = Impostos). Os controles de contas a pagar e a receber ajudam a organizar o negócio e diminuem os riscos de prejuízo.



# Administração na Prática



## Introdução à Gestão de Projetos, de Processos, Patrimonial e da Qualidade

Seja bem-vindo ao capítulo no qual serão tratados os elementos-chave da gestão organizacional, sem os quais as empresas não conseguem sobreviver. De gigantes multinacionais a um sorveteiro de rua, é imprescindível que o administrador saiba gerir seu patrimônio, aprimorar seus processos, realizar projetos com sucesso e buscar sempre a qualidade. Cada uma dessas quatro funções da Administração contribui de forma robusta para o desenvolvimento das empresas – e também para a vida pessoal. Aproveite!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ diferenciar projeto, programa e portfólio;
- ✓ compreender o que é e quais são as atividades mais usuais de Gestão Patrimonial;
- ✓ aprender a importância dos processos e de sua gestão para uma organização;
- ✓ observar como é difícil atingir a qualidade total em uma empresa.

# 1. Gestão de Projetos



©Shutterstock

## 1.1 CONCEITOS BÁSICOS

Muitas coisas que você faz em sua vida são baseadas em projetos – uma viagem de férias, a compra de um equipamento, ter um filho! A vida nas empresas não é diferente: há projetos o tempo todo. Mais adiante você verá como os projetos são estruturados, planejados e sua importância para as empresas.

E o que seriam os programas? Você já ouviu falar deles? Um dos mais conhecidos no país é o programa Bolsa-Família, do Governo Federal, que assiste milhões de brasileiros. Assim como o governo, as empresas também possuem programas diversos com os mais variados objetivos. Já o portfólio é uma visão consolidada de projetos ou programas que possui gestão única. Veja a diferença entre eles.

- **Projetos:** são esforços temporários empreendidos para produzir um produto, serviço ou resultado único, com escopo e objetivo definidos. Embora sejam, em muitos casos, similares, nunca são idênticos entre si.
- **Programas:** são empreendimentos de longo prazo usados para implementar uma estratégia ou missão, visando atender a objetivos empresariais, institucionais ou organizacionais. Um programa é implementado por meio de vários projetos inter-relacionados e atividades em andamento.
- **Portfólio de projetos ou de programas:** é uma visão de negócios de projetos e/ou programas que compartilham características comuns específicas e são enxergadas como um grupo para fins



de gerenciamento. Por exemplo, uma empresa multinacional de energia pode ter como objetivo estratégico maximizar o retorno sobre seu investimento e, dentro desse contexto, criar um portfólio de projetos nas áreas de óleo e gás, transporte, consumo e reúso de água e biocombustíveis. Nesse portfólio podem ser agrupados projetos relacionados entre si em programas – por exemplo, todos os projetos relacionados a transportes serão agrupados no Programa de Transportes.



**SAIBA  
MAIS!**

*O Ministério da Saúde possui enorme variedade de programas para a sociedade brasileira. Alguns são bem conhecidos, como o Farmácia Popular, o Mais Médicos e o Programa Nacional de Imunizações, que distribui vacinas e soros para erradicar doenças no país. Mas existem outros. Para conhecer melhor esses e outros programas, acesse a página do Ministério da Saúde e reflita: por que essas ações são denominadas programas e não projetos?*

*Ministério da Saúde: ações e programas. Disponível em: <<http://portalms.saude.gov.br/acoes-e-programas>>. Acesso em: 26 fev. 2018.*

## 1.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE DE PROJETOS

Um projeto é sempre iniciado a partir de uma ideia. Sua concepção se dá como forma de resposta a diferentes estímulos.

- **Demanda comercial.** Exemplo: projeto de abertura de uma nova filial da loja.
- **Necessidade do negócio.** Exemplo: projeto de conserto de uma infiltração de água no edifício.
- **Solicitação do cliente.** Exemplo: projetos de qualquer espécie solicitados pelos clientes.
- **Avanço ou inovação tecnológica.** Exemplo: projeto de implementação de um novo sistema de gestão, mais integrado e conectado com a internet.

- **Requisito legal.** Exemplo: projeto de adequação do sistema contábil da empresa às novas leis do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) ou qualquer outro tributo, definido pelo governo.
- **Necessidade social.** Exemplo: projeto de implementação de rampas de acesso a profissionais portadores de deficiência nas dependências da empresa.

Pronto! Já se tem a motivação para o projeto. A próxima pergunta a ser respondida é: o projeto é viável?

De forma geral, uma análise de viabilidade de projetos passa quase sempre pelo cálculo de indicadores econômicos e financeiros, cujo resultado mostrará se o projeto deve ou não ser realizado sob esse ponto de vista. Alguns tipos de projetos não geram retorno financeiro – como a criação de rampa de acesso a portadores de deficiência, cujo retorno é social. Contudo, a decisão de fazer ou não um projeto, na maior parte dos casos, passa pela análise de indicadores financeiros.

- **Relação custo-benefício (RCB):** indica os benefícios do projeto e seus custos, ambos expressos em termos monetários. Se o valor do benefício for maior que o custo do projeto, vale a pena realizá-lo.
- **Valor presente líquido (VPL):** é o valor atual de um fluxo de caixa futuro (vendas e demais entradas projetadas menos saídas de caixa), descontada a taxa de juros informada, normalmente juros de mercado, como a taxa de juros do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC), do Banco Central. Se esse valor for maior que zero, vale a pena realizar o projeto.
- **Tempo de retorno do investimento (*payback*):** é o período no qual o valor investido no projeto é recuperado. Por exemplo, no caso de um projeto de criação de uma nova filial, em quanto tempo ela terá lucrado o valor exato investido?

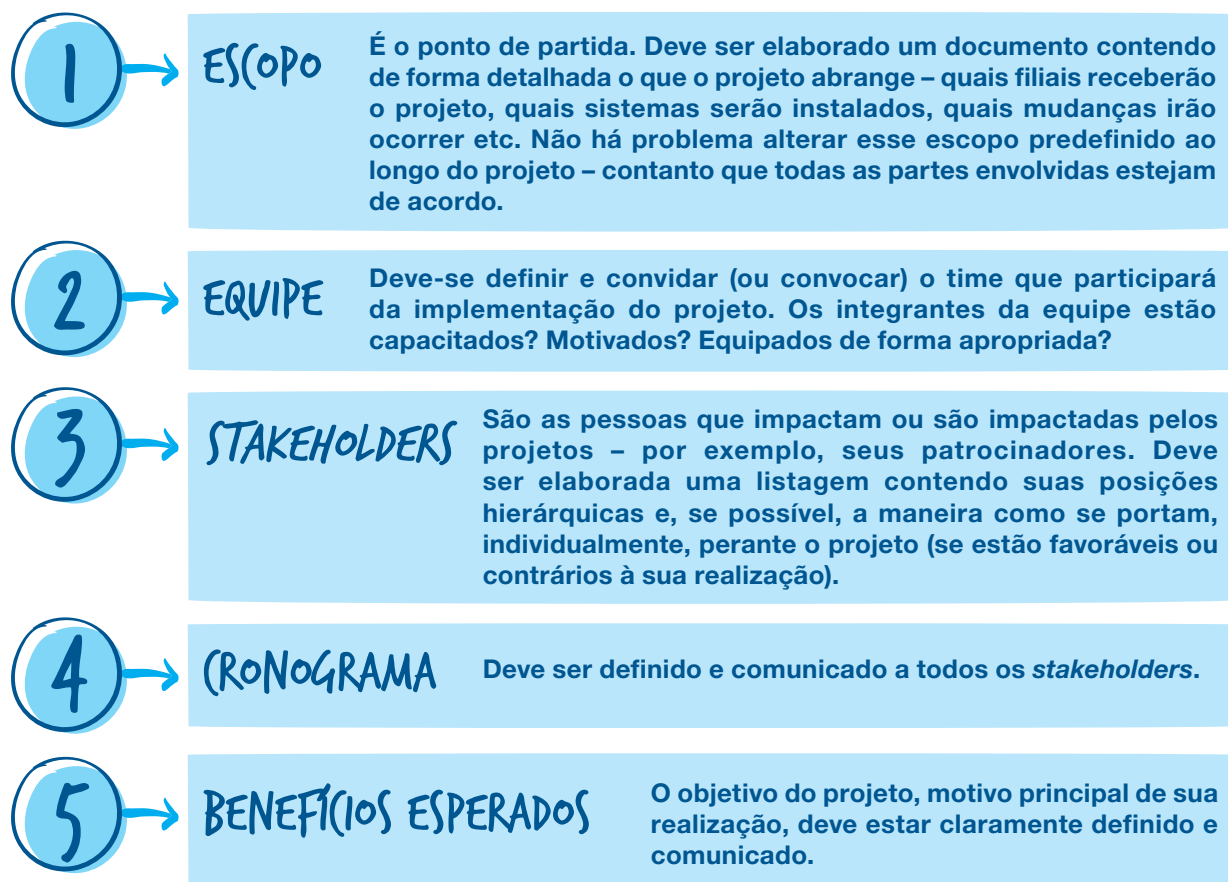
### 1.3 PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS

Se o projeto se mostrar um investimento viável, seja do ponto de vista financeiro, social ou de necessidade interna, é hora de começar a planejá-lo e a estruturá-lo.

A estrutura organizacional de um projeto varia de caso a caso. Pode ser composta por um único funcionário, quando o projeto é muito simples ou se não há pressa. Por exemplo: trocar todas as lâmpadas do edifício da empresa. Basta um encarregado, com tempo suficiente, para realizar todo o projeto. Por outro lado, pode envolver também centenas de pessoas, ou mesmo milhares, especialmente quando o projeto é parte de um programa, ou ainda, de um portfólio de projetos. A realização dos jogos olímpicos é um exemplo desse tipo de megaprojeto – um conjunto de projetos e programas que possuem ao menos um objetivo comum.

Planejar e estruturar um projeto significa também construir seus elementos-chave, nos quais ele será fundamentado durante toda a sua execução. Durante um projeto há sete elementos que demandam atenção constante por parte do gerente de projeto, e é importante ter, desde o início, o controle de cada um deles. A Figura 5.1 ilustra os sete elementos.

**Figura 5.1: Os sete elementos-chave que fundamentam o projeto**



6

**CONTROLE FINANCEIRO**

Qual é o orçamento do projeto? O valor para sua realização já está liberado pelos patrocinadores do projeto? Quanto será gasto em cada etapa do projeto, definida no cronograma? É importante iniciar esta etapa corretamente e, ao longo da execução, ir controlando eventuais distorções com relação ao orçamento.

7

**RISCOS**

Todo projeto apresenta riscos. É de suma importância identificá-los, listá-los e, assim, buscar mitigá-los. O fundamental aqui não é ter um projeto sem riscos, mas conhecer os riscos que certamente existirão.

Fonte: Mósca (2018).

Um bom planejamento de projeto aborda todos esses sete elementos e um projeto será bem estruturado se eles forem avaliados de forma detalhada desde antes da execução do projeto.

## 2. Gestão de Patrimônio

O que pode haver em comum entre uma máquina de engarrafar sucos, um edifício chique na orla da praia, um equipamento de segurança de um operário e um jogador de um clube de futebol?

Dependendo do contexto, todos podem compor o patrimônio de uma organização. Não existe empresa sem patrimônio. De equipamentos pesados ou sedes de luxo a pequenos almoxarifados ou mesmo seres humanos e suas roupas, toda e qualquer empresa possui patrimônio. Isso não significa que um jogador de futebol é propriedade de seu clube; mas é certamente um ativo, um patrimônio que gera recursos para a instituição onde trabalha.

O patrimônio de uma organização não é composto somente por seus ativos – que são seus bens e direitos, materiais ou imateriais – mas também por seu passivo – ou obrigações, como empréstimos e contas a pagar. Sim, uma dívida também é um patrimônio! O chamado patrimônio líquido é a diferença entre o total de ativos e de passivos da empresa e representa a sua capacidade de solvência: quando está positivo, a empresa está solvente; quando está negativo, está insolvente. Também demanda soluções corretivas como um aporte de capital por parte dos sócios para continuar a operar.

Nesse contexto, o controle interno patrimonial surge como importante elemento da organização. A Gestão Patrimonial deve planejar, estruturar as funções e controlar, com técnicas e procedimentos, toda a evolução de patrimônio, desde a introdução ou aquisição, até a destinação final dos bens. Veja a seguir alguns conceitos, atividades e ferramentas habituais à Gestão de Patrimônio.

- **Cadastramento de itens:** registra as informações necessárias (em sistemas específicos de controle patrimonial) quando da entrada de um novo bem na empresa, bem como operacionaliza a fixação de identificadores, como chapas metálicas, para viabilizar o controle.
- **Recolhimento e guarda:** corresponde à retirada de um bem de um órgão ou departamento da empresa para o almoxarifado.
- **Carga e responsabilização:** alocação dos itens a determinadas áreas, atribuindo sempre um responsável pela guarda, utilização, conservação e controle dos bens.
- **Baixa:** processo de retirada ou saída do bem perante o responsável.
- **Alienação:** transferência ou venda do bem para outrem. Bens podem ser alienados quando, por exemplo, são excedentes de produção, tornam-se obsoletos ou viram sucatas, entre outros fatores.

SAIBA  
MAIS!  
The icon consists of a yellow circle with a white border, containing the text 'SAIBA MAIS!' in bold, black, uppercase letters. To the right of the circle is a blue circle containing a white eye icon with a red dot in the center, representing a camera or surveillance. The entire icon is set against a light blue background with a dotted border.

*Atualmente, há modernos sistemas de controle de patrimônio que fazem isso de forma automática. Um deles é a identificação por radiofrequência, ou radio frequency identification (RFID), que viabiliza a leitura de uma etiqueta (tag) sem contato visual ou físico e através de objetos como plástico, papel e madeira. É diferente do código de barras, que necessita de uma faixa de luz varrendo a superfície onde está impresso o código, que você já deve ter visto em supermercados. O RFID já é hoje utilizado em várias situações, como nas cobranças de pedágio automáticas, controle de ativos (imobilizados), identificação de atletas durante as provas e nas bibliotecas, entre outras.*

### 3. Gestão de Processos e BPM

Não existe empresa que funcione sem processos organizacionais. Processo organizacional é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma entradas (insumos) em saídas (produtos e serviços), atendendo à necessidade do cliente interno ou externo. Deve agregar valor e produzir resultados para a organização, embora isso nem sempre ocorra. A Figura 5.2 ilustra esse conceito.

Figura 5.2: Conceito de processo



Fonte: Itala (2018).

Processos envolvem pessoas, sistemas e procedimentos. Por exemplo: processo de recrutamento e seleção de novos funcionários; processo de contabilização das vendas realizadas; processo de pagamento a fornecedores. Pense em algo que acontece em uma organização; será provavelmente por meio de um processo.

A Gestão de Processos busca mapear todos os processos da organização de modo a conhecer e controlar suas atividades de forma sistêmica. Isso possibilita a elaboração de um plano de gestão mais eficiente e eficaz para a organização, viabilizando a real entrega de valor em cada atividade desempenhada, ou seja, melhorando seus processos. Uma vez mapeadas, as atividades dos processos são decompostas em

tarefas, visando compreender, no detalhe, o que está sendo feito para, posteriormente, avaliar possibilidades de melhoria, normalmente em conjunto com as áreas inter-relacionadas. Na prática, um funcionário da Gestão de Processos senta ao seu lado, passa o dia observando seu trabalho ou faz uma entrevista com você, ou ambos, e assim vai realizando o levantamento de cada tarefa – e repete o mesmo procedimento com seus colegas. É bastante comum a contratação de consultores externos para desempenhar esse papel, trazendo um olhar de fora e sem viés para a análise dos processos.

O *Business Process Modeling* (BPM) é possivelmente a metodologia de gestão e monitoramento de processos mais utilizada no mundo dos negócios. Trata-se de uma abordagem sistemática que busca tornar o fluxo de processos da organização mais eficiente, adaptável a um mundo em constantes transformações, e menos exposto a erros humanos. Como atualmente os processos mais modernos estão sempre ligados à área de tecnologia, é o BPM que, em geral, faz essa ligação, traduzindo as necessidades de negócio do cliente (interno ou externo) para o departamento de Tecnologia da Informação (TI), que então desenvolve as melhorias solicitadas.

O BPM pode gerar benefícios diversos, tais como:

- transparência em todas as etapas dos processos;
- maior controle;
- aumento de produtividade (via automação de tarefas, por exemplo);
- redução de custos (quando atividades que não agregam valor são eliminadas, por exemplo).

## 4. Gestão da Qualidade

### 4.1 GESTÃO DA QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O conceito de qualidade carece de uma definição universalmente aceita, ainda que a ideia usualmente gire em torno do conceito de excelência: é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em um determinado campo de ação. Há, entretanto, outras referências.



Alguns estudiosos argumentam que a noção de qualidade é relativa e está associada ao valor que o cliente dá ao produto ou serviço. Assim, qualidade só significaria algo melhor para determinadas condições do cliente, tais como: (a) preço e (b) utilização. Um produto pode ter qualidade mesmo não sendo o melhor de seu segmento, mas oferecendo vantagens em relação ao preço. Você pode considerar, por exemplo, que um produto de limpeza mais barato tem qualidade, mesmo que seja de qualidade inferior ao seu concorrente que é mais caro.

O conceito de qualidade pode também estar associado a especificações predefinidas e à regularidade com que o produto ou serviço não apresenta distorções em relação a essas especificações. Se você solicita a um pintor que pinte um cômodo de sua casa com a tinta mais barata e no menor tempo possível, dificilmente poderá reclamar da qualidade final, considerando que o pintor terá seguido a especificação dada para o serviço. Ou se um atendente de telemarketing tem as melhores avaliações em seu grupo, mas também recebe notas baixas, isso significa que a qualidade do seu atendimento está oscilando – característica usual de algo que é considerado de má qualidade.

**SAIBA  
MAIS!**

*Após a Segunda Guerra Mundial, a qualidade se tornou uma obsessão no Japão, que, na época, enviou especialistas a diversos cantos do mundo para descobrir as melhores formas de reconstruir o país, arrasado pela guerra. Esse sistema evoluiu e na década de 1980 ficou conhecido como Qualidade Total. Um dos pilares do sistema são os “14 pontos de Deming”, que são princípios de qualidade e funcionam como um ideário para garantir qualidade em produtos e/ou processos.*

*Descubra quais são os 14 pontos no livro “Out of the crises”, de William E. Deming (1982).*



É de grande importância que a empresa tenha atenção e gestão para a qualidade. A Gestão de Qualidade Total, *Total Quality Management* (TQM), é um sistema de administração para incrementar o desempenho em uma empresa pela maximização da satisfação do cliente, buscando a melhoria contínua e apoiando-se fortemente no envolvimento do empregado, escutando e avaliando as suas sugestões. Sua filosofia básica é de que o cliente é o condutor do negócio, os fornecedores são parceiros (e não inimigos a quem você deve explorar), e os líderes devem assegurar que a organização e seu pessoal atendam à demanda competitiva.

Os proponentes da TQM consideram que todos os indivíduos na organização devem estar sintonizados para satisfazer clientes externos e internos por meio de elementos como os descritos a seguir.

- **Compromisso da alta administração:** a TQM não funciona se não estiver fortemente apoiada pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa. Mais que isso, os administradores precisam priorizá-la, alocando recursos para prevenir e reparar problemas de qualidade e premiando o bom desempenho em qualidade (por exemplo, os funcionários mais comprometidos em produzir conforme a especificação ou os que mais excedem as expectativas dos clientes).
- **Credibilidade:** muitas empresas fazem internamente um belo discurso sobre a importância da qualidade, mas não hesitam na hora de entregar um produto defeituoso ao cliente, evitando assim ficar com prejuízo. Para obter credibilidade no mercado, é preciso que a filosofia implementada esteja realmente sendo seguida na prática, no dia a dia da organização.
- **Ser sensível ao cliente:** é a filosofia central da qualidade total. Todas as ações do dono da empresa ou de cada empregado devem responder afirmativamente à pergunta: “Isso vai deixar meu cliente mais feliz?”. Um operador de telemarketing, por exemplo, pode levantar a questão: “Será que nossos clientes ficam felizes em escutar música enquanto aguardam?”.
- **Fazer da melhoria contínua uma forma de vida:** significa buscar diariamente melhorar seus processos e resultados.

## 4.2 AS NORMAS DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Existem diversas técnicas e normas de atendimento aos clientes que devem ser adotadas tanto pelo corpo administrativo da empresa (como estabelecer metas de satisfação do cliente e solicitar seu feedback regular, dar autoridade aos vendedores para tomar decisões e investir em treinamento) quanto pelos empregados que lidam diretamente no atendimento ao cliente. Veja com um pouco mais de detalhe algumas técnicas e normas indicadas ao último grupo.

- **Procurar compreender as necessidades do cliente:** muitas vezes, o próprio cliente não sabe o que quer direito. Um profissional de atendimento deve se especializar em auxiliar o cliente a descobrir suas necessidades e então fornecer opções que as satisfaçam. Por exemplo, se um cliente entra em uma loja de brinquedos e pede um presente, pergunte “Quantos anos a criança vai fazer?” e “Ela é mais ativa fisicamente ou mais concentrada?”, o que lhe ajudará a sugerir um presente mais adequado.
- **Colocar o cliente em primeiro lugar:** é importante fornecer as melhores opções para ele, e não para você (como empurrar o presente mais caro) ou para a empresa. Você talvez faça uma venda de menor valor no momento, mas a longo prazo essa atitude é usualmente recompensada – um cliente satisfeito sempre retorna.
- **Corresponder positivamente a um feedback:** mesmo que o retorno do cliente seja negativo, absorver a crítica e avaliá-la de maneira racional, e não emocional, deixará o cliente satisfeito.
- **Demonstrar cuidado e preocupação:** lembrar qual produto o cliente comprou na última vez que foi à loja ou demonstrar real interesse por questões que eventualmente ele possa ter comentado são atrativos e pontos positivos para a percepção do cliente sobre a empresa.

Cabe ressaltar ainda a importância das normas de qualidade desenvolvidas pela *International Organization for Standardization* (ISO), uma organização internacional, privada e sem fins lucrativos, criada em 1947. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é membro fundador da

ISO e a representa no Brasil. A partir de 1987, a ISO publicou normas de qualidade que, devido à grande aceitação internacional, passaram a ser referência também para auditorias – tema que será visto. A primeira série de normas lançada foi a ISO 9.000, de padrões internacionais, que busca indicar as boas práticas de administração da qualidade. Contudo, isso não significa uma garantia da qualidade de produtos e serviços.

**SAIBA  
MAIS!**

*Suponha que os padrões de qualidade determinados por uma empresa para seus serviços estejam muito abaixo da média de mercado. O que a auditoria de qualidade da ISO faz é atestar que a qualidade está sendo executada na empresa conforme especificado pela própria empresa. Se isso estiver ocorrendo, a empresa poderá ganhar a certificação da ISO 9.001 (a única da série 9.000 que é certificável), mesmo prestando um serviço ruim.*

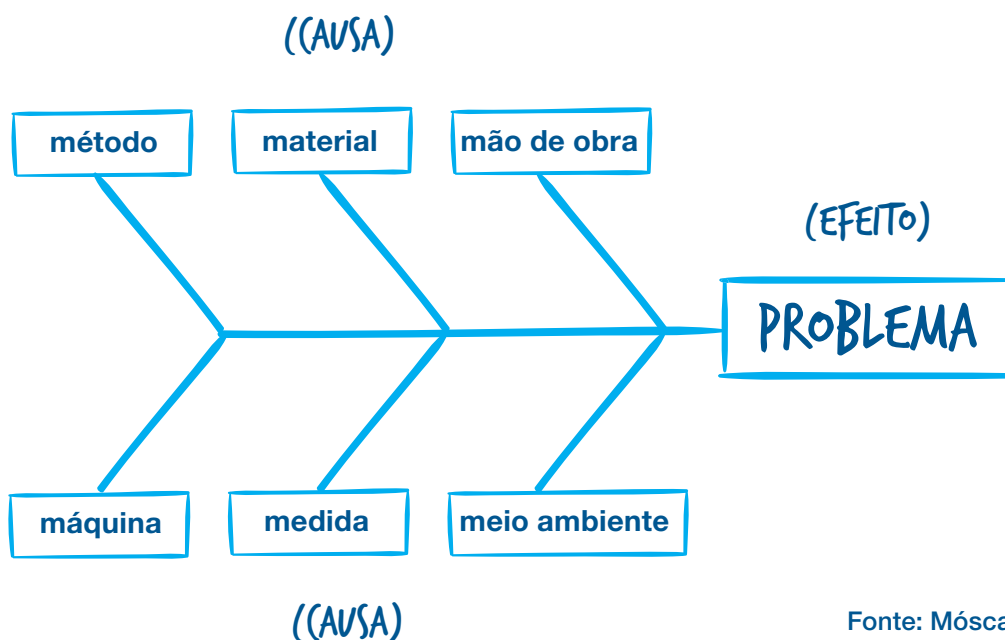
### 4.3 FERRAMENTAS DE CONTROLE DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

Há diversas ferramentas que ajudam a garantir que o processo de qualidade está atingindo resultados positivos ou ao menos a corrigir o rumo em caso de problemas. Veja algumas delas.

#### 4.3.1 Diagrama de causa e efeito

Também conhecido como diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”, é utilizado como um guia para a identificação das causas fundamentais de um efeito que ocorre em determinado processo. O diagrama de causa e efeito visa ilustrar graficamente, de forma clara, as causas que afetam um processo e ajuda a organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário de qualidade. Isso é feito sempre por um grupo específico que irá se reunir e debater o problema, sugerindo causas, dando ideias, sempre em ambiente de colaboração e respeito. Veja um exemplo da dinâmica do diagrama de causa e efeito na Figura 5.3.

Figura 5.3: Dinâmica do diagrama de causa e efeito



Fonte: Mósca (2018).

Durante o debate, uma lista de possíveis causas é relacionada abaixo de cada elemento principal de causa.

#### 4.3.2. Histogramas

Histogramas são gráficos de distribuição de frequência em barras verticais, onde cada coluna representa uma característica de um problema. A altura da coluna indica a frequência com que ocorre, auxiliando a identificação visual das causas mais comuns de problemas de qualidade.

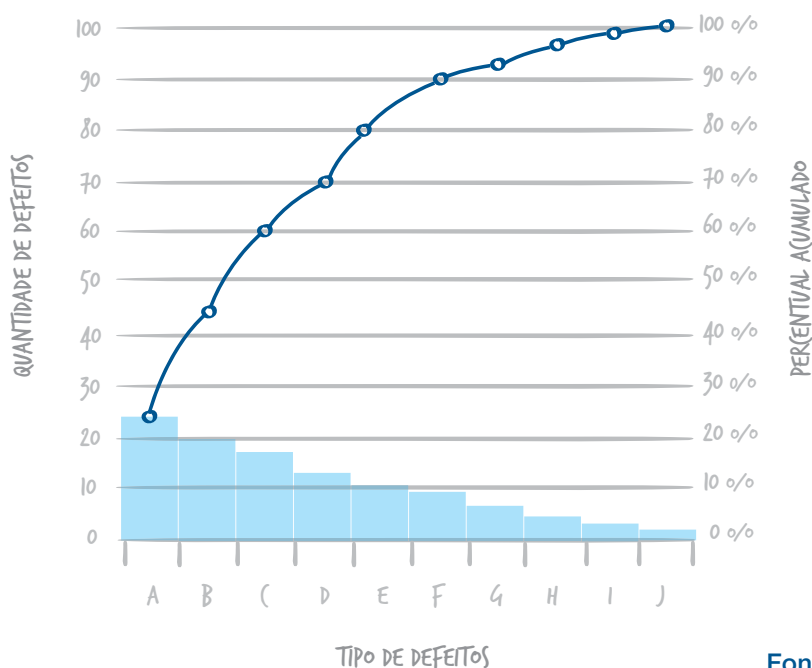
#### 4.3.3. Princípio de Pareto

Às vezes, a complexidade é tão grande que é difícil avaliar de forma adequada e tratar um enorme número de causas. Ao mesmo tempo, existem causas simples que geram grande quantidade de problemas impactantes que podem ser resolvidas facilmente. Imagine um edifício inteiro onde falta luz. Uma série de problemas subsequentes e correlacionados ocorrerá, gerando uma situação caótica. E a causa disso tudo pode ser tão somente um disjuntor de eletricidade desligado.

O diagrama de Pareto está conceitualmente relacionado à lei de Pareto (um economista italiano), que ficou conhecida também como “regra 80/20”. Segundo essa regra, 80% dos defeitos relacionam-se a 20% das

causas potenciais. Esse diagrama é uma representação das frequências (um histograma) de ocorrência em ordem decrescente. O diagrama de Pareto permite priorizar ações de correção de forma otimizada.

**Gráfico 5.1: Diagrama de Pareto**



Fonte: Mósca (2018).

Conforme o Gráfico 5.1, o eixo tipo de defeitos elenca cada tipo de defeito identificado. Observe que o tipo A (por exemplo, defeito na peça principal do console) corresponde a 25% do total de defeitos do processo. A marcação gráfica seguinte, que acumula os defeitos causados pelos tipos A e B (por exemplo, ordens indevidas dadas pelo supervisor), sobe para 45%. O terceiro marco, que agora acumula também defeitos oriundos do tipo C (que podem ser manuseio indevido da alavanca realizado pelo funcionário XYZ), atinge 60%. Com o tipo de defeito D (por exemplo, interrupção de energia no bairro), observa-se que apenas quatro das dez causas respondem por quase 80% do total de defeitos. Essa visualização facilita bastante a mitigação dos efeitos principais.

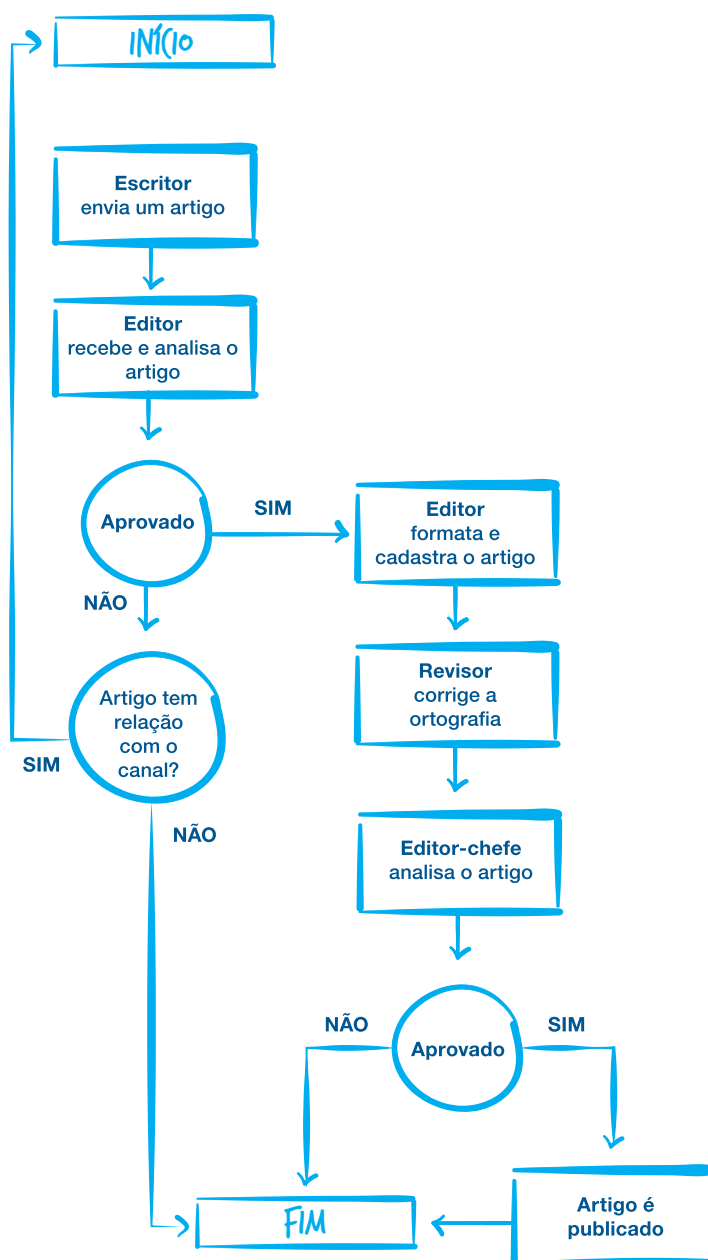
#### 4.3.4. Fluxogramas

Um fluxograma é uma representação gráfica das atividades constantes de determinado processo que demonstra as relações entre elas. Há vários

estilos e sempre demonstram, além das atividades, os responsáveis por cada atividade, pontos de decisão, sistemas de suporte ao processo e ordem de processamento. A correta compreensão do processo pode antecipar problemas de qualidade, bem como ajudar a identificar onde (em qual etapa específica do processo) estão ocorrendo os problemas, facilitando assim sua mitigação.

A Figura 5.4 é um exemplo de fluxograma de publicação de um artigo em jornal.

Figura 5.4: Modelo de fluxograma



Fonte: Mósca (2018).

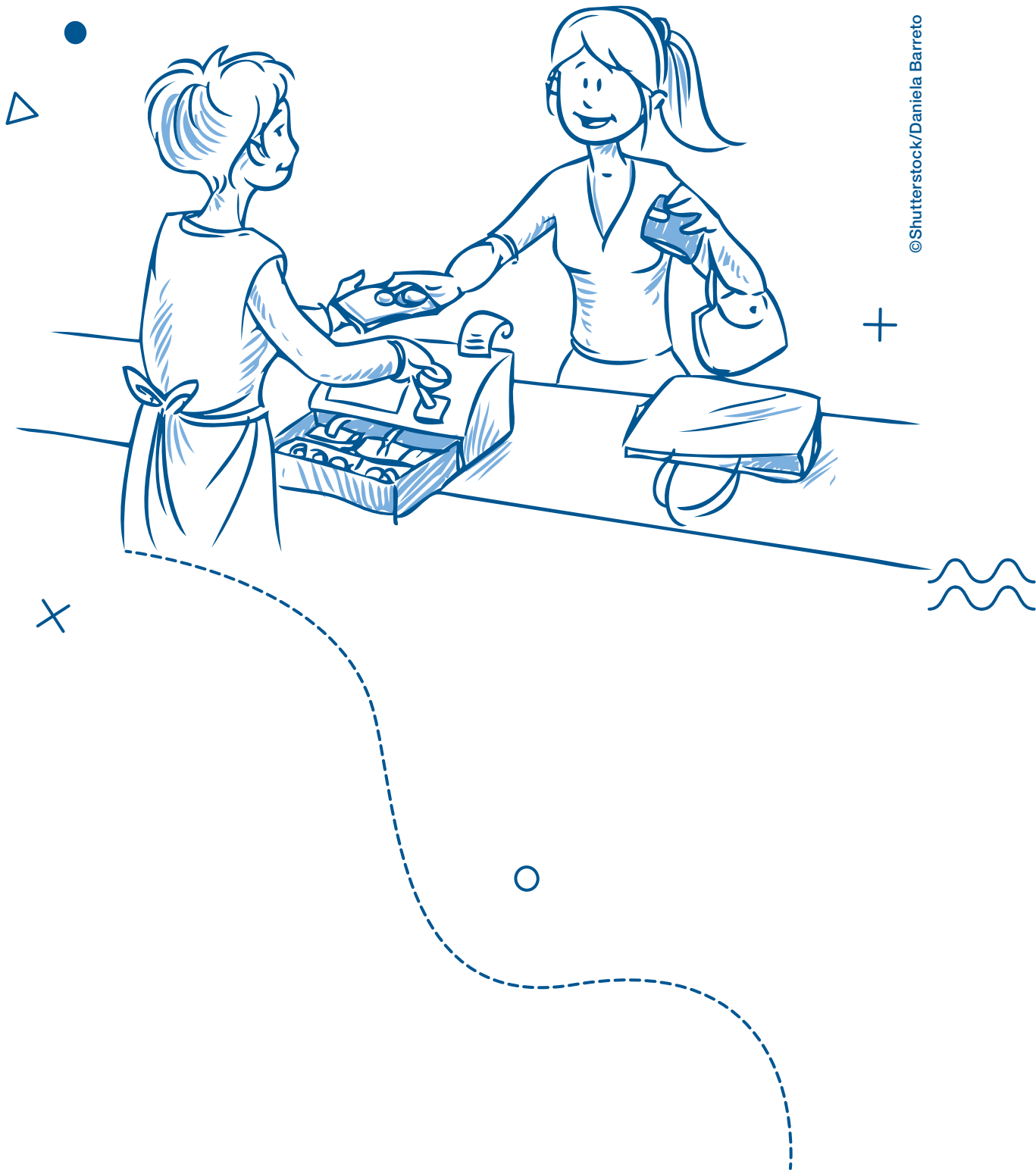
#### 4.4 AUDITORIAS DE QUALIDADE E O CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

Para atestar a qualidade de seus processos, a empresa pode contratar um serviço de auditoria externa ou mesmo desenvolver um grupo de auditoria interna de qualidade. Os auditores visitam as instalações da empresa e executam inspeção baseada em um manual de avaliação que contém uma lista de perguntas relacionadas aos princípios de qualidade discutidos anteriormente e/ou no Código de Defesa do Consumidor (CDC). A inspeção pode ser total – o que é mais seguro em termos de resultados e aferição da qualidade real, mas também muito mais custoso para a organização – ou por amostragem, quando somente alguns processos, produtos ou serviços são inspecionados.

O CDC, criado em 1990, é uma lei federal. Ou seja, não se trata apenas de empresas que abraçam a causa da qualidade, mas de todas as empresas em operação no Brasil que são regidas por leis federais. O CDC, assim, atua como poderosa ferramenta de garantia da qualidade de produtos e serviços ao consumidor — o objetivo maior da Gestão da Qualidade, como já foi visto anteriormente. Sua simples existência promove maior consciência crítica por parte tanto do consumidor, que sabe que pode fazer exigências, quanto dos fornecedores, que precisam estar de acordo com essa lei federal. O CDC traz algumas definições importantes.

- Cabe ao fornecedor informar ao consumidor sobre quaisquer riscos que o produto ou serviço podem oferecer à sua saúde: é inflamável? Deve ficar fora do alcance de crianças? É pontiagudo?
- Todo produto deve apresentar de forma clara e visível sua quantidade, peso, composição, preço e riscos que oferece.
- O consumidor de serviços deve receber todas as informações sobre ele antes de sua contratação.
- O fornecedor deve cumprir aquilo que anuncia publicamente, sob pena de cancelamento da venda e devolução integral do valor ao consumidor. O art. 67 do CDC considera a propaganda enganosa um crime.

Empresas que não respeitam o CDC estão sujeitas a pesadas multas, prejuízo de imagem (ninguém quer aparecer em uma lista das empresas com maior quantidade de reclamações no país) e, em alguns casos, até ao descredenciamento de sua operação. Para evitar esses transtornos, as auditorias de qualidade podem — e devem — utilizar o CDC em suas inspeções. Olho vivo!



©Shutterstock/Daniela Barreto



## Em resumo...

Projetos, Patrimonial, de Processos e de Qualidade: funções da Administração essenciais para o desenvolvimento da organização.



Gestão de Projetos: esforços relevantes e finitos para atingir os objetivos organizacionais.



Gestão de Patrimônio: controlar os direitos e obrigações da empresa.

Análise de viabilidade

Projetos/Programas/Portfólio

Planejamento e estruturação



Gestão de Processos e BPM: pessoas, sistemas e procedimentos transformando entradas em saídas para atender a clientes internos e externos.



Gestão da Qualidade: a incessante busca da satisfação do cliente.

Qualidade total

Qualidade em serviço

Qualidade no atendimento





# Administração na Prática

## Atendimento ao Cliente

Bem-vindo ao sexto capítulo de Administração. O tema é Atendimento ao Cliente, área que envolve diversas atividades e variadas técnicas, sendo muito importante para qualquer organização. O objetivo maior é que você obtenha uma visão geral sobre os principais aspectos a serem considerados no momento de atender alguém. É esperado também que você tenha opções de pesquisa caso deseje compreender de forma mais aprofundada algum conceito.

Clientes, atendimento, técnicas e formas de atendimento, hospitalidade e eventos são alguns pontos importantes que você verá aqui. Serão também abordados temas como empatia, marketing de relacionamento, administração de conflitos, gestão de relacionamento com o cliente e a importância de uma postura profissional adequada. Boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ compreender a definição de atendimento, cliente interno e externo;
- ✓ refletir sobre a importância da comunicação verbal e não verbal no processo de atendimento;
- ✓ identificar as principais técnicas de atendimento ao cliente;
- ✓ conhecer os principais tipos de atendimento;
- ✓ compreender o que é hospitalidade e sua importância no atendimento ao cliente;
- ✓ avaliar a importância de uma postura adequada e ética na administração dos conflitos de atendimento.

# 1. Clientes e atendimento

## 1.1 DEFINIÇÕES

Duas palavras-chave deste capítulo são: atendimento e cliente. O atendimento pode ser definido como a maneira de recepcionar ou acolher os compradores de produtos ou usuários de determinado serviço e dar atenção a alguém.

No que diz respeito aos clientes, podemos dizer que existem dois tipos: os internos e os externos. Os clientes externos são pessoas físicas (ser humano, indivíduo) ou jurídicas (organizações, como um colégio ou banco) que procuram – ou são procurados – em razão de alguma demanda/necessidade por produtos, serviços ou orientação. Os clientes internos são todos os empregados de uma organização, que dependem uns dos outros para a execução das atividades. Os exemplos a seguir facilitarão a compreensão.

Imagine que você precisa comprar um saco de arroz e vai ao mercado mais próximo. Nesse caso, você é o cliente externo, ou seja, uma pessoa física que vai ao mercado (organização) para atender uma demanda, nesse caso, comprar comida. Em relação ao cliente interno, imagine que você trabalha nesse mesmo mercado, na parte de abastecimento das **gôndolas**

e percebe que os sacos de arroz estão acabando. Você entra em contato com um funcionário que trabalha no estoque e pede que enviem mais sacos de arroz. Nessa situação, você é o cliente interno do funcionário que trabalha no estoque, ou seja, você tem uma demanda e é tarefa dele suprir a necessidade apresentada.



Os clientes esperam ser atendidos em suas expectativas. Para que eles possam confiar nos serviços oferecidos, tudo deve ser feito corretamente e os prazos estabelecidos precisam ser cumpridos. Os clientes esperam poder confiar no fornecedor, ou seja, esperam que a propaganda seja honesta, que os produtos sejam seguros, que os atendentes sejam educados e confiáveis e que seus problemas sejam resolvidos. E você? Quais são as suas expectativas quando desempenha o papel de cliente?

É importante acompanhar a opinião do cliente sobre o atendimento, verificar se ele percebe que houve qualidade na forma como foi atendido. Para reter os clientes, a empresa precisa conhecer o consumidor

com um grau de profundidade que lhe permita planejar estratégias eficientes no gerenciamento do seu ponto de venda (local onde os produtos são vendidos) e do seu relacionamento com os clientes.

## 1.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

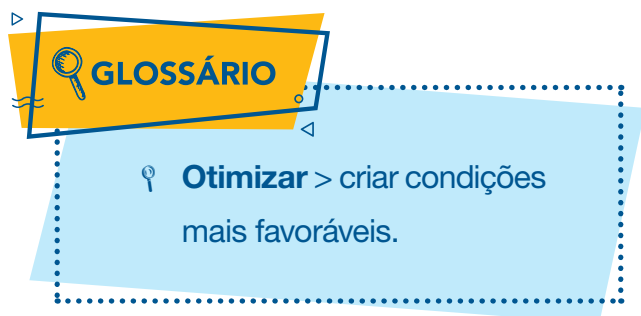
Agora que você já conhece os termos cliente e atendimento, outro conceito será apresentado: o de marketing de relacionamento.

É por meio do marketing de relacionamento que as organizações planejam e desenvolvem ações voltadas aos clientes, buscando aproximá-los de seus produtos e/ou serviços. Fidelizar ou reter o cliente é o resultado de uma estratégia de Marketing que tem como objetivos gerar frequência de compra, aumentar as vendas e recompensar o cliente por compras repetidas.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente, internacionalmente conhecida como *Customer Relationship Management* (CRM), envolve um conjunto de práticas para gerenciar e analisar as interações com os clientes, bem como antecipar suas necessidades e desejos, **otimizar** a rentabilidade, aumentar as vendas e melhor direcionar as campanhas de captação.

O CRM armazena informações de clientes atuais e potenciais – nome, endereço, telefone etc. A plataforma vai além de uma lista de contatos, pois pode reunir e integrar dados, como informações pessoais dos clientes, histórico e preferência de compras. O CRM é uma ferramenta que também pode ser utilizada no controle de qualidade do atendimento, incluindo registros sobre reclamações, por exemplo. Outra ferramenta que

a organização pode utilizar nesse contexto é a ouvidoria, que recebe e registra a opinião dos clientes insatisfeitos. Pesquisas de opinião sobre o atendimento também podem ser feitas com a finalidade de controlar a qualidade do atendimento.



As organizações precisam de uma série de cadastros, ou seja, dados coletados e arquivados de forma física ou virtual. O CRM normalmente armazena dados sobre os clientes, mas as informações sobre fornecedores também são importantes.

A palavra fornecedor já dá a indicação do seu significado: é a pessoa ou empresa que fornece algum tipo de produto ou serviço para determinado negócio (por exemplo, insumos ou produtos para revenda, serviços fixos ou eventuais). Os fornecedores são parceiros com quem a organização mantém contato frequente e que impactam, de forma direta, a capacidade de atendimento da organização. É importante que os cadastros, tanto de clientes quanto de fornecedores, sejam periodicamente atualizados.

As organizações querem reter e encantar seus clientes. Entretanto, nesse contexto, é preciso considerar também a existência do Código de Defesa do Consumidor (CDC), que, como o nome sugere, estabelece normas de proteção e defesa do consumidor. Pela Constituição Federal, a defesa do consumidor é um direito e uma garantia do cidadão.

O CDC abrange desde relações de compra de produtos (alimentos, roupas, brinquedos, eletrônicos etc.) e de bens duráveis (terrenos, apartamentos, carros etc.) até as contratações de serviços (plano de saúde, telefonia móvel, conserto de eletrodomésticos etc.). Seu objetivo é regular as relações de consumo e proteger o consumidor de prejuízos na aquisição de produtos e serviços. Os consumidores que se sentirem prejudicados podem recorrer aos órgãos de defesa, como o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) e o Instituto de Defesa do Consumidor (Idec). E você, já conhecia seus direitos enquanto consumidor?

## 2. Técnicas e tipos de atendimento

O atendimento ao cliente pode ser feito de diversas formas: presencial, eletrônica, telefônica e impressa. Independentemente da técnica ou do tipo de atendimento, é fundamental que o cliente se sinta acolhido, bem recebido. Para isso, você pode utilizar recursos tanto da comunicação

Figura 6.1: Postura no atendimento



Pictorama (2018).

não verbal (um sorriso, um aceno de cabeça, um olhar para aquele que fala, por exemplo) como da verbal (usando expressões como “pois não”, “como posso ajudar?” ou empregando um tom de voz gentil, amigável e interessado).

Ao realizar um atendimento, a postura corporal é importante porque demonstra a disponibilidade para atender e interagir com o cliente. Ela pode ser observada por meio de gestos e posturas, como manter os ombros e o peito abertos, deixar a cabeça meio curva e o corpo ligeiramente inclinado, olhar nos olhos e manter uma fisionomia amistosa.

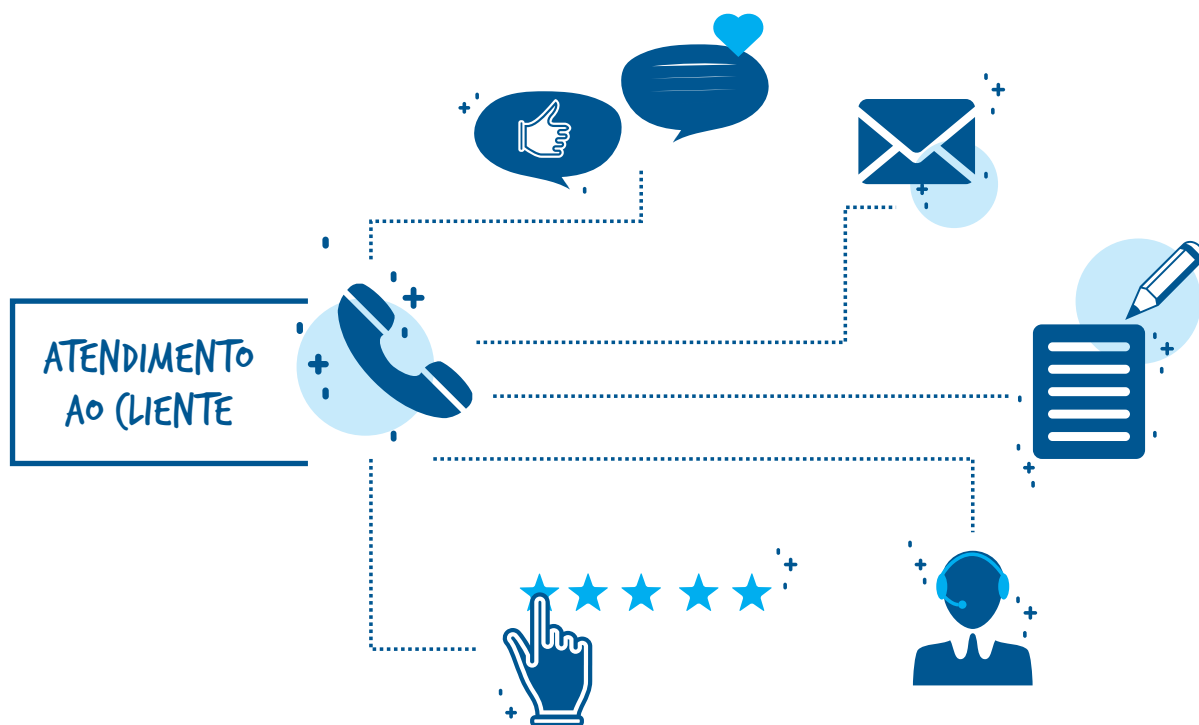
Jamais pratique qualquer forma ou tipo de assédio, discriminação ou preconceito em relação a qualquer tipo de cliente, interno ou externo. O relacionamento entre você e seus colegas de tra-

balho, independentemente dos cargos que ocupam, deve ser profissional e considerar os princípios básicos da ética e da diversidade. Exerça suas atividades de forma ética e transparente, garantindo a confidencialidade de informações sob sua responsabilidade.

**SAIBA MAIS!**



***O assédio moral é uma forma de “terror” psicológico praticado pela empresa ou mesmo pelos colegas. É toda e qualquer conduta abusiva manifestada por meio de comportamentos, palavras, atos ou gestos que possam resultar em dano à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em perigo o seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho.***



Confira a seguir algumas técnicas de atendimento e orientações sobre etiqueta pessoal e profissional que devem ser praticadas para proporcionar um excelente atendimento.

## 2.1 TÉCNICAS DE ATENDIMENTO

### 2.1.1 Atendimento presencial

No atendimento presencial, o cliente deve ser recebido com uma saudação. Use frases como “bom dia” e “como vai?” associadas a um sorriso. Esse tipo de saudação indica educação e acolhimento, o que é reforçado pelo sorriso. Se for o caso, indique um local para a pessoa se sentar enquanto aguarda. Sempre que necessário, conduza o visitante ao destino desejado (se ele precisar, por exemplo, se dirigir a outro setor).

Inicie a conversa com uma atitude amigável e prestativa, perguntando, por exemplo: “Em que posso ajudar?”. Seja paciente ao ouvir o cliente e evite interrompê-lo. Durante um atendimento presencial, não atenda telefonemas. Mantenha o celular pessoal no modo silencioso, a fim de não afetar seu trabalho. O cliente deve perceber que ele é o foco de sua atenção.



Os clientes devem ser tratados com cordialidade e respeito. Tão importante quanto sorrir é evitar bocejos ou sons que possam ser interpretados como sinal de desrespeito ou falta de interesse. Seja simpático, porém discreto e discuta somente assuntos profissionais. O sigilo das informações do cliente e da organização deve ser mantido, ou seja, você não deve comentar coisas de um cliente com outro ou transmitir informações confidenciais da organização em que trabalha.

Mantenha a calma e, mesmo em situações extremas, não altere o tom de voz. Não discuta ou seja agressivo. Procure transmitir as informações de maneira objetiva e correta. Se não tiver resposta para alguma questão, procure a solução e dê um retorno assim que for possível; nunca deixe um cliente sem resposta.

Tenha atenção ao seu vocabulário, evitando erros de português. Não utilize gírias ou palavrões. Mantenha uma postura profissional com clientes – use sempre “senhor(es)”, “senhora(s)” e nunca “querida”, “amor”, “coração” ou palavras similares. Essa postura também é válida para atendimento telefônico ou escrito.

### **2.1.2 Atendimento telefônico**

O atendimento telefônico requer mais concentração do que o presencial. Atenda à ligação antes do terceiro toque. Ao atender, seja cordial, identifique-se e pergunte o nome da pessoa. Deixe próximo a você tudo o que pode precisar, como caneta, papel e relação de ramais. Anote todos os recados e encaminhe-os a quem deve recebê-los. Evite deixar o cliente esperando na linha por muito tempo. Caso isso aconteça, coloque o telefone na função mudo para não correr o risco de o cliente ouvir algo que poderá desagradá-lo. Se tiver que se ausentar da ligação por algum tempo, retorne, de tempos em tempos, para informar que será necessário aguardar um pouco mais.

Mantenha a voz calma e agradável. Se necessário, peça à pessoa que repita o que falou ou peça que ela fale um pouco mais alto. O telefone deve ser usado apenas para assuntos de cunho profissional. Tenha atenção ao português e não use gírias ou palavrões.

### 2.1.3 Atendimento via meios eletrônicos ou impressos

O cuidado com textos eletrônicos e impressos é de extrema importância. Algumas orientações são sugeridas a seguir.

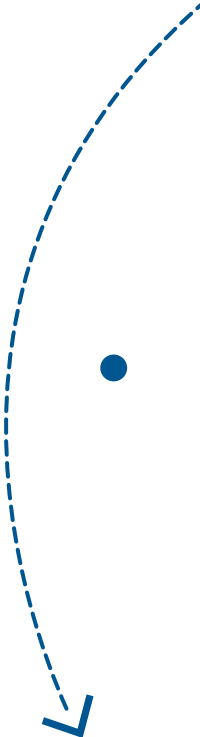
- **Sobre a fonte:** quando for escrever uma mensagem (seja um e-mail profissional ou uma postagem em rede social), evite escrever frases inteiras com letras maiúsculas, pois elas são usadas para indicar ênfase, podendo ser compreendidas como um grito. A utilização de negrito, itálico e sublinhado deve ocorrer em pontos específicos do texto que se deseja destacar. Usar fontes coloridas de forma exagerada é totalmente inapropriado e o vermelho deve ser especialmente evitado por estar associado a “pare” ou a algo que precise ser corrigido.
- **Sobre escrita e estilo:** é importante que sua escrita tenha sempre o tom da organização à qual você pertence. Existem organizações mais tradicionais e outras mais informais; procure saber qual a forma de comunicação adotada no local onde trabalha. Na dúvida, seja mais formal. Tenha atenção à linguagem utilizada e use um corretor ortográfico.

Para uma mensagem longa, a dica é dividir o texto em blocos e, sempre que possível, criar subtítulos (pode usar marcadores). Vale lembrar que mensagens muito extensas são cansativas, especialmente em uma tela de computador.

Ao escrever um e-mail para alguém pela primeira vez, aposte na neutralidade: use “Caro (nome da pessoa)”, “Prezado (nome da pessoa)” ou “Bom dia (boa tarde ou boa noite)” e termine com “Um abraço”, ou “Atenciosamente”, ou “Saudações”.

É comum as organizações adotarem um padrão para assinatura de e-mail com informações como: nome completo, cargo, e-mail, telefone, razão social da empresa e endereço. Quando ingressar em qualquer organização, procure se informar sobre o padrão adotado e ajuste a sua assinatura.





Todas as mensagens recebidas devem ser respondidas. Escreva agradecendo o contato e avise que, logo que possível, responderá adequadamente. É frequente estabelecer-se um prazo máximo para responder aos e-mails, por exemplo, de 48 horas após o seu recebimento.

Quando você estiver nervoso ou aborrecido, preste o dobro de atenção nas mensagens que escrever, pois um texto que você julga inofensivo pode conter emoções que não precisam ser transmitidas.

Verifique se a sua empresa utiliza algum aplicativo de mensagens para fins profissionais. Não confunda contatos de trabalho com mensagens pessoais.

O atendimento via meio eletrônico costuma ser por escrito, assim como o impresso. Portanto, é fundamental a educação, a cordialidade e o cuidado com a adequação do texto.

## 2.2 TIPOS DE ATENDIMENTO

Existem diferentes tipos de atendimento, como o personalizado, prioritário, diferenciado e direcionado.

O atendimento personalizado ocorre quando a empresa oferece ao cliente exatamente aquilo que ele deseja, visto que conhece seus gostos e necessidades. Isso é possível devido ao uso dos bancos de dados que acumulam uma grande quantidade de informações sobre as preferências e necessidades de cada cliente. Você já foi alguma vez atendido de forma personalizada? Como se sentiu?

O atendimento prioritário consiste em serviços que asseguram um tratamento diferenciado e imediato. O tratamento diferenciado, especificado no Decreto nº 5.298/04, inclui, por exemplo:

- assentos de uso preferencial sinalizados, bem como espaços e instalações acessíveis;
- mobiliário da recepção e do atendimento adaptados e de acordo com as normas técnicas de acessibilidade;
- pessoal capacitado para prestar atendimento a pessoas idosas e/ou com deficiência visual, auditiva, mental e múltipla;

- divulgação, em lugar visível, do direito ao atendimento prioritário das pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida, bem como de local de atendimento específico para os beneficiários do referido tratamento, além da admissão da entrada e permanência de cão-guia.

A Figura 6.2 mostra a sinalização de assentos preferenciais.

**Figura 6.2: Sinalização de assentos preferenciais**



Por fim, o atendimento direcionado é aquele que se volta a um determinado grupo de clientes de uma determinada empresa.

**SAIBA MAIS!**

O Estatuto do Idoso é um documento com valor de lei que estabelece os direitos dos idosos e prevê punições àqueles que infringirem tais direitos. Em seu Título V, o Estatuto do Idoso apresenta mais detalhes sobre a política de atendimento ao idoso. Para saber mais, consulte o estatuto. Disponível em: <[http://conselho.saude.gov.br/biblioteca/livros/estatuto\\_idoso2edicao.pdf](http://conselho.saude.gov.br/biblioteca/livros/estatuto_idoso2edicao.pdf)>. Acesso em 07 fev. 2018.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

É comum, em qualquer processo de interação humana, que aconteçam conflitos. Mas o que é conflito? Conflito corresponde à situação de divergência de interesses entre duas ou mais pessoas ou partes envolvidas.

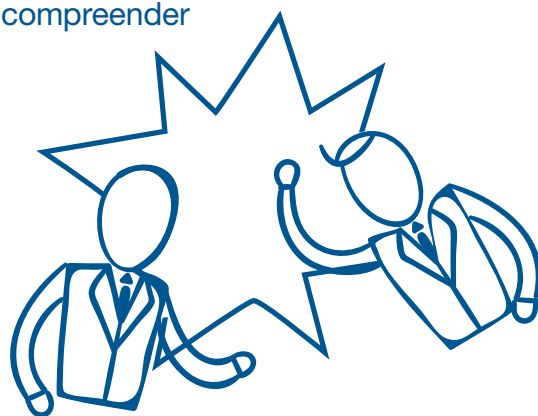
Saber gerenciar conflitos em um atendimento é fundamental. Conheça algumas etapas (ou técnicas) para administrar melhor uma situação conflituosa com um cliente.

A primeira etapa é conseguir conquistar a confiança do cliente. Para gerar confiança na organização, o atendimento, ou primeiro contato com o cliente, deve ser relevante, surpreendente e atender às expectativas.

A segunda etapa é identificar quais são as necessidades do cliente e, para isso, é preciso ouvi-lo com atenção.

A terceira etapa é desenvolver flexibilidade para lidar com objeções. Planeje o que vai falar e tenha mais de uma opção para oferecer. Saber ser flexível no momento certo é fundamental, assim como controlar a ansiedade, pois, em uma negociação, você precisa transmitir confiança. Negociar exige fazer perguntas, então, pergunte e ouça com atenção, controlando seus sentimentos.

Tente se colocar no lugar do outro e chegar a uma solução ou acordo que traga ganhos para os dois lados. Trate as pessoas com empatia, que é a capacidade de ouvir e compreender a situação a partir do ponto de vista do outro. A empatia não pressupõe concordância ou discordância, mas o entendimento. Imagine que você está na recepção de um hospital e chega uma filha com sua mãe, que está com muita dor. É provável que a filha esteja nervosa e tenha pouca atenção à educação. Mas se você se colocar no lugar dela, acha que conseguiria compreender o porquê de tal comportamento?



Observe a Figura 6.3 e verifique outros pontos importantes a considerar.

**Figura 6.3: Principais aspectos da administração de conflitos**



Fonte: Itala (2018).

É fundamental separar as pessoas dos problemas. Concentre-se nos interesses e crie opções que proporcionem ganhos para os dois lados. Insista, de forma educada, em utilizar critérios objetivos. Lembre-se: qualquer atendimento envolve uma relação interpessoal, na qual a flexibilidade, a cordialidade e a empatia podem ser o diferencial, tanto para resolver um conflito como para encantar um cliente ou recuperar um cliente perdido.

A recuperação de um cliente que recebeu um tratamento inadequado pode ser considerada como um tipo de administração de conflito. A técnica para recuperar clientes envolve as ações tomadas em resposta a uma falha no atendimento, no produto ou no serviço. O processo de recuperação pode ser iniciado pelo cliente ou pela própria organização que detecta a falha.

Uma recuperação de clientes eficaz deve ser planejada e administrada. Entre as técnicas utilizadas está a compensação, isto é, a tentativa de a organização compensar o cliente pelo mau atendimento prestado. Por exemplo, se você é obrigado a esperar uma hora para conseguir cortar seu cabelo e promete nunca mais retornar ao salão, o gerente pode oferecer uma hidratação grátis como forma de compensação. Outra técnica corresponde ao treinamento diferenciado em administração de conflitos para aqueles que fazem contato com clientes perdidos.

### 3. Hospitalidade e eventos

Quando falamos sobre atendimento ao cliente é importante compreender o conceito de hospitalidade.

Por hospitalidade entende-se o:

***[...] conjunto de ações, serviços, infraestrutura e outros recursos destinados a receber bem os visitantes, acolhê-los com satisfação e servi-los com excelência, sem perder as características fundamentais da relação entre pessoas. (BRASIL, 2017, p. 15)***

A hospitalidade cria novos relacionamentos e também promove, desenvolve e reforça os já existentes, além de aproximar as pessoas.

Os eventos são atividades em que a hospitalidade pode ser percebida. Nesse caso, devemos entender eventos como encontros de pessoas e/ou de organizações com o objetivo de celebrar acontecimentos importan-

tes e estabelecer contatos de natureza comercial, cultural, esportiva, religiosa, entre outros. Como exemplo de evento, temos as feiras, cujo objetivo é divulgar e também vender produtos. Cada expositor organiza seu espaço (chamado stand) para chamar a atenção do público e vender seus produtos, conforme ilustra a Figura 6.4.

**Figura 6.4: As feiras são uma boa opção para divulgar e vender produtos**



©Shutterstock

Alguns eventos têm cerimoniais e protocolos. O cerimonial é um conjunto de formalidades específicas de um ato ou evento público que ocorre em um arranjo sequencial e envolve a ordem de precedência (protocolo) a ser observada. O protocolo é parte do cerimonial. Determina o conjunto de normas para conduzir atos oficiais sob as regras da **diplomacia**. Em alguns eventos, por exemplo, aqueles em que estão presentes várias autoridades (municipais, estaduais ou federais), o protocolo determina quem deve ser chamado primeiro, quem fica ao lado de quem ou quando cada um irá falar. Na posse do próximo Presidente da

República, cerimônia sempre transmitida pela televisão, observe o protocolo.

A fim de que tenham um impacto positivo no público, os eventos devem ser organizados e planejados. O evento é constituído por quatro etapas: concepção, pré-evento, evento e pós-evento. Na concepção, os organizadores identificam as necessidades do público e dos patrocinadores do evento, elaboram al-

ternativas para satisfazê-las e identificam os objetivos gerais e específicos daquele evento. Nessa etapa, também são determinados que resultados são desejados, estimando-se o tempo e outros recursos necessários à execução das tarefas.

A segunda etapa, o pré-evento, consiste na execução das atividades de planejamento: são identificadas as entidades físicas e jurídicas com interesses voltados para a implementação do evento e realizado o detalhamento do projeto em termos administrativos, técnicos, temporais e econômicos.

A terceira etapa é o evento em si. Procura-se ajustar os resultados desejados aos desempenhos possíveis.

Ao final de todo o processo, ocorre o pós-evento, que consiste na comparação dos resultados obtidos com os esperados. É o momento para analisar acertos e pontos de melhoria. Sempre que possível, essa avaliação deve ser feita em uma reunião com a equipe organizadora, ouvindo a opinião do cliente e utilizando pesquisa de opinião dos participantes.

**GLOSSÁRIO**

**Diplomacia** > prática de relacionamento entre países ou de bom relacionamento entre pessoas e/ou organizações.



# Em resumo...



**ATENDIMENTO AO CLIENTE**  
Como recepcionar e acolher os usuários dos produtos/serviços de uma organização.

Clientes

valoriza

atua na

desenvolve

apoia-se no

subdividem-se em

hospitalidade e eventos: como atitude e atividade para criar novos relacionamentos e fortalecer relacionamentos já estabelecidos.

técnicas e tipos de relacionamento.

internos

externos

Marketing de Relacionamento: planeja e executa ações voltadas ao cliente.



Principal ferramenta

administração de conflitos: cujo propósito é criar opções que gerem ganhos para os dois lados.

CRM

7



# Administração na Prática



## Telemarketing

O assunto agora é Telemarketing, um segmento profissional que vem crescendo a cada dia e que envolve diversas atividades e técnicas, sendo muito importante para qualquer organização no aspecto do atendimento ao cliente. O objetivo do capítulo é proporcionar a você uma visão geral sobre as principais formas de Telemarketing, as vantagens e aplicações. Pretende-se ainda oferecer opções de pesquisa caso você queira compreender de forma mais aprofundada algum conceito relacionado ao tema.

Telemarketing ativo, receptivo, script, dicção, argumentação, formas de lidar com clientes insatisfeitos e com objeções são alguns pontos que você aprenderá aqui. Também serão abordados conceito e histórico do Telemarketing; comunicação e sua importância no atendimento; e desenvolvimento da fala adequada ao público-alvo nas atividades de teleatendimento. Boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO

#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ compreender a definição de Telemarketing e conhecer seu histórico;
- ✓ distinguir os tipos de Telemarketing, suas vantagens e aplicações;
- ✓ refletir sobre a importância da comunicação verbal em um processo de teleatendimento;

- ✔ identificar as principais técnicas de argumentação e de contorno de objeções;
- ✔ conhecer os principais aspectos relacionados ao trabalho em um serviço de *call center*;
- ✔ entender os tipos de cliente e seu impacto nos argumentos de vendas;
- ✔ avaliar a importância do acompanhamento da qualidade do atendimento por meio de indicadores.

# 1. Telemarketing: conceito e histórico

## 1.1 CONCEITO

O Telemarketing tem crescido bastante como oportunidade profissional, sobretudo para aqueles que estão em início de carreira, como os jovens. Mas você sabe o que é Telemarketing?

É a comunicação com os clientes que se utiliza de recursos telemáticos (de telecomunicações e informática), sendo o telefone a principal ferramenta. O Telemarketing também pode ser definido como uma atividade desenvolvida a partir de um sistema de telemática e de múltiplas mídias. Trata-se de uma modalidade de comunicação de marketing voltada à propaganda e ao marketing direto (forma de estar em contato com o cliente de modo direto e pessoal). O Telemarketing possibilita a realização de uma venda pessoal sem a necessidade de o comprador (cliente) e de o vendedor (atendente) estarem fisicamente próximos um do outro. A Figura 7.1 apresenta as principais vantagens do Telemarketing.

Figura 7.1: Principais vantagens do Telemarketing



Fonte: Itala (2018).

O Telemarketing pode ser dividido em ativo e receptivo. Quando o próprio cliente faz o contato com a empresa, tem-se o Telemarketing receptivo. Ele ocorre, por exemplo, quando uma organização faz um anúncio ou uma promoção em um meio de comunicação de massa (televisão, revista etc.) em que consta um número de telefone para contato. O cliente, então, liga para receber uma informação ou efetuar uma compra. Em casos de venda, as ligações ocorrem em resposta ao

estímulo da propaganda. O atendimento receptivo exige conhecimento sobre o produto ou **serviço** e preparo para lidar com problemas.



## GLOSSÁRIO

- 🔑 **Serviço** > qualquer atividade ou benefício intangível oferecido a alguém. Intangível é algo que não é físico, não pode ser tocado, e que não resulta em propriedade de alguma coisa.

No Telemarketing ativo, os operadores ou atendentes – profissionais que atuam na área – ligam para os clientes ou potenciais clientes (*prospects*). O contato pode ser feito visando à obtenção de informações ou à realização de vendas. Diferentemente do estilo receptivo, quando o cliente escolhe o momento ideal e liga porque quer, no tipo ativo, cabe um apelo diferenciado do operador para atrair o interesse do público que receberá as ligações.

Entre as principais aplicações do Telemarketing ativo estão: divulgação de campanhas promocionais e lançamento de produtos e serviços; agendamento de visitas de vendedores e representantes; prestação de serviço de apoio às equipes de vendas; implementação de campanhas e estratégias de marketing de relacionamento; apoio a pesquisas de satisfação e análise de mercado; confirmação e acompanhamento de pedidos; cobrança de dívidas.

Quando o assunto é Telemarketing, um conceito muito importante é o de script. Um script é um roteiro, um texto, com informações e palavras-chave que deve ser seguido pelo profissional do atendimento (operador de Telemarketing) para atingir um objetivo específico. Existem, basicamente, dois tipos de script: estruturado e aberto. No script estruturado, o texto deve ser lido pelo operador tal qual aparece na tela do seu computador. O aberto, por outro lado, serve como um guia, com frases-chave que podem ser modificadas pelo operador. O planejamento de um script é

muito importante, pois a linguagem falada é diferente da escrita. Um script deve utilizar um texto que se aproxime da fala utilizada pelo cliente. A fim de maximizar a chance de sucesso do atendimento, antes de implementar um script é necessário treinar os operadores, tanto no sistema como na melhor forma de dizer o texto.

## 1.2 HISTÓRICO

Inicialmente, Telemarketing significava apenas vendas por telefone. Seu principal objetivo era promover vendas e serviços por meio do contato telefônico. Mas o Telemarketing passou a realizar outras ações de marketing e de atendimento ao cliente, instaurando, por exemplo, o Serviço de Atendimento ao Consumidor/Cliente (SAC).

**SAIBA MAIS!**



***O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) foi regulamentado no Brasil pela Lei nº 8.078, de setembro de 1990, com o objetivo de garantir os direitos básicos do consumidor quanto à obtenção de informações sobre os serviços contratados, mantendo-o protegido contra práticas abusivas ou ilegais no fornecimento desses serviços. As ligações ao SAC não devem ser cobradas e o atendimento das solicitações não deve gerar custo para o consumidor. Todo serviço de SAC deve, entre outros pontos, garantir ao consumidor, logo no primeiro menu eletrônico, opções para falar diretamente com algum atendente. Além disso, o consumidor não terá a sua ligação finalizada pelo operador antes da conclusão do atendimento e o serviço tem que estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. Você já teve que ligar para algum SAC? Seus direitos foram respeitados nesse atendimento?***

De acordo com R. Madruga (2009), em seu livro “Gestão Moderna de *Call Center* e Telemarketing”, nos anos 1980, a crise do petróleo provocou o encarecimento das visitas de vendedores porta a porta no mundo e também no Brasil. O telemarketing e a mala direta passaram a ser utilizados mais frequentemente como forma de fazer negócios a distância. No Brasil, na década de 90, com a criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), empresas de diversos setores e segmentos de atuação, incluindo as multinacionais, passaram a investir no desenvolvimento de canais e setores especializados para realizar contato com os clientes. Nos anos 2000, vieram a criação de grandes grupos financeiros, as privatizações nos setores de telecomunicações e energia, a corrida pela fidelidade dos clientes e as implementações de *Customer Relationship Management* (CRM) — em português “Gestão de Relacionamento com o Cliente” —, conjunto de práticas e estratégias voltadas ao relacionamento mais direto com o cliente.

Atualmente, nota-se que as empresas vêm desenvolvendo estratégias para aumentar a proximidade com o cliente com a utilização do telemarketing. Antes do aparecimento do telefone, há mais de 100 anos, o contato entre empresas e consumidores era feito de forma presencial, com uma alta dose de conhecimento entre as duas partes. Havia maior possibilidade de se realizarem grandes negócios, pois existia menos concorrência e produtos similares. O cenário hoje mudou. A concorrência é cada vez maior e existem muitos produtos e serviços similares. Em parte, o crescimento do *call center* pode ser explicado pela necessidade das empresas prestarem serviços por telefone com custos menores do que os executados presencialmente.





# 2. Call center

## 2.1 CONHECENDO O CALL CENTER

O *call center* é uma central de atendimento, de relacionamento, interativa (ativa e receptiva) que utiliza tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços para atender demandas diversas, como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviços, indicações ou recebimento de reclamações. Ainda de acordo com R. Madruga (2009), em seu livro “Gestão Moderna de *Call Center* e Telemarketing”, um *call center* traz diferenciais competitivos para as empresas e cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas. Atualmente, na web, os chats on-line ou ainda o e-mail também têm sido utilizados como forma de comunicação em processos de atendimento.

Uma central de atendimento é composta por estruturas físicas (equipamentos, local de trabalho e pessoas). Ela centraliza as chamadas telefônicas e as distribui entre os atendentes, possibilitando, por exemplo:

- o atendimento aos usuários finais;
- a realização de pesquisas por telefone;
- a realização de vendas.

Um *call center* se organiza em torno das chamadas Posições de Atendimento (PAs), nome dado às baias em que cada operador interage com o cliente. Essas centrais costumam ser divididas em setores, as células de atendimento. Quando a ligação é atendida, entra no primeiro setor chamado linha de frente (*front end*). Caso o cliente precise de algum atendimento mais específico, o operador transfere a ligação para o setor responsável, composto por operadores mais capacitados em algum assunto.

Em uma PA, o operador de Telemarketing terá sua linha telefônica – provavelmente uma pequena caixa com um teclado numérico e saída para seu fone de ouvido (*headphone*) – seu computador e sua cadeira, que serão seus instrumentos de trabalho. É comum as organizações utilizarem sistemas informatizados ou aplicativos para registro e orientação do trabalho de atendimento.

A Norma Regulamentadora 17 (NR 17) estabelece os procedimentos de um *call center*. Em seu Anexo 2 – Trabalho em Teleatendimento/ Telemarketing –, há a indicação de pontos que devem ser observados nos trabalhos de telemarketing, tais como mobiliário, postos de trabalho e equipamentos, condições de trabalho, organização e capacitação para o trabalho. Por organização do trabalho, entende-se o planejamento do trabalho de forma a não haver atividades aos domingos e feriados, salvo exceções; a existência de, pelo menos, um dia de repouso semanal remunerado coincidente com um domingo a cada mês, independentemente de metas, faltas e/ou produtividade; a especificação de escalas de fins de semana e de feriados com antecedência; o descanso mínimo de 15 minutos antes do início do período extraordinário do trabalho em caso de prorrogação do horário normal; o entendimento de que o tempo de trabalho em efetiva atividade de teleatendimento deve ser de, no máximo, seis horas diárias, nele incluídas as pausas, sem prejuízo do pagamento, entre outros pontos.



**SAIBA  
MAIS!**

*O trabalho em Telemarketing pode ser bem intenso, por isso existe um detalhamento sobre as condições e organização do trabalho nessa atividade. Quer saber mais sobre o assunto? Acesse a página do TRT (Tribunal Regional do Trabalho), que contém a NR 17 na íntegra.*

*Disponível em: <[http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR\\_17.html](http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR_17.html)>. Acesso em: 26 fev. 2018.*

## 2.2 SISTEMAS 0800, 0300, 0900 E 4001

Você já fez alguma ligação para um número que iniciasse com 0800, 0300, 0900 ou 4001? Já pensou para que servem esses prefixos? Conheça agora o que cada um deles significa.

Quando o prefixo 0800 é utilizado, quem faz a ligação não paga nada. A chamada é custeada por quem divulga o número para contato. Costuma ser utilizado para oferecer, gratuitamente, serviços de atendimento ao consumidor.

Muitas empresas estão substituindo o prefixo 0800, gratuito, por um novo número, precedido por 4001 ou 4004. O consumidor que ligar para a central de atendimento para reclamar de um problema ou pedir uma informação pagará o custo de uma ligação, o que dificulta o acesso do cliente à empresa.

Já com o prefixo 0300, a pessoa que liga paga o valor de uma chamada local para um telefone fixo. A organização que é dona do número custeia o restante do valor da ligação. Esse prefixo costuma ser também utilizado para serviço de atendimento ao consumidor.

Telefones com prefixo 0900 são usados para oferecer serviços diversos, como informações esportivas e horóscopo. São serviços pagos cujos preços variam, podendo haver cobrança por ligação ou por minuto. Fique atento antes de ligar para um número 0900 para não ser surpreendido com o valor de sua conta telefônica ao final do mês.

## 2.3 INDICADORES DE QUALIDADE

Você já sabe que o *call center* é uma central de prestação de serviços e, como tal, depende da percepção do consumidor sobre a qualidade dos serviços que oferece. Por isso, nessa área é essencial o uso de ferramentas e indicadores que possibilitem obter dados desse tipo. Existem diversos indicadores de desempenho que mensuram a qualidade do atendimento. Alguns deles estão listados a seguir.

- **Tempo Médio de Espera**, também conhecido como TME: indica o tempo total que os clientes aguardam na fila de espera até serem atendidos. O cálculo é feito dividindo-se o tempo total de espera pelo número total de chamadas atendidas. O TME indica se a quantidade de atendentes é suficiente e serve também para identificar horários de pico. Em razão da Lei do SAC, que determina um tempo limite de espera do cliente na fila de atendimento, é importante acompanhar esse indicador para diminuir as chances de falha no atendimento.
- **Tempo Médio de Atendimento (TMA)**: mede quanto tempo os operadores levam para realizar o atendimento. Identifica o tempo total falado (em segundos ou minutos) pelos atendentes, sem considerar intervalos. A média é feita pela divisão do número de ligações atendidas por um determinado período de tempo.
- **Taxa de abandono**: representa o percentual de desistência dos clientes que entram em contato com o *call center*. A desistência acontece antes mesmo de o cliente ser atendido, na fila de espera. Está relacionado com o tempo médio de espera. Quanto menor a taxa de abandono, melhor a qualidade do atendimento.
- **Nível de serviço**: identifica a qualidade do atendimento do *call center*, considerando o total de ligações atendidas em um tempo tido como aceitável. Por exemplo: o indicador pode mostrar que 50% das ligações são atendidas em um período de tempo de até um minuto. É utilizado para definir o nível mínimo de serviço esperado no atendimento. O acordo de nível de serviço também é conhecido como *Service Level Agreement (SLA)*.
- **Satisfação do cliente**: indicador que mede, em percentual, o quanto os clientes estão satisfeitos com o atendimento. Isso pode ser feito via questionários aplicados nas chamadas ou com a utilização de ferramentas como Serviço de Mensagens Curtas (*Short Message Service* ou SMS) ou e-mail.

Utilizar indicadores é fundamental para garantir uma operação de *call center* bem sucedida. Dependendo do tipo de serviço prestado, alguns indicadores podem ser mais relevantes do que outros.

# 3. Comunicação

## 3.1 TELEMARKETING E COMUNICAÇÃO

De acordo com o livro “Comunicação Empresarial” (FERREIRA e MALHEIROS, 2016), a comunicação é um processo, uma atividade contínua, sequencial, que se desenvolve em um determinado período de tempo e que se concretiza pela existência de, no mínimo, três elementos: um emissor, um receptor e uma mensagem. A comunicação acontece quando um emissor produz uma mensagem que é percebida e compreendida por um receptor. Essa mensagem pode ser produzida, por exemplo, por meio da fala ou da escrita.

O importante em um processo de comunicação é que haja alguém (um emissor) que deseja passar algum conteúdo (uma mensagem) para outro alguém (um receptor). Para fazer isso, o emissor se utiliza de um sistema estruturado (código), que é transmitido a partir de meio físico ou virtual (canal). O mesmo ocorre em um processo de comunicação telefônica: o operador é o emissor, o canal é o telefone, o receptor é o cliente e o código são as palavras, normalmente norteadas pelo script de atendimento.

Para obter sucesso nas vendas utilizando o atendimento telefônico, é necessário conhecer as necessidades do cliente. Essa informação serve para oferecer o produto que ele deseja ou encontrar uma solução personalizada para atingir e satisfazer esse desejo/necessidade.

Dar opções para os clientes aumenta a probabilidade de fechar a venda. O atendente tem que estar consciente que sua ferramenta de trabalho é a sua fala. Logo, a entonação da voz, a velocidade, a inflexão e o volume podem afetar positiva ou negativamente seu relacionamento com o cliente. Imagine quando você atende alguma ligação e quem fala está quase gritando. A primeira reação é querer desligar o telefone, não é mesmo?

É importante usar vocabulário adequado, que permita ao cliente compreender a mensagem de forma clara e objetiva. É aconselhável utilizar linguagem positiva e evitar palavras negativas. Por exemplo, deve-se substituir frases como “o senhor não entende...” por “o senhor entendeu muito bem um lado da questão e eu gostaria de apresentar uma outra possibilidade...”. Percebe a diferença?

Aquele que trabalha com Telemarketing deve ter boa dicção. A dicção pode ser melhorada por meio da realização de uma série de exercícios, usualmente indicados por um fonoaudiólogo. Veja um exemplo de exercício a seguir, no qual as sílabas devem ser pronunciadas com clareza.



Em todas as ligações, é importante que o operador utilize comunicação assertiva, que é aquela que permite a defesa de uma opinião sem deixar de ter consideração pela opinião do outro. As respostas assertivas incluem a expressão direta de pensamentos e sentimentos, a escuta do outro, a elaboração de questões abertas para conhecer as opiniões e desejos do outro, além de frases curtas e diretas, havendo compreensão sobre a diferença entre fatos e opiniões.

Em qualquer abordagem via telefone é importante conseguir identificar os tipos de cliente para melhor direcionar a comunicação. Em seu livro “Marketing de Relacionamento”, Itzhak Meir Bogmann (2000) identifica os clientes como: potenciais, *shopper*, eventual, regular e defensor. Entenda o comportamento de cada um na sequência:

- **potenciais ou prospects:** são clientes com necessidades que podem ser satisfeitas pelos produtos e serviços oferecidos por uma empresa, porém eles ainda não conhecem a empresa;
- **o shopper:** é o cliente que acessa o negócio pelo menos uma vez, mas não compra no primeiro contato;
- **eventual:** é o cliente que compra uma vez ou outra, está satisfeito com os contatos feitos com a empresa, mas ainda não se tornou cliente regular;
- **clientes regulares:** são aqueles que adquirem os produtos e serviços de uma organização com frequência. O que as organizações mais desejam é transformar os clientes regulares em defensores;
- **clientes defensores:** são aqueles que, além de adquirem com frequência algum produto ou serviço, são comprometidos com a organização e a indicam para outras pessoas.

A argumentação é um recurso bastante utilizado em Telemarketing e que pode e deve variar a depender do tipo de cliente. Seu objetivo é convencer alguém de algo. Em um diálogo de vendas, os argumentos são essenciais, pois constituem recursos utilizados para defender uma ideia e convencer o interlocutor.

Há diferentes tipos de recursos argumentativos que podem ser exercitados para melhorar essa habilidade. Veja alguns a seguir.

- **Citação:** quando o objetivo é defender uma ideia, pode-se utilizar a fala de personalidades, profissionais importantes, que pensam como a organização sobre o tema em evidência. A ideia da citação é dar “força” e credibilidade ao argumento.
- **Comprovação:** quando a sustentação da argumentação ocorre a partir de informações apresentadas (dados, estatísticas, percentuais). É utilizada, por exemplo, quando o objetivo é contestar um ponto de vista.

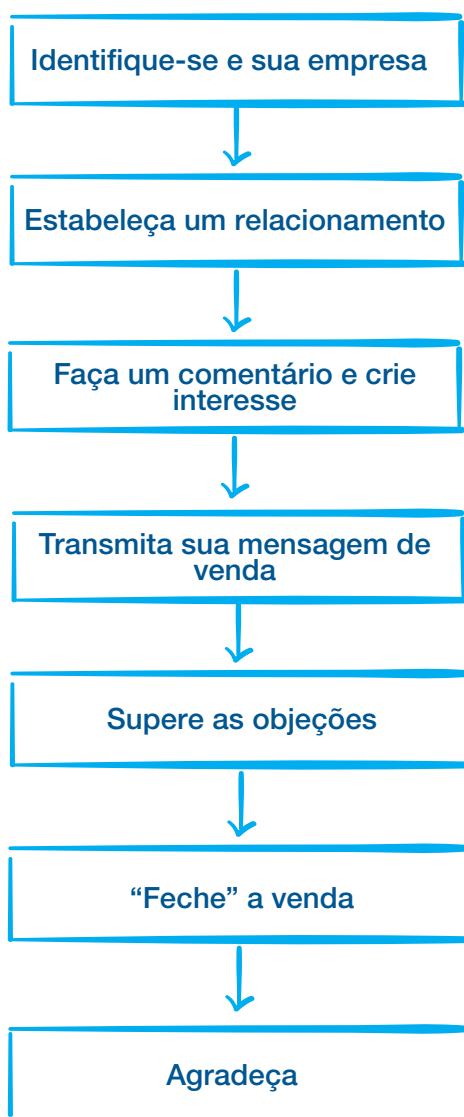
- **Raciocínio lógico:** recurso utilizado para demonstrar que uma conclusão é necessária, e não fruto de uma interpretação pessoal que pode ser contestada. Para desenvolver esse tipo de argumentação é importante prestar atenção ao discurso do outro.

Praticar a argumentação é uma estratégia para adquirir agilidade mental.

### 3.2 LIDANDO COM OBJEÇÕES E ATENDENDO A RECLAMAÇÕES

Um script de atendimento normalmente conta com sete etapas, conforme Figura 7.2.

**Figura 7.2: Etapas do script de atendimento**



Fonte: Itala (2018).



Repare em “Supere as objeções”. Esse é o ponto a ser aprofundado em seguida.

Em um processo de atendimento é comum o cliente demonstrar resistência à compra e criar objeções. O importante é saber como superar essas objeções com base nas vantagens do produto ou serviço. Algumas técnicas/recomendações podem ser úteis nesses casos, tais como:

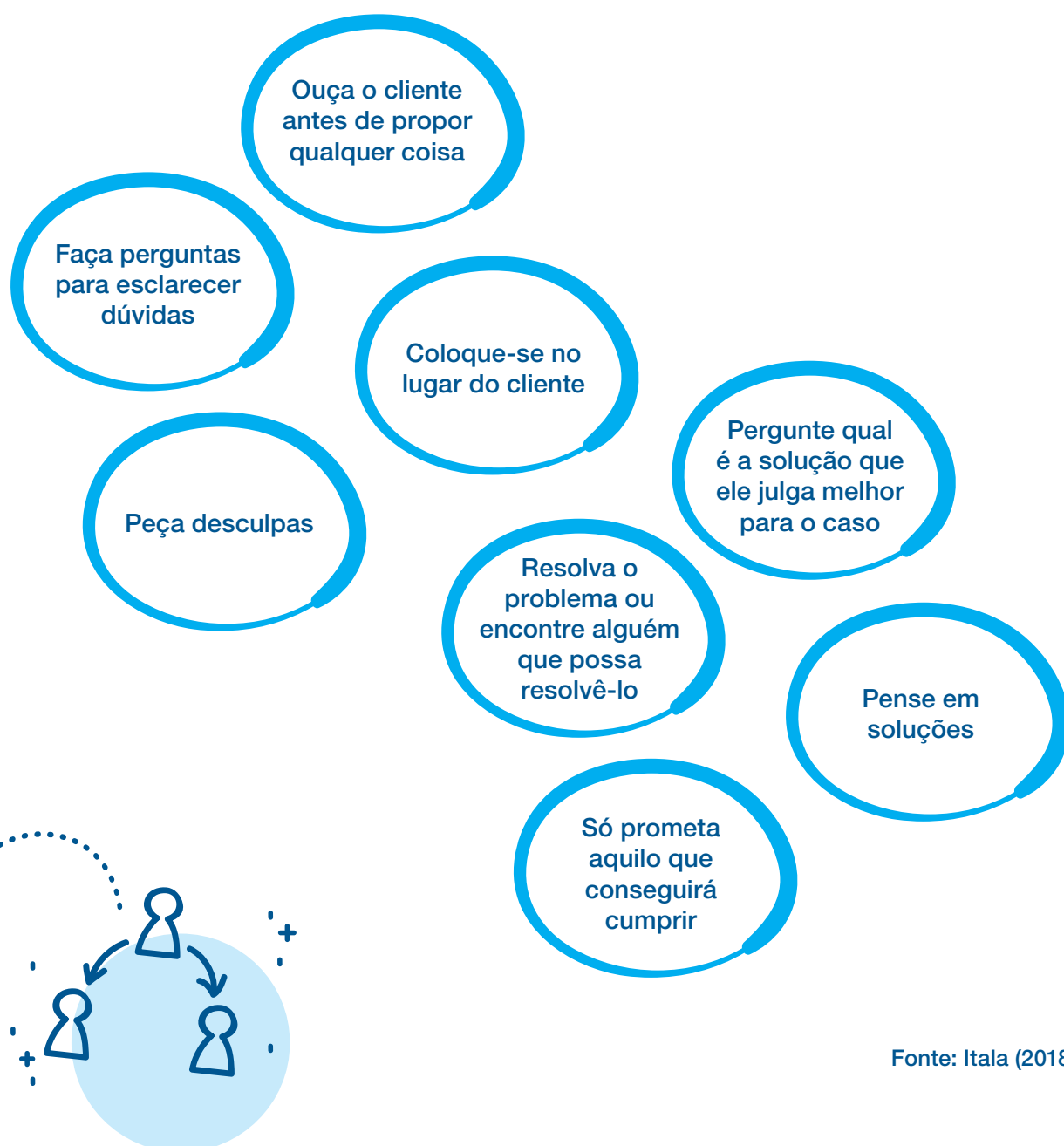
- **aceite a objeção:** nunca discuta com o cliente. Você pode vencer a discussão, mas perderá a venda. As objeções indicam que o cliente está ouvindo e pensando sobre o que você está dizendo. É o momento de você saber ouvir também, de prestar atenção ao assunto e entender do que se trata;
- **entenda a objeção:** pergunte até ter certeza que compreendeu as razões para a resistência do cliente às suas colocações. As técnicas para entender rapidamente as objeções incluem perguntar diretamente o que você acredita ser a objeção ou repetir a objeção com as suas palavras, dizendo o que você realmente entendeu, e esperar uma confirmação ou retificação;
- **prepare o cliente para sua resposta:** você deve estar seguro de que o cliente ouvirá o que você tem a dizer. Desperte seu interesse e sua curiosidade para que ele queira ouvir a resposta que você dará;
- **responda à objeção:** sua resposta surgirá naturalmente se você tiver conhecimento do produto ou serviço, pois você terá argumentos para transformar as características em benefícios, superando as objeções;
- **reforce as vantagens e os benefícios:** dê ao cliente motivos que reforcem a necessidade de ele realizar a compra. Após responder à objeção, reforce ou acrescente uma vantagem ou um benefício do produto ou serviço. É importante acentuar os pontos positivos, contornando os motivos pelos quais o cliente não deseja comprar, evitando que ele se fixe na objeção.



X

Em algum momento, todo mundo terá que lidar com um cliente insatisfeito. Isso já ocorreu com você? O desafio é lidar com a situação de forma que o cliente perceba que você está fazendo o possível para resolver o problema. Observe na Figura 7.3 algumas dicas sobre como tratar clientes insatisfeitos.

**Figura 7.3: Como tratar clientes insatisfeitos**



Fonte: Itala (2018).

## Em resumo...



Telemarketing: a comunicação com cliente, tendo o telefone como principal ferramenta.



Tipos de telemarketing: ativo (quando o contato parte da organização) e receptivo (quando o contato parte do cliente).



Análise do cliente: potencial; *shopper*; eventual; regular; defensor.



Funcionamento do *call center*: as múltiplas funções das centrais de atendimento.



Indicadores de qualidade: meios para avaliação dos serviços.



Compreensão da comunicação: o emissor, o receptor e a transmissão da mensagem.

8





# Administração na Prática

## Planejamento Estratégico

Este capítulo apresenta alguns conceitos básicos sobre Planejamento Estratégico. Para tal, deve-se começar por entender o que é estratégia, uma palavra de amplo significado.

Os conhecimentos deste capítulo permitirão compreender a tomada de grandes decisões no rumo das organizações e como tudo o que se faz no dia a dia das organizações deve estar alinhado com a estratégia adotada, ainda que esta possa mudar sempre que houver necessidade, para que a organização seja sustentável a longo prazo.



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ explorar as definições de estratégia e Planejamento Estratégico;
- ✓ compreender que sem estratégia uma organização dificilmente tem futuro;
- ✓ conhecer as principais escolas de pensamento estratégico;
- ✓ entender que sem dados e informações não há como fazer um planejamento estratégico;
- ✓ conhecer as metodologias mais usadas para um planejamento estratégico;
- ✓ entender o que é Administração Estratégica.

# 1. Conceitos de Planejamento Estratégico

## 1.1 ESTRATÉGIA

Você saberia definir o que é estratégia? Ainda que não consiga definir de forma precisa, certamente já deve ter usado essa palavra muitas vezes. Afinal, de meados do século passado até hoje, estratégia é um dos temas mais debatidos dentro da Administração, seja nas escolas de Administração, seja em jornais, revistas, entrevistas e em conversas nas empresas. Muitos buscam uma estratégia de vida ou estratégia profissional; todos parecem ter intimidade com o conceito que, de tanto ser usado, ficou até um pouco banal. Mas estratégia não tem nada de banal. Ao contrário.

Cada um tem sua ideia sobre estratégia. Provavelmente, todos estão parte certos e parte errados, pois quando um conceito abrangente é formulado em uma simples frase, seu sentido é diminuído. E o termo estratégia vem de longa data.

Sun Tzu, há cerca de 2.500 anos, em seu livro, hoje best-seller, “A arte da guerra”, escreveu sobre estratégia, mas num contexto de guerra. A palavra vem do grego, formada por *stratos* (exército) e *ago* (liderança ou comando), e era usada para se referir a ações militares, competição, vitória *versus* derrota.

Mesmo com a evolução do conceito, o sentido de competição, de vencer ou perder, ainda é forte dentro das organizações. Mas considerar todas as ações administrativas e estratégicas em ações de guerra é limitar a importância e possibilidades do conceito.

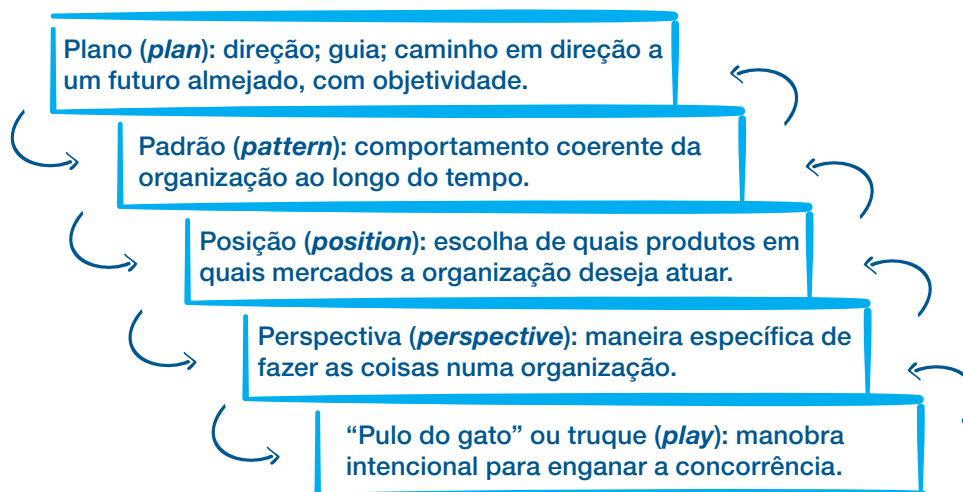
O que se espera hoje é uma organização saudável, que possa crescer e mudar sempre que necessário, melhorando seu desempenho (não apenas em termos de lucro, mas também em inovações, nas suas relações com a sociedade e com o meio ambiente). O objetivo é se manter, se possível, permanentemente no mercado ou no jogo dos negócios.

O conceito de estratégia é formado, então, por vários aspectos:

- definição de objetivos e metas de longo prazo de uma organização;
- escolha de caminhos e de recursos (pessoas, máquinas, conhecimento etc.) necessários à realização dos objetivos e metas;
- adoção de plano único e integrado para a operação da organização;
- definição de um posicionamento da organização em seu mercado;
- busca de um meio para atingir os objetivos organizacionais;
- estabelecimento de regras de tomada de decisão que orientem as pessoas em suas tarefas diárias na organização;
- processo de mudança contínua, de adaptação ou de transformação profunda para preservação e crescimento da organização;
- competição ou colaboração com pessoas ou organizações, visando ao sucesso.

Uma das mais abrangentes conceituações de estratégia foi elaborada por Henry Mintzberg, renomado professor canadense e autor de diversos livros na área de Administração sobre estratégia e gerência de negócios. Ele sistematizou os “5 Ps da estratégia”, explicados na Figura 8.1.

**Figura 8.1: Os 5 Ps da estratégia, segundo Mintzberg**



Fonte: Mósca, adaptado de Mintzberg (1987).

Repare que as setas mostram que um “P” depende do outro. Ou seja, todos têm que funcionar de forma integrada, caso contrário, não há estratégia.

## 1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a compreensão do conceito de estratégia, pode-se falar em Planejamento Estratégico, que é um conjunto de ações coordenadas para a realização de determinados objetivos. Essas ações envolvem a análise dos ambientes externo e interno de atuação da organização, com o estabelecimento de objetivos e metas.

O Planejamento Estratégico é que orienta a elaboração dos planos operacionais e dos orçamentos que vão permitir controlar os recursos disponíveis para a operação da organização.

## 1.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES, OBJETIVOS, METAS E ESCOPO

Para definir a estratégia de uma organização é importante entender o que a organização é hoje e o que ela deseja alcançar no futuro a partir de seus valores. Além disso, é preciso traçar objetivos (como ganhar participação de mercado) e metas (como ganhar 2% de participação de mercado no primeiro ano e 1% a cada um dos quatro anos seguintes). Veja os conceitos que são relevantes para tanto.

- **Missão:** é a razão de ser da organização. É o que ela entrega a seus clientes: bens ou serviços. Deve expressar o que a organização tem de especial, ou seja, o que faz com que seus clientes prefiram seus bens ou serviços, e não os de seus concorrentes. Exemplo: Banco do Brasil – Banco de mercado com espírito público. Ser um banco rentável e competitivo, atuando com espírito público em cada uma de suas ações, junto a clientes, acionistas e toda a sociedade.
- **Visão:** é o olhar para o futuro. O direcionamento de longo prazo; a declaração de intenções da organização, o que guia suas ações na elaboração da estratégia. Deve ser simples, objetiva e mensurável. Exemplo: empresa Vale S.A. – Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta.



- **Valores:** parte integrante da cultura organizacional, os valores influenciam a postura da organização frente às suas partes interessadas (*stakeholders*, em inglês). Compõem-se de ideias, pressupostos e princípios de comportamento seguidos por uma organização. Exemplo: GOL Linhas Aéreas Inteligentes – Segurança, baixo custo, time de águias, inteligência e servir.
- **Objetivos:** o que é necessário atingir para criar e sustentar a vantagem competitiva. Objetivos são qualitativos. Vantagem competitiva é um conceito popularizado nos anos 1980, e significa manter um diferencial frente aos concorrentes que seja reconhecido pelos clientes. Exemplo: aumentar a participação no mercado. Essa definição é de Michael Porter (1989), professor de Economia e Administração da Universidade de Harvard, nos EUA, e um dos teóricos mais influentes da área de estratégia competitiva.
- **Metas:** correspondem às quantidades a serem perseguidas em cada objetivo. Essas quantidades são medidas por indicadores de desempenho. Exemplo: crescer a participação de mercado para 15% no ano 1, 16% no ano 2 e 18% no ano 3.

Mas isso não basta. Uma estratégia tem que definir o escopo de atuação da organização. Escopo é o conjunto de escolhas da organização e pode ser elaborado quando se responde às perguntas listadas a seguir.

- **Produtos:** quais são os bens ou serviços produzidos pela organização?
- **Clientes:** que tipos de clientes são alvos da organização?
- **Geografia:** onde a organização atua? Numa cidade, num estado, num país, em vários países, no mundo todo?
- **Partes interessadas (*stakeholders*):** quem são as pessoas ou outras organizações que podem ser afetadas ou que podem afetar os objetivos da organização?

A Figura 8.2 ilustra a interligação entre esses conceitos e a estratégia.

Figura 8.2: Elementos-chave da estratégia



Fonte: Mósca (2018).

A estratégia pode ser vista como uma hierarquia, em função do tamanho da organização, como mostrado na Figura 8.3.

Figura 8.3: Estratégia como hierarquia



Fonte: Mósca (2018).

Normalmente, as estratégias corporativas (de conglomerados que reúnem várias organizações) são de mais longo prazo do que as estratégias organizacionais ou empresariais, que, por sua vez, são de mais longo prazo em relação às estratégias funcionais ou operacionais (de Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas etc.).

Imagine uma grande corporação que atue no mundo todo e reúna empresas em áreas como aviação, serviços financeiros, equipamentos hospitalares, energia elétrica, energias renováveis, transportes, óleo e gás.

Essa corporação tem uma estratégia corporativa e cada uma de suas empresas tem a sua própria estratégia, que é chamada de empresarial. Em cada empresa, as diversas áreas ou diretorias internas (Finanças, Marketing, Novos Negócios, Recursos Humanos etc.) têm suas estratégias próprias (estratégias funcionais). Então, todas essas estratégias têm de estar alinhadas com a estratégia corporativa para manter a coesão e evitar decisões divergentes entre uma e outra empresa do grupo.

Imagine que uma grande multinacional fornecedora de produtos e serviços para várias empresas dessa corporação seja condenada pela Justiça devido a práticas ilícitas. Como cada empresa do grupo deveria se portar: continuam a comprar produtos e serviços dela ou não? A decisão de cada empresa deveria orientar-se pela estratégia corporativa do **conglomerado** – seguindo, assim, a hierarquia demonstrada na Figura 8.3.



🔍 **Conglomerado** > grupo empresarial (corporação) formado por várias empresas de diferentes ramos de atividade.

## 2. Metodologias aplicadas ao Planejamento Estratégico

Existem várias metodologias para realização de Planejamento Estratégico, decorrentes de entendimentos diversos sobre o que é mais importante ao definir a estratégia. Pode-se chamar essas metodologias de Escolas de Pensamento Estratégico. Alguns entendem que se começa a pensar na estratégia de dentro para fora da organização, e outros, de fora para dentro da organização. Os primeiros são aqueles defensores da chamada visão baseada em recursos (*resource based view* – RBV, em inglês). Já os últimos defendem a chamada escola de posicionamento e entendem que a estrutura da indústria conduz a performance (*structure*

*conduct performance* – SCP, em inglês). Nesse caso, chama-se indústria um ramo de negócios qualquer, não necessariamente de transformação industrial. Essas visões são complementares, e indicam um ponto de partida para o planejamento estratégico, conforme detalhado a seguir.

- **Na RBV (visão baseada em recursos):** é preciso primeiro entender quais recursos e competências existentes na organização e então pensar em como elaborar bens ou serviços para satisfazer um determinado mercado e seus clientes.
- **Na SCP (a estrutura conduz a performance):** o ponto de partida é entender qual o ramo de negócios ou parte dele que tenha potencial de ganhos se a organização resolver operar nele e, então, voltar-se para as formas com que as organizações podem, utilizando seus recursos e suas competências, satisfazer os clientes daquele ramo ou segmento de negócios escolhido.

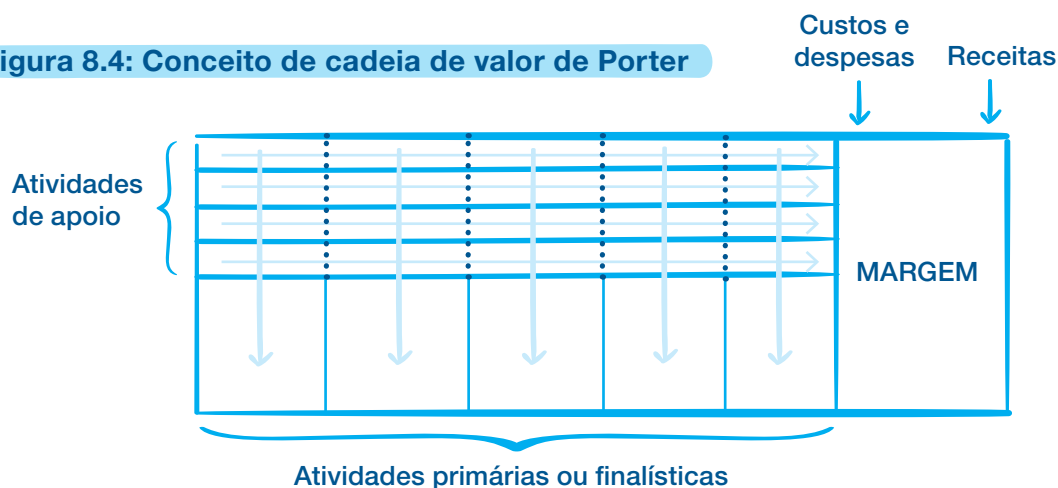
Como se vê, tanto os fatores internos (recursos como pessoal, máquinas, conhecimento, fábricas, sistemas de informação etc.) quanto os fatores externos (mercado, rivais, produtos substitutivos, potenciais concorrentes, fornecedores, governo etc.) têm de ser avaliados. A estratégia escolhida será decorrente da avaliação desses fatores.

Nas seções a seguir destacam-se algumas das muitas ferramentas existentes que podem ser usadas para a identificação dos fatores internos e externos e auxiliar na metodologia de Planejamento Estratégico adotada.

## 2.1 A CADEIA DE VALOR

Na década de 1980, quem disseminou o conceito de vantagem competitiva foi Michael Porter (1986, 1989). Dentre suas inúmeras contribuições está o conceito de cadeia de valor, mostrado na Figura 8.4.

Figura 8.4: Conceito de cadeia de valor de Porter



Fonte: Mósca, adaptado de Porter (1989).

A cadeia de valores é o conjunto interligado de processos de onde se origina a vantagem competitiva. Esses processos ou conjuntos de atividades podem ser de apoio (aqueles que toda organização deve ter, como o gerenciamento de recursos humanos e a contabilidade), ou primários/finalísticos (aqueles ligados diretamente à atividade fim da organização e que dependem do segmento em que atua e dos bens ou serviços que produz).

As atividades de apoio são essenciais às atividades primárias e todas são igualmente importantes para a organização. Entender que atividades – primárias ou de apoio – geram valor para a organização é o que possibilita a maximização do ganho, ou seja, o aumento de sua margem de lucro.

Atividade que não agrega valor é gasto desnecessário, diminui a margem. Por exemplo: imagine um relatório que dá um enorme trabalho para

ser executado e ninguém lê, ou mesmo quando é lido, ninguém toma decisões com base nele – é uma atividade que não agrega valor, só gera despesas. Já uma atividade que agrega valor permite que a organização ofereça de forma mais eficiente seu bem ou serviço ao cliente. Por exemplo, um serviço de assistência técnica a um equipamento de alta tecnologia, como um notebook de última geração, agrega valor – tanto é que os consumidores pagam mais caro para ter acesso a esse benefício.

Se imaginar que o mercado determina o preço, a boa gestão da cadeia de valor leva a um total menor de gastos, fazendo com que a margem seja maior. É ou não é uma questão estratégica?

Para Porter (1986, 1989), a cadeia de valor fornece uma forma sistemática de examinar todas as atividades executadas por uma organização, o entendimento de como elas se relacionam e, assim, contribuir para a vantagem competitiva.

## 2.2 O MODELO VRIO DE JAY BARNEY

Uma forma de identificar forças e fraquezas de uma organização é usar o modelo VRIO desenvolvido por Jay Barney (2002), professor norte-americano, autor de vários livros e teórico de destaque no pensamento estratégico. O ponto de partida do modelo VRIO é simples: pense em uma organização (empresa, comércio, indústria) que você conheça e identifique fatores internos, como recursos e competências. Passe a avaliá-los a partir de quatro características: valor (V), raridade (R), inimitabilidade (I) e capacidade de usar bem o recurso (O).

A análise deve ser feita de forma sucessiva. Se:

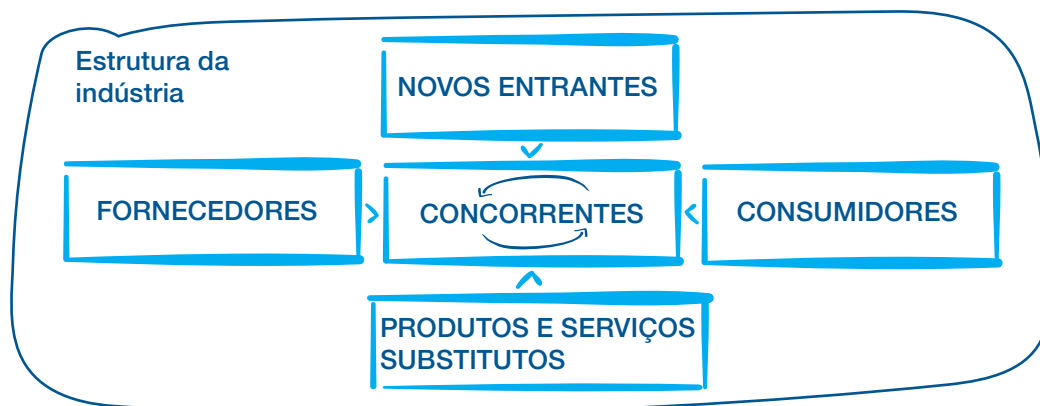
- um recurso é valioso, é uma força; se não é valioso, é uma fraqueza;
- além de valioso, é raro, é uma força;
- além de valioso e raro, é difícil de ser imitado, então é uma força e gera vantagem competitiva (até que seja imitado por um concorrente);
- é valioso, raro, difícil de imitar e a organização utiliza esse recurso bem, então é uma força e fonte de vantagem competitiva sustentável (no longo prazo).

## 2.3 O MODELO DAS CINCO FORÇAS DE MICHAEL PORTER

Uma forma de identificar oportunidades e ameaças para a organização é avaliar as forças que regem a indústria (que, como já foi explicado, tem o sentido de segmento de mercado): a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos consumidores, a ameaça de novos entrantes e a ameaça de produtos substitutos, configurando o modelo das cinco forças elaborado por Michael Porter, que determinam o grau de atratividade de um setor da economia.

O modelo é ilustrado na Figura 8.5.

**Figura 8.5: As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**



Fonte: Mósca, adaptado de Porter (1989).

Esse jogo de forças pode fazer com que a indústria (Exemplo: indústria automobilística) seja mais ou menos atraente em termos de lucratividade em relação a outras indústrias (Exemplo: indústria têxtil). Da mesma forma, um segmento de mercado dentro dessa indústria (no caso da indústria automobilística, o segmento de carros utilitários, por exemplo) pode ser mais rentável que outros segmentos da mesma indústria (digamos, o segmento de carros populares).

Para ficar mais claro, veja as relações a seguir.

- Quanto maior a rivalidade entre concorrentes, menor a rentabilidade do segmento de negócios e maiores as ameaças. Exemplo: pequenas propriedades rurais de produtos básicos, como hortaliças.
- Quanto maior o poder de barganha dos fornecedores, menor a rentabilidade do negócio e maiores as ameaças. Exemplo: poucos fornecedores de determinada matéria-prima.
- Quanto maior o poder de barganha dos consumidores, menor a rentabilidade do segmento de negócios e maiores as ameaças. Exemplo: a organização só fornece para o governo.
- Se houver facilidade de outros concorrentes entrarem no segmento de negócios, menor é a rentabilidade do segmento de negócios e maiores são as ameaças. Exemplo: quando não há leis que impeçam a concorrência de empresas de outros países ou quando o investimento para entrar numa indústria for baixo.

- Se houver facilidade em substituir um produto por outro similar menor é a rentabilidade do segmento de negócios e maiores são as ameaças. O inverso disso tudo também pode ocorrer. Nesse caso, a indústria seria lucrativa e haveria menos ameaças e mais oportunidades. Exemplo: carros flex, que podem usar tanto álcool quanto gasolina.



**A Análise SWOT – ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças) – é uma metodologia utilizada como base para o planejamento estratégico da organização, abrangendo todas as suas áreas funcionais, como Marketing, Finanças, Pessoas e Logística, e o ambiente onde a empresa atua, considerando fatores políticos, econômicos, demográficos e culturais. É por meio dela que se analisam os ambientes externos e internos à organização para definir a melhor estratégia para os seus produtos e serviços.**

Figura 8.6: Análise FOFA



Fonte: Mósca (2018).

### 3. Pesquisas de dados e informações

Antes de começar a desenvolver o planejamento estratégico, é preciso reunir dados e informações que possam ser úteis. Mas será que todas as informações requeridas estão reunidas e vêm de fontes confiáveis? Nos tempos em que se encontra de tudo na internet, esse é um problema fácil (pela quantidade de fontes e dados grátis disponíveis) e também difícil (nem todas as fontes são confiáveis).



Dentre as fontes possíveis de dados e informações, pode-se citar: histórico da organização, livros, internet, órgãos governamentais, institutos de pesquisa, órgãos de representação setorial, competidores, publicações da indústria, periódicos sobre gestão e indústria, entre outros.

A partir das informações colhidas no processo de planejamento estratégico, as organizações podem construir cenários, ou seja, conjuntos de premissas que contêm variáveis macroeconômicas e mercadológicas. Normalmente, nessa fase, montam-se cenários mais otimistas, mais pessimistas ou os que são possíveis. O cenário em que a organização mais acreditar será o que vai balizar o seu planejamento estratégico. É preciso, portanto, que a alta administração tome uma decisão sobre o cenário mais adequado, já que uma organização não deve trabalhar com múltiplas estratégias e objetivos, ou seja, com múltiplos cenários. Isso levaria a uma confusão gerencial.

Um cenário, dependendo do segmento de negócios em que a organização atue, pode envolver: taxa do dólar, Produto Interno Bruto (PIB) do país, crescimento do setor, participação de mercado, taxa de juros nominais, inflação etc. São possíveis fontes desses dados: consultorias de macroeconomia, fundações e centros de pesquisa, instituições financeiras, jornais, revistas e *websites* especializados.

Por exemplo, uma empresa que exporta produtos para a China depende, dentre outros fatores, da estimativa de crescimento da economia daquele país. A economia chinesa poderia crescer no próximo ano a taxas de 6%, 7,5% ou 9%. Nesse caso, e considerando outras variáveis diversas, os cenários de crescimento de vendas da empresa exportadora poderiam ser, respectivamente, de 10%, 15% e 20% (pessimista, realista e otimista). Então, tem de se escolher o cenário.

## 4. Administração Estratégica

A Administração Estratégica é processo contínuo, não um conjunto de ações realizadas uma vez por ano. Estratégias devem ser escolhidas, detalhadas e implementadas. A partir daí, devem ser analisadas por meio de indicadores que vão monitorando e controlando os objetivos e metas

definidos, paralelamente à observação dos fatores internos e externos da organização. Esse ciclo contínuo de realização, análise e readequação constitui a Administração Estratégica.

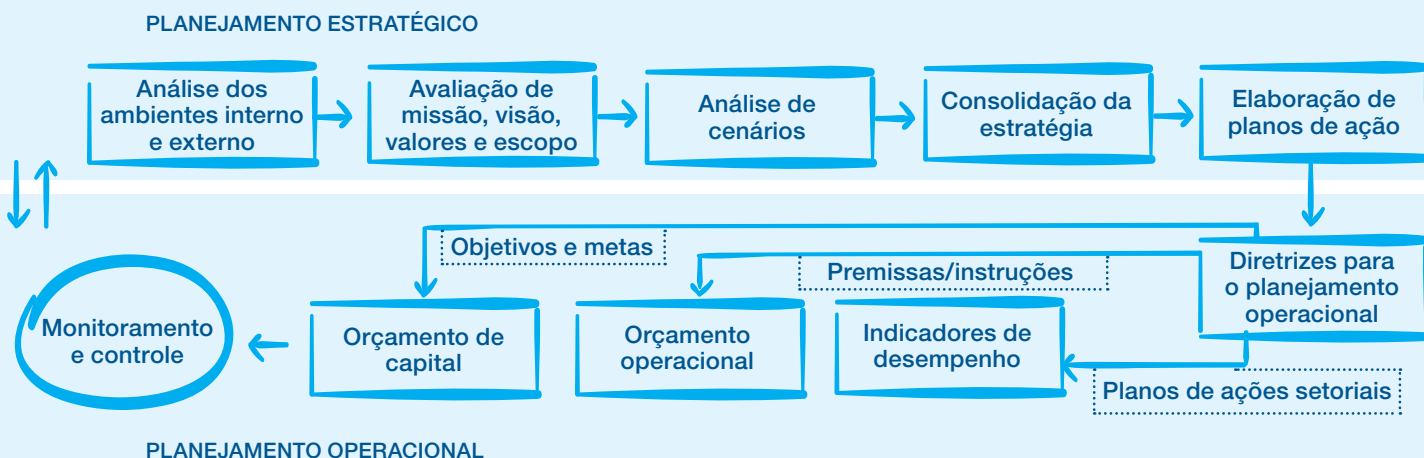
Tendo consolidado o conceito de Planejamento Estratégico, você saberia definir Planejamento Operacional? Trata-se de um detalhamento do Planejamento Estratégico, ou seja, a ligação entre os objetivos estratégicos e os planos de ação aos recursos e atividades operacionais da organização. O resultado do Planejamento Operacional são os orçamentos e os indicadores de desempenho que irão permitir que cada gestor, responsável por uma área, e mesmo cada colaborador da organização, possa entender sua contribuição para a realização da estratégia.

No dia a dia de operação das organizações – de vendas, gastos, investimentos – é realizado o monitoramento e o controle das atividades. O que, aliás, só é possível por comparações, tais como: realizado x planejado; realizado no ano X1 x realizado no ano X2; e realizado pela organização x realizado pelo concorrente. A análise dos desvios permite que ajustes ou mesmo grandes guinadas sejam feitas na estratégia da organização. E esse ciclo se repete continuamente.

Observe a representação detalhada da Administração Estratégica na Figura 8.7.

**Figura 8.7: Representação da Administração Estratégica**

### ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



Fonte: Mósca (2018).

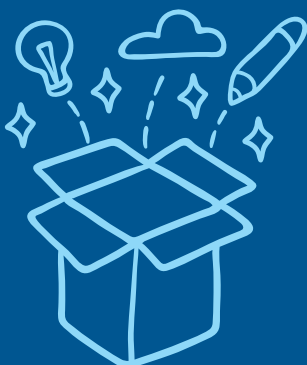
## Em resumo...



Estratégia: conceito amplo, variável e imprescindível para a existência e o desenvolvimento das organizações.



Planejamento Estratégico: elaboração de um conjunto de ações coordenadas com vistas a atingir determinado objetivo.



Pesquisas e informações: análises de cenários internos e externos para subsidiar a elaboração da estratégia.



Administração Estratégica: aplicação da estratégia com base no planejamento e nos fatos relativos ao desempenho da organização.





# Administração na Prática

## Vendas e comércio eletrônico

Esse capítulo apresenta conceitos básicos de vendas e comércio eletrônico. Nele, serão abordadas as vendas corporativas, uma das principais fontes de receita empresarial.

Aspectos do mundo contemporâneo e seus impactos nos modelos de vendas, como globalização, internet, consumo consciente, tendências e inovações da área comercial, também terão espaço.

Aproveite!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ entender o que é a atividade de vendas e quais são os seus tipos;
- ✓ compreender o que é um bom serviço de vendas de acordo com critérios relevantes de qualidade de serviços;
- ✓ saber o que é *e-commerce*;
- ✓ conhecer as tendências na área de vendas.

# 1. Conceitos básicos

Para que uma venda seja realizada são necessários alguns elementos: o comprador, o vendedor, o bem ou serviço a ser negociado, o pagamento e as condições gerais em que o negócio se dará.

Toda venda é também um relacionamento entre o consumidor e a pessoa (ou a organização) que está disponibilizando o produto ou o serviço. Mesmo depois do que se costuma chamar de fechamento da venda, esse relacionamento pode ter implicações, seja a respeito da impressão que o bem ou o serviço proporcionaram ao cliente, seja quanto ao pós-venda e ao contato de longo prazo entre vendedor e comprador.

## 1.1 TIPOS DE VENDAS


Veja a seguir os tipos mais comuns de vendas.

### 1.1.1 Venda ao consumidor final (mercado varejista)

Nesse tipo, o bem ou o serviço será usufruído pela pessoa que o comprou ou por alguém próximo, consumidor final. Quando isto ocorre – ou seja, quando a venda é feita diretamente ao consumidor final –, você está diante de uma atividade varejista. Esse tipo de venda pode ser realizado em lojas físicas, no porta a porta ou por telefone. O chamado *Business to Consumer* (B2C) se encaixa neste tipo, bem como o *Consumer to Consumer* (C2C). A diferença entre os dois é somente o vendedor: no B2C, quem vende é uma empresa; no C2C, o vendedor também é um consumidor, como será visto mais adiante.

Alguns tipos mais específicos de venda ao consumidor final estão listados a seguir.

- **Venda no varejo:** realizada em lojas físicas ou virtuais.
- **Venda porta a porta:** em que um representante, vendedor ou agente da empresa vai à casa do consumidor, possibilitando uma interação maior e mais exclusiva com o cliente.
- **Venda em feiras, eventos ou pontos de venda móveis:** na qual o relacionamento entre vendedor e comprador é mais rápido e quase sem implicações a posteriori.



Ao longo dos anos, houve mudanças de foco no marketing do varejo. A gestão empresarial da década de 1950 se preocupava com as vendas, o produto, a propaganda. A partir do novo milênio, com a crescente criação de lojas virtuais de varejo, o aumento exponencial da concorrência, a criação de programas de fidelidade e outras ações, a gestão empresarial passou a apostar no consumidor, buscando responder a perguntas como “quais são as necessidades dos meus mercados-alvo?” e “como satisfazer meus clientes de forma mais eficaz e eficiente que meus concorrentes?”. Hoje, a análise do comportamento do consumidor é fator crítico de sucesso para o varejo.

### 1.1.2 Vendas entre empresas

Esse tipo, também conhecido como *Business to Business* (B2B), caracteriza-se pela venda de uma empresa para outra. A empresa compradora pode usar o que negociou (produto ou serviço) para seu próprio benefício ou para revender ao consumidor final.

A venda B2B costuma ser mais especializada porque as empresas precisam de mais informações, e o processo completo geralmente envolve mais pessoas (área de vendas, compradores, usuários, logística etc.).

Os tipos específicos de vendas para outras empresas são:

- **vendas de insumos (componentes):** nesse caso, pode-se desenvolver uma relação de fornecimento de longo prazo, por exemplo, entre o fabricante de um insumo e uma empresa que o utiliza em um produto de uma linha regular e constante. Empresas gigantes como Petrobras e Vale utilizam intensamente esse tipo de relação;
- **venda de produtos para revenda:** bastante comum entre atacadistas e varejistas.

Esses dois tipos englobam, de alguma forma, a transferência de propriedade do bem a cada operação de vendas. Já nos dois tipos apresentados a seguir, o vendedor não é dono do item a ser vendido e recebe uma comissão pela sua venda. São eles:

- **venda consignada:** uma empresa entrega um produto a uma outra que, contudo, não tem a responsabilidade de comprá-lo, apenas de vendê-lo. O que não for vendido poderá ser devolvido ao produtor

sem custo para a empresa vendedora. O valor dos bens vendidos é dividido entre ambas, conforme acordo contratual;

- **venda consultiva:** o vendedor trabalha como um consultor. Ele deve se especializar tanto na necessidade dos clientes quanto no produto a ser vendido para que seja capaz de ligar as duas pontas. Nesse caso, estão vários negócios da chamada nova economia, como o Uber (serviço de intermediação de transporte) e o Airbnb (serviço de intermediação de locação de imóveis por temporada).

## 1.2 NEGOCIAÇÃO E TIPOS DE CLIENTES

É hora de ressaltar a importância do processo de negociação. Se você conhece o comportamento e as necessidades do consumidor com antecedência, conseguirá ter mais sucesso nesse embate.

Imagine, por exemplo, que você é um vendedor de laranjas. Dois consumidores chegam à sua loja e pedem 10 laranjas cada. Você, então, fornece as 20 laranjas – 10 para cada um. Só que um chega em casa, corta a casca e joga o resto no lixo; o outro joga fora a casca e come o resto. Se você, como vendedor, tivesse conhecimento da necessidade de cada um para aquelas laranjas, poderia ter vendido 10 cascas de laranja para um, 10 miolos de laranja para outro e, com isso, seu custo teria sido de apenas 10 laranjas, e não 20, e o preço de venda teria sido o mesmo.

Por isso, aqui vão algumas dicas para o seu processo de negociação.

- **Não leve nada para o lado pessoal:** algumas culturas, como a norte-americana, fazem isso de forma mais natural do que a cultura latina. Tente se concentrar no problema e em como resolvê-lo, e não em vencer a discussão. Por exemplo, como gestor, em vez de dizer ao seu vendedor “Você não está vendendo direito!”, opte por “Você não está atingindo os resultados esperados”.
- **Compreenda a necessidade, mais do que a posição pessoal:** assim como no caso das laranjas, diversas situações similares podem ser melhor resolvidas quando se busca saber o que realmente é importante para o outro.



- **Busque opções ganha-ganha:** novamente, o exemplo das laranjas é uma bela ilustração de situação em que todos saem ganhando – ou, ao menos, ninguém sai perdendo. É preciso criatividade para alcançar o ganha-ganha em certas situações, mas se você consegue, seus ganhos provavelmente serão muito maiores.
- **Use critérios objetivos de análise:** quais os preços cobrados pelos clientes para produtos similares? Há abundância do seu produto no mercado ou você é o único vendedor? Busque números e referências plausíveis de forma a ficar claro para o comprador os benefícios do que você está vendendo.

Essas dicas podem ser utilizadas com maior ou menor ênfase, dependendo do tipo de cliente com o qual você está negociando. Um bom vendedor não deve escolher para qual cliente vender, mas saber vender para cada tipo de cliente da melhor forma possível.

Para o cliente pragmático, é preciso ir direto ao ponto, pois ele não gosta de perder tempo. Saber alguns detalhes desse cliente com antecedência irá ajudar a conhecer suas necessidades de forma mais direta. Já o cliente expressivo adora conversar. É curioso e gosta de inovações. Busque manter um relacionamento mais constante com ele por meio de contatos frequentes, oferecendo novidades. O cliente afável é sentimental, dá valor aos relacionamentos e costuma valorizar marcas tradicionais. Seja sempre muito cuidadoso, peça sempre desculpas e ofereça produtos de marcas consolidadas no mercado. Há também o cliente analítico, que é extremamente racional, gosta de fatos e dados antes de decidir – e por isso demora bastante para tomar uma decisão. Com esse tipo, utilize casos práticos e procure acelerar o processo de venda, observando os eventuais prejuízos que ele pode ter devido a essa demora para decidir.

### 1.3 INDICADORES DE DESEMPENHO DE VENDAS: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Já se perguntou como é possível saber se o trabalho de vendas está funcionando como deveria? A resposta é: por meio de Indicadores de Desempenho de Vendas (KPIs, em inglês, *Key Performance Indicators*).

Os mais utilizados são:

- **faturamento:** medido em unidade e em valor, ou seja, quantas unidades foram vendidas e qual foi o valor recebido pelas vendas;
- **preço médio de vendas (ou ticket médio):** número obtido dividindo-se o valor do faturamento pelas unidades vendidas;
- **quantidade de clientes atendidos:** número de clientes atendidos pela empresa em determinado período (por ano, por exemplo). Pode ser um risco ter um faturamento muito concentrado em poucos clientes;
- **índice de satisfação dos clientes atuais:** medida qualitativa, mensurada usualmente em escalas onde 1 seria muito satisfeito e o último nível (que pode variar entre 3 e 7, dependendo do grau de detalhe que se queira e dos recursos disponíveis para análise da pesquisa) seria muito insatisfeito.

Os índices precisam ter algumas características para que se tornem efetivos: devem ser mensuráveis (medidos de alguma forma), definidos no tempo (dia, mês, ano), específicos de cada negócio e relevantes.

## 2. Etapas de vendas

A atividade de vendas pode ser descrita como um processo que compreende as seguintes etapas: abordagem, argumentação, fechamento e pós-venda. Aqui estarão em foco os dois últimos passos (fechamento e pós-venda), que concretizam a venda e ajudam a construir o relacionamento com o cliente. Será abordada também a formação da equipe e o fluxo de vendas; a pesquisa de vendas e respectiva análise de dados; e, ao final, a gestão da qualidade dos serviços.

### 2.1 FECHAMENTO DE VENDAS

Entre os tipos mais tradicionais de fechamento estão os denominados ultimato e em resumo. No fechamento do tipo ultimato, o cliente é levado a finalizar a compra rapidamente. Exemplos desse tipo são ações como:

“Esse produto está em promoção apenas até hoje e voltará ao preço original a partir de amanhã”. No tipo em resumo, o vendedor tenta finalizar resumindo todos os benefícios que o produto apresenta para convencer os clientes de que aquela é a melhor oferta.

Esses tipos são muito usados em compras de produtos com menor envolvimento (menor custo e menor risco). Por outro lado, atualmente são utilizadas técnicas que compreendem todo o relacionamento com o cliente durante (ou até mesmo antes) o processo de vendas. Quanto melhor e mais customizada ao cliente for a oferta, mais natural será o fechamento da venda.

## 2.2 PÓS-VENDAS

É possível recrutar continuamente novos consumidores para um negócio? Será que todos os novos clientes que esse negócio atrair gostarão dos seus produtos?

A resposta, provavelmente, é negativa para as duas questões, porque recrutar bons clientes é um processo caro e que pressupõe planejamento. Então, depois de fechada a venda, o trabalho de relacionamento com o cliente – afinal, você quer que ele retorne – está apenas começando. Em uma situação que envolva, por exemplo, a entrega de um produto, o vendedor deve acompanhar quaisquer detalhes necessários sobre o tempo de entrega, termos de compra e outros assuntos relevantes para o cliente.

O Gerenciamento de Relacionamento com Clientes (CRM – *Customer Relationship Management*) é uma poderosa ferramenta de relacionamento de longo prazo com clientes que une as equipes de Marketing e Vendas. É tão importante para coletar informações de consumidores quanto para desenvolver promoções e campanhas direcionadas, pois geralmente resulta em um banco de dados com os hábitos e o histórico de compras dos clientes. Com o atendimento mais personalizado, os clientes são fidelizados. Inicia-se um relacionamento que, provavelmente, trará novos negócios e, possivelmente, novos clientes recrutados por boca a boca ou programas de indicação de novos membros.

### 2.3 FORMAÇÃO DE EQUIPE E FLUXO DE VENDAS

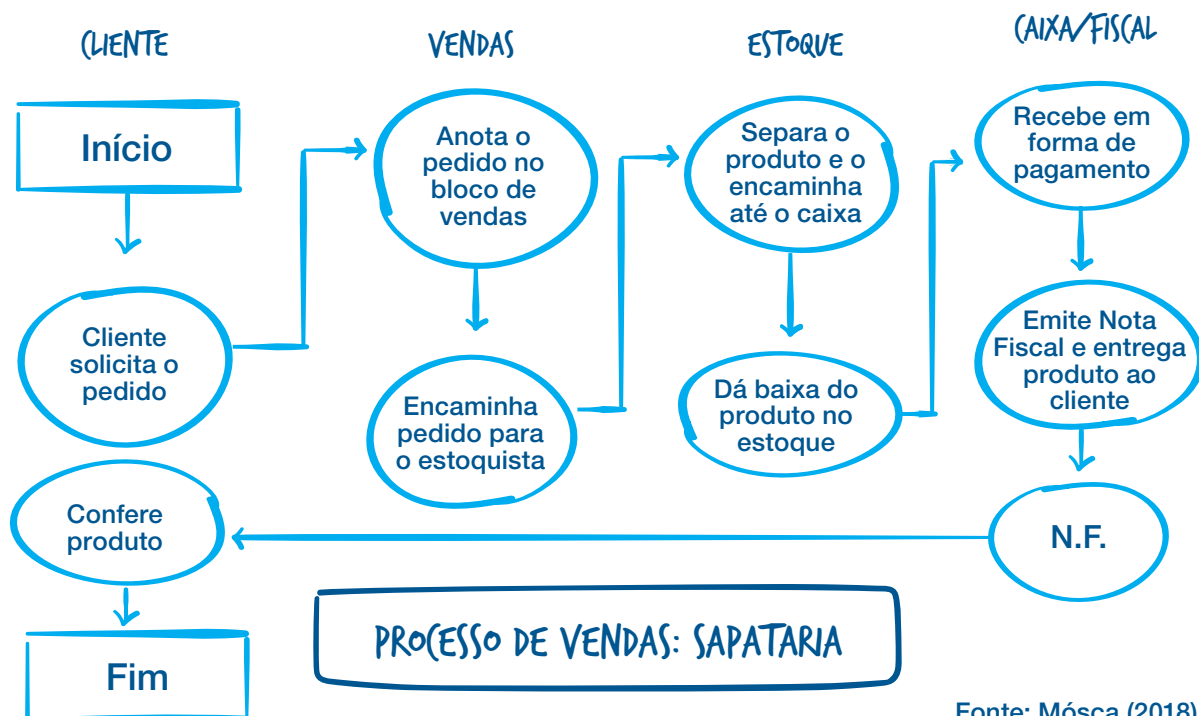
Nesse contexto, cabe destacar a relevância de se ter uma equipe de vendas realmente especializada no produto ou serviço oferecido. A formação de uma boa equipe ocorre desde o processo de seleção de novos funcionários, com a identificação correta do perfil necessário – não apenas acadêmico, mas também comportamental.

Se você trabalha no varejo, vai necessitar de pessoas mais extrovertidas; se é um serviço relacionado à saúde, sua equipe precisará ter uma aparência saudável. Esse perfil mais amplo deve ser avaliado durante entrevistas e dinâmicas de recrutamento.

Logo após o ingresso do novo vendedor, é importante capacitá-lo de forma específica, sempre evitando, quando possível, treinamentos genéricos, e viabilizando treinamentos em campo, ou seja, na prática. Essa vivência do fluxo rotineiro de vendas irá ensiná-lo todos os processos necessários, o que irá minimizar erros e prejuízos à empresa, bem como agilizar o processo de vendas.

Observe na Figura 9.1 um exemplo de fluxograma de vendas em uma sapataria.

**Figura 9.1: Exemplo de fluxograma de vendas**



Fonte: Mósca (2018).

Cada atividade deve ser realizada com atenção e de forma ágil, o que irá otimizar os resultados das vendas.

## 2.4 PESQUISA DE VENDAS E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de vendas, que compreende coleta e análise de dados, é uma poderosa ferramenta que permite conhecer melhor o cliente e, com isso, atendê-lo melhor ou da mesma forma, porém a um custo mais baixo. Se o dono de uma loja de brinquedos descobrir, por meio de uma pesquisa de vendas, que os clientes gostam dos seus produtos, mas não gostam do pirulito que é dado como brinde porque acreditam que faz mal à saúde dental das crianças, ele deve cortar o brinde. Dessa forma, terá custo menor e um cliente ainda mais satisfeito.

A pesquisa é feita para coletar dados que podem ser quantitativos (números, estatísticas, percentuais) ou qualitativos (normalmente oriundos de opiniões – como o índice de satisfação de clientes). Após a coleta de dados, é preciso analisá-los.

Hoje há uma imensidão de dados disponível – em *websites*, mídias sociais, na nuvem – e isso tornou a análise dos dados ainda mais importante. A análise tem por objetivo transformar os inúmeros dados em informações que sejam úteis ao vendedor. E, em uma etapa mais avançada, as informações diversas, combinadas de forma estruturada, tornam-se conhecimento.

Por exemplo:

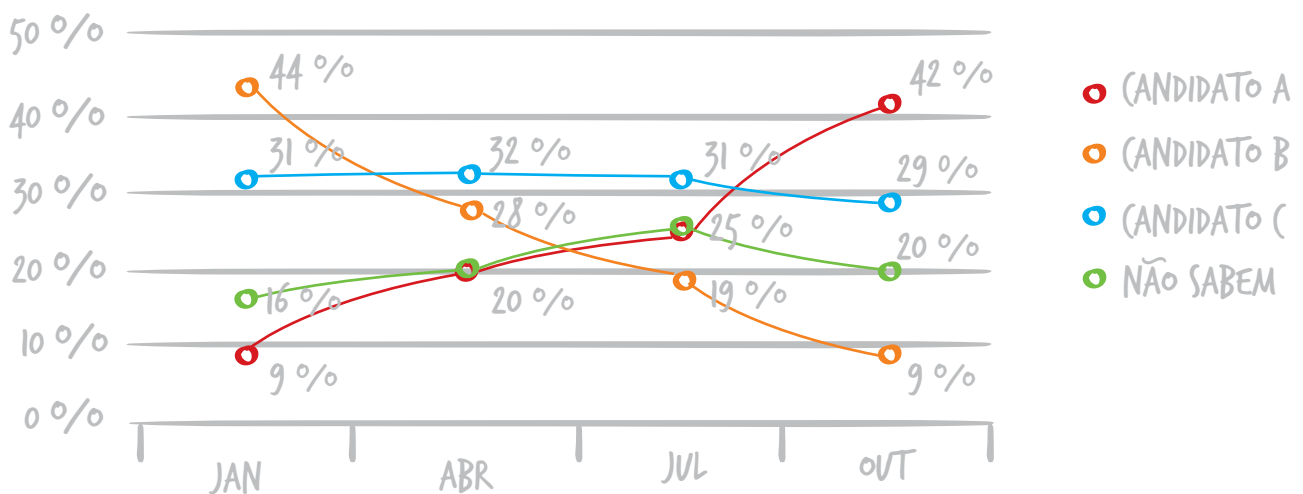
- João gosta de tomar sorvete de limão → **DADO.**
- João, Maria, André e Cristiana gostam de sorvete de limão, mas Jorge prefere de baunilha → vários dados, compondo uma **INFORMAÇÃO**: 80% das pessoas prefere sorvete de limão.
- Se eu tentar vender apenas sorvete de baunilha, provavelmente fracassarei → **CONHECIMENTO.**

A transformação de dados em informação e, posteriormente, em conhecimento, se dá por meio da tabulação.

Tabular dados significa organizá-los de acordo com o que se quer saber, isto é, antes de fazer sua pesquisa, é preciso definir a pergunta de pesquisa, ou seja, o que exatamente se quer saber. Sem essa definição, a tabulação normalmente não tem valor – e, em muitos casos, nem é possível ser efetuada. A tabulação também facilita a compreensão dos dados, uma vez que auxilia no processo de transformá-los em informação.

O produto final da pesquisa de vendas é o relatório de pesquisa, que será utilizado pelos tomadores de decisão. Nele devem constar: o objetivo/pergunta e o método de pesquisa; o público-alvo e total de respondentes; a tabulação efetuada; e uma seção com conclusões e sugestão de plano de ação. Para a seção final, sugere-se a utilização de gráficos – uma forma ilustrativa de exibir um grande número de dados de maneira atraente. Você já reparou, por exemplo, nos gráficos que os telejornais exibem sobre temas diversos, como as pesquisas de intenção de voto? Eles facilitam a compreensão da informação por parte do telespectador. Veja a Figura 9.2.

**Figura 9.2: Exemplo de gráfico ilustrando estatísticas de intenções de voto**



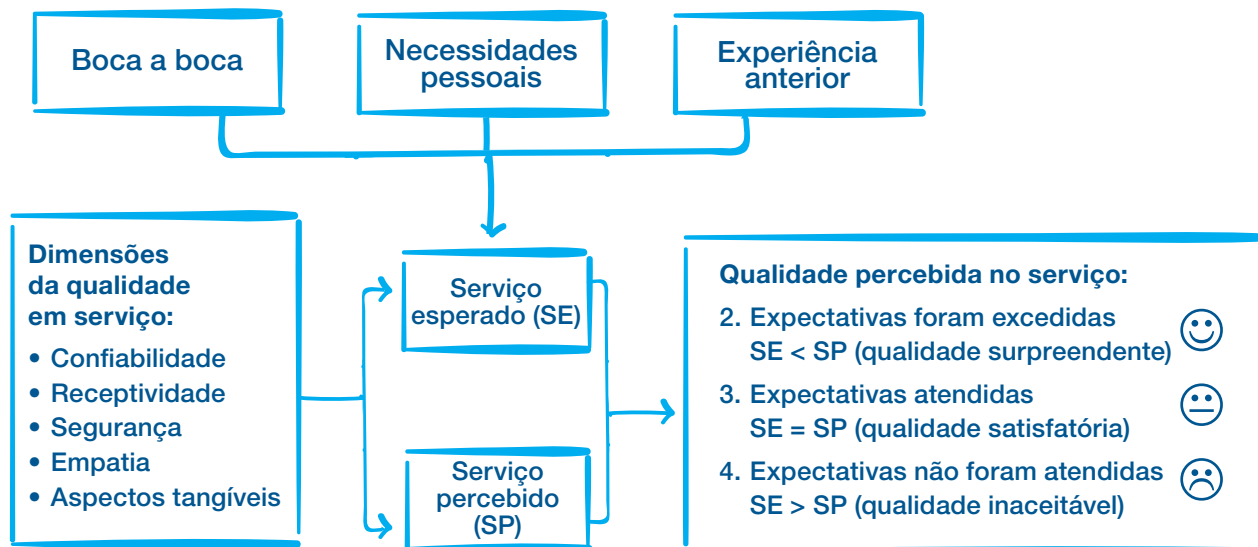
Fonte: Mósca (2018).

## 2.5 GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

Os clientes fazem a avaliação da qualidade de um serviço comparando a sua percepção ao final do processo com sua expectativa inicial.

A Figura 9.3 mostra como os fatores (ou as dimensões de qualidade) e também outros elementos – como o boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores – influenciam as expectativas (ou o serviço esperado) e a percepção (ou o serviço percebido).

**Figura 9.3: Fatores e elementos que influenciam na percepção da qualidade em serviço**



Fonte: Mósca, adaptado de Fitzsimmons (2014).

Veja uma descrição das dimensões.

- **Confiabilidade:** é a habilidade de desempenhar o serviço sempre da mesma forma, como é o compromisso assumido pela empresa que o oferece.
- **Receptividade:** estar disponível e apto a resolver os problemas dos clientes exatamente quando eles necessitam.
- **Segurança:** refere-se à mitigação de risco e garantias do pleno funcionamento de produtos e serviços vendidos. Por exemplo: dificilmente alguém compra um carro novo sem garantias de fábrica, devido ao alto valor investido, à complexidade do produto e à necessidade de mão de obra específica caso ocorra algum problema.
- **Empatia:** é a capacidade de se colocar no lugar do outro. Nesse caso, é a consideração e atenção dada pela empresa aos que vão usufruir dos seus serviços.

- **Aspectos tangíveis:** são os elementos físicos, como a aparência dos funcionários e a situação das instalações.

Podem existir três cenários cruzando o serviço esperado (SE) e o serviço percebido (SP) que definem a qualidade como inaceitável, satisfatória ou surpreendente.

- **Se SE é menor que SP:** a qualidade do serviço é considerada surpreendente.
- **Se SE é igual ao SP:** a qualidade do serviço satisfaz o cliente. Ele apreciou o serviço.
- **Se SE é maior que SP:** a qualidade foi ruim e o cliente não teve suas expectativas atendidas. Muito provavelmente esse cliente irá reclamar ou, o que é muito pior, ele nunca mais voltará a utilizar esse fornecedor de serviço.

## 3. A tecnologia e o comércio eletrônico

### 3.1 O MUNDO INTERCONECTADO

Pode-se definir a globalização como um fenômeno de integração econômica, cultural, social e política entre os países. A tecnologia atua como motor acelerador desse fenômeno na medida em que conecta as pessoas e as sociedades, facilitando a aproximação e a troca de informações.

Na ponta desse processo que mistura a integração de sociedades e o avanço tecnológico, surgem muitas oportunidades na área da administração, entre elas o comércio eletrônico (ou *e-commerce*), referente às transações comerciais realizadas via canais digitais.

Uma das principais vantagens do comércio eletrônico é permitir a venda de produtos a pessoas e empresas localizadas em qualquer lugar do mundo. Outra grande vantagem é a economia de custos. O dono de uma loja virtual não precisa gastar dinheiro com o aluguel de uma loja física nem com todas as suas despesas de manutenção.



Hoje existem vários tipos de negócios apoiados no comércio eletrônico. Veja uma lista a seguir.

- **Lojas virtuais:** podem comercializar produtos de um ou de vários segmentos de forma muito parecida com as lojas físicas, ou seja, compram grandes quantidades dos fabricantes e revendem ao consumidor final.
- **Marketplaces:** atuam como intermediários entre lojas e consumidores, fazendo a comercialização de produtos de lojas parceiras, mas não administram diretamente os estoques dos produtos nem as entregas.
- **Sites de vendas on-line:** unem compradores e vendedores, sejam pessoas físicas ou empresas, podendo vender produtos novos ou usados. O preço do produto pode ser fixo ou até mesmo determinado por meio de um leilão.

### 3.2 TIPOS DE E-COMMERCE



O *e-commerce*, como é possível notar, possui os mesmos fundamentos da atividade de vendas, mas é mediado pela tecnologia. As modalidades de venda permanecem como B2C, B2B e C2C. Você consegue pensar em exemplos de cada uma dessas modalidades para o comércio eletrônico?

- **B2C:** um consumidor entra no site de um supermercado, faz suas compras via internet e espera pela entrega em sua casa.
- **B2B:** uma montadora de automóveis tem cinco possíveis fornecedores de uma determinada peça para motores. Periodicamente ela realiza uma compra na qual escolhe o melhor preço oferecido pelas cinco empresas concorrentes.
- **C2C:** essa modalidade está muito presente em sites de vendas on-line, como é o caso do <mercadolivre.com.br>. O consumidor pode cadastrar os produtos que deseja vender, seus preços e condições de entrega. Quando outro consumidor se interessa pela compra, o site faz a intermediação e geralmente fica com uma comissão sobre a transação.

# 4. Novos consumidores, novos modelos de negócios

## 4.1 E-BUSINESS

Você já ouviu falar em *e-business*? Seu conceito é mais abrangente do que a ideia de *e-commerce* porque envolve mais do que o processo de comprar e vender bens e serviços on-line. Está relacionado ao uso intensivo das tecnologias da informação para conduzir um negócio e gerir seus processos, como finanças, cadeia de fornecedores, pagamentos e relacionamento com clientes.

**Figura 9.4: Conceito de e-business**



Fonte: Mósca (2018).

A seguir, serão apresentados dois tipos usuais de *e-business*: o *e-banking* e o *e-mailing*.

### 4.1.1 E-banking

Quantas vezes você precisa ir ao banco hoje em dia? Certamente, muito menos do que era necessário em um passado recente. O *e-banking* é um dos responsáveis por permitir fazer transações bancárias eletronicamente, sem necessidade de ir até uma agência bancária.

Embora necessite de grandes investimentos em tecnologia, o *e-banking* gera economia de custos, porque diminui a necessidade de atendimento nas agências.

### 4.1.2 E-mailing

O *e-mailing*, também conhecido como e-mail marketing, é uma técnica de marketing direto que permite o envio de correios eletrônicos a um público-alvo determinado.

A primeira coisa a se considerar quando se deseja criar uma estratégia de *e-mailing* é a base de contatos. Por exemplo, se você é o dono de um blog sobre música, poderá enviar e-mails para aqueles que se cadastraram no

seu blog. Se você é o gestor de uma loja virtual de calçados, poderá enviar um e-mail com uma nova promoção de tênis para todos aqueles que já compraram em seu site. Mas não envie e-mail para quem não solicitou. O assunto do e-mail é, também, extremamente relevante para que os destinatários desejem abri-lo. E, claro, o conteúdo deve ser relevante para o seu público. Caso contrário, ninguém irá clicar no e-mail para visitar o seu site.

## 4.2 CONSUMO CONSCIENTE, INTERNET E PEQUENOS NEGÓCIOS

Você já pensou em alugar uma bicicleta por uma pequena taxa mensal em vez de comprar uma? Ou em trabalhar em um escritório compartilhado, onde todos dividem custos como aluguel, conta de luz e internet?

Essas são algumas possibilidades trazidas pela chamada economia colaborativa, na qual os recursos são compartilhados com outras pessoas ou

empresas para reduzir custos ou otimizar processos. A filosofia do consumo consciente, baseada nos 3Rs – reduzir (consumir menos, evitar supérfluos), reciclar (transformar resíduos em produtos de utilidade, como decompostagem) e reusar (trocar livros, brinquedos ou roupas usadas, por exemplo) – fomenta a economia colaborativa, promovendo maior respeito ao meio ambiente.



**SAIBA  
MAIS!**

*Diversos websites e startups centram seu modelo de negócios na economia colaborativa e no consumo consciente. A página “Consumo Colaborativo” promove várias iniciativas desse tipo. Disponível em: <<http://consumocolaborativo.cc/>>. Acesso em: 11 jan. 2018.*

### 4.3 TENDÊNCIAS E INOVAÇÕES NA ÁREA COMERCIAL

A era da interatividade da internet trouxe alguns desafios à atividade de vendas, sobretudo no varejo. Como resposta a esse desafio, é possível observar várias tendências na área comercial.

Há o desenvolvimento do marketing de experiência vivenciado em lojas-conceito – como a Nike Store e demais *megastores* e no formato de **showroom**.

Vendedores de imóveis na planta, por exemplo, apostam no uso de realidade virtual e aumentada para mostrar com riqueza de detalhes como seu produto será quando estiver pronto.

É cada vez maior a adesão ao *omnichannel*, isto é, modelo no qual o vendedor fica acessível em várias plataformas. Já é comum, por exemplo, a empresa atender um cliente no site e, em seguida, na loja física, onde o vendedor precisa estar a par do catálogo virtual. Na sequência, esse cliente obtém mais informações sobre o produto na *fanpage* e, finalmente, opta por fechar a venda via WhatsApp.

Sistemas de automação comercial – softwares que gerenciam processos, como gestão de estoque e força de vendas – já existem há um bom tempo, mas o valor das informações que reúnem ainda não foi completamente explorado. Por exemplo: ao cruzar centenas de dados internos (como as vendas realizadas em determinado período) e externos (como a previsão do tempo), um projeto de **Big data** pode ajudar empresários a decidir qual o melhor momento para fazer um novo investimento ou ampliar as vendas para um novo mercado.

Vê-se que a tendência de vendas está, então, muito mais no comércio eletrônico e digital do que no modelo tradicional.



- 📌 **Showroom** > local onde o cliente entra em contato com produtos em exposição, mas não necessariamente fecha a compra.
- 📌 **Big data** > forma de analisar e processar grande quantidade de dados que pessoas e empresas produzem a cada segundo.

## Em resumo...

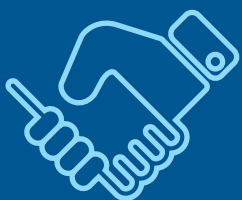


Vendas e comércio eletrônico: as principais fontes de receita de uma empresa.



Tipos de vendas:

1. Venda ao consumidor final, seja C2C ou B2C;
2. Vendas entre empresas ou B2B.



Negociação: o valor de entender o comportamento e a necessidade de cada tipo de cliente.



Indicadores de desempenho: como saber se o trabalho de vendas funciona como deveria?



Etapas de vendas: a importância do fechamento e do pós-venda.



Comércio eletrônico: os tipos de *e-commerce*, as semelhanças e diferenças na comparação com a venda tradicional.



Novos consumidores e novos modelos de negócio: a necessidade de estar em dia com *e-business*, consumo consciente, tendências e inovação.

10





# Administração na Prática

## Gestão de Documentos

O assunto agora é Gestão de Documentos, uma atividade que, independentemente da área de atuação, você precisa conhecer, pois será muito útil também para sua vida pessoal. O objetivo do capítulo é que você tenha uma visão geral sobre os principais métodos da Gestão de Documentos, sejam documentos físicos ou virtuais, e também conheça opções de pesquisa, caso deseje compreender algum conceito com maior profundidade.

Tipos de documentos e de arquivos, formas de ordenação e classificação, atividades de protocolo e expedição são alguns pontos abordados aqui, bem como segurança da informação e gerenciamento eletrônico de documentos, temas de grande importância atualmente, já que a tecnologia está cada vez mais presente no cotidiano das organizações. Boa leitura!



### OBJETIVOS DO CAPÍTULO



#### Neste capítulo, você irá:

- ✓ compreender a definição de documento e sua importância;
- ✓ compreender os tipos de documento e de guarda;
- ✓ refletir sobre a importância da segurança da informação e do gerenciamento eletrônico de documentos;
- ✓ identificar as principais técnicas de classificação e ordenação de arquivos;
- ✓ conhecer os principais aspectos relacionados ao serviço de protocolo;
- ✓ compreender a importância da organização de documentos, de agenda e de cronogramas para uma adequada gestão da rotina de trabalho;
- ✓ avaliar a importância de manter um sistema de arquivamento organizado.

# 1. Documentos

## 1.1 CONCEITO E TIPOS

Os documentos estão presentes diariamente nos setores de trabalho para subsidiar decisões e formalizar as atividades administrativas. Um documento é qualquer informação registrada, não importa o formato. Ele pode ser de dois tipos: eletrônico, quando o registro ocorre em meio digital, ou físico, quando as informações são registradas em papel. A Nota Fiscal Eletrônica, por exemplo, é um documento emitido e enviado por meio digital. Já um diploma de conclusão de curso superior é um documento emitido em meio físico, ou seja, em papel. Cada organização escolhe os recursos físicos e tecnológicos que orientarão a forma de armazenamento dos documentos emitidos e recebidos.

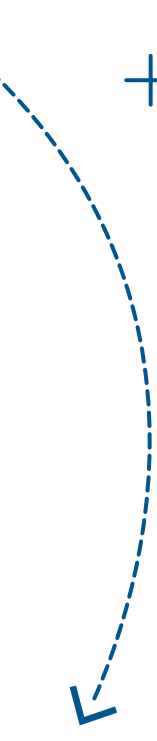
A junção de vários documentos afins dá origem aos processos. Um processo é a reunião de diversos documentos que tratam de um mesmo tema em uma pasta, por motivo administrativo qualquer, em que seja necessário que a documentação permaneça unida, para que não se perca o contexto e a razão que originaram o fato/evento administrativo (documentos de uma licitação, documentos de cada funcionário, documentos relativos à celebração de um contrato, entre outros).

Diversos tipos de documentos estão presentes no dia a dia das organizações.

- **Ata:** documento de valor jurídico que contém resumo de fatos, ocorrências e decisões de sessões, reuniões ou assembleias, de acordo com a pauta previamente divulgada. A ata geralmente é escrita em livro próprio e autenticada. O texto é escrito sem parágrafos, sem espaços em branco ou rasuras para evitar fraudes.
- **Autorização:** ato que permite ao requisitante realizar atividades ou utilizar determinado bem fora das rotinas estabelecidas.
- **Aviso:** tipo de comunicação pública para divulgar algum assunto de interesse geral ou de interesse de determinados grupos de pessoas ou, ainda, para solicitação de comparecimento ou participação.





- 
- **Carta:** forma de correspondência utilizada com finalidades diversas, por exemplo, para fazer pedidos, convites, agradecimentos ou transmitir informações.
  - **Circular:** comunicação oficial, interna ou externa, enviada para vários setores da empresa, seus empregados ou entidades de interesse.
  - **Contrato:** acordo estabelecido por duas ou mais partes para criar direitos e obrigações recíprocas. Pressupõe consenso, vontade sem vícios, capacidade das partes e objetivo lícito.
  - **Convocação:** comunicação escrita em que se convida para uma reunião ou encontro. É necessário especificar local, data e finalidade.
  - **Comunicação ou comunicado:** é uma forma de comunicação com interessados. Quando pública, é um instrumento de notificação afixado em local de acesso dos interessados ou publicado (de forma integral ou resumida) num órgão de imprensa particular ou oficial. Quando privada, assemelha-se ao memorando.
  - **Correio eletrônico (e-mail):** correspondência enviada e recebida pela internet. Por seu baixo custo e rapidez, transformou-se no principal meio de comunicação para transmissão de mensagens e documentos. Nos termos da legislação em vigor, para que a mensagem de correio eletrônico tenha valor documental, é necessário existir certificação digital que ateste a identidade do remetente, na forma estabelecida em lei.
  - **Declaração:** documento de manifestação administrativa, declaratório da existência ou não de um direito ou de um fato.
  - **Memorando:** utilizado internamente em uma empresa para a comunicação entre setores.
  - **Ofício:** correspondência para trocar informações sobre um assunto técnico ou administrativo de caráter institucional. Destinado, normalmente, a funcionários ou autoridades públicas.
  - **Recibo:** documento em que se declara o recebimento de algo, como um recibo de pagamento, que indica a quitação do pagamento de uma dívida, de forma total ou parcial.
  - **Relatório:** exposição de atividades realizadas por um empregado ou funcionário no desempenho das funções do cargo que exerce ou por

ordem superior. Pode ser usado também para descrever situações de serviço ou resultados alcançados, como andamento de obras, resultados financeiros, resumos de auditorias etc.

- **Requerimento ou requisição:** petição escrita feita por pessoa física ou jurídica na qual se solicita a uma autoridade um direito de concessão de algo sob o amparo da lei.

Os documentos costumam ser escritos em linguagem formal, utilizando para tratamento a terceira pessoa e respeitando a norma culta da língua portuguesa, ou seja, tendo atenção à ortografia, gramática e redação que todos compreendam. Ao gerar um documento por meio de programas de elaboração de texto instalados no computador, recomenda-se a utilização de corretor ortográfico.

## 1.2 GESTÃO

***Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando à sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. (BRASIL, 1991, s/p.)***

Os arquivos podem ser públicos ou privados.

Como foi dito, a Gestão de Documentos é uma ferramenta para lidar com arquivos, organização e consulta de documentos em formato físico ou eletrônico. A Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, apresenta a política nacional de arquivos públicos e privados e estabelece parâmetros para a gestão de documentos na organização de documentos em papel ou em formato eletrônico.

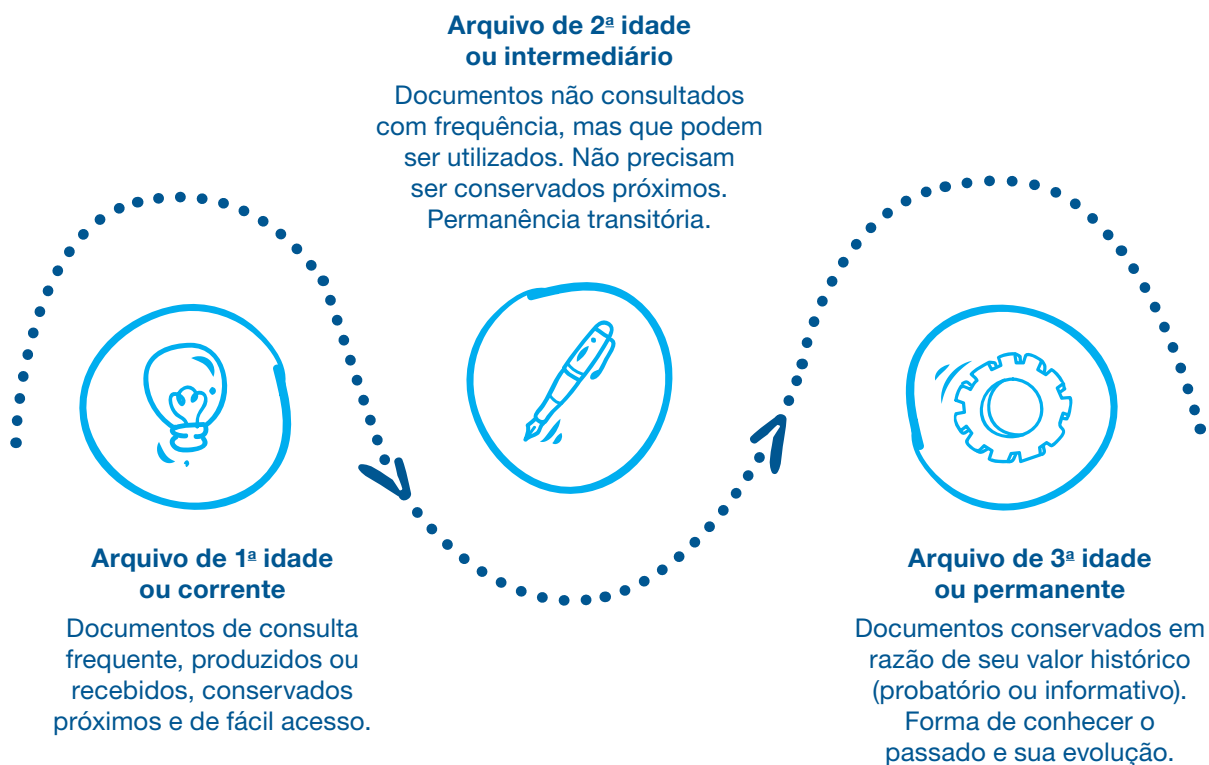
- **Públicos:** conjunto de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos no exercício de suas atividades.
- **Privados:** conjunto de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas por conta de suas atividades.

Pode-se dividir a Gestão de Documentos em três fases: produção, utilização e destinação. Na primeira, produção, elaboram-se documentos em função das atividades de um departamento ou setor. A criação de documentos deve ser feita considerando sua necessidade a fim de diminuir o volume de papel a ser manuseado, controlado, armazenado e eliminado. A preocupação com a sustentabilidade ambiental é um tema urgente, não se devendo produzir mais papel do que o necessário para realização das atividades.

Na segunda fase, utilização, o que foi produzido é utilizado. Nessa fase, ocorre a gestão de arquivos correntes e intermediários.

A destinação, por outro lado, consiste na análise, seleção e estabelecimento de prazos para guardar os documentos. Trata-se de decidir que documentos serão mantidos, por quanto tempo, e quais serão eliminados. Observe na Figura 10.1 a diferença entre arquivo corrente, intermediário e permanente.

**Figura 10.1: Diferenças entre arquivo corrente, intermediário e permanente**



Fonte: Itala (2018).

O tempo que cada documento precisa ser guardado – prazo de guarda – é estabelecido na Tabela de Temporalidade (TT) específica de cada organização. A TT é o instrumento que determina o prazo de permanência de um documento em um arquivo e o que será feito com ele findo esse período. Alguns documentos, por força de lei, devem ser guardados por mais tempo, como os relacionados às áreas contábil, fiscal, financeira e pessoal, por exemplo. Verifique em sua empresa qual é a Tabela de Temporalidade adotada para a guarda de cada documento.



**SAIBA  
MAIS!**

*Diversos sites oficiais, como o do Senado Federal e o do Tribunal de Contas da União (TCU), publicam tabelas de temporalidade. Visite alguns deles e pesquise os prazos dos documentos que você conhece ou com os quais você tem contato no seu trabalho.*

*Senado. Disponível em: <[www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/arquivos-pdf/tabela-de-temporalidade](http://www12.senado.leg.br/institucional/arquivo/arquivos-pdf/tabela-de-temporalidade)>. Acesso em: 06 mar. 2018.*

*TCU. Disponível em: <[portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId](http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId)>. Acesso em: 06 mar. 2018.*

Para que os documentos de arquivo sejam facilmente localizados, devem ser classificados, ordenados e protocolados.

A classificação é a forma de reunir os documentos considerando suas diferenças e semelhanças, determinando uma referência própria a cada grupo de elementos. A classificação é lógica: a partir de uma análise, são criadas categorias, classes genéricas que dizem respeito às funções/atividades detectadas. Veja um exemplo de classificação de documentos.

Figura 10.2: Exemplo de classificação de documentos

**Função:** 02 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

**Subfunção:** 02.01 Assessoria de imprensa

**Atividade:** 02.01.02. Divulgação de ações de governo

**Documentos:** 02.01.02.01 Artigo, nota e notícia

02.01.02.02 Credencial de jornalista

02.01.02.03 Pauta para a imprensa

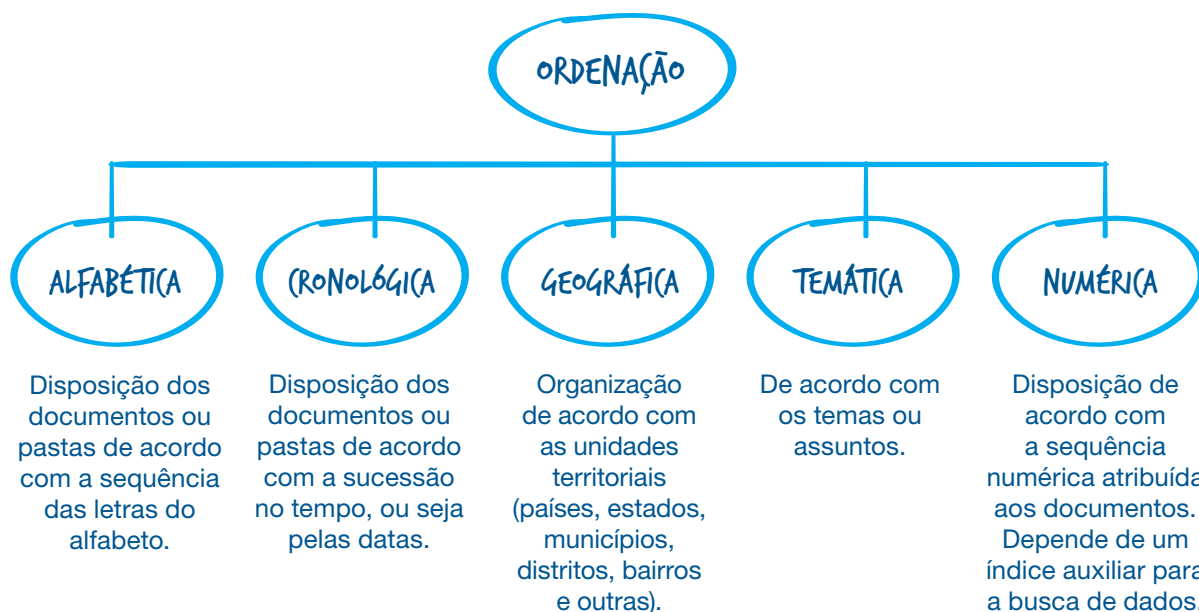
02.01.02.04 Release e sinopse

02.01.02.05 Site institucional

Fonte: Itala (2018).

A ordenação é a organização dos documentos dentro das pastas e destas dentro do arquivo. Essa escolha depende da natureza dos documentos e não existe melhor forma. Conheça alguns dos métodos básicos na Figura 10.3.

Figura 10.3: Métodos de ordenação de documentos



Fonte: Itala (2018).

Analisando os documentos com os quais você lida cotidianamente, pense na melhor forma de ordenar cada tipo deles.



## 2. Recepção e expedição de documentos e malotes

### 2.1 PROTOCOLO

A palavra protocolo possui diferentes sentidos. Pode remeter ao cumprimento de normas a respeito da numeração sequencial que deve ser dada aos documentos para permitir sua rápida localização. Pode remeter à localização ou ao livro onde são registrados em ordem os documentos que chegam a uma repartição ou setor. Independentemente do sentido, contudo, a principal função do protocolo aparece sempre associada à entrega de um documento. Por exemplo, é comum, quando uma entrega é feita em mãos, que ela seja protocolada, ou seja, que quem a recebe assine um termo de recebimento, como o apresentado na Figura 10.4.

**Figura 10.4: Protocolo de entrega de documentos**

#### PROTOCOLO DE ENTREGA DE DOCUMENTOS

(nome da empresa), pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob nº (informar), com sede à (rua), nº (informar) – bairro (informar), CEP (informar), na cidade de (município) – (UF), declara ter recebido de (nome), inscrito(a) no CPF sob o nº (informar), nesta data, os seguintes documentos:

- (primeiro documento);
- (segundo documento);
- (terceiro documento).

(localidade), (dia) de (mês) de (ano).

(assinatura)

(nome do responsável)

(cargo)

Fonte: Itala (2018).

Protocolo também pode ser o nome dado ao setor responsável pelo recebimento, registro, distribuição, controle da movimentação (tramitação) e expedição de documentos.

O protocolo compreende um conjunto de ações que controlam o fluxo documental, viabilizando a sua recuperação e o acesso à informação. Pode ser centralizado ou descentralizado. É centralizado quando existe um setor responsável por desenvolver suas atividades, e descentralizado quando as atividades são desenvolvidas por diversos setores criados para esse fim.

Os documentos recebidos pelo protocolo são registrados em sistemas eletrônicos ou formulários. As informações básicas de registro são: número, nome do remetente, data e assunto, entre outros elementos. Na empresa em que você trabalha, o protocolo é feito em formulários ou em sistema eletrônico?

Após o registro, os documentos são numerados (autuados) conforme sua ordem de chegada ao arquivo. A palavra autuação também significa a criação de processo.

A seguir, ocorre a análise e identificação do conteúdo dos documentos e a seleção da categoria de assunto. Essa fase é também chamada de classificação, anteriormente explicada, que costuma ser executada com o suporte de um plano de classificação.

Após classificados, os documentos são distribuídos (ou movimentados), ou seja, são entregues aos destinatários. A distribuição corresponde à movimentação interna dos documentos e à expedição, ao envio dos documentos para fora da empresa.

Várias organizações realizam a expedição de correspondências via serviço de postagem dos Correios. As correspondências podem ser enviadas de diversas formas, com prazos de entrega e custos diferenciados. É comum que documentos mais importantes sejam enviados com Aviso de Recebimento (AR), formulário em que o destinatário assina para comprovar o recebimento, sendo devolvido ao remetente.

Além da utilização dos Correios para expedição de correspondências e malotes, a organização pode contar com funcionários para realizar

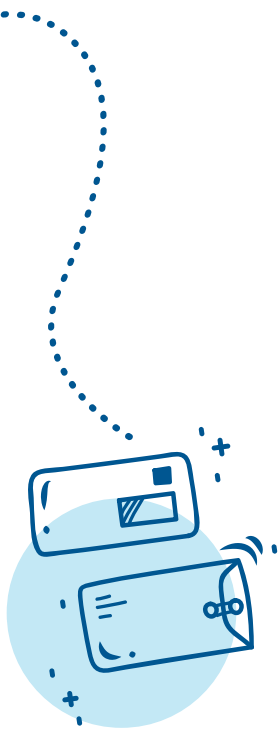
serviços de entregas na cidade ou ainda contar com serviços de *motoboy*, próprios ou de terceiros.

A postura de quem trabalha na área de Gestão de Documentos deve ser proativa, voltada à resolução de problemas, à proposição de inovações e melhorias do setor, bem como ao envolvimento com outras áreas da empresa. Em outras palavras, é importante utilizar-se de princípios da Administração Participativa, visando à valorização da capacidade dos colaboradores na tomada de decisões, resolução de problemas, aprimoramento da satisfação e motivação no trabalho.

## 2.2 ATIVIDADES DE RECEPÇÃO

A recepção muitas vezes é a área responsável por receber correspondências e malotes. Além disso, é o cartão de visitas de uma empresa, logo, deve zelar pela manutenção da organização do ambiente de trabalho e dos documentos. Desempenha papel fundamental no atendimento aos clientes, fornecedores e visitantes, na distribuição de informações e na agilidade dos processos administrativos. Aquele que trabalha na recepção deve ter preocupação com sua postura e apresentação pessoal e com aspectos verbais e não verbais da comunicação (boa postura e vocabulário adequado) com os visitantes.

A recepção pode ainda ser responsável por outras atividades, como, por exemplo, agendamentos de reuniões ou compromissos, elaboração e acompanhamento de cronogramas e organização de agendas. Ao pensar em organizar agendas é importante verificar se a empresa possui algum sistema específico. Ou seja, se utiliza sistemas on-line que sincronizam as agendas dos participantes ou se ainda utiliza registros em papel. É necessário ter atenção para não alocar mais de um compromisso para uma pessoa em um mesmo horário e considerar sempre o tempo de deslocamento necessário entre um compromisso e outro. Além da data e horário especificados, a agenda deve conter o assunto a ser tratado, bem como os participantes do compromisso, caso seja, por exemplo, uma reunião. É sempre importante, contudo, acordar com os clientes internos os itens que devem constar quando um compromisso for agendado.





O cronograma é uma ferramenta de trabalho das mais úteis. Pode ter diversas formas e ser elaborado tanto manualmente como eletronicamente. Apresenta as datas e os prazos para o cumprimento das diversas tarefas previstas, bem como identifica seus responsáveis. Diariamente, a primeira atividade deve ser verificar as ações a serem realizadas de forma que todos os prazos sejam cumpridos. Tendo o cronograma como base, é possível controlar tanto as próprias ações como as dos demais funcionários envolvidos na organização, além do cumprimento dos demais itens. Observe na Figura 10.5 o exemplo de um cronograma simples, que apresenta a atividade, o responsável pela sua realização, o respectivo prazo e a situação da atividade, se foi cumprida no prazo ou se está em atraso.

**Figura 10.5: Exemplo de cronograma**

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	PRAZO	SITUAÇÃO
Escrever capítulo 1	Hugo	20/dez	Ok
Escrever capítulo 2	Patrícia	24/dez	Ok
Escrever capítulo 3	Roberval	28/dez	Atrasado
Elaborar questões do capítulo 1	Hugo	21/dez	Ok
Elaborar questões do capítulo 2	Patrícia	26/dez	Ok

Fonte: Itala (2018).

A recepção pode ainda ser a responsável pelo controle da entrada e saída de visitantes, pessoas externas à organização. Cada organização possui um método próprio para esse controle, contudo, o mais comum é solicitar um documento de identificação, registrá-lo em formulário eletrônico ou manual e tirar uma foto da pessoa, que fica armazenada no banco de dados da organização. Após esses procedimentos de identificação e registro, um crachá provisório é entregue, devendo ser utilizado pelo visitante em lugar visível do corpo durante a sua permanência nas instalações da empresa e sendo devolvido no momento da saída. Esses procedimentos são importantes para garantir a segurança tanto do patrimônio da organização como de seus empregados.

## 3. Segurança da informação, Gestão de Documentos e tecnologia

### 3.1 NOÇÕES DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

A segurança da informação trata do conjunto de controles e processos que visam preservar os dados que circulam ou são armazenados em uma organização. O objetivo principal é proteger as informações registradas, estejam elas impressas nos discos rígidos dos computadores ou na memória das pessoas. A segurança da informação tenta proteger as informações, os equipamentos e sistemas que lhes oferecem suporte e também as pessoas que as utilizam.

Todos os colaboradores da empresa devem ser conscientizados sobre a forma de lidar com as informações de maneira segura. Alguns exemplos: manter o sigilo sobre o nome de usuário e senha para acessar a rede do computador e deixar o protetor de tela ativado por senha quando a pessoa não estiver no computador (horário de almoço, por exemplo) são formas de evitar ataques ou vazamento de informações críticas da empresa. Cada organização possui normas de segurança da informação específicas que devem ser conhecidas e respeitadas pelos empregados. E você, conhece as normas de segurança da informação da organização em que trabalha?

Existem três mecanismos de proteção de acesso que estão disponíveis na maioria dos sistemas operacionais. Veja na Figura 10.6.

**Figura 10.6: Mecanismos de proteção de acesso a informações**



#### GRUPO DE USUÁRIOS

Os usuários são associados a um grupo que compartilha os mesmos arquivos.



#### LISTA DE CONTROLE DE ACESSO

Cada arquivo possui uma lista de controle de acesso contendo os usuários que podem acessar o arquivo e as permissões de cada uma (uns podem acessar, mas não editar, por exemplo).



#### SENHA DE ACESSO

O acesso a um arquivo é possível mediante uma senha cadastrada.

Fonte: Itala (2018).

### 3.2 GESTÃO DE DOCUMENTOS E TECNOLOGIA

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) é um conjunto de tecnologias que dão suporte e facilitam o controle, o armazenamento, o compartilhamento, a busca e a recuperação de documentos e informações a ele agregadas em meio digital. Os documentos podem estar em papel, **microfilme**, imagem, som, planilhas eletrônicas, arquivos de texto, entre outros.

#### GLOSSÁRIO

**Microfilme** > é um meio de armazenar documentos, periódicos e livros. A forma mais usual é padronizar em rolo de filme de 35mm. O processo de microfilmagem é usado em grandes arquivos, bibliotecas, universidades e empresas que precisam guardar grande quantidade de documentos.

Por meio de escâneres, os documentos são digitalizados, ou seja, gerados em formato eletrônico, e podem ser simultaneamente microfilmados. A decisão sobre a mídia mais adequada para guardar os documentos digitalizados depende de cada caso. Tanto a microfilmagem como a digitalização possibilitam preservar os originais e otimizar o espaço físico necessário para atividades de arquivo. Os documentos classificados, na forma da lei, como de origem permanente, não podem ser descartados após a microfilmagem ou digitalização. Esse processo pode ser observado na Figura 10.7.

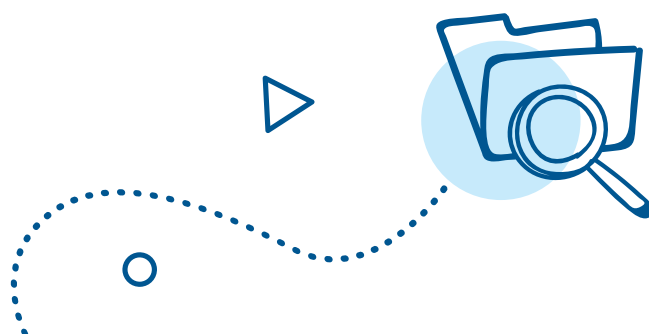
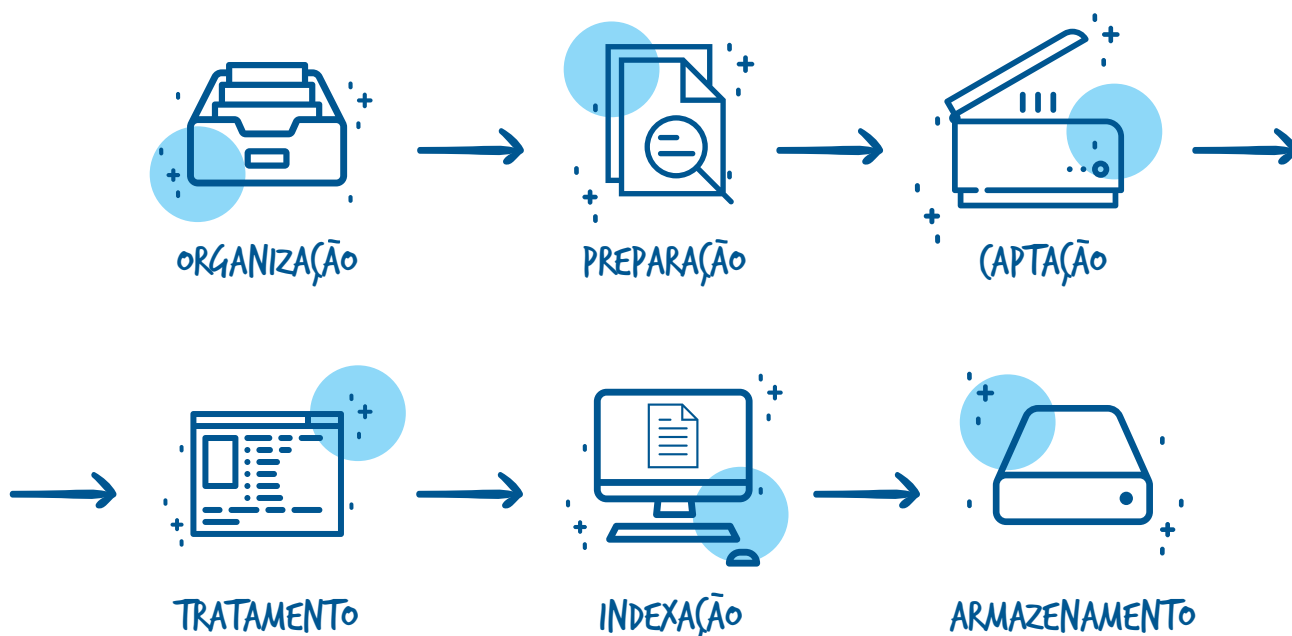


Figura 10.7: Gestão de Documentos



Fonte: Itala (2018).

Atualmente, existem diversas soluções tecnológicas que auxiliam pessoas e empresas na gestão de seus arquivos. São inovações e recursos de apoio que podem ser utilizados tanto para o arquivamento como para as atividades de protocolo. Procure conhecer os métodos e sistemas de gerenciamento de arquivo e de protocolo usados na sua empresa.



*Existem softwares gratuitos com soluções de armazenamento em nuvem que podem ser usadas por organizações ou pessoas. Algumas das ferramentas mais conhecidas e utilizadas são o Dropbox, Google Drive, iCloud, OpenDrive, Box e OneDrive. Oferecem espaço de armazenamento gratuito, porém com limite para upload de arquivos.*

## Em resumo...

RECEPÇÃO

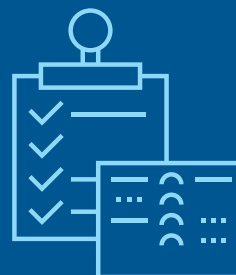
PROTOCOLO

ELETRÔNICO

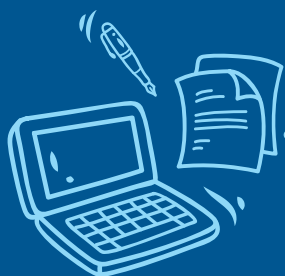
FÍSICO



Recepção e expedição de documentos e malotes.



Documento: qualquer informação registrada.



Gestão de Documentos: recurso da Administração indispensável em qualquer área. Envolve produção, utilização e destinação de documentos.



Gerenciamento eletrônico de documentos (GED): tecnologia para controlar, armazenar, compartilhar, buscar e recuperar documentos e informações.



Segurança da informação: controles e processos para preservar dados que trafegam ou são armazenados.

## Bibliografia

- ANDERSEN, A. **Normas e práticas contábeis no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BANCO DO BRASIL. **Relações com investidores**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/o-banco-do-brasil#>>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- BARNEY, J.B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 2002.
- BASTIAT, C.F. **A lei**. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises, 2017.
- BOGMANN, I.M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas aplicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRASIL, Banco Central do Brasil. **Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>>. Acesso em: 6 fev. 2018.
- BRASIL, **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- BRASIL, **Decreto nº 6.523, de 31 de julho de 2008**. Regulamenta a Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, para fixar normas gerais sobre o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6523.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- BRASIL, **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm)>. Acesso em 08 dez. 2017.
- BRASIL, **Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8159.htm)>. Acesso em: 24 dez. 2017.
- BRASIL, **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- BRASIL, **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10098.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10098.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2017.

- BRASIL, **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13429.htm)>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- BRASIL, Ministério do Trabalho. **Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia**. 29/09/2015. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho/normatizacao/normas-regulamentadoras/norma-regulamentadora-n-17-ergonomia>>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Hospitalidade: guia para profissionais operacionais**. 2007. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/guia\\_hospitalidade.pdf](http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_hospitalidade.pdf)>. Acesso em: 5 dez. 2017.
- CANAL FORENSE. **Hierarquia das normas jurídicas**. 13/03/2016. Disponível em: <<http://www.canalforense.com.br/2016/03/hierarquia-das-normas-juridicas.html>>. Acesso em: 7 fev. 2018.
- CARNEGIE, D.; CROM, J.O.; CROM, M. **Alta performance em vendas**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.
- CGI.BR. Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Código de autorregulação para a prática de e-mail marketing**. Disponível em: <<http://www.capem.org.br/arquivos/codigo.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da Administração**. São Paulo: Futura, 2003.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- DE ANCA, C.; VÁZQUEZ, A. **Managing diversity in the global organization**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- DEMING, W.E. **Out of the crisis**. Cambridge: MIT, 1982.
- DUBRIN, A.J. **Princípios de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FERREIRA, P.I. **Atração e seleção de talentos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.
- FERREIRA, P.I.; MALHEIROS, G. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2016.

- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços:** operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Education, 2014.
- FLEURY, M.T.L. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.
- GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- GOL, Linhas Aéreas Inteligentes. **Sobre a Gol.** Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/sobre-a-gol>>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- GRONROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GTA/UFRJ, Grupo de Teleinformática e Automação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **RFID.** Disponível em: <[https://www.gta.ufrj.br/grad/07\\_1/rfid/RFID\\_arquivos/Index.htm](https://www.gta.ufrj.br/grad/07_1/rfid/RFID_arquivos/Index.htm)>. Acesso em: 2 jan. 2018.
- GUASQUE, L.F. **Direito Público:** temas polêmicos. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P. **Marketing de A a Z:** 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LACOMBE, F.J.; HEILBORN, G.L.J. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMONGI FRANÇA, A.C. **Práticas de Recursos Humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2015.
- MACHADO, H.B. **Curso de Direito Tributário.** 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.



- MADRUGA, R. **Gestão moderna de Call Center e telemarketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, S.P. **A terceirização e o Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **The strategy concept I: the five Ps for strategy**. California Management Review, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MÓSCA, H.M.B.; CEREJA, J.R.; BASTOS, S.A.P. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MOTTA, P.R. Participação na gerência: uma perspectiva comparada. **Revista de Administração Pública**, v. 15, n. 4, p. 4-33, 1981. Disponível em: <[https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12814/000019235\\_9.pdf](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12814/000019235_9.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2017.
- NAKANE, A. **Técnicas de organização de eventos**. Rio de Janeiro: Infobook, 2000.
- NEVES, R. **Hierarquia das leis**. 2016. Disponível em: <<https://rafaneves83.jusbrasil.com.br/artigos/237305942/hierarquia-das-leis>>. Acesso em: 7 fev. 2018.
- PAES, M.L. **Arquivos: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- PINHO, D.B.; VASCONCELLOS, M.A.S.; TONETO JR., R. (orgs.). **Manual de Economia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- PORTER, M.E. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RATTO, L. **Vendas: Técnicas de trabalho e mercado**. Rio de Janeiro: Senac, 2014.
- RIES, E. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

- SANTOS, V.B. **Gestão de documentos eletrônicos**: uma visão arquivística. Brasília: ABARQ, 2002.
- SASSAKI, R.K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.
- SNYDER, C.S. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK** (®) Guide. 2014.
- SOUZA, I. **Hierarquia das leis no sistema jurídico brasileiro**. 2014. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/ivonsouza18/o-hierarquia-das-leis-no-sistema-jurdico-brasileiro>>. Acesso em: 7 fev. 2018.
- THE ECONOMIST. **The rise of the sharing economy**. 2013. Disponível em: <<https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>>. Acesso em: 12 dez. 2017.
- VALE. **Sobre a Vale**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/mission/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 13 jul. 2017.
- VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2016.
- VERGARA, S.C. **A liderança aprendida**. GV-executivo, v. 6, n. 1, jan./fev. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol6-num1-2007/lideranca-aprendida>>. Acesso em: 16 de out. 2017.
- ZANELLA, L.C. **Manual de organização de eventos**: planejamento e operacionalização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



## **TV Escola**

Diretor Geral

**FERNANDO VELOSO**

Diretor Geral Adjunto

**LUIZ DOLINO**

Diretora de Educação, Comunicação e Cultura

**REGINA DE ASSIS**

Diretor de Tecnologia, Operações e Inovações

**CAIO LEBOUTTE**

Diretora de Finanças

**MARIA IBARRA**

Diretora Administrativa

**ISABELLA GONÇALVES**

Assessora de Projetos Especiais

**CRISTINA CARVALHO**

Analista de Planejamento e Projetos

**FABIANA SARKIS**

Especialista de Designer Instrucional

**LETICIA CALHAU FREITAS**

Projeto Gráfico e Diagramação

**Plano B Educação**

Edição e Revisão

**Plano B Educação**

Vetores

**Projetado por macrovector / Freepik**

Imagens

**Shutterstock**