

3 - O ambiente das organizações

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o ambiente das empresas e suas características principais.
- Descrever o ambiente geral ou macroambiente e suas variáveis críticas.
- Descrever o ambiente específico ou microambiente e seus principais componentes.
- Reconhecer os tipos de ambiente organizacional.
- Reconhecer a dinâmica ambiental.
- Conhecer quais as características organizacionais adequadas para confrontar diferentes ambientes de negócios

1

O que é um sistema?

Modelo mecânico – inspirado na Física
Modelo orgânico – inspirado na Biologia
Modelo sistêmico – Novo enfoque

“Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.”

(OLIVEIRA, Djalma P. R. Sistemas, Organização & Métodos. São Paulo: Atlas, 2002)

2

Conceito de Sistemas 1

- Um conjunto de elementos
 - dinamicamente inter-relacionados
 - formando uma atividade
 - para atingir um objetivo
 - operando sobre dados/energia/matéria
 - para fornece informação/energia/matéria.
- (Chiavenatto)

3

Conceito de Sistemas 2

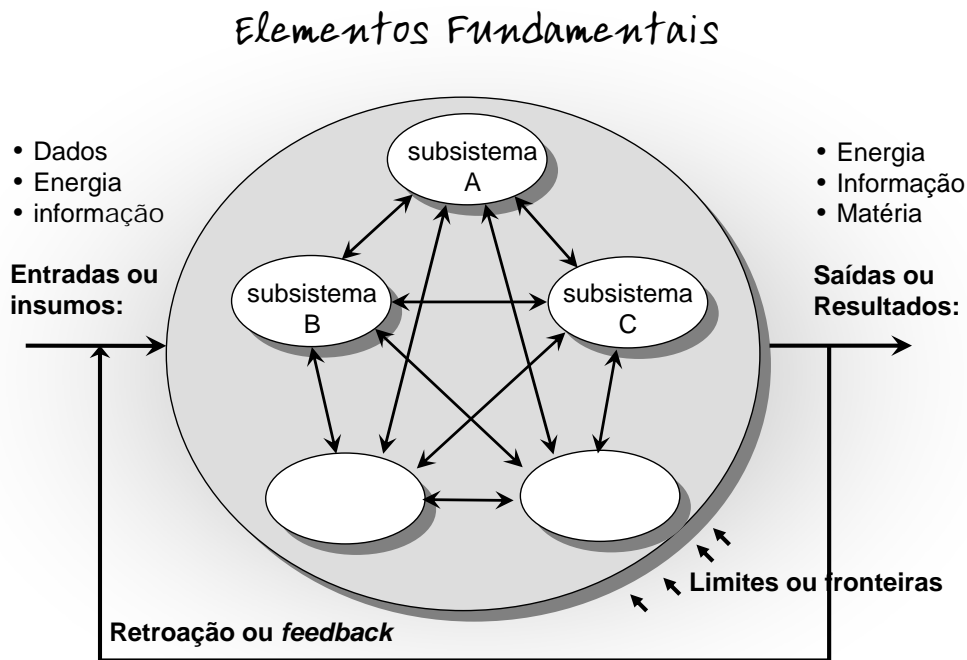
BERTALANFFY define sistema como um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas. Disto decorrem 2 conceitos:

Objetivo do sistema: as unidades, bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre um objetivo.

Globalidade: o sistema sempre reagirá globalmente a qualquer estímulo produzido em quaisquer das suas unidades. Isto é, há uma relação de causa-efeito entre as diferentes partes de um sistema.

4

Representação de um sistema



5

Conceito de teoria de sistemas

▪ **Retroação** (feedback): é um mecanismo de comunicação entre a saída e a entrada do sistema. As principais funções da retroação são:

- Controlar a saída do sistema;
- Manter o equilíbrio do sistema;
- Manter a sobrevivência do sistema.

▪ **Memória**: compreende os dados armazenados e disponíveis para consultas futuras.

▪ **Controle**: compreende os objetivos, políticas, normas, padrões de desempenho. Determinam o caminho a ser seguido. Se constituem nos parâmetros.

▪ **Dado** é um registro a respeito de um determinado evento (um sinal) para o sistema homem-tarefa.

▪ **Informação** é um conjunto de dados com um determinado significado (um signo) para o sistema homem-tarefa.

▪ **Conhecimento** é a informação que, devidamente tratada (um símbolo), muda o comportamento do sistema homem-tarefa.

6

Organização como Sistema

Sistema social

Pessoas

Grupos

Sentimentos

Emoções

Sistema estrutural

Autoridade

Hierarquia

Normas

Sistema tecnológico

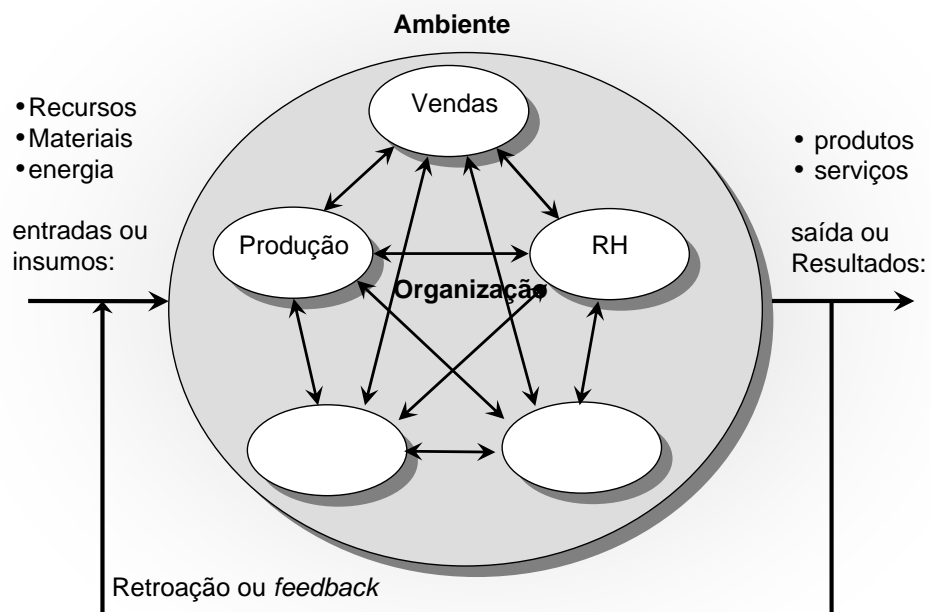
Máquinas

Equipamentos

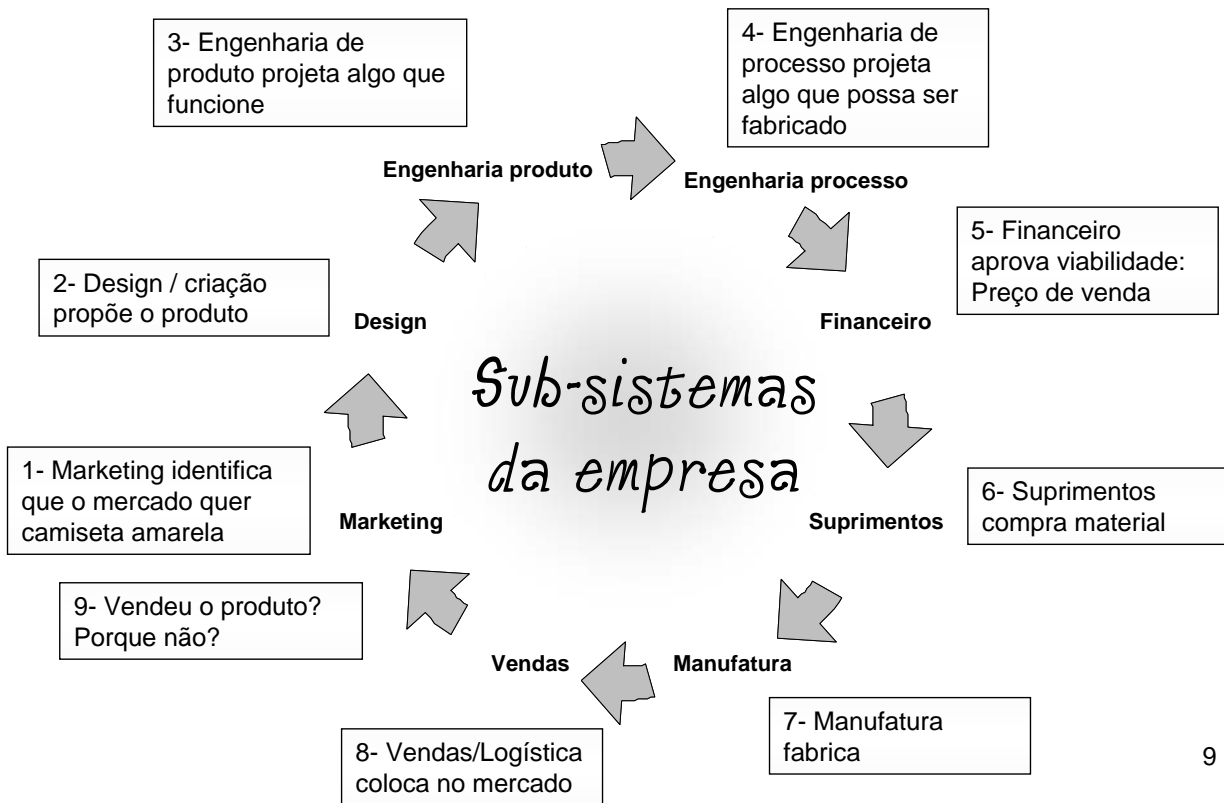
Conhecimentos

7

A organização como um sistema



Os sub-sistemas da empresa



9

Classificação de sistemas

Quanto à constituição:

Sistemas físico e concretos	Sistemas abstratos e conceituais
<ul style="list-style-type: none"> • Compostos de equipamentos, instalações e coisas reais. • Hardware • Podem ser descritos em termos quantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Compostos de conceitos, abstrações, hipóteses e idéias • Software • Não-físico

Geralmente as organizações precisam de hardware e software

Quanto à natureza

Sistemas Abertos	Sistemas fechado
é aquele que mantém intensa interação (entrada e saída) com seu meio ambiente são probabilísticos e flexíveis	Intercambio com o meio é pequeno e conhecido Previsível e programado.

- As organizações são sistemas abertos, interagindo dinamicamente com seus ambientes.
- Um sistema aberto é aquele que mantém intensa interação (entrada e saída) com seu meio ambiente, afetando-o e sendo afetado por ele.

11

Sinergia

- É o resultado multiplicador das partes do sistema.
- Torna possível $1+1+1 > 3$

Entropia

Efeito de desintegração do sistema
 $1+1+1 < 3$

12

Abordagem Sistêmica

Linhas básicas apontadas por Hopkins:

- A totalidade deve ser o foco principal da análise, com as partes recebendo atenção secundária.
- A integração é a variável-chave para a análise global.
- Possíveis modificações em cada parte devem provocar efeitos nas outras partes do todo.

13

⊙ que é Ambiente ?

Conceito de Ambiente

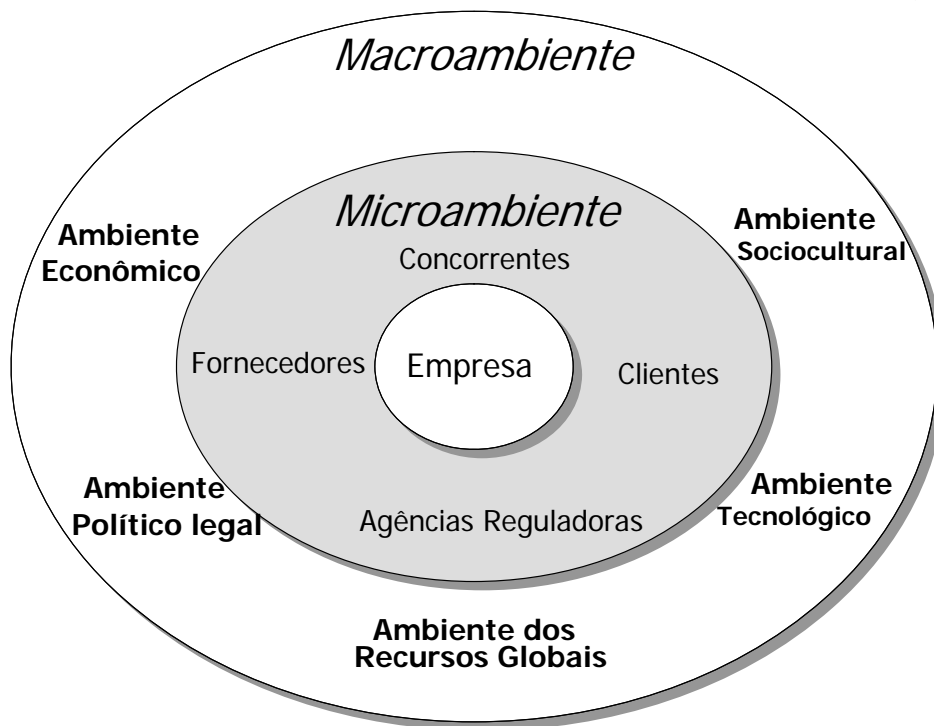
- É tudo que envolve externamente uma organização. O que está além das fronteiras.

Como é muito amplo e complexo o melhor é segmentá-lo:

- Microambiente (ou ambiente específico) mais próximo e imediato.
- Macroambiente: (ou ambiente geral) envolve o microambiente e todas as organizações.

14

Representação dos Ambientes



15

Microambiente Ambiente de fornecedores

- é necessário conhecer todas as opções de fontes de insumos necessárias ao funcionamento da organização

Quem são meus fornecedores ?

16

Microambiente
Ambiente de clientes

- detectar os desejos, hábitos, valores e situações daqueles com quem a empresa faz negócios, principalmente, os clientes finais

Quem são meus clientes ?

17

Microambiente
Ambiente competitivo

- Um competidor é qualquer entidade que ofereça aos clientes opções que diminuam a atração das opções oferecidas pela empresa.
- Aliança?

18

Microambiente *Ambiente regulador*

- agentes controladores ou regulamentadores da atividade da organização e sua função no ambiente
- Necessários para manter as regras de mercado e competitividade
- Exemplo: IBAMA, Receita Federal, ANAC, ...

19

Exemplo de análise *Micro ambiente do McDonalds*

Ambiente de fornecedores

- Compra corporativa, melhor negociação

Ambiente de clientes

- Alvo principal as crianças
- Executivos (Almoço rápido)
- Crescimento das classes B e C

Ambiente competitivo

- Crescendo no Brasil (Habibs, Subway, Burger King)
- Mantém a liderança

Ambiente regulador

- Fiscalização sanitária e trabalhista

20

Macroambiente

Ambiente econômico

- Como está a economia para o mercado da empresa?
- A dinâmica de mercados, capitais, matérias-primas, custos, preços, moeda, situação da economia nacional e a situação do comércio internacional
- padrões de compra dos clientes, o comportamento dos concorrentes e as oportunidades atuais da empresa.
- flutuações cambiais, taxas de juros, rendimentos dos investimentos, política de impostos, etc.

Investment grade ?

21

Macroambiente

Ambiente tecnológico

- Quais são as tecnologias que estão surgindo rapidamente e quais estão sendo descartadas.
- Quais mudanças terão efeito duradouro e quais são passageiras.
- Que tipo de novos produtos ou processos podem ameaçar a sobrevivência do negócio e que possíveis inovações poderiam reestruturar todo o mercado.

Minha empresa vai ser afetada ?

22

Macroambiente
Ambiente sociocultural

- é importante conhecer parâmetros como opiniões, valores, crenças, estilos, preferências, relações familiares, questões morais e religiosas, heróis, vilões, etc., que habitam a cabeça das pessoas e que afetam o comportamento dos clientes.
- Não confundir com responsabilidade social

Sex shop hoje em dia dá dinheiro?

23

Macroambiente
Ambiente recursos globais

- **Infraestrutura:** transporte,...
- **Ecológico:** disponibilidade de matérias-primas,...
- **Demográfico:** sexo, idade, padrões conjugais, taxas de natalidade, padrões religiosos, mobilidade social, estão influenciando o mercado

Apagação?

Custos de tratamentos de efluentes ?

24

Exemplo de análise

Macro ambiente do McDonalds

Ambiente econômico

- No Brasil Big Mac é luxo,
- depende forte na economia mas está favorável

Ambiente tecnológico

- Domínio público, facilmente copiado.

Ambiente sociocultural

- Ameaça da tendência de “saudáveis”

Ambiente político legal

- Muita tributação, concorrência sonega
- Afetado pelas decisões diárias. Ex: CPMF

Ambiente recursos globais

- Diminuição de crianças deve baixar receita
- Embalagens devem sofrer restrições (muito lixo)

25

grau de favorabilidade ou desfavorabilidade ambiental

- Como anda a imagem de sua organização?
- Como os fornecedores vêem a sua organização?
- Como os clientes vêem a sua organização?
- Como os concorrentes vêem a sua organização?
- Como as agências reguladoras vêem a sua organização?

As respostas a essas perguntas poderão indicar o grau de favorabilidade ou desfavorabilidade ambiental em relação à sua organização.

26

relações entre organização e seu ambiente

Quais as razões pelas quais as organizações estão tão preocupadas com seus ambientes?

- A principal razão é que o ambiente cria incerteza para os administradores
- O difícil é trabalhar com incerteza e imprevisibilidade (falta informação).

27

duas maneiras de agir com relação ao ambiente

1) se adaptar ao ambiente

1. Previsão e planejamento.
2. Estrutura flexível.
3. Papéis de fronteira.
4. Fusões e empreendimentos conjuntos.

2) Influenciar o ambiente

1. Propaganda e Relações Públicas.
2. Atividade Política.
3. Associações de Organizações

28

Adaptação ambiental

1- Previsão e planejamento

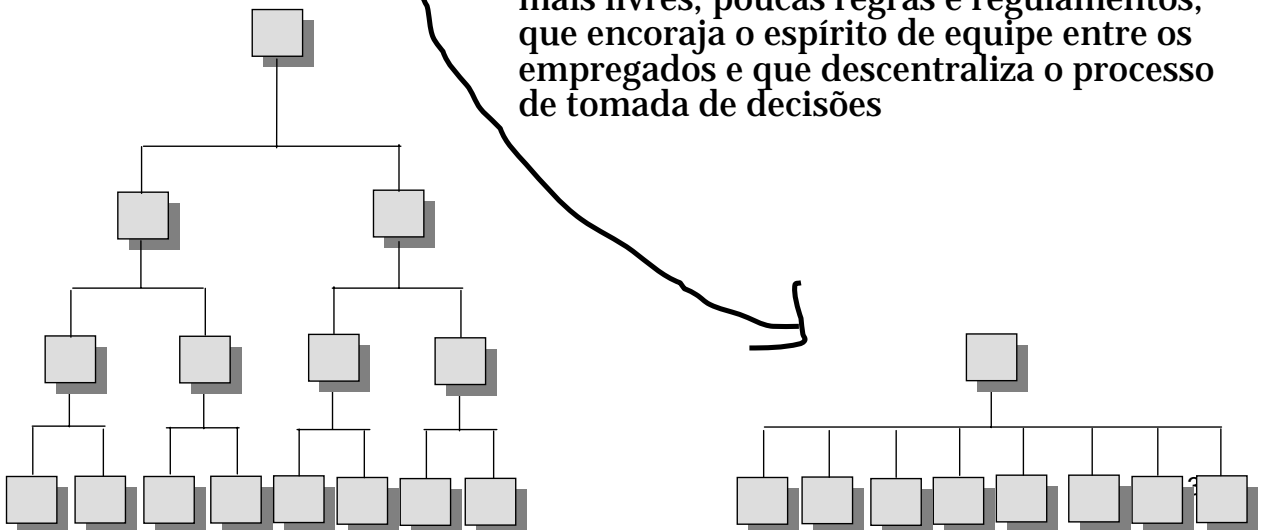
- são atividades típicas das grandes organizações.
- criam departamentos de planejamento quando a incerteza é elevada.
- A previsão é um esforço para delinear tendências que permitam aos administradores predizerem eventos futuros.
- As técnicas de previsão vão desde serviços de consulta a jornais e periódicos até modelos econômicos quantitativos de atividade de negócios.

29

Adaptação ambiental

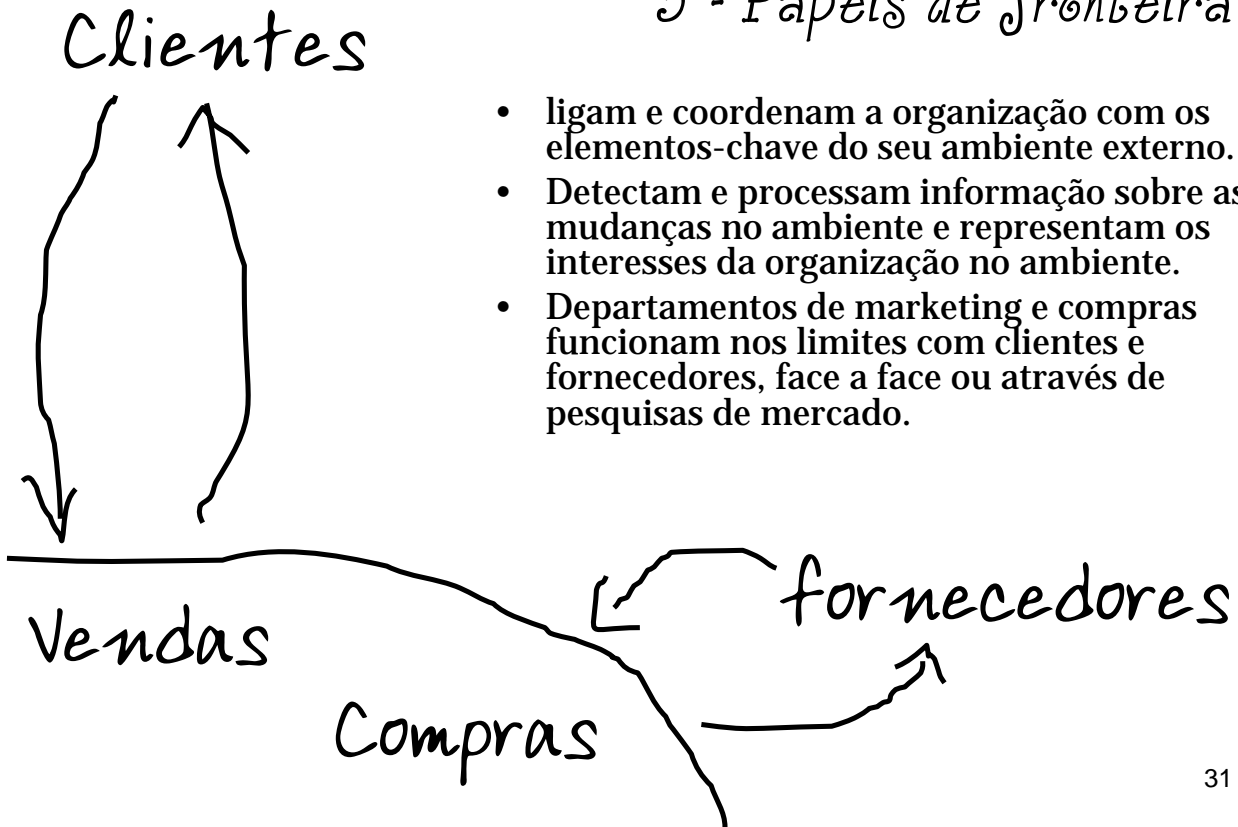
2- Estrutura flexível

- Pesquisas têm demonstrado que uma estrutura achatada, horizontalizada e flexível funciona melhor em ambientes mutáveis do que uma estrutura alta, hierarquizada e rígida.
- estrutura orgânica - fluxos de comunicação mais livres, poucas regras e regulamentos, que encoraja o espírito de equipe entre os empregados e que descentraliza o processo de tomada de decisões



Adaptação ambiental

3 - Papéis de fronteira



- ligam e coordenam a organização com os elementos-chave do seu ambiente externo.
- Detectam e processam informação sobre as mudanças no ambiente e representam os interesses da organização no ambiente.
- Departamentos de marketing e compras funcionam nos limites com clientes e fornecedores, face a face ou através de pesquisas de mercado.

31

Adaptação ambiental

4 - Fusões e empreendimentos conjuntos

- Quando duas ou mais organizações decidem se tornar uma só.
- Um empreendimento conjunto (*joint venture*) é uma aliança estratégica entre duas ou mais organizações para constituir um novo negócio ou uma nova organização independente daquelas que a formaram.
- Ocorre quando um projeto é muito complexo, caro ou incerto para uma organização sozinha.

32

Influencição do Ambiente

1- Propaganda e Relações Públicas.

- tem sido um meio bem-sucedido para administrar a demanda de produtos ou serviços de uma organização.
- As organizações gastam grandes somas de dinheiro para influenciar o consumidor.
- A propaganda tem sido um importante meio para reduzir a incerteza sobre os clientes.
- Relações públicas (RP) é bem similar à propaganda, exceto pelo seu objetivo, que é influenciar a opinião pública sobre a organização em si.
- Ex: Tylenol (lacre), Vega do Sul (São Francisco), Multibras (recall).

33

Influencição do Ambiente

2- Atividade Política.

- Representa uma ação organizacional para influenciar a legislação e regulação do governo.
- Muitas organizações pagam lobistas para expressar seus pontos de vista aos legisladores federais e estaduais e influenciar suas decisões e ações.
- Exemplo: lobby produtores de laranja nos USA

3- Associações de Organizações.

- Muitas organizações se juntam a outras com interesses similares para constituir associações de interesses próprios.
- EX: ABIC

34

Resumo do capítulo

Conceito de sistema

Sinergia

Macroambiente e microambiente

Duas maneiras de agir contra o ambiente:

1) se adaptar ao ambiente

1. Previsão e planejamento.
2. Estrutura flexível.
3. Papéis de fronteira.
4. Fusões e empreendimentos conjuntos.

2) Influenciar o ambiente

1. Propaganda e Relações Públicas.
2. Atividade Política.
3. Associações de Organizações