



# CONCEITOS DO MUNDO DO TRABALHO

Como funcionam  
as empresas

## COMO FUNCIONAM AS EMPRESAS

Organizar uma empresa é uma tarefa difícil. Para se tornar bem-sucedida, a empresa precisa garantir que todos os seus funcionários entendam quais são as funções de suas respectivas áreas, para quem eles devem responder e quais são suas perspectivas de progresso dentro da organização. Além disso, é essencial que os funcionários entendam as etapas do processo produtivo, para evitar que atrasos ou falta de insumos prejudiquem o funcionamento do todo. Por fim, uma empresa também precisa entender as condições de mercado para saber quanto ela pode cobrar por seus bens ou serviços. A seguir, definimos alguns conceitos que ajudam as empresas a cumprir todos esses objetivos.

### ORGANOGRAMAS

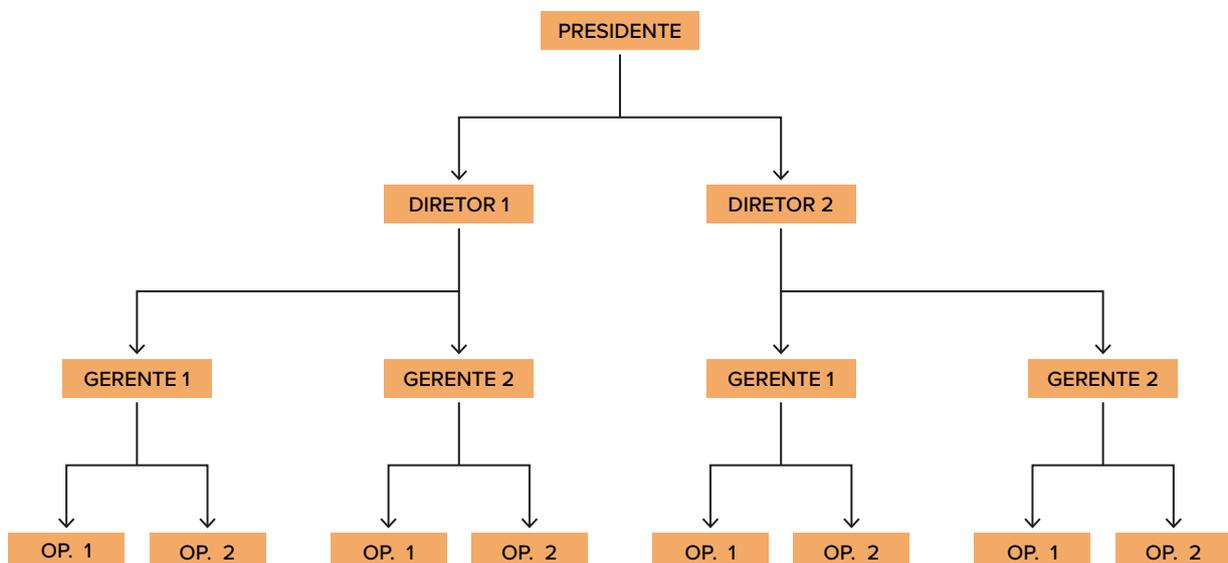
O organograma é uma representação gráfica da hierarquia de uma empresa. **Ele serve para detalhar todos os cargos que existem dentro dessa empresa, e como esses cargos se relacionam.**

**Um organograma deve ser lido de cima para baixo. No topo, temos sempre o principal tomador de decisões da empresa, o presidente.** Abaixo

do presidente estão os diretores, que respondem ao presidente e controlam áreas distintas da empresa. O fato de eles responderem somente ao presidente é representado por uma linha que os conecta ao presidente. Normalmente esses diretores têm autonomia para cuidar de suas respectivas áreas, ou seja, eles respondem somente ao presidente da empresa. Já que atuam em paralelo, os diretores são representados lado a lado em um organograma, às vezes conectados por linhas horizontais que representam uma relação entre áreas que precisam trabalhar juntas para atingir seus objetivos.

**Não existe um único organograma que represente todas as empresas. Cada empresa terá um organograma próprio, dependendo da sua área de atuação e do seu tamanho.** Um banco, por exemplo, precisa ter uma área de controle de risco que, entre outras coisas, atua no monitoramento das operações de empréstimo, para garantir que não está se expondo a muito risco. Já uma montadora de automóveis não conta com uma área de controle de risco, mas ela precisa de uma área de engenharia, que elabora os processos de fabricação.

A seguir, incluímos um exemplo de organograma para ilustrar nossa explicação.



Os organogramas são essenciais para que as diferentes áreas de uma empresa saibam como devem interagir, explicitando suas relações de hierarquia. Com ele, os membros das diferentes áreas sabem para quem devem responder.

## CADEIA PRODUTIVA

**A cadeia produtiva de uma empresa é uma sequência de processos consecutivos pelos quais uma matéria-prima precisa passar para se tornar um produto pronto para ser vendido e consumido.**

Assim como os organogramas variam muito entre diferentes empresas, as cadeias produtivas também podem ser bem diferentes entre si. Empresas que produzem bens mais sofisticados terão cadeias produtivas também bastante complexas.

**O entendimento da cadeia produtiva ajuda a tornar uma empresa mais eficiente.** Por exemplo, o estudo da cadeia produtiva de uma determinada empresa pode revelar que ela sofre de um “gargalo”. Um gargalo é a etapa mais lenta da cadeia produtiva, de modo que a velocidade da cadeia como um todo depende principalmente de seu ritmo. Às vezes o estudo encontra soluções para que esse gargalo não seja um obstáculo muito grande para a produção.

A compreensão da cadeia produtiva, portanto, é essencial para o planejamento racional das atividades da empresa, evitar atrasos e garantir seu funcionamento no dia a dia.

## PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira é um planejamento que determina qual será o caminho trilhado por um funcionário dentro de determinada empresa. **Um plano de carreira típico detalha quais serão os cargos que o funcionário pode alcançar na empresa, quanto tempo espera-se que ele fique em cada função até atingir uma posição mais alta e quais são as exigências de experiência e conhecimento da empresa para promover o funcionário ao longo desses cargos.**

**O plano de carreira ajuda a eliminar as incertezas que cercam a vida profissional dos empregados.**

Se uma empresa tem um plano de carreira, isso significa que, desde o momento em que é contratado, um funcionário já tem uma boa ideia de quanto ele pode crescer profissionalmente, quanto tempo demorará para atingir os novos cargos e o que a empresa espera dele em termos de desempenho. **Isso é uma vantagem competitiva da empresa, e pode ajudá-la a absorver empregados mais eficientes e comprometidos.**

Vale ainda mencionar que planos de carreira não são garantias de progresso. Existem inúmeros fatores que podem fazer com que um plano de carreira não seja cumprido pelo empregador. Uma crise econômica, por exemplo, pode levar uma empresa a ter de interromper as promoções e novas contratações, o que significa que o plano de carreira dos funcionários será, no mínimo, paralisado por um tempo, e potencialmente alterado dali pra frente. Nessas condições, seria interessante que a empresa comunicasse essa nova realidade a seus funcionários, para garantir transparência na tomada de decisões.

## PRECIFICAÇÃO DOS PRODUTOS DE UMA EMPRESA

A decisão de quanto cobrar por um produto pode ser bastante complexa. **O preço de um produto precisa incorporar todos os custos do processo produtivo e do esforço de vendas que leva esse produto até o consumidor. Além disso, ele precisa levar em conta a margem de lucro que a empresa quer obter por item vendido.**

**Em primeiro lugar, é importante que cada unidade vendida pela empresa seja capaz de “se pagar”. Ou seja, o valor que a empresa recebe por cada unidade produzida precisa, no mínimo, pagar todos os custos necessários para sua criação.** É possível separar todos os custos de uma empresa em dois tipos:

- **Custos variáveis:** são os custos que dependem do volume produzido.
- **Custos fixos:** são os custos que não dependem do volume produzido.

## FOLHA 4

# COMO FUNCIONAM AS EMPRESAS

---

Como exemplo, vamos pensar em um pequeno negócio familiar de venda de bolos:

- **Os custos variáveis desse negócio são aqueles que mudam de mês a mês, dependendo de quantos bolos a família produziu. São coisas como a farinha, o açúcar, os ovos, o combustível do veículo que a família usa para entregar o produto para os clientes mais distantes etc.** É relativamente fácil inserir esses custos em cada unidade vendida: se a família gasta 400 gramas de farinha por bolo, basta incorporar no preço de cada bolo o custo proporcional desses 400 gramas.
- **Já os custos fixos são um pouco mais difíceis de serem incorporados, e é comum que microempresários não entendam como isso pode ser feito. Um exemplo de custo fixo dessa empresa familiar é o valor do fogão que a família precisou comprar para dar conta dos pedidos.** A família vai ter de pagar as parcelas do fogão mesmo se não vender nenhuma unidade. Como incorporar essas parcelas no preço do bolo? Imagine que a família pague R\$ 100,00 por mês nas parcelas do fogão. Uma maneira de incorporar esse valor é, por exemplo, aumentando o preço dos bolos em R\$ 2,00. Nesse caso, a família precisaria vender 50 bolos por mês para pagar a parcela do fogão. Se ela vender mais que 50 bolos no mês, esses R\$ 2,00 se transformam em lucro. **Vale lembrar ainda que muitas pessoas se esquecem de incorporar no preço do produto os custos fixos de empréstimos que elas precisaram tomar para começar seus negócios. Esses custos, chamados de “custos de capital”, são como qualquer custo fixo, e precisam ser pagos mesmo se a empresa não vender nenhum produto naquele mês.**

Depois de incorporar todos os custos no preço de seus produtos, é necessário ainda definir quanto a empresa pretende lucrar com cada unidade vendida. Chamamos esse valor de “margem de lucro”. **Muitos fatores afetam a margem de lucro de uma empresa**, como, por exemplo, a existência de competidores. Uma empresa que tem muitos

competidores precisará estabelecer uma margem de lucro bem pequena, já que os consumidores dispõem de muitas opções e não vão aceitar pagar um preço muito alto por um produto que pode ser facilmente comprado de outro vendedor. Já uma empresa que não tem muitos competidores pode determinar uma margem de lucro mais alta, pois seus consumidores não dispõem de muitas opções. Podemos encontrar também competição entre produtos diferentes (por exemplo, os cinemas competem com outros tipos de entretenimento, e não somente entre si), ou mesmo uma relação de complementariedade entre produtos (se um shopping não tem boas opções de alimentação, é provável que isso afete a lucratividade dos seus cinemas, uma vez que os consumidores normalmente jantam depois de ver o filme). Além disso, mesmo que a empresa fosse a única produtora de determinado bem, ela precisaria levar em conta quanto as pessoas estão dispostas a pagar por ele. Ou seja, seria necessário tentar estimar quantas unidades a menos a empresa venderia se aumentasse o preço do produto em R\$ 1,00. É preciso levar em conta até mesmo se um aumento nos preços da empresa não acabará “gerando” sua própria competição, por viabilizar a entrada de outras empresas nesse mercado. Enfim, muitos fatores precisam ser considerados na hora de definir a margem de lucro de uma empresa. Na prática as empresas reavaliam constantemente todas essas condições de mercado para redefini-las.

Vamos voltar ao nosso exemplo da microempresa familiar que produz bolos. Se não há mais nenhum negócio similar na vizinhança, a família poderá estabelecer uma margem de lucro relativamente alta em cada bolo; mas se muitas pessoas oferecem o mesmo produto na região, a margem de lucro da família será bastante baixa. Para remediar a situação, a família pode tentar diferenciar seu produto dos demais, fabricando bolos de melhor qualidade, ou até mesmo desistir dos bolos e começar a produzir outros doces. Como podemos ver, as soluções para esse tipo de problema vão depender bastante da área em que cada empresa atua e de suas capacidades (algumas empresas familiares não

## FOLHA 5

# COMO FUNCIONAM AS EMPRESAS

---

saberão produzir outra coisa que não seja bolo, então terão de inventar uma solução dentro desse mercado).

Resumindo: o preço de um produto precisa incorporar custos fixos e variáveis, e a margem de lucro que a empresa deseja (e pode) conseguir com cada unidade vendida. Precificar um bem ou serviço corretamente é essencial para que uma empresa possa se sustentar e prosperar.