

UNIDADE 3

Áreas de atuação da Administração

Alessandra Linhares Jacobsen

Objetivo

Nesta Unidade você vai ver as principais áreas funcionais de uma organização e como elas se relacionam com a estrutura organizacional e o papel dos tomadores de decisão neste contexto; conhecer o papel do *marketing* dentro da empresa e os fatores que influenciam na definição da estratégia mercadológica do composto de *marketing*, conhecido como 4P's; desenvolver uma visão sistêmica da função financeira e aprender sobre os tipos de decisões tomadas ao se administrar a função financeira; e ver uma análise das principais funções da administração de recursos humanos.

Administração geral: Funções Administrativas

Você conheceu os principais conceitos que envolvem a Administração e, nesse contexto, como se configura o processo administrativo. Seja qual for a organização que está sendo administrada, o raciocínio do administrador deve estar sempre fundamentado na seguinte questão: Qual é o real negócio da minha organização? E lembre: o que deve prevalecer nessa lógica é a perspectiva da eficiência, da eficácia, e da produtividade, a partir do desempenho das principais funções que integram o processo administrativo.

Tais funções encontram-se inter-relacionadas, sendo necessária à execução de cada uma delas para que se possa obter os resultados desejados (veja na figura 5). É importante entendermos que, nesse processo cíclico, cada **Função Administrativa** tem finalidades específicas a cumprir, apresentando para tanto um rol de atividades e sub-processos a serem desempenhados. Você se recorda que a Unidade 2 explorou detalhadamente cada uma dessas funções? Por isso, aqui destacamos apenas as suas finalidades, como segue:

- **Planejamento:** determinar metas a serem alcançadas e decidir formas de alcançá-las, baseado na busca para a seguinte pergunta: O que queremos e o que devemos fazer para chegar lá.
- **Organização:** alocação e coordenação dos recursos necessários para completar o trabalho previsto por ocasião do planejamento. É preciso se preocupar, também, com o agrupamento e a coordenação dos funcionários e das tarefas envolvidas.
- **Direção:** o líder deve buscar meios para influenciar, motivar e estimular as pessoas a participarem e se envolverem com o alcance dos objetivos propostos.
- **Controle:** o monitoramento do progresso da organização em direção aos objetivos é fundamental para o seu sucesso. A intenção é justamente fazer a comparação do desempenho real com os padrões predeterminados. Ao se detectarem diferenças

significativas, devem-se adotar ações corretivas ou reavaliar o plano original, o que poderá exigir novo planejamento.

Desse jeito, um **bom administrador** é justamente aquele que não negligencia nenhuma das quatro Funções Administrativas, considerando sempre a sua natureza cíclica. A ação administrativa deve estar voltada, portanto, à supervisão e tomada de decisões a respeito das atividades, dos insumos e dos produtos inerentes a cada uma dessas funções.

Mas, você acha que todos os indivíduos que compõem uma organização desempenham esse papel de gerência? Não, na verdade, uma organização é composta por **trabalhadores** e **gerentes** (ou administradores). Os trabalhadores são aqueles que trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade de supervisão do trabalho de outras pessoas, já os gerentes são os responsáveis pela supervisão das atividades de outras pessoas e pelas tomadas de decisão nos vários âmbitos da organização.

Considerando que resolver problemas e decidir sobre eles é a principal atribuição do administrador, devemos saber que as decisões podem ser classificadas em duas categorias. Existem as decisões programadas e as decisões não-programadas. O tipo de decisão depende basicamente do tipo de problema a que ela está associada, já que as situações e os problemas podem variar em relação à sua natureza, urgência e efeitos sobre a organização (MAXIMIANO, 2000).

As **decisões programadas** são aquelas que permitem resolver os problemas que são familiares, rotineiros e recorrentes em uma organização. Como exemplo, podemos citar o conjunto de instruções necessário para lidar com a solicitação de crédito por clientes em um banco. Por serem situações rotineiras, torna-se possível o desenvolvimento de uma solução padronizada (solução programada) que se transforma em uma política, procedimento ou rotina da organização. Por outro lado, há problemas e situações que não ocorrem com muita frequência, ou que são únicos, exigindo, desse modo, também soluções únicas, desenvolvidas sob medida, ou seja, **decisões não programadas**. A chegada de um forte concorrente na região pode ser exemplo de um problema não rotineiro que exige uma decisão não programada por parte dos gestores de uma empresa visando sobreviver e permanecer competitiva no mercado. Podemos ainda citar:

***Decisões estratégicas:** dizem respeito à definição dos objetivos organizacionais e dos meios para realizá-los;*

***Decisões administrativas:** visam identificar os meios de colocar em prática as decisões estratégicas; e*

***Decisões operacionais:** buscam definir o trabalho necessário para a realização das tarefas, estipular prazos e distribuir tarefas entre membros de uma equipe.*

Você saberia dizer quais são as etapas que formam o processo de tomada de decisão? Seja qual for o problema ou situação difícil que enfrentamos, em geral, seguimos um **modelo racional para tomar decisões**: de início, identificamos o problema (ou oportunidade, interesse, frustração, desafio, curiosidade ou uma irritação). Após, fazemos o diagnóstico da situação, ou seja, fazemos o levantamento de todas as informações para que possamos entender o que realmente está acontecendo e o que poderá acontecer. Em seguida, identificamos e criamos os meios de enfrentar o problema e, então, fazemos uma avaliação dos prós e contras de cada alternativa para que possamos selecionar aquela que parece mais adequada para a solução do caso, quando, finalmente, é tomada a decisão. Naturalmente, se o problema costuma acontecer com certa frequência (é rotineiro), já teremos uma alternativa de solução praticamente pronta, o que não acontece diante de situações inusitadas que exigem um esforço muito maior no sentido de diagnosticar, gerar alternativas, avaliá-las e escolher a melhor, em função dos objetivos que se pretende alcançar (eficiência e eficácia, produtividade).

Para chegar à melhor decisão possível, os administradores usam informações do ambiente interno e externo, além de terem à sua disposição outras ferramentas de apoio, tais como os modelos matemáticos, financeiros, estatísticos e de simulação. E, apesar de ter limitações, a **decisão baseada na intuição*** (GLOSSÁRIO: *Decisão intuitiva – raciocínio baseado especialmente na experiência, em que a análise da situação e a seleção das alternativas são feitas de forma inconsciente e automática.) tem um grande valor, especialmente quando a quantidade e a qualidade das informações disponíveis são insuficientes.

Você viu como as Funções Administrativas se relacionam e qual o papel dos tomadores de decisão. Os principais tipos de decisão são as programadas e as não programadas. Por fim, você sabe que são quatro as

etapas de um processo racional de tomada de decisão, embora comportamentos intuitivos também sejam válidos.

Administração geral: Funções Administrativas e estrutura organizacional

Precisamos saber que, para cada uma das Funções Administrativas, há diferentes **níveis de tomada de decisão** (figura 5). Assim, o trabalho dos administradores difere significativamente na quantidade relativa ao tempo usado para executar cada uma das funções dependendo do nível hierárquico em que ele esteja atuando (DUBRIN, 1998). Os executivos (gerentes do nível superior) gastam a maior parte do seu tempo com planejamento estratégico (de alto nível e de longo prazo) do que os administradores médios e de nível operacional.

Já, administradores de nível operacional estão mais próximos das atividades rotineiras e dos problemas do dia-a-dia, controlando-os e resolvendo-os pessoalmente. Portanto, na estrutura clássica organizacional há, basicamente, três níveis distintos de administração, que é o número de níveis hierárquicos que ainda abrange a grande maioria das organizações atuais (figura 5).

Você sabia que em qualquer organização existem quatro áreas principais de atuação: Produção, *Marketing*, Financeira e de Recursos Humanos (pessoas)?

E também saber que essas **Funções Organizacionais** são conjuntos de tarefas essenciais e interdependentes que têm como objetivo contribuir para a realização da missão da organização e, por isso, são comuns a quase todas as organizações? E que em cada uma dessas áreas funcionais há um fluxo de decisões que funciona respeitando uma hierarquia, ou seja, inicialmente são tomadas as decisões estratégicas, gerando estratégias que servirão de subsídios para se tomarem decisões táticas (para transformar estratégias em operações) e, finalmente as decisões de nível operacional para obter os resultados de um

processo, seja ele relacionado à área de *Marketing*, Finanças, Recursos Humanos ou à área de Produção, como podemos observar por meio da figura 5.

HIERARQUIA DE DECISÕES

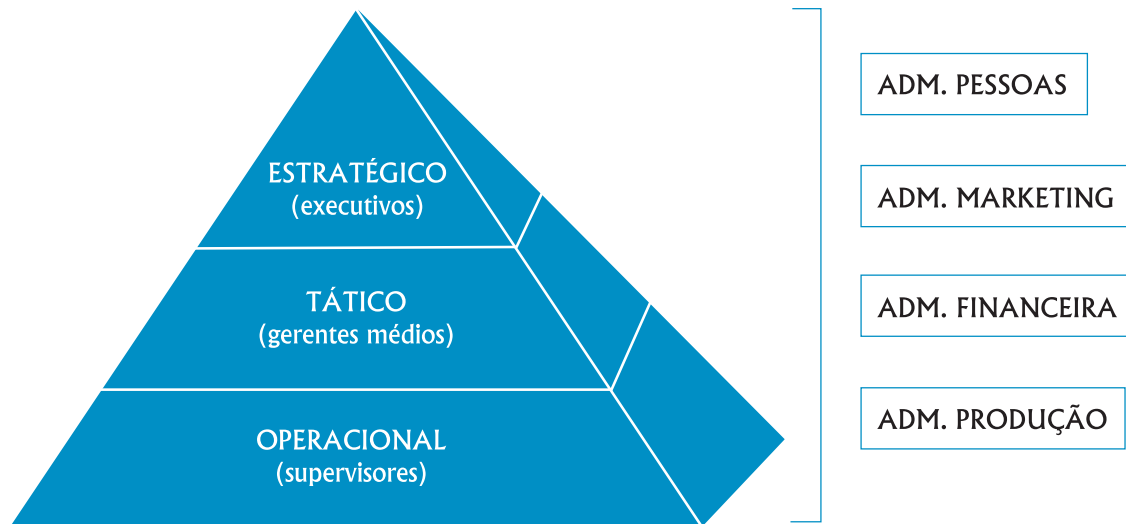


Figura 5: Hierarquização do sistema de decisões em uma estrutura clássica organizacional.

Fonte: adaptado de Robbins (2005); Kwasnicka (2004).

Mas, não esqueça que a classificação apresentada anteriormente está baseada no **modelo mecanicista de organização**, que é caracterizado pela alta especialização das funções, **departamentalização*** (GLOSSÁRIO: *Departamentalização – base pela qual os trabalhos são agrupados em uma organização, isto é, em departamentos, nome genérico dado às divisões que agrupam tarefas comuns.) rígida, clara cadeia de comando e centralização nas tomadas de decisão, além de intensa formalização dos processos. Então, devemos lembrar a você que existem outras formas de **estruturação organizacional*** (GLOSSÁRIO: *Estrutura organizacional – define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas em uma organização.), baseadas em **um modelo orgânico de organização**, que elevam o seu nível de agilidade, rapidez e dinamicidade em termos de capacidade de resposta e adaptação aos novos cenários impostos pela turbulência do meio ambiente.

Como **tendências** para as organizações atuais, verificamos especialmente a redução progressiva dos níveis hierárquicos (*downsizing*) e a descentralização das tomadas de decisões (com a delegação de poder aos subordinados: *empowerment*), bem como a definição temporária de estruturas e cargos, e a revisão permanente dos processos, com a possibilidade de estruturá-los a partir do zero (reengenharia).

Até aqui você viu as principais áreas funcionais de uma organização (Produção; *Marketing*; Financeira; e Recursos Humanos) e como elas se relacionam com os diferentes níveis de tomada de decisão. Ainda, que a rigidez do modelo mecanicista impede que as organizações possam responder rapidamente às mudanças ambientais. Assim, o aumento da incerteza ambiental exige a adoção de estruturas mais flexíveis, baseadas no modelo orgânico de organização.

Administração da produção e sistemas: planejamento da produção

Até aqui, você obteve uma visão geral das principais áreas funcionais de uma organização. Agora, poderá aprender mais detalhadamente sobre a Função Produção, considerada de extrema importância já que toda organização é constituída para produzir algo, sejam produtos ou serviços. Tudo iniciou quando, em oposição ao período em que predominava o trabalho artesanal, o aumento da produtividade a partir da era industrial exigiu o desenvolvimento de ferramentas e técnicas para o gerenciamento adequado da produção e dos sistemas industriais.

Você já deve ter compreendido que a Função Produção difere de empresa para empresa, dependendo do tipo de produto/serviço que é produzido. De modo geral, porém, podemos dizer que esta função é formada por **três sub-sistemas**, que são: o planejamento da produção; a engenharia do produto; e a engenharia do processo.

Agora você passa a conhecer cada uma das atividades que integram o primeiro sub-sistema, denominado **Planejamento da Produção**, que ocorre quando a organização decide produzir algum produto. Veja, a seguir, como ocorre o processo.

Planejamento de controle da produção

Inicialmente, o administrador precisa selecionar a localização da fábrica, levando em conta alguns fatores, tais como:

- o mercado de mão-de-obra (trazer mão-de-obra de outros pontos geográficos representa maiores custos);
- facilidade de acesso às fontes de matéria-prima;
- proximidade com o mercado consumidor;
- facilidades infra-estruturais, como energia, água, clima adequado ao produto e transporte; e

- características locais, tais como incentivos fiscais e de expansão industrial.

Após decidir sobre a localização da fábrica, é preciso planejar a sua capacidade de produção, o que deverá ser feito a partir da identificação da capacidade do mercado consumidor. Em seguida, a administração precisa, também, levantar o total de horas/dia que a fábrica deve operar, a unidade em relação ao tempo de produção, o volume de vendas esperado e a capacidade de produção de cada equipamento. Finalmente, é preciso fazer a seleção do tipo de edificação da fábrica. Para tanto, a gerência deve considerar os tipos básicos de construção existentes, no que se refere às necessidades da empresa, tendo alguns pontos importantes, tais como: a facilidade de expansão do edifício, o sistema de luz e ventilação, a flexibilidade na disposição do *layout* (arranjo físico) e os custos de manejo. Além disso, o planejamento deve considerar estruturas de edificação disponíveis aos funcionários, como refeitórios, ambulatórios e salas de descanso.

Programação da produção

Compreende a etapa em que se procura combinar as necessidades de produção com os recursos e equipamentos disponíveis. Assim, os dados obtidos ao longo da etapa anterior, de planejamento, são usados no detalhamento dos programas e planos de produção para um nível mais compreensível aos escalões inferiores. Os pontos que precisam ser considerados são:

- **Programação das atividades:** A escolha do meio mais adequado depende do tipo do produto final. Com isso, as formas mais comuns de fabricação são referentes a: poucas unidades que não se repetem, muitas unidades que se repetem e ordens que se repetem em intervalos irregulares. Vale lembrar, também, que para a produção altamente repetitiva, a programação é feita com base na previsão de vendas, programando-se o nível geral da produção. Já, para a produção que não se repete (ou que se repete pouco), a programação é feita considerando-se os pedidos recebidos.
- **Problemas de produção:** o principal problema é a demanda flutuante do produto. Para solucioná-lo, as organizações contam com um conjunto de alternativas, entre as quais se destacam a

possibilidade de ter um programa fixo de produção e um estoque alto disponível ou poder variar a produção de acordo com a demanda de mercado, mantendo um estoque de segurança pequeno. Ainda, podemos apontar como problemas o tempo exigido para o fluxo de mercadorias e serviços necessários à produção e a necessidade de definir a seqüência mais adequada para as operações.

- **Técnicas de programação:** são usadas pelos administradores para distribuir as cargas de trabalho em função do tempo e para acompanhar a seqüência lógica de cada operação. Entre elas, as mais populares são o **Gráfico de Gantt*** (GLOSSÁRIO: *Gráfico de Gantt – fornece informações quanto à programação da produção, à carga nos setores ou equipamentos individuais e à disponibilidade de pessoas e de equipamentos.) e os **Diagramas de PERT/CPM*** (GLOSSÁRIO: *Diagramas de PERT/CPM – PERT é a técnica usada para fazer revisão e avaliação do programa, enquanto CPM refere-se ao método de análise do caminho crítico.).

Controle de qualidade e custo na produção

Nesta etapa, a principal preocupação é atingir as exigências de mercado, tendo como atividades: fixar padrões de qualidade necessários ao produto e estabelecer um programa para a inspeção, no qual estará definido quem faz a inspeção, quando deve ser inspecionado e quantas vezes e onde será a inspeção. Além disso, a gerência precisa se preocupar em garantir a qualidade da matéria-prima usada e a qualidade das partes do produto ou do produto acabado.

Como você percebeu, o planejamento se preocupa em determinar padrões para o processo produtivo, visando obter uma boa qualidade para o resultado final.

Você viu que o Planejamento da Produção, é um sub-sistema inerente à gestão da produção e sistemas, uma das principais áreas funcionais de uma organização. Você deve lembrar que, nesse sub-sistema, o administrador deverá estar preparado para fazer o planejamento do controle da produção, programá-la e, finalmente, controlá-la.

Administração da produção e sistemas: engenharia do produto e do processo

Na exposição anterior, você obteve conhecimentos sobre o planejamento da produção, momento em que são definidos desde detalhes sobre a fábrica, até os que passam pela programação da produção e do seu controle. Mas, a administração da produção precisa também se preocupar com o planejamento do produto em si e a engenharia do processo como um todo.

Assim, o segundo sub-sistema é responsável pela **Engenharia do Produto**, sendo fundamental o desenvolvimento de pesquisas para que se possa realizar o planejamento dos seus detalhes. As atividades gerenciais, neste contexto, concentram-se na concepção de um novo produto ou na melhoria do produto antigo ou em soluções de problemas de produção em relação ao projeto do produto em execução (KWASNICKA, 2004).

Não podemos esquecer, ainda, da importância em se fazer uma avaliação econômica, pois, para ser aceito, o produto não deve apenas ter uma função, mas especialmente ser vendido na quantidade suficiente para, no mínimo, cobrir os seus custos. Por isso, o uso de técnicas quantitativas, como a **Análise do Ponto de Equilíbrio*** (GLOSSÁRIO: *Análise do ponto de equilíbrio – técnica financeira usada para saber qual o número mínimo de unidades que devem ser vendidas para se ter lucro ou se um produto deve ser retirado ou não de linha. Para calcular o ponto de equilíbrio (*PE*), o tomador de decisão precisa saber o preço da unidade vendida do produto (*P*), o custo variável por unidade (*CV*) e os custos fixos totais (*CF_t*). A fórmula é: $PE = \frac{CF_t}{P - CV}$), é essencial para verificar se determinado volume de vendas resultará em perdas ou lucros. Outras ferramentas de decisão financeira são igualmente interessantes nesse sentido, como o estudo do retorno sobre o investimento, a Análise Marginal, a Teoria da Fila e a Programação Linear, que serão explicadas mais detalhadamente na disciplina Administração da Produção (ROBBINS, 2005).

Agora, você vai conhecer as atividades essenciais ao **Planejamento do Produto**:

- desenvolvimento dos desenhos do produto, mostrando todos os detalhes aos seus executores; e
- especificação do produto, complementando a fase anterior, inclusive com a descrição do material a ser usado e dos procedimentos operacionais exigidos (unidades a serem produzidas, dimensões, padrões de desempenho e tolerância).

Em seguida, temos como terceiro sub-sistema a **Engenharia do Processo**. Nessa etapa, define-se o arranjo físico (*layout*) da fábrica, que deve considerar, entre outros aspectos, o fluxo de materiais ao longo do sistema produtivo e a escolha do tipo de *layout*, que pode ser um arranjo físico por produto, por processo ou a combinação dos dois. Neste caso, a análise das vantagens e desvantagens de cada tipo de produto que será produzido é determinante para se fazer a escolha certa.

Ao estabelecer o *layout* de uma fábrica, devemos estar conscientes sobre os resultados a serem alcançados, como, por exemplo, obter a integração dos centros produtivos de forma lógica e eficiente, facilitar a movimentação dos materiais, viabilizar modificações para se fabricarem outros produtos ou para alterarem o que está sendo produzido e garantir a alocação própria e eficiente do espaço.

Para tanto, é preciso levar em consideração o tipo de processo de produção planejado, as políticas de produção da empresa, o tipo de produção, o volume de mão-de-obra, o volume de trabalho envolvido, características do transporte interno e o nível de flexibilidade exigido.

Finalmente, o terceiro sub-sistema conta, ainda, com o desenvolvimento do processo, que trata das atividades de transformação dos materiais e com o controle das saídas do sistema produtivo, buscando o seu aprimoramento e o dos seus resultados (o produto). Devemos lembrar a você que as atividades de transformação precisam interagir constantemente com uma série de atividades auxiliares de suporte, que são principalmente as de almoxarifado, de manutenção, de armazenagem e de análise do desempenho da mão-de-obra.

Podemos concluir, então, que inicialmente a área da administração da produção trata da especificação e acúmulo dos elementos de entrada, que se referem, basicamente, a decisões quanto aos equipamentos, instalações físicas, matéria-prima e mão-de-obra. Após, a gerência da produção decide sobre o tipo de processo e de equipamentos

necessários.

E, finalmente, o administrador desenvolve a coordenação e a operação do sistema produtivo em si.

Apesar da relevância do papel que desempenha, atualmente a administração da produção vem progressivamente perdendo espaço para outra abordagem, a administração de projetos, especialmente em função da flexibilidade oferecida pelo conceito de projeto. Para sabermos, um projeto típico corresponde a um conjunto de atividades que acontecem apenas uma vez, com início e fim definidos e integrados por uma equipe temporariamente alocada. Assim, as definições dos objetivos, prazos, cronograma, equipe e custos envolvidos no projeto são essenciais para o seu bom gerenciamento.

Por meio dessa exposição podemos completar a visão a respeito da administração da produção, área funcional extremamente importante para o fornecimento adequado dos produtos da empresa aos seus clientes. Esta função é, assim, responsável por administrar a produção de modificações e inovações nos produtos, desde a definição de detalhes sobre o ambiente de fábrica até o planejamento das especificações do produto e do sistema produtivo.

Administração de *marketing*: o seu papel na organização

Para atingirmos este objetivo, precisamos inicialmente internalizar alguns conceitos básicos inerentes à administração de *marketing*. Ao buscarmos tais conceitos, reconhecemos a necessidade de apresentar uma das figuras que mais contribuíram para o estudo do *marketing*: Philip Kotler, um estudioso americano que, a partir da segunda metade dos anos 1960, passou a se dedicar intensamente ao desenvolvimento, ampliação e sistematização dos fundamentos e princípios que hoje chamamos de *marketing*.

Kotler mudou radicalmente o pensamento ao amarrar definitivamente o produto à satisfação das necessidades ([LINK: Para compreender melhor sobre satisfação das necessidades humanas e hierarquia de necessidades, seria interessante você ler algo sobre a Teoria de Maslow](#)) do consumidor, priorizando-a. Por isso, esse período é conhecido como *Era Kotler*. Apresentamos, então, o conceito clássico de *marketing*, segundo o grande mestre: trata-se da atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca entre empresa e consumidor (KOTLER, 1998).

Agora, precisamos saber se você conhece a diferença que existe entre **vendas e *marketing***. Basicamente, podemos dizer que a atividade de vendas está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; já o *marketing*, com a idéia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de toda a gama de coisas associadas com a sua criação, entrega e o consumo final (LEVITT, 1990).

Em síntese, a atividade de vendas visa estimular um volume lucrativo de vendas dos produtos da organização, enquanto o marketing se preocupa em conhecer o cliente e satisfazer as suas necessidades de consumo.

Portanto, a administração de *marketing* deve se preocupar, basicamente, com:

- fazer a prospecção de clientes potenciais para determinado produto/serviço, separando em grupo aqueles que realmente estão interessados;
- traduzir essa demanda em produtos ou linhas de produtos; e
- desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta.

A organização precisa, então:

- estabelecer quais nichos de mercados pretende ocupar e manter;
- definir os produtos que terão sucesso; e
- analisar o mercado para identificar quais as suas necessidades e em que ela pode ser melhor ou pior do que as concorrentes.

A administração de *marketing* é, portanto, responsável pelo planejamento e especificação dos produtos e serviços desejados pelos vários grupos de consumidores, pela tomada de decisões sobre preços, pela seleção do sistema de canais de distribuição e pelo gerenciamento do esforço promocional.

Você sabia que é também função do *marketing* influenciar o consumidor a desejar o produto, por meio de determinadas ferramentas, que são a propaganda (divulgação do produto/serviço), a promoção de vendas e a embalagem? (TUPINIQUIM; FREITAS, 1999).

É natural que a área de *marketing* dê apoio ao processo de venda, pois o vendedor pode ser mais eficiente no seu trabalho se tiver em mãos informações sobre o comportamento de compra e o perfil do consumidor. Finalmente, o acompanhamento do cliente, no pós-venda, permite que se avalie com mais precisão os resultados do trabalho de *marketing*.

*Podemos concluir, então, que os sistemas de informação e as pesquisas de mercado são fortes aliados dessa importante função organizacional, ao fornecerem informações sobre mercado, concorrência, comportamentos dos clientes, fornecedores e outros intermediários para as tomadas de decisão nesse âmbito. Tais sistemas, denominados de **Database Marketing**, são usados com o objetivo de tornar o processo decisório mais ágil e consistente.*

Certamente você já teve a oportunidade de responder pesquisas de mercado em que o entrevistador lhe faz perguntas sobre preferências e necessidades quanto a determinado produto (refrigerante, por exemplo), coletando também seus dados pessoais, tais como sua renda média, idade, nível de instrução, profissão e endereço residencial. Outra situação comum é o uso de cartões de crédito e de fidelidade para acompanhar os seus hábitos de consumo: lembra daquele cartão de fidelidade que você entrega ao caixa do supermercado toda vez que faz uma compra? Para você, o objetivo é juntar pontos para ganhar prêmios, já o supermercado deseja obter informações sobre suas compras, podendo saber como andam as suas vendas.

Passamos, agora, a outro tipo de preocupação: a movimentação da mercadoria do produtor ao consumidor. É preciso definir **estratégias*** (GLOSSÁRIO: *Estratégia – trata-se do conjunto de diretrizes e planos fundamentais para atingir objetivos que definem em que situação a organização está e que tipo ela é ou deseja ser.) voltadas à distribuição do produto, facilitando a ação do consumidor. O administrador escolhe, então, o canal de distribuição (ponto de venda) que deve ser usado para a melhor colocação do seu produto, considerando alguns fatores, que são: valor do produto, frequência da compra, preferência do consumidor e características do produto (KWASNICKA, 2004). Agora, observe, na figura 6, como fica o sistema global de *marketing*:

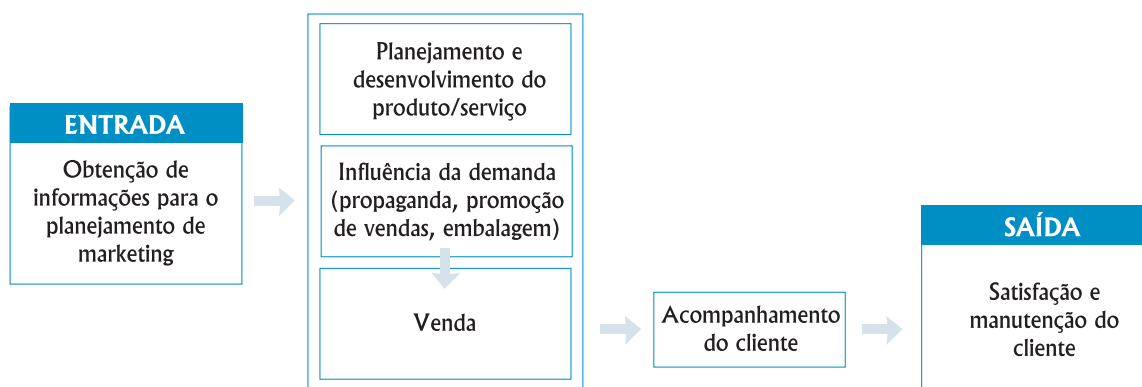


Figura 6: Função de marketing.

Fonte: Adaptado de Kwasnicka (2004); Tupiniquim; Freitas (1999).

Administração de *marketing*: o composto de *marketing*

A partir da exposição anterior, podemos concluir que a grande função da administração de *marketing* é criar oportunidades de lucros, e oferecer idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

Para definir estratégias dessa ordem, a organização deve analisar cuidadosamente cada um das variáveis existentes no ambiente de mercado que têm poder de influência sobre os resultados pretendidos. Saiba que há, basicamente, dois grupos de variáveis: as **controláveis** pela organização e as **não-controláveis**.

Assim, aquelas em que a organização tem poder de decisão e de gerenciamento, chamadas de controláveis, geram ações que determinam o comportamento do mercado. São elas: o produto, a concorrência, o preço, a distribuição e a comunicação.

O administrador da área de *marketing* precisa, então, decidir sobre a melhor alternativa para a empresa em termos de Produto, Preço, Ponto de Venda e, também, Propaganda e Promoção. Tais componentes, chamados **Composto ou Mix de Marketing*** (GLOSSÁRIO: **Mix de Marketing – Marketing mix ou Composto de Marke-ting (ou mercado), são expressões usadas para referir o conjunto das quatro principais variáveis de atuação do marketing: Produto, Preço; Ponto de Venda (praça), Promoção.*) (4 P's), representam as quatro principais variáveis de atuação do *marketing*. Assim, podemos dizer que a estratégia mercadológica do composto de *marketing* refere-se ao conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode usar para influenciar as respostas dos consumidores (TUPINIQUIM; FREITAS, 1999). Dessa forma, temos:

- **Produto:** inclui a definição dos produtos/serviços que serão desenvolvidos e/ou vendidos pela organização. Neste caso, conforme vimos na exposição anterior, há a presença da pesquisa mercadológica, abrangendo todas as formas de análise que investiga as necessidades e desejos dos clientes que constituem

o mercado da empresa. Inclui também o planejamento de produtos, sua administração e a definição das suas características, tais como o seu desenho, tamanho, cor, tipo, marca, embalagem, rótulo, garantia e assistência técnica;

- **Preço:** envolve a determinação de um valor que deve estar em consonância com o mercado e que possa atender de forma justa e ética às necessidades do consumidor, sendo neste momento que a empresa define suas margens de lucro. Devemos lembrar, ainda, que a política de preço ajuda a posicionar os produtos no mercado;
- **Promoção (comunicação):** a política de comunicação é uma das variáveis mais importantes do Mix de *Marketing*, já que se refere àquelas estratégias que procuram tanto elevar a notoriedade dos produtos e das marcas como acelerar as suas vendas em ocasiões especiais. Por meio de campanhas promocionais, a organização consegue, inclusive, criar entre um público-alvo a necessidade pelo consumo de determinado produto/serviço. Neste momento, o administrador precisa decidir que apelo deve ser dado à campanha, além de tomar decisões sobre as estratégias de publicidade adequadas, relações públicas e promoções necessárias, e qual a verba e os veículos de comunicação que serão usados para atingir o consumidor; e
- **Ponto de Venda (distribuição):** a área de *marketing* da organização deve definir a política de distribuição dos seus produtos, o canal ideal que irá utilizar para levar o produto até o consumidor, além do número e o tipo de intermediários necessários ou depósitos estratégicos (como distribuidores) e, também, o transporte ideal, sempre com o objetivo de distribuí-los de forma econômica e rápida. Lembre-se, é essencial que os produtos e serviços sejam colocados à disposição do cliente em pontos de vendas de fácil acesso.

Temos aqui o chamado **Mix de Mercado**, ou **4 P's**. No entanto, você deve saber que atualmente há obras sobre o assunto que já tratam dos 7P's ou 9 P's. Desse modo, os 4 P's já viraram 7 P's para a área de serviço e 9 P's para o turismo; e, talvez, novos P's aparecerão em breve (SÁ, 2006). Os 4 P's que vimos agora são os mais aplicados nos planos de *marketing* dentro das

organizações, foram formulados no início da década de 60 do século XX pelo professor Jerome McCarthy.

Mas, existem ainda os fatores não controláveis, os quais também devem ser considerados no contexto global de *marketing*. Tais variáveis referem-se, basicamente, ao conjunto de elementos e condições demográficas, econômicas (como a renda), político-legais (como as políticas de câmbio e as leis que regulamentam as vendas e os preços), sócio-culturais (por exemplo, o papel da mulher na sociedade), ambientais e tecnológicas (como, por exemplo, o poder da Internet), todas com força para influenciar as atividades de *marketing*.

Verificamos, então, que o processo de *marketing* consiste, principalmente, no esforço organizacional de equilibrar forças altamente conflitantes: temos, de um lado, os fatores internos, que a organização pode manipular diretamente e, do outro, existem as forças externas, sobre as quais as organizações podem, algumas vezes, influenciar, mas de forma limitada.

Por isso, compreendemos que deve existir uma perfeita dosagem entre os esforços do administrador de *marketing* em oferecer um produto/serviço ao mercado para que o resultado seja favorável. E, para complicar a situação, como já dizia o grande mestre, a atual realidade de mercado revela que é cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos, especialmente porque os clientes já não são tão leais como antes, possuindo múltiplas alternativas no mercado, ao mesmo tempo em que fica cada vez mais fácil às concorrentes igualarem seus produtos (KOTTLER, 1998).

Desse jeito, concluímos que a qualidade já não faz mais a diferença. O importante agora é constantemente agregar valores ao produto/serviço que, muitas vezes, são intangíveis, tais como a disponibilidade de facilidades na negociação, empatia com o cliente, fornecimento rápido de informações adequadas ao consumidor e o desenvolvimento de um serviço pós-venda eficaz.

Pudemos concluir que, para decidir sobre o mix de mercado mais adequado à organização, o administrador precisa conhecer detalhes sobre cada um dos quatro compostos de marketing (Produto, Preço, Promoção, Ponto de Venda), como também sobre variáveis não controláveis do ambiente externo.

Administração financeira e orçamentária: visão sistêmica

A Função Financeira é vista como uma das mais complexas e delicadas do contexto organizacional, já que trata da análise e solução de problemas associados à aquisição, conservação e uso eficientes dos seus recursos financeiros (o dinheiro!).

Assim, nessa área os gestores precisam tomar decisões de investimentos, de distribuição de lucros e de financiamento, sempre com foco nos objetivos organizacionais. Podemos visualizar a Função Financeira, de acordo com o sistema a seguir (figura 7):

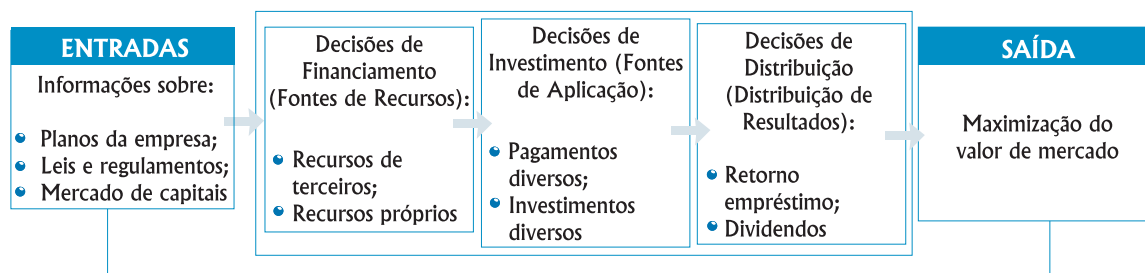


Figura 7: Função Financeira, a partir da visão sistêmica.

Fonte: Kwasnicka (2004).

Conforme observamos na figura 7, para iniciar suas atividades, o sistema financeiro necessita obter informações, tanto internas como do ambiente externo, especialmente aquelas que afetam diretamente o fluxo de fundos da empresa. Devemos lembrar, então, a importância dos planos oriundos das outras áreas funcionais da organização para se fazer o planejamento financeiro, já que a maioria desses planos requer o uso de recursos financeiros para serem executados. As outras áreas, você lembra, são *marketing*, recursos humanos e produção.

O planejamento financeiro conta, ainda, com a presença do orçamento financeiro, cuja preparação exige a participação de todas as demais funções

organizacionais, cabendo à função financeira apenas a consolidação das partes elaboradas. Com a consolidação é dado ao orçamento um equilíbrio de receita e despesa.

A economia e a política também têm forte influência sobre o sistema financeiro de uma empresa, pois são responsáveis pela elaboração de políticas, leis e regulamentos que regem o mercado financeiro.

Finalmente, por ser a maior origem de recursos de uma organização, o mercado de capitais também é uma importante fonte de informações para que o processo financeiro possa iniciar devidamente suas atividades.

A figura 7 revela que o núcleo do sistema financeiro é formado por decisões relacionadas a três áreas distintas:

- **fontes de fundos:** quando a empresa não gera fundos suficientes a partir das suas vendas, o gerente financeiro precisa buscar recursos externos. Assim, podemos dizer que uma organização pode ter duas fontes de recursos: a de terceiros (empréstimo de capital de terceiros e emissão de debêntures) e a fonte de capital próprio (uso de incentivos, emissão de títulos ao investidor, retenção de lucros e depreciação do ativo fixo);
- **aplicação de recursos:** para aplicar recursos, o gestor financeiro enfrenta restrições regulamentares, competitivas e impostas pelas fontes de fundos propriamente ditas. Ainda, o dilema enfrentado pelo administrador financeiro exige dele especial atenção à natureza exata de cada um dos investimentos ou uso dos fundos que ele autoriza, já que: se, por um lado, toda empresa precisa de suficiente liquidez para manter um bom crédito na praça, e esse objetivo está relacionado com os pagamentos das obrigações, por outro, o uso do capital para aumentar a liquidez pode resultar na perda de lucros; e
- **Pagamento de dividendos*** (GLOSSÁRIO: *Dividendos – forma de remuneração do capital investido pelos acionistas ligada à distribuição de uma parcela do lucro da empresa.): se uma empresa quer fazer com que suas ações permaneçam atrativas como investimento, deve desenvolver uma política de dividendos, aspecto não favorável para ela, já que constitui um fluxo de dinheiro que, conseqüentemente, reduz os fundos disponíveis para outros depósitos. Vale dizer, ainda, que o processo orçamentário não é estático, mas sim dinâmico, sendo importante definir um sistema

de controle próprio, que permita a análise das causas de variações entre valores, reais e orçados, com a apresentação de relatórios.

Como saída do sistema financeiro de uma empresa, podemos apontar a maximização da riqueza dos seus proprietários, ou seja, a maximização do valor de mercado das suas ações. Por outro lado, uma organização precisa também mostrar a sua capacidade de liquidar suas obrigações e, já que vivemos em um mercado bastante instável, podemos concluir que é um grande desafio ao administrador manter a Função Financeira em equilíbrio.

Você pode compreender a Função Financeira, com base na abordagem sistêmica. A partir dessa visão, você pode identificar os elementos de entrada, as áreas que envolvem suas principais decisões e, finalmente, o seu principal objetivo, que é, em síntese, ser bem sucedido no enfrentamento do conflito entre rentabilidade e liquidez.

Administração financeira e orçamentária: as decisões

O administrador financeiro está constantemente preocupado em obter a quantidade necessária de capital para o bom funcionamento da sua organização e, se não bastasse, precisa encontrar meios de multiplicar e conservar esses recursos.

Na busca por tais objetivos, os gestores precisam tomar uma série de **decisões importantes**, especialmente relacionadas a financiamento, investimento e distribuição de dividendos, detalhadas a partir de agora.

- **Decisão de financiamento:** uma das atribuições do gestor financeiro é selecionar a origem dos recursos que financiarão as atividades da empresa. Para tanto, ele precisa considerar o retorno desejado pelos acionistas, o risco associado a cada estrutura alternativa de capital e o custo do capital de terceiros.
- **Decisão de investimento:** o administrador precisa, também, decidir a respeito de novos investimentos, isto é, sobre a alocação de recursos financeiros para projetos de investimento com benefícios futuros, que, só por esse motivo, envolvem risco. Em decisões dessa ordem, há 2 componentes essenciais: os lucros esperados e o risco incremental que eles representam para a empresa. Cabe, ainda, ao administrador financeiro a responsabilidade da gestão dos diversos tipos de ativos da empresa. A maior parte de seu tempo é tomada por decisões envolvendo os **ativos correntes*** (GLOSSÁRIO: *Ativos correntes – direitos e haveres que a empresa tem a serem recebidos em prazo inferior a 1 ano. Exemplo: caixa e aplicações financeiras de curto prazo (menos de 1 ano), contas a receber e estoque.) como, por exemplo, concessão de maior ou menor prazo de pagamento aos clientes e o custo cobrado nessas operações. Embora o **ativo imobilizado*** (GLOSSÁRIO: *Ativo imobilizado – infra-estrutura usada pela empresa para obter os produtos e serviços a que se propõe. Exemplos: Instalações, maquinário, edificações.) envolva grandes somas de recursos organizacionais, este não ocupa tanto o dia-a-dia do administrador financeiro, sendo mais esporádicas decisões voltadas à gestão dos mesmos. Os fundos

investidos na empresa devem girar regularmente de forma a permitir o desempenho das atividades operacionais. Deve-se tentar compatibilizar volumes e custos do contas a pagar e contas a receber do negócio, bem como disponibilidades de caixa e nível de estoques, de forma a não comprometer em demasia o capital de giro da empresa.

- **Decisão sobre distribuição de dividendos:** esse tipo de decisão está relacionado à quantificação do percentual sobre os lucros a ser distribuído aos acionistas na forma de dinheiro, na determinação do montante de apropriado de dividendos a ser distribuído a cada acionista, na distribuição de bonificações e na recompra de ações. Devemos ter em mente que, quanto maior for o percentual de lucros distribuído aos acionistas na forma de dividendos, menor será o montante dos lucros reinvestidos no negócio, devendo tais decisões guardarem coerência com o objetivo de maximização da riqueza dos acionistas. O quanto será distribuído aos acionistas deve ser compatível com uma maior ou menor necessidade de financiamento das atividades da empresa. Dessa forma, a política de distribuição de dividendos está diretamente relacionada com a política de financiamento das atividades da empresa.

A Administração Financeira está relacionada à tomada dos 3 tipos de decisão, anteriormente mencionados, que, em conjunto, determinarão o valor de mercado da empresa.

Assim, para apoiar na tomada dessas decisões, a organização conta com uma série de atividades especializadas, tais como as de tesouraria, as de controladoria e auditoria, além da diretoria financeira e dos comitês financeiros.

Administração de recursos humanos: o processo

A área de recursos humanos (RH) de uma empresa pode ser considerada peça-chave para o sucesso de uma organização, já as pessoas constituem a sua maior riqueza. As pessoas levam consigo os recursos organizacionais mais importantes que podem existir: inteligência, experiência, conhecimento, inspiração e criatividade.

Para completar, em tempos de competição acirrada, o segredo é posicionar a pessoa certa no local certo, para que se possa obter a tão desejada vantagem competitiva. Podemos compreender, então, que a função de RH está intimamente relacionada às demais áreas funcionais da organização, devendo se adaptar às suas necessidades.

No entanto, lembre que o tamanho e a importância dada à unidade de RH de uma empresa depende, basicamente, do seu porte, daquilo que produz, da importância da afiliação do funcionário na empresa e do *know-how** (GLOSSÁRIO: **Know-how* – ou conhecimento processual, é o conhecimento de como executar alguma tarefa.) usado na produção.

Assim, a primeira etapa do processo de administração de RH é justamente **planejar** sobre a necessidade e a qualidade adequadas do pessoal para atuar nos mais diversos setores organizacionais. O administrador verifica se há necessidade de **recrutar** alguém ou se é preciso **desligar** algum funcionário do quadro.

Outra atividade importante desse processo é o **treinamento**, cuja necessidade pode surgir quando se faz a **seleção** de um candidato ou quando se avalia o desempenho dos funcionários. Finalmente, a **avaliação de desempenho funcional** conduz à aplicação de **recompensas**, podendo acontecer de várias formas, como veremos mais adiante. Veja, então, o processo completo por meio da figura 8:

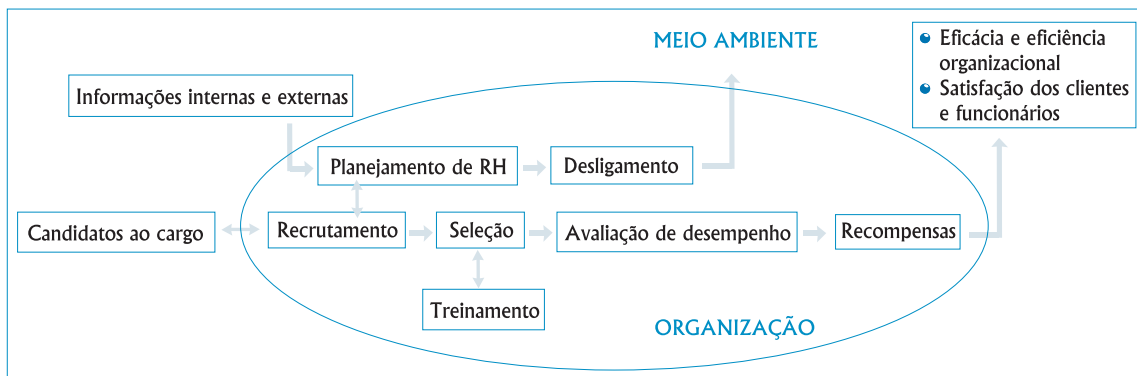


Figura 8: Processo de administração de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

A figura 8 nos permite analisar a área funcional de (RH) com mais detalhe, desde a primeira etapa do processo, com a aquisição de informações oriundas tanto do ambiente interno como externo à organização, até a última, quando são coletados os frutos do seu funcionamento que são, basicamente, a eficiência e a eficácia organizacional, além da satisfação dos clientes internos e externos.

Há, portanto, uma série de fatores que influenciam o bom desempenho da administração de pessoal em uma organização. Inicialmente, podemos dizer que, para desempenhar sua função de maneira adequada, o gerente de RH deve lidar com um conjunto de questões relevantes, quais sejam:

- identificar as necessidades em termos de pessoal das áreas funcionais da organização;
- escolher o candidato mais adequado para ocupar determinada função;
- administrar demissões;
- poder aumentar o nível de lealdade e motivação do empregado;
- encontrar a melhor maneira de avaliar o desempenho de cada indivíduo;
- definir uma equipe bem treinada para atuar com alta qualidade e produtividade;
- garantir a saúde física e mental da força de trabalho; e

- acompanhar as regulamentações que afetam as práticas da administração de pessoal.

Diante desse quadro, apontamos o **planejamento de RH** como a essência do processo de administração de pessoal. O planejamento acontece, assim, em três estágios: planejamento, programação e avaliação (BATEMAN; SNELL, 1998).

Na primeira etapa, os administradores precisam **conhecer os planos** de negócios da organização, com o objetivo de fazer a **previsão de demanda*** (GLOSSÁRIO: *Previsão de demanda de pessoal – são previsões feitas pela administração de RH no que se refere à necessidade de pessoal de um setor ou da organização como um todo.) e **de suprimento de mão-de-obra*** (GLOSSÁRIO: *Previsão de suprimento de mão-de-obra – ao fazer uma análise da oferta de mão-de-obra, a administração de RH pode estimar o número e a qualidade de empregados atuais, bem como verificar a disponibilidade da oferta externa de funcionários.). Afinal, é preciso tomar conhecimento sobre fatos relacionados ao direcionamento planejado para a empresa, além das expectativas em relação ao crescimento futuro.

Após, o gestor precisa fazer uma **programação das atividades** relacionadas à: recrutamento, treinamento e demissões. Finalmente, é preciso definir como as **atividades de recursos humanos serão avaliadas**, etapa importante já que permite verificar se elas estão produzindo os resultados esperados.

A seguir, você conhecerá mais detalhadamente cada uma das atividades que compõem o processo de administração de pessoal.

Você conheceu a Função de Recursos Humanos com base no funcionamento do processo de administração de pessoal. Neste contexto, aprendeu que o planejamento de RH constitui-se a essência desse processo administrativo, já que identifica ações relativas ao planejamento da mão-de-obra necessária, faz a programação das atividades de recrutamento, demissões e treinamento e, finalmente, faz o planejamento das atividades de avaliação de desempenho dos funcionários.

Administração de recursos humanos: principais funções

A exposição anterior permitiu que você estudasse como se desenvolve o processo de administração de recursos humanos de uma organização; a partir de agora, será capaz de analisar cada um dos seus estágios. Além dessa oportunidade, saiba que, ao longo do curso, você terá um rol de disciplinas específicas sobre a área de RH. Então, de modo geral, temos:

- **Planejamento de recursos humanos:** ao desenvolver esta função, o administrador de RH deve delinear planos que definam como, onde e quando conseguir o tipo e a quantidade certa de pessoas, para o local certo no tempo certo, sempre considerando as necessidades e os objetivos da organização. Por isso, o planejamento de RH é realizado em três etapas, a saber: avaliação do quadro atual; avaliação das necessidades futuras de RH; e desenvolvimento de um programa para satisfazer necessidades futuras de RH (ROBBINS, 2005):
 - **Avaliação do quadro atual:** em geral, é iniciado com uma análise de cargos, quando se coletam informações tanto sobre deveres como de responsabilidades inerentes ao desempenho das funções (descrição do cargo). Após, faz-se o levantamento das qualificações exigidas para ocupar os cargos (especificação do cargo). Essa etapa é importante também para se definir a composição e o desenvolvimento do quadro organizacional. Além disso, serve como base para avaliar o desempenho do funcionário, mantendo-o esclarecido a respeito das suas responsabilidades (BATEMAN; SNELL, 1998).
 - **Avaliação das necessidades futuras de RH:** observando os objetivos e estratégias da organização, além dos seus níveis de produtividade e das possibilidades de demanda por produtos/serviços, o administrador de RH tem condições de fazer previsões de suprimento da mão-de-obra. Por exemplo, se a sua empresa consegue elevar a

produtividade em função do uso de novos computadores e sistemas, é possível que haja necessidade de redução do quadro.

- **Programação:** tendo em mãos os resultados das etapas anteriores, o administrador pode fazer programações para recrutar novos funcionários, realizar treinamentos e, até, demissões.
- **Composição do quadro:** aqui as atividades da área de RH concentram-se em realizar recrutamento, seleção e realocação:
 - **Recrutamento:** práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais (LACOMBE; HEILBORN, 2006). O recrutamento pode ser tanto de candidatos internos como externos à organização. Vários métodos são usados para recrutá-los, tais como anúncios em mídia, informações em quadro de avisos ou em tabuletas na porta, agências de emprego, indicações, *sites* da Internet especializados em oferta e procura de mão-de-obra e *head-hunter** (GLOSSÁRIO: **Head-hunter* – a função de um caçador de cabeças (*head hunter*, em inglês) é a de encontrar a pessoa certa para ocupar um cargo de alto nível em determinada organização.)).
 - **Seleção:** por meio de instrumentos corretos, a organização pode decidir quais são os candidatos mais adequados que serão contratados. Tais instrumentos são, principalmente, as entrevistas, a análise de currículo, formulários de proposta de emprego, busca de referências, dinâmicas de grupo e testes psicotécnicos e de desempenho.
 - **Recolocação:** é a ação de ajudar pessoas demitidas a se recolocarem em outra organização.
- **Desenvolvimento do quadro:** para que a área de RH consiga desenvolver sua força de trabalho, é preciso investir em programas de treinamento e realizar avaliações, como meio de obter dados sobre o desempenho do funcionário:
 - **Treinamento:** é bem provável que você ou um amigo seu já tenha participado de algum curso de treinamento em

informática. Programas de treinamento visam aprimorar as qualificações do funcionário no desempenho das suas funções, ou até prepará-lo para o desempenho de uma atividade nova. Outros indícios sugerem a necessidade de treinamento, tais como uma queda da produtividade de um funcionário, um aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes, uma quantidade crescente de perguntas que os funcionários fazem no trabalho, além do aumento de reclamações dos clientes e/ou colegas (ROBBINS, 2005).

- **Avaliação de desempenho:** esta atividade permite que a administração de RH tome decisões a respeito de promoções, transferências e demissões de funcionários da organização. Basicamente, tanto resultados individuais como comportamentos e características individuais podem ser avaliados. Ainda, recomendamos a avaliação do desempenho de equipes, já que atualmente é cada vez mais comum as organizações se estruturarem em equipes.

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como conseqüência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível. Afinal, como lembram Lacombe e Heilborn (2006, p. 240)

[...] a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada.

Você conheceu um pouco mais sobre os meandros do processo da administração de RH de uma organização. Neste contexto, você pode concluir sobre a importância em investir nas atividades de recrutamento, seleção,

treinamento e avaliação de desempenho como meio para elevar a qualidade do desempenho funcional. A análise de cargos e a recolocação são também relevantes.

RESUMO

Você acabou de finalizar a unidade 3, onde foi possível desenvolver uma visão geral a respeito da natureza cíclica do processo administrativo e do papel dos tomadores de decisão nesse contexto. Além disso, foi nesta Unidade que você pode compreender que a estrutura organizacional é composta por diferentes níveis de tomada de decisão: o estratégico, o tático e o operacional. Finalmente, ao longo das demais exposições a intenção foi fazer com que você conhecesse as quatro principais áreas funcionais de uma organização – Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos – e como elas se desenvolvem e são administradas.

Atividades de aprendizagem

1. Para você, qual é a importância de um cadastramento de clientes para uma empresa? O que a organização poderia fazer com dados desse tipo?
2. Uma das maiores dificuldades da administração financeira é compatibilizar o aspecto liquidez com rentabilidade. Qual a sua opinião sobre o assunto?
3. Você acha que a avaliação do funcionário após o período de experiência deve servir para puni-lo (quando está aquém das expectativas) para premiá-lo (quando está além) ou para outras finalidades (quais seriam elas)?
4. Identifique um produto qualquer disponível hoje no mercado e tente fazer uma descrição geral da programação e do controle da sua produção.

BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

DUBRIN, Andrew J.. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice L.. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÁ, Jailson de. **O que é marketing**. Disponível em:
<<http://www.acontecendoaqui.com.br>>. Acesso em: 24 abr. 2006.

TUPINIQUIM, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. **Marketing básico e descomplicado**. São Paulo: Editora STS, 1999.