

GESTÃO EMPRESARIAL E ESTRATÉGICA: TEORIAS E PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS EM UMA EMPRESA CONSOLIDADA NACIONAL E INTERNACIONALMENTE

ALAN DIMAS SOARES SILVA (Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá)
alan.soares.dimas@gmail.com

JOSEELE DAMÁSIO DA SILVA COSTA (Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá)
joseele.costa@fatec.sp.gov.br

MARIA AUGUSTA BARBOSA DA ROCHA LEÃO (Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá)
augustaleao2@gmail.com

MICAELA DONÁRIO DOS SANTOS (Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá)
micaelladonari8@gmail.com

ADRIANO CARLOS MORAES ROSA (Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá)
adriano.carlos.rosa@gmail.com

RESUMO

A administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e o sucesso das organizações, dependendo da situação e das circunstâncias. Administração é uma complexa área do conhecimento humano e, sua utilização se divide nos mais diversos níveis e setores organizacionais, uma vez que, organizações possuem disparidades em objetivo, ramo de atividade, dirigentes, pessoal, problemas internos e externos, mercado, situação financeira, tecnologia, recursos básicos, ideologia, política de negócios, etc. O objetivo geral desse estudo foi, então, levantar e comparar as principais teorias administrativas junto a Yakult, uma empresa consolidada ao mercado, analisando as funcionalidades departamentais comparando os resultados em teorias e práticas. A Yakult é uma empresa/marca que constrói sua história pautada em filosofia, curiosidades e ações sociais. A metodologia adotada se resume em pesquisas exploratória, bibliográfica e documental, estudo que, relatou a importância do desenvolvimento teórico e análise prática, direcionando às melhores maneiras de exercer a administração estratégica em uma organização.

PALAVRAS-CHAVE: administração. estratégia. organização. teoria. Yakult.

ABSTRACT

Management is imperative for the existence, survival and success of organizations, depending on the situation and the circumstances. Administration is a complex area of human knowledge and its use is divided into the most diverse levels and organizational sectors, since, organizations have disparities in objective, branch of activity, managers, personnel, internal and external problems, market, financial situation, technology, basic resources, ideology, business policy, etc. The general objective of this study was to compare and compare the main administrative theories with Yakult, a consolidated company to the market, analyzing the departmental functionalities comparing the results in theories and practices. Yakult is a company / brand that builds its history based on philosophy, curiosities and social actions. The methodology adopted is summarized in exploratory, bibliographical and documentary research, a study that reported the importance of theoretical development and practical analysis, directing to the best ways to exercise strategic management in an organization.

KEYWORDS: administration. organization. strategy. theory. Yakult.

1 INTRODUÇÃO

Administração é uma complexa área do conhecimento humano e, sua utilização se divide nos mais diversos níveis e setores organizacionais, uma vez que, cada organização tem seus diversificados objetivo, ramo de atividade, dirigentes, pessoal, problemas internos e externos, mercado, situação financeira, tecnologia, recursos básicos, ideologia, política de negócios, etc.

Portanto, a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e o sucesso das organizações e, tudo na administração (e suas respectivas teorias) dependem da situação e das circunstâncias. Cada teoria ensina discernir o que é relevante estrategicamente, como guiar ações, o que deve ser feito em cada situação ou circunstâncias e, funcionam como modelos a serem pensados.

Entretanto, nem toda teoria administrativa pode ser entendida como verdadeira ou absoluta, acabada ou definitiva para todo modelo empresarial. Ela deve ser constituída e associada à prática, estando sempre sujeita a constantes reelaborações com base na crítica e na experiência, sucesso ou fracasso. Por essa razão, o objetivo geral deste trabalho foi levantar e comparar as principais teorias administrativas estudadas no primeiro semestre do curso de Gestão Financeira da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá (SP), disciplina de Administração Geral, junto a uma empresa já consolidada no mercado, identificando quais mais se enquadram no perfil e/ou atividades dessa empresa, analisando funcionalidades departamentais, comparando resultados entre teoria e práticas.

Como objetivos específicos se propõe afinar as habilidades de pesquisa dos autores, promover o trabalho em equipe, desenvolver a escrita acadêmica e aproveitar a oportunidade de participação em um congresso internacional, trazendo uma pesquisa atual e necessária para as instituições e alunos do ensino superior tecnológico.

Os procedimentos metodológicos adotados se resumem em pesquisa exploratória, bibliográfica e documental. O estudo justifica-se pela escassez de informações sobre as teorias administrativas que se enquadram hoje, na realidade de uma empresa, assim como, por trazer a comunidade acadêmica, informações sobre uma empresa consolidada como a Yakult, que, constrói sua história pautada em filosofia, curiosidades e ações sociais.

A estrutura do artigo é composta por esta Introdução (seção 1), o Embasamento Teórico, com as principais teorias administrativas (Seção 2), a apresentação dos Materiais e Métodos (Seção 3) e a apresentação dos Resultados Práticos das teorias administrativas, aplicados em uma empresa (discussão), a Yakult (Seção 4) e, fechando o trabalho, as Considerações Finais (Seção 5).

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta seção, os autores apresentam as principais abordagens e/ou teorias administrativas a serem consideradas posteriormente na discussão ou aplicação em uma empresa consolidada.

2.1 Abordagem Clássica – Taylor, Fayol e Ford

Segundo Chiavenato (2014) e Daft (2017), a Administração Científica, iniciada por Taylor constituiu uma das primeiras e mais importantes teorias administrativas, responsável por consolidar a administração como ciência. Começou como experiência concreta e imediata do trabalho de operários com ênfase nas tarefas. Trabalhou a melhor racionalização das tarefas dos operários, estendendo-se para a definição de princípios de administração aplicáveis a todas as situações da empresa. Sua contribuição para a administração se fundamenta nas análises do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e nas especializações do trabalhador. Buscou a eliminação do desperdício, da ociosidade operária, da redução dos custos de produção, dos planos de incentivos salariais e prêmios de produção com base no tempo padrão e, na convicção de que o salário constitui a única fonte de motivação para o trabalhador. O desenho de cargos e tarefas enfatiza o trabalho simples e repetitivo das linhas de produção e montagem, a padronização e as

condições de trabalho que assegurassem a eficiência. Verificou-se que não adiantava racionalizar o trabalho do operário se o seu supervisor continuava a trabalhar dentro do mesmo espírito anterior.

Para Caravantes *et al.* (2005) e Coelho (2008), Henry Fayol, expoente da Teoria Clássica, salienta que toda empresa apresenta seis funções: funções técnicas, relacionadas com a produção de bens/serviços; funções comerciais, relacionadas com compra, venda e permutação; funções financeiras, relacionadas com procura/gerência de capitais; funções de segurança, relacionadas com proteção/prevenção de bens e pessoas; funções contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas e; funções administrativas, que suportam todas as anteriores. A teoria se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Partia do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos ou pessoas.

Fayol define o ato de administrar, ou as funções do administrador como *prever*, visualizar o futuro e traçar o programa de ação; *organizar*, constituir o duplo organismo material/social da empresa; *comandar*, dirigir e orientar o pessoal; *coordenar*, unir e harmonizar todos os esforços coletivos; *controlar*, prezar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas. Oliveira (2012) e Maximiano (2015) explicam que Fayol considerava a empresa como um *sistema racional de regras* e de *autoridade*, que justificava sua existência à medida que atendia ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores, ideia aplicada a qualquer organização, embora Fayol tenha usado como ponto de partida empresas industriais. Para o expoente, o trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades, de modo que as atividades principais, sigam em sequência lógica.

Para Caravantes *et al.* (2005) e Kwasnicka (2005), outro expoente também é relevante na administração clássica, trata-se de Henry Ford, um dos mais conhecidos de todos os pioneiros dessa administração. Iniciou sua carreira como um simples mecânico e, em 1899, fundou sua primeira fábrica de automóveis, em 1903 empreendeu a Ford Motor Co, que associa seu “Fordismo” à revolucionária linha de montagem móvel, com foco na produção em massa, redução de custos e organização administrativa baseada no incentivo ao consumo, também em massa. Estabeleceu o padrão de organização com dois aspectos inovadores, o processo de fabricar um produto dividido em partes, onde cada grupo de pessoas tinha tarefa fixa e, eram especializadas para produzir a tarefa que designado e; cada peça ou componente podia ser montado em qualquer sistema, ou seja, não tinha um produto final específico. Ford inovou na organização do trabalho, promoveu a produção do maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível. Garantiu um sistema caracterizado pela aceleração da produção por meio do trabalho ritmado, coordenado e econômico.

2.2 Abordagem Humanística

De acordo com Chiavenato (2014) e Maximiano (2015), a teoria administrativa sofre uma grande mudança com a chegada da Abordagem Humanística, onde a ênfase dos estudos e ações são voltados para as pessoas que trabalham ou que participam das organizações. Com essa abordagem, a preocupação com a máquina, com o método de trabalho e com a organização geral do ambiente são deixadas de lado, dando lugar à preocupação com o homem, seu grupo social e para os aspectos psicológicos e sociológicos. Já segundo Caravantes *et al.* (2005) e Daft (2017), nessa abordagem, a Teoria das Relações Humanas teve o grande mérito de quebrar, ou pelo menos atenuar, os mecanismos presentes na Teoria Clássica. Elton Mayo, pesquisador e expoente da teoria, explica que, o incentivo econômico dado anteriormente, não era suficiente para motivar o trabalhador e, que os fatores ambientais como intensidade da iluminação e a temperatura, dentro de certos limites, não impediam que o indivíduo mantivesse um nível de produção adequado. Assim, diante do entendimento da necessidade das relações humanas, começou-se a entender melhor o lado positivo e específico do comportamento do indivíduo em grupos, o que provoca um salto para outras teorias.

2.3 Abordagem Estruturalista

Para Coelho (2008) e Oliveira (2012) a abordagem surgiu com o desdobramento dos autores da Teoria da Burocracia, que surgiu por volta da década de 1940, quando teorias Clássica e das Relações Humanas disputavam espaços na teoria administrativa, já apresentando sinais de obsolescência e exaustão. Como teoria, o modelo burocrático de Max Weber, serviu de inspiração, caracterizado por caráter legal, formal, racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento. Todavia, a burocracia apresenta consequências imprevistas, chamadas de disfunções, como internalização das regras e apego aos regulamentos, formalismo e papelório, resistência às mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização no processo decisório, superconformismo, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos com o público. Apesar de todas as suas limitações e restrições, a burocracia é talvez, uma das melhores alternativas para a organização e, é superior a várias outras alternativas tentadas no decorrer do século XX. O mais importante é que a teoria deixou de lado a abordagem normativa e prescritiva para dedicar-se a uma abordagem descritiva e explicativa.

Em outro movimento, segundo Kwasnicka (2005) e Chiavenato (2014), a Teoria Estruturalista, surge na década de 1950, inter-relacionando organizações e seu ambiente externo, solidificando novos conceitos para a organização e para o homem que a compõe, pois, agora, o homem organizacional desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes. Essa teoria inaugura estudos a respeito do ambiente, apontando as organizações como sistemas abertos e, em constante interação com seu contexto externo. Para os autores, existem 3 tipos de organizações e poderes derivadas da teoria: As *Coercitivas* cujo controle é feito por prêmios e punições; as *Normativas*, onde o controle é baseado pela moral e ética predominantes, e; As *Utilitárias*, com controle por incentivos econômicos. Autores da teoria, Blau e Scott, baseiam-se seus estudos nos principais beneficiários das organizações, sendo: os *Beneficiários Mútuos* - os próprios membros da organização; *Interesses Comerciais* - proprietários e acionistas; *Organizações de Serviços* - clientes; *Organizações do Estado* - população em geral. Deixam claro que as organizações não funcionam “sempre” harmonicamente, pois, existem conflitos e dilemas organizacionais que provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos, mas sua resolução conduz a organização à inovação e à mudança, ou seja, isso até pode ser benéfico para os envolvidos

2.4 Abordagem Sistêmica

De acordo com Maximiano (2015) e Daft (2017), a Teoria dos Sistemas, lançada em decorrência dos trabalhos de Bertalanffy, se espalha por todas as ciências, influenciando notavelmente a administração. Para a teoria, as organizações são abordadas como sistemas abertos, pois o seu comportamento é probabilístico e não determinístico, as organizações fazem parte de uma sociedade maior, constituídas de partes menores e, existe uma interdependência entre as partes das organizações. As organizações possuem fronteiras ou limites mais ou menos definidos, têm objetivos e, caracterizam-se pela *morfogênese* ou desenvolvimento da forma. Segundo Caravantes *et al.* (2005) e Coelho (2008), em uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas, verificou-se que essa trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição às antigas abordagens do sistema fechado e, que seu caráter integrativo e abstrato, somado à possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização são igualmente surpreendentes e, por ela, a visão do homem funcional das organizações discorre, principalmente sobre a concepção da natureza humana.

2.5 Abordagem Neoclássica e a APO

A Teoria Neoclássica integra todas as demais teorias e, segundo Chiavenato (2014) e Maximiano (2015), essa surgiu com o crescimento exagerado das organizações e, diante do dilema sobre centralização *versus* descentralização. Parte do trabalho dos autores focaliza fatores de

descentralização, bem como as vantagens e as desvantagens que a centralização proporciona. Enfatiza e atualiza as funções de planejamento, organização, direção e controle. No seu conjunto, as funções administrativas formam o processo administrativo. Também conforme Kwasnicka (2005) e Oliveira (2012), a organização formal atualizada pela teoria, apresenta cinco características básicas, a saber: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e racionalismo da organização formal e, para atender a essas características que mudam de acordo com as organizações, a organização formal pode ser estruturada por meio de três tipos: *linear (unidade de comando)*, *funcional (especialização)* e *linha-staff (combinação dos dois anteriores)*, de acordo com os autores clássicos e neoclássicos.

Subproduto da administração neoclássica, a Administração por Objetivos ou APO, elaborada por Peter Drucker, surge a partir da década de 1950, em função de exigências ambientais e internas que as organizações passaram a sofrer (CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2017). Cada autor desenvolve o seu modelo de APO e, suas características, apesar das diferenças de enfoque dos autores, podem ser definidas genericamente como: estabelecimento conjunto de objetivos para cada departamento, entre o executivo e o seu superior; interligação dos objetivos departamentais; elaboração de planos táticos e planos operacionais, com ênfase na mensuração e no controle; sistema contínuo de avaliação, revisão e reciclagem dos planos; participação atualmente da chefia; apoio intenso do *staff*, principalmente durante os primeiros períodos.

Como a APO se assenta sobre objetivos, os critérios para fixação de objetivos são fundamentais para o sucesso do sistema. Conforme o autor, o plano estratégico é o planejamento global e a longo prazo que orienta todo o sistema. Para tanto, deve ser desdobrado e detalhado em planos táticos, os quais são detalhados ainda em planos operacionais e, a APO é desenvolvida por meio de ciclos que variam conforme os autores; igualmente os esquemas de desenvolvimento de executivos, todavia, a teoria apresenta limitações e vantagens, por isso, torna-se necessária, uma cuidadosa apreciação crítica, uma vez que, a teoria não irá resolver todos os problemas e sanar todos os males organizacionais (CARAVANTES *et al.*, 2005; DAFT, 2017).

2.6 Behaviorismo - Teorias Comportamentais

Segundo Chiavenato (2014) e Maximiano (2015), a Teoria Comportamental ou Behaviorismo, representa desdobramento e revisão da teoria das Relações Humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa, utilizando-as como pontos de partida ou de referência e, formulando-as profundamente. A teoria Comportamental rejeita as concepções ingênuas e românticas da teoria das relações humanas, como também, critica a teoria clássica, havendo autores que veem no behaviorismo uma verdadeira antítese à teoria da organização formal e a posição rígida/mecanicista dos autores clássicos. Na teoria, Meston, por exemplo, afirma que as empresas vão se tornar cada vez maiores, fluidas e, conseqüentemente, menos controláveis por um pequeno grupo de administradores e, que a gestão dessa complexidade só será possível se novos métodos de gestão forem adotados em todos os níveis da empresa. Além disso, todos os funcionários precisarão coletar, compartilhar e utilizar as informações, mesmo que todas as suas qualidades estejam crescendo a uma taxa tal que nenhuma pessoa ou nenhum grupo de pessoas possa controlar totalmente a sua produção, disseminação e utilização. Como desafios, os vários autores pesquisados (exemplo Caravantes *et al.* 2005 e Coelho, 2008), citam a confiança por parte de todos os membros da empresa, que passa a ser considerada muito importante, apoiada pelo desenvolvimento de habilidades empresariais e, a soma da gestão dessa complexidade e a utilização dessa capacidade, que tende a aumentar tanto a competitividade da empresa quanto a satisfação dos funcionários.

2.7 O Desenvolvimento Organizacional (D.O.)

Kwasnicka (2005), Oliveira (2012) e Chiavenato (2014) relatam que o Desenvolvimento Organizacional – DO, é uma abordagem moderna, democrática e diversificada, que surgiu em 1962

com intuito de facilitar o desenvolvimento da organização. É um seguimento da Teoria Comportamental/Behaviorista que agrega vários autores, entretanto, não se trata de uma teoria administrativa propriamente declarada. Enfatizam a mudança e a flexibilidade nas organizações diante de uma nova concepção na dinâmica motivacional. Com a criação do *National Training Laboratory* (NTL) em 1947, e somando as primeiras pesquisas sobre o comportamento de grupo, publicou-se um livro sobre *T-Groups*, mostrando resultados com treinamento de Sensitividade (ou educação em laboratório) e possibilidades de sua aplicação. Leland Bradford, o coordenador do livro, é considerado um dos precursor do movimento de DO, que considera, em sua teoria, diversidades de clima, cultura e mudanças corporativas, tendo em vista as transformações rápidas e inesperadas nesse ambiente, a diferença e diversidade entre atividades, pessoas e competências (CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2017).

2.7.1 DO: A Cultura, o Clima Organizacional e a Mudança Organizacional

De acordo com Maximiano (2015), a Cultura Organizacional é um conjunto de hábitos e crenças típicos de uma organização. Representa os costumes e maneiras de pensar típicos ou fazer determinada coisa que é compartilhada por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional são normas informais que estão presentes na empresa e fazem parte do dia a dia de todas as pessoas envolvidas nela e, cada organização possui sua própria cultura corporativa.

Já o Clima organizacional, para Coelho (2008), está diretamente ligado ao grau de satisfação dos integrantes, em como os participantes se sentem em relação à organização, fazendo com que esse clima se torne positivo ou negativo, saudável ou doentio. O conceito envolve alguns aspectos que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais, como regulamentos internos, estrutura, tecnologia, políticas da companhia, metas operacionais, atitudes e comportamento social.

Mudança, é a alteração de um acontecimento para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente, que provoca violação de um acordo, transformação, agitação, término. Atualmente, nos negócios, exige-se muito de mudanças, ambientes dinâmicos e elevada capacidade de adaptação, melhoria e motivação. O processo de mudança adotado pelo DO é aplicável a pessoas, grupos e toda a organização. A mudança surge quando há amparo de novas atitudes, valores e comportamentos. Com ela, novas ideias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar diante de novas maneiras (GROUARD; MESTON, 2000; CHIAVENATO, 2014).

2.8 Abordagem Contingencial

De acordo com Kwasnicka (2007) e Chiavenato (2014), essa Abordagem tem como princípio básico não considerar apenas as relações internas e externas à organização, sendo necessário, também que a organização esteja pronta para adaptar-se às diferentes situações que esses ambientes apresentam. A abordagem trabalha elementos convencionais do sistema, cada evento emergente e suas inter-relações, dessa forma, é necessário que o administrador saiba como agir no ambiente para solucionar problemas decorrentes dele. A teoria é dinâmica e busca soluções flexibilizando as ações, dependendo do evento ocorrido, oferecendo melhores soluções diante de situações enfrentadas.

Segundo Oliveira (2012) e Daft (2017), a Teoria da Contingência surgiu de forma estruturada em 1972, baseada no princípio de que nas empresas nada é absoluto, pois é relativo e, portanto, depende de algo, que geralmente é incontrolável pelas empresas, pois estão em seu ambiente, o qual é externo e não controlável. Pode-se afirmar que a Teoria da Contingência proporcionou uma Abordagem bem mais ampla para as outras Teorias da Administração. Joan Woodward foi a principal idealizadora da Teoria da Contingência; considerava que as empresas de maior sucesso são as que conseguem que haja interação, com mais facilidade da sua melhor estrutura organizacional com suas tecnologias básicas; mas, na realidade, o principal estudo da Teoria da Contingência identifica a influência que a estrutura organizacional recebe de outros instrumentos administrativos como a tecnologia, a estratégia ou de variáveis externas, como os cenários e o mercado.

2.9 A Estratégia

A estratégia é outra palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a arte dos generais e, segundo Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. Já no campo da administração de empresa, a estratégia tem diversos significados, sendo longo-prazo, ambiente, planejamento e concorrência algumas palavras-chaves associadas ao seu significado principal e, para Mintzberg, a estratégia também está integrada no processo decisório, é um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação de trabalho, como também, uma forma de pensar no futuro (COELHO; 2008; MAXIMIANO, 2015; DAFT, 2017).

Sua gestão resulta do conjunto de decisões e ações usadas para formular e executar estratégias que proporcionarão um ajuste competitivamente superior entre a organização e o ambiente, para que as metas organizacionais possam ser atingidas e, os níveis alcançados por ela, se distinguem em *Estratégia Corporativa*: se refere à organização como um todo e à combinação das unidades de negócios e dos produtos que a compõem; *Estratégia Competitiva*: se refere a cada unidade de negócios ou linha de produtos da organização e; *Estratégia Funcional*: lida com os principais departamentos funcionais de cada unidade de negócios, tais como fabricação, marketing e P&D. Para todas as organizações, os eventos internos ou externos ocasionalmente indicam a necessidade de redefinir a missão ou os objetivos, ou formular uma nova estratégia, quer corporativa, comercial ou funcional. *A Formulação de Estratégias* é a fase de gestão estratégica que inclui o planejamento e a tomada de decisão que levem ao estabelecimento das metas da organização e um plano estratégico específico. Já *a Execução da estratégia* é a fase de gestão estratégica que envolve a utilização de ferramentas gerenciais e organizacionais para direcionar recursos com o objetivo de alcançar resultados estratégicos (OLIVEIRA, 2012; CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2017).

3 MATERIAIS E MÉTODOS.

O estudo foi realizado a partir, principalmente da metodologia de pesquisa exploratória bibliográfica (quanto aos procedimentos técnicos), que é desenvolvida quando se utiliza de materiais já publicados em livros, artigos, dissertações e teses, pesquisa esta, que se realiza independente ou, constitui-se parcialmente de uma pesquisa descritiva, assim como, pesquisa documental quanto a natureza das fontes, pois esta, valeu-se de materiais que não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem (e serão) reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, que é o aprofundamento teórico e prático. Assim, em relação aos objetivos, este trabalho foi elaborado seguindo parâmetros de pesquisa exploratória e descritiva, que segundo Cervo *et al.* (2007), Gil (2008) e Lakatos e Marconi (2010), não requerem a formulação de hipóteses para serem testadas e, se restringe pela definição de objetivos e busca de mais informações sobre determinado assunto de estudo.

Ainda segundo os autores pesquisados, essa metodologia é aconselhada quando se tem pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado, como é o caso do assunto principal deste artigo, que na sequência apresenta e compara as teorias administrativas aplicadas em um ambiente real, ou seja, em uma empresa consolidada nacional e internacionalmente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO – AS TEORIAS NA EMPRESA “YAKULT”

Em decorrência do descrito na seção 3, os resultados da pesquisa, antes elaborados e validados como avaliação da disciplina de Administração Geral, do primeiro semestre do curso de Gestão Financeira da FATEC Guaratinguetá, é apresentado e analisado a seguir. Trata-se de uma análise empresarial focada em uma instituição escolhida pelos alunos (ago-dez 2018), cujo objetivo foi comprovar práticas das teorias vistas em sala de aula.

A empresa - A Yakult é uma empresa/marca que constrói sua história pautada em filosofia, curiosidades e ações sociais. Sua história remonta ao ano de 1925, quando crianças japonesas passaram por um surto de infecções gastrointestinais e a taxa de mortalidade infantil passava a ser muito alta. Preocupado com a situação, o médico *Minoru Shirota* iniciou pesquisas sobre lactobacilos que poderiam prevenir os problemas gastrointestinais e, em 1930, descobriu uma espécie que resistia aos ácidos do estômago e permanecia viva no intestino, proliferando nele as bactérias nocivas. Esses micro-organismos foram chamados de Lactobacilos Casoi Shirota, em homenagem ao seu descobridor. Em 1935, o leite fermentado começou a ser produzido e distribuídos em residências. Surgiu então, em 1938, a marca Yakult, que deriva de uma palavra do esperanto que significa iogurte. É hoje uma marca conhecida mundialmente e possui fábricas distribuídas em 33 países. Por muito tempo, o produto não foi vendido em rede comercial, era levado somente ao consumidor por meio de senhoras, com bicicletas ou carrinhos com compartimentos que mantinham o produto gelado. Chegou ao Brasil em 1966 e sua primeira fábrica foi instalada em São Bernardo do Campo.

Comprovando, primeiramente, a **“Abordagem Clássica”** (CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2017), em 1968, a primeira unidade em São Bernardo, na região da Grande São Paulo, trabalhava a todo o vapor; as vendas porta em porta, com menos de um mês, atingiram 10 mil potinhos por dia e eram 60 funcionários dentro da fábrica. Hoje, a legião de vendedores autônomos no Brasil ultrapassa mais de 6.000 vendedores. Somente em Lorena, são produzidos diariamente, em média, 2 milhões de frascos de leite fermentado. São produzidos desde a preparação de leite fermentado (preparação de xarope, mistura, fabricação de frascos, engarrafamentos, empacotamento, armazenamento) até o transporte. Todo esse processo é realizado na mesma fábrica, reduzindo-se assim o tempo gasto e aumentando a produção.

De acordo com Catho (2018), foram feitas algumas avaliações da empresa Yakult S/A Indústria e Comércio, por funcionários e ex-funcionários. Nas avaliações, os funcionários avaliaram a empresa com 1 a 5 estrelas, onde, 82% dos funcionários recomendam esta empresa para amigos. Os pontos positivos da empresa é que ela efetua o salário e benefícios em dia. Porém, um dos pontos negativos é o “baixo salário”. Ainda classifica o requisito “benefícios” em 5 estrelas, e o requisito “oportunidade de carreira”, em 1 estrela. Já um auxiliar administrativo, em maio de 2017, diz que um dos pontos positivos é que a Yakult é “empresa justa e correta com os funcionários. Benefícios ótimos, horário bom de se trabalhar. Pessoas de bem e profissionais, ótimo ambiente de trabalho”. Quanto ao ponto negativo, diz que “falta mais oportunidade de carreira”. Por fim, ele classificou em 5 estrelas os requisitos “benefícios; qualidade de vida e ambiente de trabalho”. Mas classifica em 3 estrelas a “oportunidade de carreira”, o que diretamente, impacta no quesito **“Humanismo”** e, posteriormente **“Behaviorismo”** na Yakult (CARAVANTES *et al.*, 2005; DAFT, 2017)

Comprovando que é uma empresa de cunho também **“Estruturalista”** (COELHO, 2008; OLIVEIRA, 2012), do tipo utilitária, como caracteriza o Sistema Psicossocial, e é uma organização de interesses comerciais, ou seja, uma empresa S/A. A abordagem sistêmica na empresa Yakult gera um resultado em que tudo está interligado: os sistemas existem dentro de outros sistemas; cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior. Ela trabalha com sistemas aberto e fechado; em que o aberto contém os Setores de Vendas, Compras, Atendimento ao Cliente, e o sistema fechado contém os Setores internos da empresa como RH, Logística, Administração, TI.

Apresenta ações relativas às teorias **“Neoclássicas e a APO”**, uma vez que, a Teoria Neoclássica integra todas as demais teorias (CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2015; DAFT, 2017), pois, a Yakult apresenta uma organização Linha-staff, sendo a junção da organização linear e funcional. Apresenta também todos os tipos de departamentalização, sejam funcional, produtos e serviços, geográfica e por processos. É dividida em Yakult Alimentos e Yakult Agronegócios que mobilizam todos os recursos disponíveis para que a empresa possa evoluir cada vez mais, levando consigo seus funcionários. A realização das mudanças é bem-sucedida e requer a exploração de todas

as qualidades e da capacidade de iniciativa que os funcionários possuem, e não apenas daqueles que mencionam esses requisitos em sua descrição de cargo. Há três elementos da motivação que um líder pode se manter: ter exigência no trabalho; ter exigência em equipe; ter exigência individual.

Comprovando **“DO, Cultura Organizacional”** (MAXIMIANO, 2015), a empresa tem como filosofia uma contribuição de vida saudável e alegre das pessoas do mundo inteiro e, acredita que, para uma pessoa ser saudável, tudo que gira em torno dela, também deve ser. Busca a redução de custos e aumento de produtividade nas linhas de produção, por isso identifica e contrata os profissionais adequados para desenvolverem tarefas em menos tempo e de forma totalmente eficiente, assim aumentando seus lucros e diminuindo seus custos de produção. Presta serviços e amplia o atual canal indireto da empresa, utilizando as análises em mercados das concorrências realizadas nas informações desenvolvidas como dados secundários, para que os objetivos e as tarefas sejam definidos para a entrada dos tradicionais mercados de iogurtes, potencializando as variedades, quantidades, divisão, convivência espacial e tempo de espera. Outro exemplo de **“Cultura Organizacional”** (CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2015) na empresa Yakult é sua missão e visão, sendo elas, respectivamente, contribuir, através de pesquisas científicas, para promover um estilo de vida saudável; continuar a ser a empresa líder mundial em pesquisa científica e vendas de produtos que contribuem para a saúde das pessoas. De acordo com pesquisas (INFOJOBS, 2018) que relatam a opinião e experiência de ex-funcionários, o clima organizacional da empresa é bastante positivo e, de 112 avaliações, 94% das pessoas recomendam a empresa a um amigo e, 84% aprovam a diretoria. Um dos comentários expõe prós, contras e sobre a diretoria, sendo eles: Prós: ambiente, aprendizagem e amizade; Contras: pouca oportunidade de crescimento; Diretoria: muito dedicados à empresa, buscando sempre o crescimento e a modernização dela. Embora alguns comentários apresentem críticas, o resultado geral mostra que a Yakult apresenta um clima favorável e satisfatório para os seus funcionários, segundo a pesquisa. Comprovando também, **“DO, Gestão de Clima e de Mudanças”** (GROUARD; MESTON, 2001; COELHO, 2008; MAXIMIANO, 2015; DAFT, 2017), no século 20, o leite fermentado Yakult era adotado por sistema de entrega domiciliar e, com o grande número de vendas e procura, a empresa expandiu-se com o sucesso na Ásia, América, Europa e Oceania vendendo em grandes redes de supermercados. Outra mudança em sua jornada são os lançamentos, como o suco de maçã, a bebida láctea Yodel; Tonyu; lançamento de novas embalagens e sabores. A empresa mostra que não existe uma única maneira melhor de organizar; em vez disso, precisa ser sistematicamente ajustada às condições ambientais.

A Yakult também é de natureza **“Sistêmica”** (CARAVANTES *et al.*, 2005; CHIAVENATO, 2014; MAXIMIANO, 2015; DAFT, 2017), em 1968, a primeira unidade em São Bernardo, na região da Grande São Paulo, trabalhava a todo o vapor; as vendas porta em porta, com menos de um mês, atingiram 10 mil potinhos por dia e eram 60 funcionários dentro da fábrica. Hoje, a legião de vendedores autônomos no Brasil ultrapassa mais de 6.000 vendedores. Somente em Lorena, são produzidos diariamente, em média, 2 milhões de frascos de leite fermentado. São produzidos desde a preparação de leite fermentado (preparação de xarope, mistura, fabricação de frascos, engarrafamentos, empacotamento, armazenamento) até o transporte. Todo esse processo é realizado na mesma fábrica, reduzindo-se assim o tempo gasto e aumentando a produção.; ela é um sistema aberto. As variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento entre si e com o ambiente. Para cada uma das "Teorias Administrativas", há uma maneira diferenciada de administrar e, para cada situação são utilizados critérios diferenciados. As atitudes administrativas deverão ser tomadas de acordo com o momento, já que a situação é que mostrará qual o procedimento correto a ser adotado para a evolução dos problemas.

Para se ter boas medidas na administração, foi necessário ter, além de diferentes tipos de enfoques, tarefas e organizações, analisar principalmente o ambiente no qual está inserido, assim, acrescentam-se também à Yakult, as principais ideias ao **“Enfoque Contingencial”** da organização na moderna análise organizacional (KWASNICKA, 2007; CHIAVENATO, 2014; DAFT, 2017).

Por fim, outra comprovação de elementos de “*Contingência*” (KWASNICKA, 2005; COELHO, 2008; OLIVEIRA, 2012), são explicados pela estreita dependência da empresa em relação ao seu ambiente e à tecnologia adotada. Este artigo e, as teorias aqui relacionadas, já mostram que as características da empresa não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que utiliza. A visão de futuro do fundador, o Dr. Minoru Shirota, permanece no conceito do “Shirotismo”. Ele está presente em cada um de nós que contribuimos para uma vida mais saudável através dos produtos Yakult.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou, em linhas gerais, o conhecimento das teorias administrativas, trazendo uma visão temática de processos administrativos estudados nos conceitos fundamentais da administração. Essas teorias atuam nos mais diversos níveis de uma organização, cada uma com seus objetivos e seu ramo de atividades.

Desta forma, procurou-se relacionar as bases teóricas com as práticas do dia a dia da empresa Yakult onde foram abordadas as variáveis fundamentais na administração, sendo elas: a tarefa, a estrutura, as pessoas, a tecnologia, o ambiente e a competitividade, onde cada uma influencia e é influenciada pelas pessoas. Também se destacam as principais práticas abordadas dentro da empresa, contribuindo-se assim, para o conhecimento e a utilização dos conceitos.

Assim, este estudo relatou a importância do desenvolvimento teórico, como também, das análises e das práticas, direcionando os alunos, conseqüentemente, às melhores maneiras de exercer a administração de uma organização, ações essas, oportunizadas pelo curso gestão financeira, pela disciplina Administração e, pela instituição FATEC Guaratinguetá.

REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. Administração: Teorias e Processos. São Paulo (SP): Pearson Prentice-Hall, 2005.
- CATHO. Pesquisa, Carreiras. Disponível em: <www.catho.com.br>. Acesso em: ago/2018
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. Metodologia Científica. 6ª. Ed. São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9ª. Ed. Barueri (SP): Manole, 2014.
- COELHO, M. A Essência da Administração. São Paulo (SP): Saraiva, 2008.
- DAFT, R. L. Administração. São Paulo (SP): Cengage, 2017.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2008.
- GROUARD, B.; MESTON, F. Empresa em Movimento. São Paulo (SP): Negócio, 2001.
- INFOJOBS. Pesquisas. Oportunidades. Disponível em: <www.infojobs.com.br>. Acesso em: ago/2018
- KWASNICKA, E. L. Introdução à Administração. 6ª ed. São Paulo (SP): Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 3ª. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2015.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa, 7ª. Ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, D. História da Administração. São Paulo (SP): Atlas, 2012.
- YAKULT. Sobre a Empresa. A Yakult. Disponível em: <www.yakult.com.br>. Acesso em: ago/2018

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade dos autores".