

ORGANIZAÇÃO E TÉCNICAS COMERCIAIS II



UNIÃO NACIONAL DE INSTRUÇÃO

ORGANIZAÇÃO E TÉCNICAS COMERCIAIS II	4
III - EMPRESA	4
3.1. CONCEITUAÇÃO DE EMPRESA	4
3.2. AS PRINCIPAIS INTERFERÊNCIAS EXTERNAS SÃO:	4
3.3. AS PRINCIPAIS INTERFERÊNCIAS INTERNAS SÃO:	4
IV - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	4
4.1. QUANTO AO OBJETIVO:	4
4.2. QUANTO À FORMA:	5
V - CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS	5
5.1. CONCENTRAÇÃO HORIZONTAL	5
5.2. CONCENTRAÇÃO VERTICAL OU INTEGRAL	5
5.3. CONCENTRAÇÃO DE ACORDOS	5
5.4. FORMAS DE CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS	5
5.5. TIPOS DE CONCENTRAÇÃO	6
VI - FRAÇÃO DE DIRETRIZES NA EMPRESA	6
6.1. PLANOS – FINS	6
6.2. PLANOS MEIOS	6
VII - DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE EMPRESA	6
7.1. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	7
7.2. O PORQUÊ DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO	7
7.3. CAUSAS DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO	7
7.4. FINALIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO E DE SUAS UNIDADES	7
7.5. PADRÕES DE AGRUPAMENTO	7
7.6. DELEGAÇÃO	9

ORGANIZAÇÃO E TÉCNICAS COMERCIAIS II

Agora, você já conhece os princípios da organização administrativa que tal dar um passeio pela empresa?

III - EMPRESA

3. 1. Conceituação de Empresa

As empresas podem ser vistas como um grande sistema, em que subsistemas menores interagem para fazer com que seja atingido um objetivo comum, que é a geração de resultados. Como podemos observar na tabela a seguir.

INSUMOS	PROCESSAMENTOS	MERCADO
→	Homens	Caixa Lucros Impostos
→	Materias	
→	Máquinas	
→	Serviços	
	Combinados para produzir produtos ou serviços.	

Se analisarmos a área de processamento, poderemos verificar a existência de vários subsistemas interdependentes e Inter atuantes, tais como: fabricação, manutenção, almoxarifado, recursos humanos, e de forma auxiliar, os sistemas de informação e controle.

A empresa não é um sistema fechado e imune à interferências. Durante o ciclo operacional, sofre interferências, que podem levar a alterações significativas na forma operacional, e como consequência, nos resultados esperados. Podemos dizer que as transferências são externas e internas e as principais são:

3.2. As principais Interferências Externas são:

- **O mercado:** É a força mais poderosa que pode intervir na empresa;
- **A legislação:** A regra básica que norteia e delimita a ação da empresa durante sua existência.
- **As alterações constantes:** São introduzidas pelo governo determinando modificações nos procedimentos internos da empresa, e gerando custos;
- **O meio ambiente:** como modificações da qualidade de vida da região, devido a alterações climáticas e da poluição crescente em áreas densamente industrializadas;
- **Comunidade:** É um fator de sucesso quando se dá a aceitação, e conflitos quando se dá a rejeição. Uma empresa que polui o ambiente geralmente entra em conflito com a comunidade que a cerca.

3.3. As principais Interferências Internas são:

- **Cultura da Empresa:** É o jeito de ser e de atuar da Empresa, é sua personalidade. É formada ao longo do tempo, estabelecendo usos e costumes.
- **Relacionamento entre os subsistemas:** Forma como se inter-relacionam e interagem os diversos subsistemas da empresa, é espelhado da sua cultura interna.
- **Política de compras:** Tem a função fundamental de interferir no capital de giro da empresa.
- **Política de vendas:** A forma de vender numa empresa interfere diretamente nos subsistemas financeiros, de compras, de estoque e de produção. Deve ser harmonizada com os demais, caso contrário, pode desarticular a empresa como um todo.
- **Política de Pessoal:** Toda empresa deve ter uma política de pessoal clara e objetiva, em que o empregado saiba quais as suas possibilidades de progresso, deveres e obrigações e especialmente o que a empresa espera dele;
- **Política Operacional:** o funcionamento da empresa deve ter como base uma política que deixe claro aos empregados como se espera que os mesmos trabalhem e tratem as máquinas e equipamentos, e o que se deseja em termos de qualidade (padronização).

IV - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

Classificam -se as Empresas quanto ao objetivo, quanto à forma e quanto à amplitude. Como especificado a seguir:

4.1. Quanto ao objetivo:

- Comerciais: Compra e venda de mercadorias;
- Industriais;
- Extrativa;
- Mineral: carvão, ferro, etc;
- vegetais: borracha, fibras, etc;
- Transformação: têxtil, mecânica, bebidas, etc.

- Construção civil: casas, edifícios, estrada;
- Serviços industriais de utilidade pública: energia, água, esgoto;
- Agrícolas: culturas de arroz, café, feijão, etc.
- Pecuária: bovinos, ovinos, suínos, etc.
- Intermediários financeiros: bancos, financeiras;
- Prestação de serviços: turismo, saúde, etc.

4.2. Quanto à forma:

- Empresas privadas ou particulares:
- Individual, pessoa jurídica.
- **Sociedades:**
- **De pessoas:**
- em nome coletivo
- em comandita simples
- em conta de participação de capital e indústria.
- **De capitais:**
- Sociedade anônimas.
- Sociedade por cotas de responsabilidade limitada.
- Comandita por ações.
- Mista: pública e privada.
- **Cooperativas:**
- De produção
- De consumo
- De crédito
- Outras.
- **Empresas públicas:**
- Federais
- Estaduais
- Municipais: empresa de economia mista
- Capital público e privado: fundações
- De natureza privada ou pública
- **Quanto à amplitude.**
- Micro
- Pequena
- Média
- Grande

V - CONCENTRAÇÃO DE EMPRESAS

Concentração significa reunião de esforços, juntamento de interesses, intensificação de serviços. A concentração de empresas tem o objetivo de juntar esforços em prol de “aumentar o campo de ação econômica e de influência” num determinado mercado.

Conforme a dimensão da concentração, podemos dividi-la sobre dois aspectos:

- Concentração horizontal:
- Concentração vertical, integral.

5.1. Concentração Horizontal

A empresa desenvolve sua atividade no mesmo estado de produção: reúne capitais e mão de obra cada vez maiores, entretanto, continuando a dedicar-se à mesmas atividades.

5.2. Concentração vertical ou integral

Trata-se da reunião de estabelecimentos industriais complementares, sob a mesma direção, de maneira tal que o produto de um é matéria prima de outro.

5.3. Concentração de acordos

Ocorre quando uma empresa, para aumentar sua influência sobre o mercado, faz um acordo com outras empresas, com a finalidade de eliminar a concorrência.

5.4. Formas de concentração de Empresas

5.4.1. Concentração por ampliação

Constitui aumento de produção dentro da mesma linha de produto. Ocorre quando a empresa amplia seu campo de atividade em função exclusiva do aumento de produção, que continua sendo da mesma espécie.

5.4.2. Concentração por integração.

Na concentração por ampliação, a empresa também aumenta o seu campo de atividade, porém, produzindo outros bens diferentes daqueles que vinha sendo produzidos. Portanto, além de conservar, a empresa também explora outras linhas de produção.

5.5. Tipos de concentração

São vários os tipos de concentração conhecidos, entre eles citaremos:

5.5.1. Trustes

Consiste na reunião ou fusão de várias companhias com idêntico ramo industrial, em uma só, com intuito de produzir sem concorrência, e impor preços aos consumidores dos seus produtos.

5.5.2. Cartéis

O cartel é uma associação de indústrias, elas conservam a sua independência, mas aspiram à organização da produção e da venda dos seus produtos, para abolição da concorrência.

5.5.3. Monopólio

Consiste na exploração exclusiva de qualquer atividade econômica, seja a exclusividade desse exploração por consentimento do governo ou forçada pelo poderio econômico.

5.5.4. Polipólio

É o monopólio bilateral, multilateral ou oligopólios.

5.5.5. Corners, Rings e pools

Não são empresas, são meras organizações de duração efêmera, destinam-se a especulações no mercado interno. Surtindo efeito e verificado o seu resultado, positivo ou negativo, dissolvem-se sem qualquer formalidade, assim como foram combinados.

5.5.6. Look – Out, Greve, Dissídio, Dumping

Look – Out: é a greve, a resistência passiva dos empregados negando-se de produzir ou de prestar serviços, tendo em vista, especialmente, a imposição de preços.

Greve: é a suspensão de atividades temporariamente, por parte dos empregados, em busca de melhorias para a classe.

Dissídio: é a reivindicação de interesses por parte dos empregados, recorrendo à justiça, sem abandono das atividades, podendo chegar à greve se não houver acordo.

Dumping: é a venda no mercado internacional por preços abaixo do custo.

5.5.7. Holding

É o truste dos trustes. É a reunião de trustes. É uma sociedade que administra interesses econômicos de outras.

5.5.8. Conglomerados

Consiste da união de várias empresas que conservam a sua autonomia, mas estabelecem regras comuns para compra ou venda de matérias-primas e de mercadorias.

VI - FRAÇÃO DE DIRETRIZES NA EMPRESA

Planejar é determinar antecipadamente os resultados a serem alcançados, definindo os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los. Consiste em um processo racional, no qual se destinam linhas de ação, escolhendo-se alternativas com base em permissas conhecidas.

O planejamento como característica básica da empresa, é uma função administrativa permanente que inclui a definição de objetivos, de metas e de procedimentos.

O planejamento pode ser classificado em: **planos – fins e planos – meios.**

6.1. Planos – fins

Definem-se pelos objetivos a curto prazo, com referência a resultados a serem concretizados num determinado período. Esses objetivos devem ser definidos com precisão quanto ao tempo, espaço e qualidade. Devem ser alcançados pela empresa como um todo e em cada uma de suas unidades. As metas, objetivos, ou diretrizes se encontram nas áreas institucional, financeira, comercial, de produção e operacional, a curto prazo (menos de um ano) nas suas execuções.

6.2. Planos meios

Os planos – meios são essenciais à realização dos planos – fins. Dizem respeito à política e diretrizes da empresa. Nenhum resultado, ainda que teoricamente viável, poderá ser alcançado sem uma clara e adequada definição de meios. Os objetivos e as metas são pontos terminais do planejamento, uma vez que as políticas ou diretrizes canalizam decisões nos percursos até estes pontos.

Vimos na empresa vários conceitos e a sua classificação. Agora que tal irmos até a parte de departamentalização?

VII - DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE EMPRESA

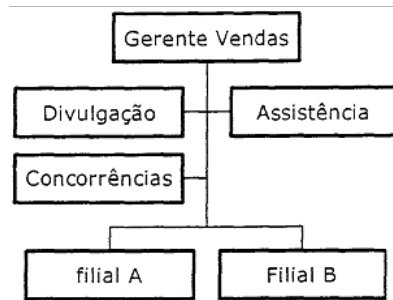
A departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela é diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a natureza das organizações.

7.1. Tipos de departamentalização

A departamentalização reflete e enfatiza o ponto de vista com que alguns autores clássicos abordaram a organização. Para esses autores, o procedimento de departamentalização envolve duas etapas:

- Identificação de todas as atividades inerentes à organização;
- A combinação e o agrupamento destas atividades em departamentos específicos.

Como por Exemplo:



7.2. O Porquê da Departamentalização

É o processo de formação de grupos especializados de pessoas que desempenham atividades correlatas e a sua colocação sob a direção de administradores ou ainda o processo de reunir as atividades em grupos para fins administrativos. Esse processo ocorre em todos os níveis da empresa.

7.3. Causas da Departamentalização

Uma vez que nenhuma pessoa pode administrar um número ilimitado de subordinados, torna-se necessário agrupar as atividades numa formação homogênea. (amplitude administrativa)

7.4. Finalidade de uma Organização e de suas Unidades

Desempenhar tarefas que são combinadas em atividades, As atividades são, agrupadas em áreas semelhantes para formar departamentos.

A maneira pela qual as atividades e tarefas são agrupadas em departamentos deve refletir o padrão que melhor contribui para atingir os objetivos da organização.

7.5. Padrões de Agrupamento

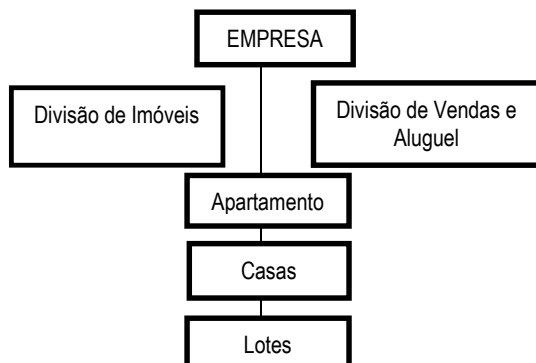
7.5.1. Agrupamento por produto ou serviço

São aqueles que estão diretamente relacionados com um serviço ou produto.

Envolvem conhecimentos especializados sobre produtos, como também promovem a coordenação das atividades que com eles se relacionam, como as atividades de compras, produção, armazenagem, vendas, etc.

Não se pode definir o padrão ideal, pois cada organização tem suas tomadas de decisões antecipadas. A maior parte das organizações adota um padrão misto, ou seja, agrupa da maneira que lhe foi mais conveniente.

Como por Exemplo:



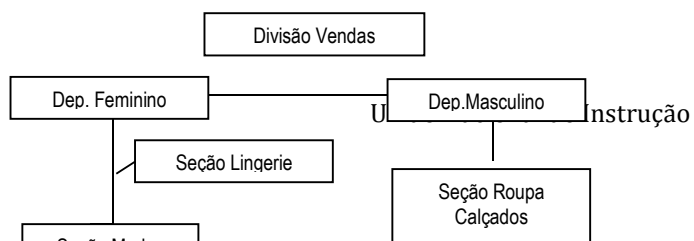
7.5.2. Agrupamento por localização

Surge da necessidade de agrupar atividades amplamente diversas, as canalizando para uma administração local.

Temos como exemplo a divisão em zona de vendas adotada por uma companhia que distribui seus produtos em vários estados.

Esse padrão de agrupamento exige um conhecimento íntimo da administração quanto às condições locais.

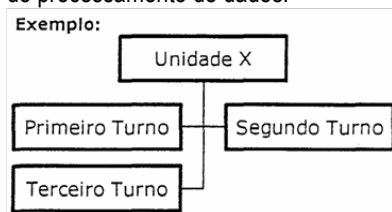
Como por Exemplo:



7.5.3. Agrupamento por período de tempo

Ocorre quando em certas empresas as operações diárias excedem em muito o horário de normal trabalho de um indivíduo acrescentando-se por vezes um segundo turno.

Temos como exemplo, as companhias de utilidades públicas, os restaurantes, as indústrias de processo contínuo, os centros de processamento de dados.



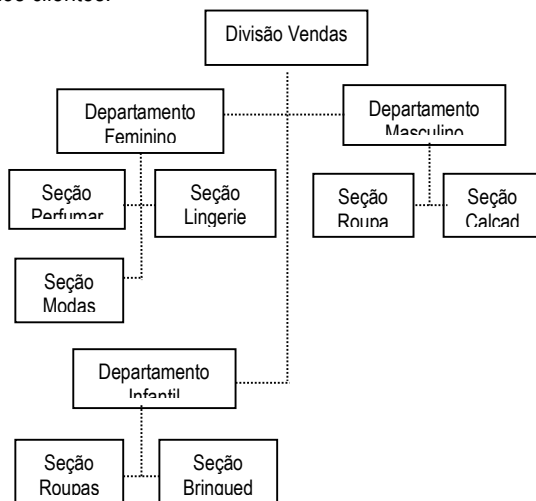
7.5.4. Agrupamento por cliente

Diz respeito aos consumidores, usuários ou clientes que se utilizam dos serviços ou prestam serviços.

Esse estilo de agrupamento leva em conta certas características dos personagens, tais como: idade, sexo, nível socioeconômico, hábitos de compra. Deve ser utilizada uma estratégia centrada na figura do cliente.

Temos como exemplo empresas essencialmente comerciais, escritórios de corretagem, serviços da administração pública (imigrantes, veteranos, índios, crianças, agricultores e pequenos comerciantes).

Essa modalidade de agrupamento exige conhecimentos especializados e detalhados, na coordenação de atividades relativas aos clientes.

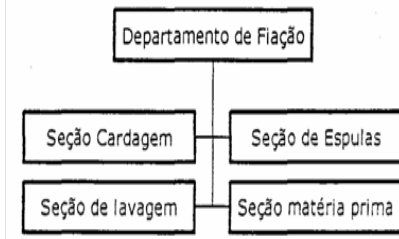


7.5.5. Agrupamento por processo

Ocorre quando alocamos em um mesmo departamento pessoas que utilizam determinado tipo de equipamento ou fazem parte de uma sequência do processo produtivo ou operacional de uma indústria.

É característica dos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações das empresas industriais.

Exemplo:



7.5.6. Agrupamento por projetos

É característico de empresas de grande porte, que produzem produtos que envolvam grandes concentrações de recursos e prolongado tempo para sua produção.

Temos como exemplo estaleiros navais, obra de construção civil ou industrial.

Exemplo:



7.6. Delegação

7.6.1. O Que é Delegação

É a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para um subordinado, criando a correspondente responsabilidade pela execução da tarefa delegada. Muito embora a responsabilidade original, do chefe para com seu superior, não possa ser delegada ("Pode-se delegar autoridade, mas não responsabilidade").

7.6.2. Princípios da Delegação

A autoridade deve ser delegada até o ponto e na medida necessária para a realização dos resultados esperados, deve ser proporcional ao nível de responsabilidade alocada no cargo e/ou funcionário.

A responsabilidade não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se completamente de suas obrigações, designando outros para realizá-las.

A clareza é fundamental, com designação precisa, entendida e aceita.

7.6.3. Técnicas de Delegação

- I. Selecionar o subordinado adequado;
- II. Proporcionar um nível de autoridade compatível com as atividades exercidas pelo subordinado;
- III. Explicar com precisão e clareza as atividades e resultados esperados;
- IV. Recompensar, de alguma forma, um bom resultado apresentado pelo subordinado;
- V. Criar condições adequadas de motivação;
- VI. Estabelecer controles adequados, divulgados e aceitos;
- VII. Treinar e ajudar os subordinados em suas atividades;
- VIII. Evitar perda excessiva de poder, mas estar disposto a "abrir mão" de determinadas atividades que provoquem uma situação inadequada de motivação nos subordinados;
- IX. Ter adequados canais de comunicação;
- X. Ter disposição para aceitar erros dos outros;
- XI. Incrementar o nível de participação nos subordinados;
- XII. Perceber que os subordinados têm muito a contribuir no processo decisório na área de sua especialização;
- XIII. Desenvolver o processo de planejamento para que a delegação possa ocorrer antes do fato, e não depois do fato consumado;
- XIV. Desenvolver adequado nível de confiança nos subordinados, por meio de treinamento, participação, reconhecimento e troca de idéias;
- XV. Criar condições para forçar os subordinados a tomarem decisões, dando-lhes ao mesmo tempo o apoio que se fizer necessário;
- XVI. Não criticar excessivamente quando os subordinados cometem enganos;
- XVII. Fazer com que os subordinados saibam o que tem de ser feito e quais os resultados esperados, incluindo o nível de qualidade e o prazo de realização;
- XVIII. Prover incentivos adequados para que os subordinados se sintam dispostos a aceitar maior delegação;

XIX. Desenvolver uma estrutura organizacional que proporcione incremento no processo de delegação;

XX. Concentrar os esforços nas atividades que mais contribuem para os objetivos desejados, delegando as demais aos subordinados.

7.6.4. O Modo Certo de Delegar

I. Para saber o modo certo de delegar, é importante conhecer alguns princípios da delegação de tarefas:

II. Sempre acompanhar o progresso de uma tarefa que tenham delegado, pois caso contrário, alguns erros caros poderão ser cometidos;

III. O gerente precisa ter certeza de que o subordinado é capaz de conduzir a tarefa;

IV. Um subordinado nunca deve poder sub-delegar uma tarefa sem permissão;

V. Cuidado com o subordinado super entusiasmado, que sempre pede tarefas, mas raramente as termina;

VI. Coloque recursos à disposição dos subordinados, não apenas dinheiro, mas também o direito de agir adequadamente;

VII. Quando uma tarefa delegada for satisfatoriamente conduzida, não se esqueça de dar o devido reconhecimento ao subordinado;

VIII. Se uma tarefa não for satisfatoriamente concluída, investigue os motivos, antes de atribuir a culpa;

IX. Pergunte a si mesmo, em intervalos regulares, “por que eu faço isso? Por que eu faço aquilo?”. A resposta poderá ser que você não precisa fazer “isso ou aquilo”, e que seria um grande prazer para um subordinado ter a oportunidade de assumir a tarefa, bem como a autoridade que ela incorpora;

Mesmo que possamos realizar uma tarefa melhor que um subordinado, devemos deixar que ele a faça uma vez ou outra. Essa é a única maneira em que ele poderá se desenvolver e adquirir experiência.