

Aires Antunes Diniz

Técnicas de Organização Empresarial

2009-2010

Notas Prévias	3
Capítulo 1 - O Conceito de Empresa	4
1.1 - Risco, Lucro e Iniciativa	5
1.2- Concorrência ou competição pela qualidade.....	6
1.3 - As fases de uma empresa	10
1.4 – A criação de empresas	11
1.5 – Formas jurídicas	11
1.6 - As fases legais da criação de empresas	13
1.7 - Ética e Responsabilidade das Empresas.....	14
Capítulo 2 – Organização da Empresa	16
2.1 – Organização legal e viabilidade comercial.....	16
2.2 - Ambiente económico	17
2.3 - A Ideia de Sistema e a Evolução Histórica das Empresas	20
2.4 - A Organização de uma ideia concretizável.....	22
2.5 - Estrutura da Organização e Informação	23
2.6 - Estruturas e Mudança organizacional	25
2.7 - Comércio electrónico e processo comercial e produtivo	25
Capítulo 3 - Planeamento e programa de Produção	27
3.1 - Objectivos e Finalidades do Planeamento.....	27
3.2 - Programa de Produção	28
3.3 – Técnicas de programação	29
Capítulo 4 - Aprovisionamento e Gestão da Produção	32
Capítulo 4 - Aprovisionamento e Gestão da Produção	32
4.1 – Produção e Marketing.....	32
4.2 – Âmbito da função comercial	34
4.2.1 – A Estrutura do mercado.....	34
4.2.2 - A Gestão Comercial Corrente	35
Capítulo 5 - A Função de Produção	38
5.1 – O Conceito de Produção.....	38
5.2 – A logística como elemento produtivo.....	39
5.3 – A Logística como elemento do Marketing	40
5.4 – A Reorganização da função de Produção.....	41
Capítulo 6 - Recursos Humanos	43
6.1 – Objectivos e tarefas da função de recursos humanos	43
6.2 – Recrutamento.....	43
6.3 – Formação Profissional	46
6.4 – Motivação	46
Capítulo 7 - Noções de Fiscalidade	49
7.1 – Conceito de Imposto.....	49
7.2 – Elementos do imposto	49
7.3 - Fases do Imposto.....	50
7.4 - Classificação dos Impostos	50
7.5 – Direitos e Deveres dos Contribuintes.....	51
7.6 – Principais impostos existentes em Portugal	51
7.7 – Princípios e linhas gerais do IVA.....	52
7.7.1 – Incidência	52
7.7.2 – Valor tributável e taxas.....	52
7.8 – Princípios e linhas gerais do IRS.....	52

7.8.1 – Incidência real	53
7.8.2 – Incidência pessoal.....	53
7.8.3 – Retenções na fonte.....	53
7.9 – Princípios e linhas gerais do IRC	53
7.9.1 – Noção.....	53
7.9.2 – Incidência	53

Notas Prévias

A disciplina de Técnicas de Organização Empresarial tem como fim inserir os alunos na problemática empresarial e em particular na problemática do empreendedorismo. Na verdade, esta ideia algo recente é vista agora como uma solução tanto para o desemprego como para a ultrapassagem de formas anquilosadas de gestão.

De facto, no futuro, os alunos a quem se destina este texto que se quer desprezioso, tanto poderão ser empregados, recebendo um salário pelo trabalho prestado, como poderão ser empresários, assumindo então riscos. Por essa razão têm direito a lucros em função das suas qualidades de iniciativa e de capacidade organizativa. Trata-se de através dela procurar uma actualização modernizadora para tornar as economias locais mais competitivas pois, em muitos casos, o empreendedorismo está associado a formas de cidadania com implicações locais.

Em qualquer um destes casos, os alunos têm que entender as empresas como organizações que actuam num mercado que deve ser bem identificado, tendo como principal objectivo a obtenção de lucro. Estas justificam-no por terem um ou mais produtos com as qualidades necessárias para atrair compradores, que estão dispostos a pagar um preço superior aos custos a suportar pela empresa na sua produção.

Apostando na interacção com a imensa base de dados que é Internet, incentiva-se os alunos a recorrer a ela para complementar os apontamentos que agora se reformulam, embora muito há ainda em livros e, ainda mais, na memória e experiência de vida, que a possa enriquecer pela conjugação de fontes de saber e informação.

Vivemos também um tempo de crise moral que é também de ideias e de técnicas de gestão. É uma das razões que nos levam a questionar as formas de gestão que vamos aplicando. Somos assim obrigados a tentar distinguir o que continua válido e o que devemos mudar na estrutura organizativa e nas práticas que vamos aplicando em cada momento. Contudo, podemos concluir que pouco falhou na técnica que nos leva a produzir bens e serviços para o consumo real. De facto, a crise foi despoletada pela criação indefinida de mentiras, e que a publicidade como imagem, que embora não afirme ser verdadeira, convenceu os consumidores e levou-os a adquirir produtos financeiros. Verifica-se então que são mesmo patranhas, que se transformaram em fraudes de valores incalculáveis que ninguém consegue questionar. Serviu entretanto para construir muito do mundo virtual em que vivemos e do qual a crise dura e pura nos acorda com estertor, lançando-nos no caos.

Na verdade, a publicidade como imagem conseguiu colocar muitos gestores no mau caminho muito mais eficazmente que qualquer outra forma de comunicação social e /ou política. Paul Krugman, prémio Nobel, justifica-o pelo facto de ninguém querer desmanchar-razeres. Mas, como temos que o ser para que a crise seja ultrapassada, tentaremos sempre mostrar o que está ou esteve errado nas técnicas de Gestão.

Claro que esta (re)descoberta das boas prática e teorias da gestão ainda está na sua infância. Assistiremos por essa razão ao longo do ano lectivo a muitas notícias sobre a desmascarar de muitas teorias, algo que em epistemologia se designa por refutação. É o que se faz com factos que comprovam que esta não foi capaz de prever e controlar o real através da gestão das empresas, que é no caso o das Técnicas de Organização de empresas.

Capítulo 1 - O Conceito de Empresa

Para conseguirem avançar, as empresas têm numa primeira fase que identificar oportunidades de negócios. É o que as leva a recolher informações de diversas formas, técnicas, económicas e sociais que permitam desenvolver algumas ideias iniciais, analisando com elas experiências similares que permitam caracterizar bem os negócios em causa, concretizando no fim os diversos requisitos necessários, que fazem com que estas ideias funcionem. É por isso necessário recolher informações muito claras sobre um negócio difusamente definido inicialmente como a primeira fase para a definição dos produtos, dos recursos materiais, tecnológicos, financeiros, humanos e quaisquer outros, que em conjunto os façam concretizar e por esta razão fazer (sobre)viver a empresa assim organizada num mercado concorrencial para que este processo fique claro.

Convém agora distinguir empresa de serviços públicos.

De facto, numa perspectiva diferente existem serviços públicos, que têm como objectivo satisfazer as necessidades básicas de uma população local sem restringir o fornecimento de bens e serviços ao pagamento de um preço que cubra todos os custos e permita ainda a obtenção de um lucro.

É o caso da Educação, um bem que se considera ser um direito de todos que só pode restringido por falta de aproveitamento e/ou falta de desejo de sucesso de alguns dos seus destinatários. Mas, este último caso tende a ser combatido por medidas de remediação do insucesso escolar, havendo algumas que nós bem conhecemos.

Explica-se pelo facto de a Educação ser agora considerada como um serviço público necessário para que as sociedades funcionem com eficácia e justiça, permitindo ainda que as empresas locais sejam competitivas por terem acesso a mão-de-obra qualificada. Serve até de razão para a localização num determinado local de algumas empresas.

Esta ideia de serviço público essencial fica ainda mais clara, quando se trata de uma pessoa afectada por uma doença contagiosa. Nesta situação, esta é obrigada a ir a um hospital, pois qualquer falta de tratamento atempado pode transformar uma simples doença individual numa epidemia com consequências sociais muito graves.

Contudo, no momento em que vivemos, dada a falta de evidência científica da necessidade de aplicação da vacina contra a gripe A, assistimos a tomadas de posição de médicos e outros profissionais de saúde no sentido de recusarem a vacinação que por esta razão não é considerada obrigatória.

Também os serviços de justiça e de polícia não podem ser deixados ao livre arbítrio de cada um, e só porque isso implicaria indisciplina social, como roubos e injustiças várias que impediriam o sistema económico e social de funcionar. Contudo, assistimos a atrasos constantes da aplicação da justiça que tem custos elevados não só no nosso meio empresarial, mas também na vertente social pois cria muitas injustiças e incomodidades na vida dos cidadãos.

Estes serviços públicos não são por isso comandados pela ideia de obter lucro, mas de fornecerem bens e serviços, que sejam considerados numa sociedade democrática como necessários ao seu bom funcionamento, sendo este medido pela humanização dos serviços e pelas repercussões positivas na coesão económica e social.

Devem ser prioritariamente vocacionados para fornecer bens e serviços cujo valor não tem preço, sendo os custos suportados pelos utentes apenas uma parcela do custo total. Contudo, as empresas apesar de terem como objectivo o lucro não podem deixar de ter uma enorme atenção aos problemas éticos, que se ligam directamente aos problemas da qualidade, que devem ser vistos no seu todo.

As empresas também não devem descurar a assunção das suas responsabilidades sociais, já que se não o fizerem podem ter problemas nos tribunais ou podem simplesmente deteriorar a sua imagem pública, fazendo perigar a sua entrada ou presença no mercado. Neste sentido, uma empresa deve cuidar das suas relações com outras entidades como o Estado, Instituições Religiosas e Sociais, Sindicatos e Associações Empresariais pois as boas relações, que assim vão criar e manter, facilitam a entrada no mercado e o acesso a informações, conhecimentos e relações sociais, todas facilitadoras do êxito das iniciativas empresariais. Também é fácil entender que uma boa relação com a vizinhança traz o benefício da entreatajuda, o apoio aos clientes e fornecedores da empresa que ainda não conhecem o local onde esta está implantada, permitindo uma boa ligação com eles. É evidente ainda que, quando uma empresa tem conflitos ambientais com a vizinhança, isso não lhe facilita a vida no momento em que depende de licenças municipais para laborar.

Por outro lado, regista-se desde há uns anos a emergência de um poder poderoso terceiro sector que serve de humanizador das relações económicas e sociais, contribuindo para a coesão económica e social das sociedades humanas. Por essa razão, os sectores lucrativos não podem viver sem esse sector não lucrativo, fazendo com que se sintam obrigados a apoiá-los. É o que não podem deixar de continuar de fazer quando a crise lhes bate à porta.

Exercícios:

1 - Liste alguns casos de mecenato e/ou caridade que conheça, referenciando as instituições não lucrativas apoiadas.

2 - Analisa os objectivos do estudo da disciplina **“Enquadramento Fiscal e Institucional das Instituições Não-Lucrativas”** na Universidade Técnica de Lisboa (<http://www.utl.pt/pagina.php?area=527&curso=2008052101&disciplina=2008053602>, acesso em 6 de Novembro de 2009). Explica os objectivos desta área de estudo.

1.1 - Risco, Lucro e Iniciativa

Neste processo, os candidatos a empresários ou aqueles que procuram continuar os seus negócios têm de procurar definir os pontos fracos e as ameaças às suas posições. Têm que aceitar estes desafios e terão inevitavelmente que lhes responder, pois o mercado é um espaço dinâmico e competitivo, onde muitas vezes não existem quaisquer barreiras à entrada de novos concorrentes. Há que minimizar os riscos. É o que fazem escolhendo áreas de negócio onde não existam grandes possibilidades de entradas de novos concorrentes e/ou maiores hipóteses de crescimento, que minimizem os riscos de diminuição do mercado potencial da empresa. Neste processo, há que ter uma visão de longo prazo da empresa, assumindo como missão o seu papel no mercado e os valores que a empresa vai assumir como estruturadores do seu papel no mercado competitivo, em que tem que mostrar qualidades para assegurar uma rentabilidade adequada para poder sobreviver e/ou crescer. Tem por isso que apostar necessariamente no longo prazo, mas deve-o fazer sem descurar a gestão a curto e médio prazo onde constrói e solidifica as suas oportunidades. Tem por isso que encontrar as fontes de informação e de conhecimento que permitam identificar oportunidades e para isso tem que organizar uma metodologia de identificação de oportunidades de negócio.

No caso da Electrónica Industrial, da Refrigeração e Climatização ou das Instalações Eléctricas tem que definir bem os serviços e bens que pode fornecer e os clientes e as tecnologias existentes, que permitem organizar a parte produtiva da empresa.

É aí necessário determinar o tamanho do mercado, definindo a área geográfica que se pretende servir, tendo em atenção o seu poder de compra. Contudo, quando se escolhem os produtos que, como sabemos, nascem, crescem, vivem e morrem, há que saber em que fase é que estes estão. É o necessário para definir um conjunto de produtos, agrupados ou não por linhas ou gamas de produtos, que devem ser geridos para que a empresa em nenhuma situação esteja numa situação em que todos os seus produtos estejam numa fase de declínio.

Também as tecnologias a introduzir no processo produtivo devem ter em linha de conta a necessidade de acompanhar as inovações, já que estas se verificam continuamente. É só porque estas implicam não só investimentos em equipamentos, mas também uma atenção redobrada aos conhecimentos, habilidades e destrezas da mão-de-obra que deve ser recrutada com as necessárias qualidades de formação inicial. Por isso, a mão-de-obra deve também ser reciclada e requalificada sistematicamente ao longo da sua vida profissional, e também só para que a empresa mantenha e alargue a sua competitividade e a capacidade de aproveitar as novas oportunidades que o mundo moderno cria continuamente.

Tal como andar de bicicleta, continuar a pedalar é o necessário para manter equilibrada uma empresa, que em nenhum caso deve descurar a manutenção do seu ritmo, já que também para ela “parar é morrer”. De facto, a gestão financeira é feita com os fluxos que entram e saem de uma empresa, sendo uns e outros semelhantes às pedaladas feitas à esquerda e à direita. De facto, a simples paragem dos fluxos de entrada provocam a morte de uma empresa por asfixia financeira. Em alternativa, a mera paragem da saída de fundos pode significar a paragem da vida produtiva da empresa.

1.2- Concorrência ou competição pela qualidade

Nos últimos anos tem havido uma crescente preocupação com a qualidade tanto do processo produtivo como da qualidade do produto final, condições necessárias para vencer a concorrência e assegurar a fidelidade da clientela. De facto, é com quem se procura assegurar uma relação duradoura para que a empresa possa sobreviver a longo prazo.

Na verdade, a qualidade definida como total ou numa perspectiva multi e interdisciplinar é condição para a existência de um mercado de produtos, e para aqueles que procuram assegurar o seu lugar, trata-se de mostrar que têm uma qualidade aceitável, onde aparecem e desaparecem teorias, que envolvem cada vez mais a gestão da empresa como condição necessária para que a qualidade possa ser mantida a níveis de confiança.

Neste contexto fazem-se análises estatísticas, onde o conceito de probabilidade através do conceito de média e desvio padrão servem para definir os intervalos onde a qualidade existe e pode ser assegurada. Procura-se assim encontrar teorias explicativas que são refeitas continuamente como podemos observar em trabalhos como o editado por Margarida Saraiva e António Teixeira em 2009, onde se refazem com a ideia de qualidade os próprios conceitos estruturadores de uma estratégia. Faz-se nele o ponto da situação da teoria da qualidade, vendo-se a entrada em funcionamento de um modelo europeu de controlo da qualidade, o que corresponde à entrada da Europa numa estratégia de qualidade de onde tinha estado arredada, deixando até agora a liderança para os USA.

Vista sob o prisma da qualidade, a concorrência faz-se tanto a nível da qualidade total dos produtos que se oferecem como nas qualidades de que se revestem. A definição dos atributos dos produtos quanto às suas funções está directamente relacionada com as necessidades que satisfazem. Estes devem por isso adequar-se aos gostos dos clientes e, no caso de compras esporádicas de bens e serviços há que atender também à sua durabilidade.

A gestão da qualidade tem efeitos duradouros na filosofia de gestão da empresa, havendo muitas variantes entre as quais podemos encontrar algumas bem curiosas, quase sempre inspiradas no funcionamento das empresas japonesas, onde podemos encontrar

algumas transformações de ideias que foram trazidas ou enviadas dos Estados Unidos da América e aí adaptadas. É o que podemos ver na Wikipédia ¹

Deste modo, observamos o aparecimento de conceitos como o dos 5S em que o Programa 5S, representado por 5 dedos de uma mão que é uma filosofia de trabalho, onde em cada dedo está uma ideia base para disciplinar a gestão da empresa no seu dia-a-dia. ²



Estrategicamente pretende-se promover a disciplina na empresa através da consciência e responsabilidade de todos. Cada dedo da mão deve o nome a uma das iniciais das cinco palavras japonesas sintetizadoras das cinco etapas do programa. Trata-se de um programa destinado a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.

São elas: SEIRI, SEITON, SEISSO, SEIKETSU, SHITSUKE.

Assim, através do Senso de Utilização – SEIRI separamos o útil do inútil.



Há que separar o que utilizamos do que não necessitamos e não usamos com a vantagem de nos libertarmos de utensílios, equipamentos e documentos desnecessários, reduzindo o tempo de procura ao fazermos ainda melhor visualização do local de trabalho.

¹ Ver http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade_total, acesso em 6 de Novembro de 2009.

² Adaptamos neste caso o texto encontrado em <http://www.pucrs.br/feng/5s/sobre.php> em 6 de Novembro de 2009.

Senso de Ordenação: **SEITON**



Cada material tem seu lugar com as seguintes vantagens: rapidez e facilidade na busca de documentos e objectos com conseqüente redução da perda de tempo; maior controlo do uso de equipamentos e documentos necessários; maior estímulo à criatividade, facilidade de comunicação e redução dos riscos de acidentes de trabalho e outros.

Senso de Limpeza: **SEISSO**



A ideia central é que a melhor forma de limpar é não sujar com a vantagem de aumentar a higiene no local de trabalho, maior Auto conhecimento de livros e documentos e ainda dos equipamentos. Desta forma consegue-se a eliminação de desperdício e a satisfação de quem executa.

Senso de Saúde: **SEIKETSU**



Manter a higiene em todos os locais frequentados pelos trabalhadores, verificando o estado de implantação dos “5S”, quer sob o aspecto físico, quer sob o aspecto mental. Com a vantagem de fazer a Higienização mental e física da faculdade, fazer a Melhoria do ambiente

de trabalho, das áreas comuns (salas de aula, laboratórios, sanitários, etc.), criando condições de trabalho favoráveis à saúde.

Senso de Autodisciplina: **SHITSUKE**



Este processo traz em simultâneo as vantagens do Cumprimento natural dos procedimentos, da assumpção de uma Disciplina moral e ética, o Cultivo de bons hábitos, a efectivação da administração participativa e por a Garantia da qualidade de vida.

De facto, quando se compra um produto duradouro pretende-se algo que não avarie muitas vezes ou quase nunca. E isso por maioria de razão aplica-se também aos serviços de reparação. Todos queremos estar o menos tempo possível à espera de um equipamento doméstico ou industrial pois o facto de o não podermos utilizar tem custos.

Veja-se o desconforto de estar algum tempo sem usar um computador e os prejuízos daí advenientes para um aluno e/ou professor. Ou os custos de um ar condicionado avariado num tempo de calor tórrido.

No caso de um serviço, há outros cuidados pois os serviços não são armazenáveis, sendo necessário fazê-los bem logo à primeira, obrigando a cuidados especiais na preparação dos equipamentos e da mão-de-obra que os vai prestar, sendo necessária uma programação especial nas empresas que os prestam.

A concorrência faz-se também pelo preço que é pedido. O mercado está sempre à procura de preços menores e os industriais e fornecedores têm que o conseguir. Tudo é assim porque em igualdade de circunstâncias, qualquer consumidor escolhe sempre o mais barato. E em todos os outros casos, compara preços com qualidade e só gasta mais dinheiro na compra de melhores matérias-primas se esta qualidade for evidente. É por isso que as empresas procuram a todo o custo aumentar a produtividade obtendo-a por boa utilização de equipamentos ou, então, ao reduzir os custos por melhoria na organização do trabalho e/ou redução de desperdícios de matéria-prima.

Para estruturar as suas respostas no mercado, as empresas terão de procurar dados diversos que permitam definir a clientela do mercado e, ainda, construir as respostas empresariais adequadas e desta forma competitivas. Terá ainda que estudar as empresas que concorrem com ela e a sua força competitiva e qualidades.

Há que definir bem o sector económico em que a empresa actua: Sector Primário como a Agricultura e as indústrias extractivas; o Sector Secundário onde se insere a Indústria; e, finalmente, o sector Terciário onde estão os serviços e o comércio. Contudo, neste último caso, as novas tecnologias da Informação e da Comunicação vieram alargar o espaço competitivo das empresas, que têm que concorrer não só com as empresas locais, mas

também com empresas mundiais através do comércio electrónico. Tem por isso que estudar e coligir tanto estatísticas nacionais como mundiais e ainda regionais e locais.

Nada impede que um serviço público também use as regras da gestão da qualidade para responder às necessidades sociais a que se destina. Assim, nada afasta a ideia de que numa Escola se usem os conceitos de qualidade e se definam através os diversos atributos de qualidade do produto oferecido – a educação, e aqui naturalmente de acordo com as regras pedagógicas.

No caso da medicina e enfermagem seriam definidos de acordo com as regras prescritas pelas ciências e técnicas da saúde.

Exercício prático

1 – Aplica agora estas ideias:

- a) Anota os diversos passos na elaboração de um plano de trabalho de uma empresa do sector da Refrigeração e Climatização e como isso deve ser expresso na organização das formas de admissão dos seus trabalhadores.
- b) Distingue uma empresa Refrigeração e Climatização de um serviço público de electricidade quanto aos seus objectivos e planos de trabalho.
- c) Distingue ou diferencia qualidade de serviço de serviço lucrativo e de um serviço não lucrativo.
- d) Diz e discute o que no teu entender pode inviabilizar uma empresa.
- e) Procura na Internet informações sobre o sector da Refrigeração e Climatização que te permitam responder às perguntas anteriores.

2– Organiza uma metodologia de identificação de ameaças a um negócio já existente na Refrigeração e Climatização.

Sugestão: Tem em atenção o aparecimento dos novos produtos, a mudança dos gostos dos clientes e as novas tecnologias.

- a) Anota os diversos passos na mudança tecnológica de um plano de trabalho de uma empresa deste sector nos seus diversos aspectos.
- b) Distingue a diferença entre estes passos numa empresa eléctrica e num serviço público de electricidade.
- c) Distingue ou diferencia qualidade de serviço de serviço lucrativo.
- d) Diz e discute que no teu entender no plano do atraso tecnológico pode inviabilizar uma empresa.
- e) Explica como a melhor qualificação profissional dos trabalhadores e dos empresários podem aumentar a capacidade competitiva das empresas na situação actual de crise que está a eliminar empresas até há pouco tempo viáveis.

1.3 - As fases de uma empresa

As formas de organização não foram sempre as mesmas. Foram na idade média organizadas por corporações, onde havia mestres e aprendizes que estruturavam não só a vida comercial, mas também uma escolarização por aprendizagem em serviço, que se fazia de forma tradicional, sem qualquer grande inovação.

Contudo, o comércio de longa distância e mais tarde os Descobrimientos fizeram o alargamento dos mercados. Aumentou assim a dimensão das empresas e mais tarde a necessidade de divisão do trabalho para aumentar a produtividade por especialização de cada um em tarefas simples, em que cada um atinge uma maior qualidade e aumenta a produção. Foi a fase da manufactura.

Mais tarde, as máquinas alteraram muitos dos processos produtivos, substituindo o homem e acelerando a velocidade das máquinas. Esta alteração veio aumentar a produtividade por operário e ainda a velocidade de produção e de transporte. Estas inovações permitiram o alargamento dos mercados, fazendo do comércio internacional o motor do desenvolvimento dos países, correspondendo a uma primeira globalização.

No início do Século XX, o desenvolvimento realizou-se através da racionalização do trabalho fabril, que foi inspirada por Taylor, um engenheiro americano, que analisou o processo fabril para encontrar assim os movimentos desnecessários para os eliminar e elaborar uma nova forma de produção mais eficaz.

Foi acompanhado por um outro engenheiro, Fayol, um francês, que teve uma preocupação maior com a administração para racionalizar as diversas fases da gestão empresarial.

Mas, ao longo do século XX, muitos preocuparam-se em melhorar as condições de trabalho da mão-de-obra, analisando a forma como esta se articula com o ambiente sócio-técnico em que se realiza o trabalho humano e a actividade empresarial. A psicologia e a sociologia permitiram assim alterar os ambientes de trabalho, dando uma maior ênfase à qualidade total dos produtos e das organizações.

A evolução da tecnologia acompanhou desta forma a evolução da qualidade do trabalho humano, valorizando a informação e o conhecimento, estruturando a nova sociedade do conhecimento em que vivemos. A gestão preocupa-se agora cada vez mais com a perspectiva de longo prazo, pensando estratégias empresariais com que planeia o posicionamento das empresas no mercado como lugar competitivo, onde estar no sítio certo, ou seja ter os produtos adequados ao mercado, é o necessário para ser competitivo e (sobre)viver num mercado cada vez mais concorrencial.

1.4 – A criação de empresas

Na fase de criação de empresas, o candidato a empresário deve analisar o seu perfil psicológico, procurando saber se tem qualidades de empreendedor, se está disposto a correr riscos. Aventurando-se só depois desta análise numa actividade em que tem que ter ambição e capacidade de liderança. Muitas vezes não basta ser honesto e ter um bom produto. É ainda mais necessário ser hábil nas relações humanas, sabendo escolher parceiros estratégicos, que podem ser clientes, fornecedores, banqueiros, sócios e trabalhadores. Para o empresário tem de ser tudo pensado e de acordo com a prudência prosseguir uma estratégia, estando atento aos escolhos que se vão atravessar necessariamente no seu caminho, fugindo e até aproveitando os escolhos para estruturando práticas de gestão para os enfrentar se preparar para o futuro.

Esta actividade empresarial que assim vai encetar, deve assentar numa ideia que tem que avaliar e desenvolver. Nesta fase inicial tem que procurar conselhos, escolhendo bem quem lhe vai mostrar as dificuldades e facilidades que vai encontrar. Trata-se de fazer o necessário para confeccionar um plano do projecto que vai executar. Mas, em certo momento terá de o financiar com dinheiros próprios e alheios. Nalgumas situações, basta-lhe o capital pessoal e fará uma empresa em nome individual, cujo capital vai variando em função do volume de negócios.

1.5 – Formas jurídicas

Contudo, nalgumas situações pode ser obrigado a limitar a sua responsabilidade através de uma forma jurídica designada por EIRL (Estabelecimento Individual de Responsabilidade Individual), que tem modos muito específicos de criação, obrigando a

diversos trâmites entre os quais a escritura pública. Nalguns casos tem mesmo que encontrar sócios que tragam meios financeiros. Mas, noutros casos, terá de encontrar sócios que tenham relações privilegiadas com o mercado, com os fornecedores ou qualquer outra mais valia na produção ou comercialização que até pode ser um conhecimento técnico.

Quando está nesta fase terá de escolher a forma de sociedade que lhe convém. Sendo poucos os sócios, quase sempre dois, escolherá a forma jurídica da Sociedade por Quotas, em que a responsabilidade é limitada ao capital subscrito pelos sócios, mas onde há uma responsabilidade solidária na fase de realização do capital, ou seja, na entrega dos valores subscritos. Na sociedade anónima, em que há pelo menos 5 sócios, a responsabilidade de cada um é limitada ao capital subscrito por cada. É a forma jurídica que permite a reunião de capitais elevados, correspondendo às grandes empresas. Há ainda outras formas jurídicas de sociedade que caíram em desuso.

Neste processo de escolha da forma jurídica, o jovem empresário pode recorrer a associações do tipo da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), onde se encontram esquematizadas as diversas características das formas jurídicas em www.anje.pt/academia/media/brochura_GAJ.pdf, onde podem ser encontrados os passos a dar na fase da criação de uma empresa.

Outros sites como o <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=79&temaid=5>, falam-nos de 10 passos para a criação de uma empresa, começando com um 1º passo em que fala do empreendedor, seguindo-se um segundo passo sobre a ideia. O terceiro passo é sobre o contexto e o quarto sobre um primeiro balanço e o quinto é sobre uma análise da componente externa. Num sexto passo, analisa-se a política comercial, num sétimo os meios, fazendo um 8º passo sobre contabilidade e finanças. Em nono lugar, seguem-se só então aspectos e formalidades legais. Num décimo passo fala-se de retoma e franchising.

Neste último passo, o candidato a empresário tem de escolher entre comprar uma empresa já a funcionar com a diminuição de custos de arranque, mas onde tem que analisar as empresas existentes para saber da conveniência de as adquirir. No caso do franchising, tem de analisar um contrato comercial que estabelece uma colaboração entre franchisador, o detentor da marca e do “know-how” de um produto ou serviço e uma rede de franchisados, em que se vai integrar e que exploram as vantagens da marca. Em geral, o franchisador faz a divulgação nacional e internacional da marca através da publicidade, presta assistência técnica em todos os domínios (estudos de mercado, gestão, formação de mão-de-obra e, neste caso na abertura do ponto de venda, transmitindo *know-how* através de estágios de formação e de um manual de procedimentos sobre o processo produtivo. Em contrapartida, o franchisado paga um direito de entrada (fixo) e uma renda (fixa ou proporcional às vendas). Nalguns casos há outras cláusulas contratuais, pois quase sempre obrigado a fazer o aprovisionamento ao franchisador, respeitando uma “carta” que garante a coesão da imagem de marca global. A decisão de ser empresário desta forma impõe, no entanto, uma atitude cautelosa, pois há contratos de franchising que não se adaptam totalmente às necessidades do eventual franchisado. Por precaução, deve-se verificar se é a solução pretendida fazendo um estudo do contrato com o apoio de um especialista e ainda um inquérito junto de franchisados da marca.

Há que preparar a empresa em termos financeiros para o futuro para que as situações de aperto de tesouraria ou até de prazo mais longo sejam acauteladas. E isso faz-se logo no início no momento de criação das empresas ou, então, na fase em que esta muda de forma jurídica porque o mundo mudou ou porque a empresa cresceu ou precisa de crescer.

Cada forma jurídica tem a sua adequação aos momentos de crise ou de expansão em que a empresa vive ou quer sobreviver.

Após esta fase há que divulgar e promover a empresa, não descurando a formação profissional do empresário e a necessidade de ir reinvestindo os lucros de modo a aumentar a

força da empresa, que depende sempre do seu capital próprio, mas nesta fase, o empresário deve ter muito cuidado para não se endividar excessivamente.

1.6 - As fases legais da criação de empresas

Na fase de criação legal das empresas sob a forma de sociedade há que passar por algumas fases que requerem rigor. O primeiro passo é o certificado de admissibilidade da firma, que se destina a dar uma marca bem distinta à empresa. Um segundo passo é o pedido do cartão provisório de pessoa colectiva. A seguir há que entregar os estatutos no notário para apreciação. Seguidamente, faz-se o depósito de parte do capital social. Como 5º passo faz-se a escritura notarial como algo necessário para a sua publicação em Diário da República. Continua com a declaração da inscrição e Registo de início da actividade. Pede como 7º passo a inscrição da sua constituição, o cartão definitivo de pessoa colectiva no Registo Nacional de Pessoas Colectivas. Segue-se a inscrição na segurança social e a legalização dos livros obrigatórios, que se referem à contabilidade. Há ainda outras operações de menor importância ou de tipo especial para cada uma das actividades empresariais de acordo com o ramo de actividade. Contudo, nos últimos anos, devido à inovação legislativa possibilitada pela Internet foi possível agilizar estes procedimentos dando a todo o processo uma celeridade tal que é possível criar uma empresa na hora. Reformulam-se assim os passos esquematizados no site da ANJE.

Há ainda na Internet aconselhamento básico que podemos usar logo numa primeira fase. É o caso do site <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/EOL/>, uma iniciativa da AMA - Agência para a Modernização Administrativa e o Ministério da Justiça que promovem esta iniciativa, que conta com a colaboração do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e do Ministério das Finanças e Administração Pública, tendo ainda o patrocínio do Gabinete da Secretária de Estado da Modernização Administrativa.

Assistimos desta forma a um recrudescimento do interesse pelo empreendedorismo, mas que deve levar a uma nova cultura empresarial, onde a honestidade conta, assim como a capacidade de ultrapassar os azares decorrentes da existência de pessoas sempre dispostas a aproveitarem-se da credulidade dos outros. Para que estes problemas possam ser ultrapassados, é necessário que exista uma justiça célere e, também, legislação que proteja os bons empresários, ou seja, aqueles que procuram ganhar honestamente as suas vidas, mas que correm o perigo de serem arrastados para a falência por industriais e comerciantes menos escrupulosos.

Neste contexto, os contratos comerciais que procuram dar alguma ordem aos negócios, definem quem são os intervenientes que normalmente se restringem ao comprador e ao vendedor. Definem também o lugar de entrega do objecto do contrato comercial e o prazo para cumprimento de cada uma das obrigações assumidas pelos contraentes. Também, após ter sido alienado, o vendedor terá de receber o seu preço para que possa prosseguir a sua actividade corrente que é a venda deste tipo de produtos.

Em certos casos, dado o valor do contrato, podem e devem ser dadas garantias pessoais que podem ser a fiança, a subfiança e o aval. Noutros casos, dão-se garantias reais que podem ser as hipotecas, o penhor e a consignação de rendimentos.

Por fim, podem ser penhorados bens, ou seja, faz-se a penhora de certos objectos para com a sua venda ser pago o credor do valor em dívida.

A boa organização legal é assim uma condição necessária para que exista viabilidade das empresas, em particular das que concorrem num mercado onde há pessoas que têm formas pouco honestas de negociar.

É o que devemos entender como um elemento essencial para que uma relação duradoura e lucrativa que justifique a existência da empresa como produtora de uma mais-

valia social, que o mercado está disposto a recompensar com compras do bem e/ou serviço que presta e com um preço que a viabilize como organização. Por isso, a viabilidade económica é nesta primeira fase entendida como o resultado da prestação de um bem ou serviço, cujos custos são compensados pelos preços que os consumidores pagam.

1.7 - Ética e Responsabilidade das Empresas

As empresas, em particular as que prestam serviços aos clientes, devem ter uma particular atenção aos interesses e expectativas dos consumidores, gerindo com muita atenção e rigor os padrões de qualidade dos bens e serviços que prestam.

Na verdade, ter qualidade é mostrar respeito pelos interesses dos clientes assumindo a eficácia e a eficiência como um factor estruturador de uma atitude eticamente responsável para com os clientes. Ter qualidade é respeitar os clientes nos seus pedidos quanto aos requisitos ou atributos dos produtos e satisfazê-lo é uma atitude responsável por parte do fornecedor. Não cumprir com o contratado é moralmente censurável e civil e penalmente punível quando deste facto resultar a lesão de interesses fundamentais dos clientes.

De facto, no momento em que se anuncia um produto e os serviços que ele presta começam a existir as múltiplas responsabilidades de uma empresa. Uma estão directamente ligadas ao que oferece, outras ao Estado e aos vizinhos que com ela participam na produção colectiva de carácter social de que a empresa faz parte integrante.

Quando escolhe a forma como vai fazer a sua produção, deve escolher a localização. É o que se faz em função de diversas vantagens, mas em caso algum deve esquecer o ambiente político que envolve as suas escolhas, bem como a organização do Estado, que lhe impõe regras e deveres, como já vimos a propósito da criação de empresas, obrigando-o aqui a regras bem rígidas no campo da sua identificação jurídico para que possa ser defendida a sua imagem e também responsabilizada pelo não cumprimento das suas obrigações.

Um dos aspectos mais importantes é o da relação com as outras empresas e de um modo geral com todos os que podem ser afectados pelo funcionamento deficiente da empresa e, em particular, os seus efeitos no ambiente natural.

É aqui que deve ter em muita atenção os efeitos da produção que faz na qualidade do ar e do solo, o ruído provocado e até a forma como lida com as questões morais. Neste capítulo é importante mostrar como cada um dos seus empregados é bem tratado pela empresa e como esse bom tratamento se transforma em qualidade de atendimento ao cliente.

Os aspectos éticos relativos aos comportamentos adequados para assegurar a qualidade dos produtos fornecidos, revelam-se na qualidade do que é fornecido, que deve estar de acordo com o anunciado. Neste processo, a eficiência, a eficácia e a efectividade que os bens e serviços revelam na satisfação das necessidades dos consumidores são elementos que valorizam ou desvalorizam a empresa.

Eticamente, ser eficaz, eficiente e efectivo é imprescindível para que a sua empresa seja entendida como uma organização que cumpre a sua palavra. É preciso por isso que o serviço fornecido seja eficaz na resolução do problema do cliente, que seja fornecido ao mínimo custo e com o menor esforço possível do cliente, ou seja, deve ser eficiente no uso dos recursos do consumidor. Claro, que o serviço deve mesmo funcionar. Não é permitido que o bem ou serviço não tenha o desempenho que foi anunciado.

A ética e a responsabilidade são desta forma uma parte da qualidade empresarial. De facto, uma empresa não se pode alhear da imagem social que tem e que afecta a imagem da qualidade dos produtos e serviços que fornece, permitindo ou impedindo a sua entrada no mercado que até pode ser global.

Por esta razão, a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) nasceu em 15 de Novembro de 2002 após tomada de consciência da sua importância por um grupo de

Profissionais e Empresários com uma longa experiência, quando finalmente descobriram o impacto da cultura ética organizacional nas suas práticas de gestão e na sua aceitação pelo meio envolvente. Verificaram assim a urgência de passar “Da Palavra à Acção: existe a necessidade de passar dos conceitos e teorias sobre Ética e Responsabilidade Social para a definição e implementação de programas concretos que motivem as empresas a desenvolver princípios éticos orientadores que conduzam a práticas de gestão mais socialmente responsáveis.” Fundamenta assim a sua actuação através da intervenção activa na criação de uma efectiva cultura ética individual e empresarial, privilegiando a esfera relacional com Colaboradores, Clientes, Parceiros, Comunidade e Ambiente.³

Associada a esta questão da ética e também da qualidade está questão ambiental em cujos problemas se reflectem não só problemas de gestão de processos produtivos, mas também questões morais originadas por comportamentos civicamente incorrectos, onde alguns procuram ganhar dinheiro transferindo parte dos seus custos para a sociedade.

Um dos casos é a degradação dos recursos hídricos por alguns industriais, transferindo para os utentes dos rios e ribeiros os custos derivados da sua poluição deliberada.

De facto, como aconteceu em 25 de Outubro de 2009, repetindo o que já vinha acontecendo há muito:

“Foi feita uma nova descarga poluente na Ribeira dos Milagres, no concelho de Leiria. O alerta foi feito pela Comissão de Ambiente e Defesa da Ribeira dos Milagres, que refere que o incidente se verificou durante a última madrugada.

Em declarações à agência Lusa, o porta-voz da entidade, Rui Crespo, disse que passou pela ponte que cruza a ribeira, «cerca das 4:30» e deu-se conta «que tinha havido, ou estava ainda a haver, uma grande descarga, pois a quantidade de espuma branca era tanta que nem a água se via».

«O cheiro, curiosamente, não era muito, mas a descarga, pela quantidade de espuma, foi grande», sublinhou. Rui Cresto disse ainda à agência que nos últimos dias tinha alertado a Associação de Suinicultores de Leiria para «alterações na água da Ribeira, que apontavam para a ocorrência de pequenas descargas».

O responsável adiantou à agência noticiosa ter alertado as autoridades, embora a GNR local tenha dito à Lusa esta manhã desconhecer a existência de uma queixa sobre este tema.⁴

Reencontramos aqui o problema da inoperância da lei para obrigar ao cumprimento das normas de qualidade ambiental. De facto, a poluição inviabiliza muitas outras iniciativas empresariais, nomeadamente agrícolas e turísticas.

³ http://www.apee.pt/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=7, acesso em 7 de Novembro de 2009.

⁴ <http://www.tvi24.iol.pt/ambiente/ambiente-leiria-ribeira-dos-milagres-tvi24-poluicao-descargas/1098217-4070.html>, acesso em 8 de Novembro de 2009.

Capítulo 2 – Organização da Empresa

A Organização da empresa é neste contexto uma estrutura de relações entre pessoas e equipamentos, transformados em contratos de compras e de vendas, que devem permitir o seu funcionamento adequado aos valores sociais e económicos, preservando a sua imagem num mercado. Contudo, num ambiente de crise generalizada são as empresas mais ágeis as que conseguem sobreviver e até crescer. Vencer em tempo de caos implica na verdade uma maior agilidade para mudar e aproveitar as oportunidades comerciais que vão continuamente nascendo. Significa descobrir bens e serviços que satisfaçam melhor os consumidores, em que os serviços são actuações, processos e desempenhos que têm de ser feitos à primeira e de que não há stock. Daí a importância do planeamento das actuações, processos e desempenhos para que não se falhe.

Na verdade, assistimos a uma continuada marcha para o intangível mas que se reflecte no dia-a-dia das empresas. Os serviços têm aí como características a sua intangibilidade, heterogeneidade, a simultaneidade entre produção e consumo e a sua precibilidade. É por isso necessário cuidar da sua evidência física no fornecimento e do processo pelo qual é produzido, diminuindo a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido para não dar origem a desilusões/frustrações. Em caso algum, deve ser ultrapassado um nível de tolerância para que não criem conflitos ou situações de afastamento dos clientes.

A organização de um serviço ou órgão da empresa, que permita detectar as frustrações da clientela e encorajar a sua integração no processo de continuada reorganização dos serviços, é condição de melhoria sustentada da qualidade do serviço e da sua consequente sobrevivência em situação de crise continuada da economia. Mas, frisemos, que esta mais não é do que o desfazer de alguns mitos e o desmascarar da qualidade de alguns serviços, quase sempre financeiros.

2.1 – Organização legal e viabilidade comercial

Como sabemos a vida social só existe se houver acordo entre as diversas partes envolvidas. Como não basta a consciência moral e ética para os fazer cumprir, criaram-se e reforçam-se naturalmente os contratos entre fornecedores e compradores, sendo que será neste aspecto que é necessário incidir o esforço de reorganização e de melhoria e reforço das ligações para que sustentem e apoiem a empresa.

Acontece assim pois no acto de compra assume-se um contrato entre vendedor e comprador, onde: “A noção do contrato é um conceito de direito que pode sintetizar-se, como um "acordo vinculativo assente sobre duas ou mais declarações de vontade (oferta ou proposta, de um lado; aceitação do outro) opostas mas perfeitamente harmonizáveis entre si, que visam estabelecer uma composição unitária de interesses".⁵

Contudo, a noção de contrato tem outras conotações sociais pois o filósofo Jean-Jacques Rousseau afirmou que sendo o homem naturalmente bom, a sociabilização é a culpada pela sua "degeneração", um Contrato Social como acordo entre indivíduos para se criar uma Sociedade e um Estado, onde é um Pacto de associação, não de submissão.⁶

Por essa razão é necessário distinguir entre os diversos tipos de direito, nomeadamente entre o direito público, que regula a organização do Estado e as suas relações com os cidadãos, e o direito privado, que regula as relações entre os particulares. Assim é necessário distinguir entre os direitos das pessoas enquanto indivíduos comuns ou particulares, onde se aplica o Direito Civil e os decorrentes da sua actividade comercial,

⁵Ver <http://jurisprudencia.vlex.pt/vid/22571523>, acesso em 13 de Outubro de 2009.

⁶Ver http://pt.wikipedia.org/wiki/Do_contrato_social, acesso em 13 de Outubro de 2009.

sendo então aplicado o Direito Comercial, uma especialidade do Direito Civil e que existe com o objectivo de facilitar as transacções comerciais, sendo o Direito Civil supletivo, ou seja aplica-se em casos não previstos pelo Código Comercial.

Na verdade, o Direito Comercial é bem mais simples que o Direito Civil nas suas formalidades. É também um direito que facilita a obtenção de crédito necessário à actividade comercial, onde as regras têm universalidade e uniformidade, servindo à expansão e internacionalização da vida comercial. É disso exemplo a regulação da Letra, Livrança e Cheque que desde há muito permite os pagamentos entre diversos locais, nacionais ou internacionais, abrindo assim o caminho ao aparecimento do cartão de débito e de crédito. Contudo, alguns, seguindo uma tendência moderna que ganha terreno, defendem a integração do Direito Comercial no Direito Civil preconizando a existência de um Direito Civil que abranja todas as relações entre particulares.

Paralelamente, existe outro tipo de direito que é o Direito do Trabalho que implica outro tipo de contratos, os contratos de trabalho, regulados pelo Código do Trabalho, que são particularmente importantes quando definimos a estrutura organizacional de uma empresa pois aí as relações entre os diversos patamares organizacionais são o resultado de contratos de trabalho estruturados para permitir certos resultados de gestão, onde a coordenação dos deveres e direito de cada um é fundamental para o bom funcionamento das empresas como equipas. Desta forma quando uma empresa cresce os conteúdos funcionais de cada um dos seus trabalhadores altera-se, obrigando a reformulações das relações entre trabalhadores e inserindo cada vez mais relações informais de coordenação e de formação profissional e desvalorizando as relações hierárquicas. O respeito pelos direitos dos trabalhadores e a valorização das suas qualidades revelam-se neste contexto um elemento fundamental para que a empresa não caia na asneira de desperdiçar talentos num momento de crise, mas que logo ou pouco depois lhe vão fazer falta.

Neste contexto, as empresas de serviços devem ter o máximo de atenção à rapidez e qualidade na prestação de serviços. Um serviço não pode ser devolvido, nem pode ser reparado como qualquer bem, sendo necessário preparar bem os prestadores desse serviço, bem como estruturar bem os equipamentos que a empresa tem para que tudo corra de acordo com as expectativas dos consumidores.

É por isso necessário não cair na sobre-simplificação dos procedimentos, que leva à situação indesejável de ser incompleta a organização resultante, e só por ser o resultado de uma análise subjectiva e fruto de uma interpretação enviesada do ambiente que rodeia uma empresa.

2.2 - Ambiente económico

Neste contexto é necessário que a empresa saiba o que é tecnologicamente possível fornecer no tempo histórico em que esta relação comercial se realiza. Muitos caracterizam o nosso tempo como um tempo de caos inserido numa era de turbulências. Mas é mais do que isso. É uma época de crise generalizada que colocou em causa as muitas mentiras. Foram as que uma publicidade enganosa foi inventando, colocando no mercado mais e cada vez mais maus produtos e serviços, que em conjunto criaram imprudentemente uma realidade ficcionada, e por ser sempre caracterizada e estruturada pelo fácil e pronto a usar. Contudo, mais do que uma época de continuada turbulência, vivemos o declínio de uma forma de organização social que escondeu e esconde as dificuldades, não sendo ainda capaz de equacionar os problemas pelo que os caracteriza por caos, escondendo que o caos existe pelo imprudente ficcionamento de um mundo fácil de usar.

A forma como o caos ou a crise é percebida é diferente conforme o sector em causa, mostrando a impossibilidade de dar um entendimento único da situação. Por isso, não podemos considerar que vivemos numa época de generalizada de turbulência.

Vivemos de facto num momento em que os serviços e bens têm de ser fáceis de usar, ou seja, devem ser *user friendly*, fazendo com que o consumidor obtenha os resultados prometidos de forma fácil.

Neste mundo não devem por isso ser permitidos desvios entre a qualidade prometida, sendo de repudiar peças avariadas e produtos cujas qualidades não são as que o cliente pretendia adquirir. Esta ligação com o cliente é um elemento a privilegiar na relação com os clientes pois só conseguimos a sua fidelidade se ele for sempre capaz de usar e de valorizar pelo uso o bem ou o serviço que lhe fornecemos.

Como ponto de partida, a empresa deve analisar o desvio entre o que o cliente espera e o que lhe é efectivamente fornecido. Deve por isso analisar o comportamento dos consumidores e as expectativas que tem, tornando sempre a percepção geral a mais clara possível do que estes devem esperar do serviço que lhes é fornecido.

O processo de marketing que se destina a criar a informação necessária para uma decisão adequada da empresa é construído através do estudo das expectativas e da percepção por parte do cliente do serviço ou do bem que lhe é fornecido.

É neste contexto que pode ser construída uma relação funcional e eficaz com o cliente, procurando em cada momento suprir as falhas e deficiências na qualidade do serviço ou bem prestado ou vendido, assumindo responsabilidades pelo que correu mal ou menos bem. A estratégia da empresa deve ser então no sentido de alinhar a organização do serviço a prestar com os padrões oferecidos, fazendo continuamente o seu desenvolvimento e redesenho, clarificando por fim os padrões dos serviços, que são fornecidos aos clientes no seus aspectos físicos e na forma como estes serviços são entregues.

É então necessário definir os papéis que os empregados e os clientes devem desempenhar numa parceria, que envolve cada vez mais os consumidores na construção do seu consumo, designado por *pro-sumo*, produção para consumo próprio.

Esta forma de relacionamento entre consumidores e serviços define uma nova forma tecnológica de consumir que faz participar o cliente na produção de um serviço.

É o que acontece no multibanco em que o cliente munido de um cartão electrónico paga uma conta sem qualquer interferência de um empregado bancário, poupando ao banco este custo e facilitando a vida do cliente que não tem tempo para ir ao banco nas horas em que está aberto. É o que acontece também quando compramos água ou um bolo em qualquer máquina que exista na nossa Escola, que recebemos e consumimos sem termos que esperar que um funcionário tenha tempo para nos atender. Contudo, para que a máquina funcione é preciso que tenha regras de funcionamento bem explicadas nas instruções que a apresentam a cada cliente. Se isso, não acontecer, como é evidente os clientes afastam-se.

Estamos assim inseridos numa nova forma de consumo em que a gestão e planificação da oferta em função da procura esperada, obriga a integrar a gestão dos serviços com a comunicação online da procura que se vai verificando em cada momento. É isto que tem de ser articulado com o problema da marcação de preços e a gestão financeira para que a distribuição de bens e serviços seja rentável para a empresa.

Mas, a viabilidade económica de uma empresa não está assegurada para sempre. Temos que considerar que a empresa tem forças que a potenciam e que tem fragilidades que a diminuem. Continuadamente, reaparecem novos desafios que a empresa tem que enfrentar para que não se transformem em ameaças à sua sobrevivência como organização. Estes devem ser enfrentados para que se transformem em oportunidades para a empresa,

propiciando o seu crescimento. É necessário em cada momento reconstruir ou redesenhar os serviços que se prestam com uma acrescida vantagem ou mais-valia para o cliente.

Num momento de crise, podemos e devemos ter em atenção as oportunidades de sobrevivência, e até as oportunidades de crescimento, que se abrem por desaparecimento de empresas ou, simplesmente pelas falhas detectadas nos nossos próprios produtos ou por força dos defeitos encontrados nalguns serviços e bens da concorrência.

Assim podemos definir o seguinte quadro provisório de elaboração de uma estratégia da empresa, em que ela tenta valorizar as suas forças, desvalorizando os efeitos das suas fragilidades, respondendo aos desafios para reduzir os efeitos das ameaças. Neste contexto, os vírus informáticos revelam fragilidades dos programas de computador e criam oportunidades de negócio para os produtores de antivírus. Também a crise social, fazendo proliferar os assaltos a casas, estabelecimentos comerciais, serviços públicos e outras entidades, cria condições para o desenvolvimento de empresas de segurança.

Trata-se de uma situação em que a capacidade de reagir rapidamente às situações é fundamental, servindo até para transformar ameaças em oportunidades.

Tudo pode servir como inspiração para uma mudança que a crise torna necessária e imperativa. Começa assim com a situação em que as suas forças de uma forma geral são diminutas em relação às fraquezas:

Forças	Fraquezas
Empresa	
Desafios como oportunidades	Ameaças como Desafios

Mas, através de um processo de reorganização, melhora ou aumenta o uso das suas forças e reduz as suas fraquezas. Pode aproveitar para responder melhor aos desafios, diminuindo o seu grau de perigosidade como ameaças à vida da empresa. Neste processo, por junção e melhoria da coordenação das forças, pode aumentar as sinergias empresariais como podemos observar através da evolução histórica da gestão e administração das empresas, onde a organização racional dos recursos associada à coordenação e controlo das forças permite ultrapassar fraquezas, reduzindo os seus efeitos na vida da empresa. Também uma melhor gestão pode eliminar os pontos fracos, aumentando a saúde da empresa.

Estamos assim num processo de luta pela sobrevivência da empresa que se integra numa ideia de sistema, onde tudo está interligado. Neste momento de crise assistimos a uma situação em que os stakeholders adquiriram uma maior capacidade negocial, exigindo maior transparência na gestão das empresas. Acontece porque a crise mostrou como os maus comportamentos dos gestores acontecem e provocam uma crescente atenção dos clientes e fornecedores, bem como de todos aqueles que dependem da empresa, os que os levam a passar palavra uns aos outros das qualidades e defeitos, aproveitando o canal privilegiado que é a Internet, que com o Twitter e outras redes sociais permitem ultrapassar todas as barreiras à comunicação sem se submeterem a qualquer controlo ou restrição. Muitos julgam que este reforçado poder dos clientes vai ter consequências na transformação do processo produtivo.

Exercício 1

Imagina-te como gestor dum ramo ou sector de negócio.

Lista as oportunidades que as alterações tecnológicas dos últimos dez anos trouxeram e entende-as como desafios que trazem novas oportunidades de negócio. Organiza e

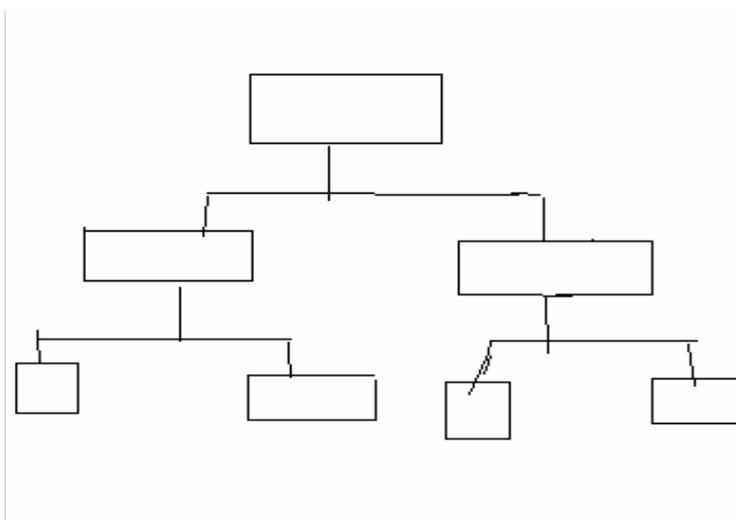
sequencia as possíveis forças e fraquezas que existam e explica, usando a tecnologia actual como podes elaborar um conjunto de actividades para diminuir a perigosidade das ameaças.

2.3 - A Ideia de Sistema e a Evolução Histórica das Empresas

É dentro desta ideia de que tudo está interligado que Fayol definiu a gestão como acto de prever e de planear para organizar, comandar, coordenar e controlar as actividades de uma empresa ou organização.

Trata-se simplesmente de organizar um sistema de regras de organização atempada da informação. É o necessário para que seja possível prever o futuro e de planear de modo racional a resposta aos desafios para reorganizar a actividade da empresa, comandando, coordenando e controlando os seus empregados e os consumos dos seus recursos para que tudo aconteça da forma mais favorável à empresa.

Henri Fayol punha o acento tónico nas actividades da empresa que dividia em técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contabilísticas e de gestão e administração. Associava-lhe um conjunto de 14 princípios que eram a divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, subordinação dos interesses individuais ao bem da organização, pagamento equitativo, centralização, cadeia de comando, ordem, equidade, segurança no emprego, iniciativa e espírito de corpo. Criou assim, como resposta para os problemas da empresa, uma estrutura hierárquica, que podemos definir como uma estrutura de comando em que as cadeias de comando estão bem definidas e onde cada um faz o que está predeterminado. Trata-se de uma organização hierárquica de tipo militar onde a cadeia de comando está muito bem definida, não sendo passível de mudança rápida.



Paralelamente, outros pensavam a gestão da produção como actividade de racionalização das empresas, em particular na produção. Foi assim que analisaram a divisão do trabalho para aumentar a produtividade, a organização do espaço onde é realizada a actividade produtiva e mais tarde a análise do modo como os trabalhadores executam as suas tarefas para os comparar uns com os outros.

Nesta análise era possível observar porque é que alguns eram mais eficientes que outros, detectando movimentos desnecessários que eram eliminados. Era assim possível determinar os movimentos necessários para uma dada produção, eliminando tanto os mais penosos como os que não contribuem para aperfeiçoar a produção ou que melhoram a produtividade de cada factor produtivo.

Neste processo organizacional, a unidade de comando não era essencial, permitindo que um determinado trabalhador tivesse um ou mais chefes que lhe davam indicações conforme a sua especialidade. Assim um daria ordens quanto à organização da sua forma de produzir, outro sobre a forma de fazer a manutenção e reparação dos instrumentos que usava, outro sobre a qualidade dos produtos que fabrica, inserindo até os desejos dos clientes numa perspectiva de adequação por medida como acontece nos alfaiates, ultrapassando assim uma produção tipo pronto-a-vestir.

Foi neste sentido que se evoluiu, procurando adequar a tecnologia aos trabalhadores para através de uma teoria, que tenha em conta as relações humanas, ir melhorando o ambiente de trabalho, incentivando o esforço individual e também a cooperação entre os trabalhadores. Estas alterações na forma de entender o esforço de cada um mudou o modo como as empresas trabalham, aumentando em simultâneo a força do apelo à inteligência e à racionalização da actividade empresarial.

Chegamos assim à ideia de que uma empresa é um sistema sócio-técnico, onde os trabalhadores, através do seu funcionamento como grupo social se adequam à tecnologia num processo iterativo que a gestão da empresa deve facilitar e incentivar.

Trata-se de algo que marca a história de cada empresa, onde a estrutura organizacional se depara e se defronta com o ambiente social e económico para responder aos desafios continuados que este lhe põe em cada momento e a que ela tem que responder com as suas forças, assegurando assim a sua viabilidade como organização humana.

Os desafios que se deparam às empresas são assim elementos que sinalizam as mais variadas ideias de negócio, que, desde que possam ser aproveitadas, se transformam em oportunidades de negócio, ou seja, são ideias concretizáveis dentro de uma organização que seja capaz de unir forças e ultrapassar dificuldades ou ameaças, minimizando os efeitos das fragilidades da empresa. Também no ambiente competitivo e de mudança tecnológica, que assume foros de algum dramatismo através da junção de tecnologias variáveis nos computadores, telemóveis, televisões, transformando as formas como comunicamos e nos entretemos, aumenta a capacidades das formas como aprendemos e conhecemos, valorizando e/ou desvalorizando a Educação tal como a conhecemos.

Tudo isto obriga à procura na Internet não só de novas informações e novos conhecimentos, mas também de novas formas de relacionamento humano, que alteram o modo como entendemos o nosso capital social, entendido como soma das relações humanas que possuímos e que podemos valorizar numa empresa.

No contexto do crescimento da empresa, podemos imaginar que numa empresa pequena, reduzida a um único actor, este desempenhará todas as tarefas, mas com o crescimento do volume de negócios terá de delegar diversas tarefas, remetendo-se às tarefas de coordenação. Note-se que isto acontece mesmo que seja exímio nas tarefas que delega. A lógica aqui é que ninguém pode fazer tudo quando o tempo e a capacidade física e psíquica não o permitem.

Exercício 2

Elabora uma pequena história de uma empresa, que tendo nascido com um empresário que realizava todas as tarefas, teve que estruturar uma organização hierárquica adequada à necessidade de continuar a crescer através de reorganizações sucessivas das relações entre estruturas da empresa, concretizada num autêntico contrato social que evoluiu para tornar a empresa mais competitiva.

Desenha o seu organigrama.

2.4 - A Organização de uma ideia concretizável

Uma ideia concretizável numa empresa que está a nascer é diferente do que acontece numa empresa que está a continuar a sua actividade normal. No primeiro caso, trata-se de encontrar uma ideia que faça arrancar uma empresa que não tem nada para mudar no seu funcionamento. No caso de uma empresa que já está a funcionar, uma ideia nova vai provocar necessariamente mudanças organizacionais, obrigando a rearranjos da sua estrutura para que a possa acolher. Neste último caso, trata-se de actualizar e de melhorar a carteira de produtos de uma empresa, rejuvenescendo-os e adequando-os aos clientes que, sendo cada vez mais exigentes, mudam cada vez mais rapidamente os seus gostos, procurando novidades e uma melhor satisfação das suas necessidades.

Trata-se em qualquer um dos casos de pensar cada oportunidade como um desafio que podemos aproveitar ou não. Contudo, só devemos tentar realizar uma ideia ou concretizar uma ideia se tivermos uma possibilidade de o fazer. Mas, quando o mercado e os concorrentes lançam novos desafios, a empresa terá que avançar mesmo mal preparada. O desafio para esta é agora ser rápida na análise da situação e expedita nas mudanças organizacionais que tem que fazer.

No decurso da análise prévia de uma ideia de mudança obriga a pensar e a pesar as forças que a empresa possui e, ainda, analisar até que ponto as fraquezas são limitadoras e/ou podem ser impeditivas de uma mudança. Os desafios nesta análise são problemas que devem ser analisados para descobrirmos soluções internas na empresa, ou se isto não for possível, onde podemos encontrar fornecedores de recursos materiais e de serviços que nos permitam concretizar a nossa ideia.

Nesta análise prévia, há a procura de estatísticas nacionais e internacionais diversas que permitam quantificar e qualificar os clientes potenciais, os recursos internos que podem ser (re)aproveitados ou reconvertidos, a tecnologia disponível e aquela que podemos obter ou adquirir nos tempos mais próximos.

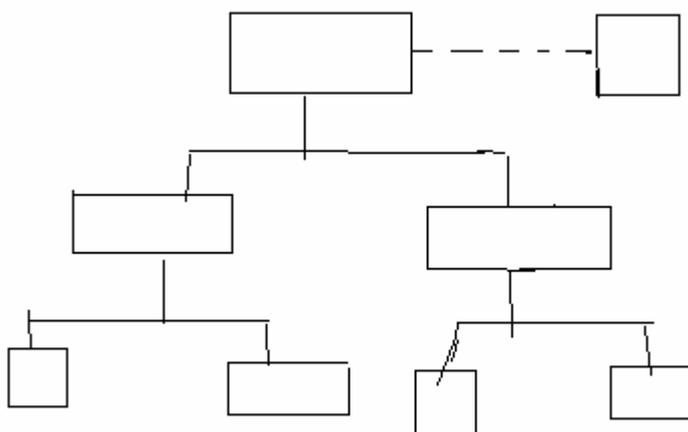
Há assim a necessidade de estudar e de delimitar bem os recursos tecnológicos, bem como os de capital que devemos associar aos recursos humanos, que se têm ou se podem recrutar. Neste processo de obtenção e/ou requalificação de recursos, que devemos entender como aumento ou recuperação de forças, pode ocorrer uma mudança de sinal das nossas fraquezas que fazem assim aumentar as forças da empresa.

A resposta aos desafios tem assim efeitos positivos na empresa através da reconversão, melhoria e aquisição de recursos. É assim possível responder às ameaças que a empresa tem que enfrentar em cada momento.

Esta análise tende a ser feita através de órgãos de staff ou de estudo que analisa os problemas ou desafios das empresas, coligindo dados e conhecimentos científicos e técnicos que permitam elaborar soluções que em certo momento, ou seja, quando já estão operacionalizados são transmitidos ao topo da hierarquia que por sua vez organiza a sua transmissão aos diversos níveis de chefia para que os apliquem.

Este processo é agora em momento de caos extremamente importante por ser preciso organizar um conjunto de respostas, onde a satisfação dos stakeholders é fundamental como estratégia. No mesmo sentido é importante ter uma capacidade estratégica de profetizar novos conhecimentos, entendido como processo que permitam melhorar a previsão do que os clientes irão querer. Para aproveitar as oportunidades, elege-se a velocidade para aproveitar as vantagens das oportunidades e para reagir aos ataques dos concorrentes. Por outro lado, há que usar o efeito da surpresa. Nas tácticas, introduzem-se como fundamentais os sinais emitidos quer anunciar decisões estratégicas de domínio do mercado, quer para manipular os

futuros movimentos da concorrência. Há ainda a mudança de regras no mercado e ainda os impulsos simultâneos para induzir em erro ou confundir um cliente.



Exercício 3

Elabora uma pequena história de uma empresa com uma organização hierárquica que para continuar a crescer, teve de criar um órgão de estudo de projectos.

Desenha o seu organigrama.

2.5 - Estrutura da Organização e Informação

Estamos assim perante a necessidade de integrar informações e conhecimentos de uma forma organizada e que não colida com a estrutura hierárquica, transformando os órgãos de estudo e de desenvolvimento de ideias em órgãos que intervêm no dia-a-dia das empresas acelerando e fazendo convergir os esforços de cada um dos intervenientes no sentido da melhoria continuada da qualidade e produtividade dos processos de fabrico da empresa.

Haveria assim para cada elemento de uma cadeia de comando um gestor hierárquico e um líder de projecto. O primeiro com a função de intervir para comandar, coordenar e controlar a execução de um projecto, tendo o segundo a função de ensinar e clarificar as ideias para que o projecto possa ser executado. O primeiro teria assim funções de comando e o segundo teria uma actividade de aconselhamento, informação e de formação que o primeiro reforçaria com a sua autoridade.

Uns e outros participam na construção de uma organização dinâmica atenta tanto à coordenação de esforços através de ordens precisas, como de uma atitude de procura de soluções para os problemas decorrentes da introdução de novas tecnologias. Trata-se de uma gestão por projectos que se revela uma estrutura ágil que se configura como uma estrutura matricial.

	Gestor	Gestor	Gestor
Leader de Projecto			
Leader de Projecto			
Leader de Projecto			

Esta estrutura matricial é o resultado da evolução das estruturas hierárquicas que a certo momento se revelaram incapazes de realizar tarefas de curta duração. Por isso, na Wikipédia encontramos:

“A matriz organizacional, evoluiu essencialmente como uma rede de interações entre as equipas de projecto e os elementos funcionais tradicionais. Especificamente, a Departamentalização Matricial caracteriza-se pela fusão entre a Departamentalização Funcional com a Departamentalização de Projecto ou Produto. Na Departamentalização Matricial, uma equipa de trabalho é estabelecida e cruza as fronteiras organizacionais. Um gerente de projecto é definido para cada projecto, e estes são geridos como actividades distintas, focadas em seus objectivos. Os problemas de coordenação que atormentam outras estruturas de projectos, são minimizados pela Departamentalização Matricial, pois as pessoas mais importantes para a consecução de um objectivo, trabalham em grupo com hierarquia definida na matriz de projectos., Nesta estrutura, as pessoas permanecem vinculadas as suas respectivas unidades funcionais e movimentam-se na organização apenas para desenvolver um determinado projecto.

Este organismo dinâmico permite o reaproveitamento das equipas de trabalho, pois os projectos acontecem em grande quantidade e os profissionais seguem de um para o outro, desempenhando diferentes papeis em cada um deles, de acordo com sua especialização e as habilidades necessárias a cada empreendimento. A grande vantagem que existe nesta abordagem, é que são otimizados recursos e especialistas, pois finalizada a fase de projecto --- enquanto o produto final segue para a produção --- estes profissionais retornam aos seus respectivos órgãos funcionais, ou são reencaminhados para novos projectos.”⁷

Por outro lado, as hierarquias muito longas não são aplicáveis nas organizações onde existe uma formação profissional de alto nível, comportando-se o gestor aqui como um facilitador da execução das tarefas que todos sabem e devem realizar. Trata-se de uma organização do tipo universidade, cujo desempenho é medido pelo número de projectos realizados ou melhor concretizados e bem sucedidos por terem resistido aos critérios de avaliação de conselhos científicos de revistas e/ou congressos internacionais.

É o caso da figura do **facilitador** que é alguém que ajuda um grupo de pessoas para compreender os seus objectivos comuns e auxiliá-los a planejar para alcançá-los sem tomar uma posição particular na discussão. O facilitador tenta ajudar o grupo na obtenção de um consenso sobre quaisquer divergências que preexistem ou emerge na reunião para que ele tenha uma base forte para a acção futura. O papel tem sido comparado ao de uma parteira que ajude no processo de nascimento, mas não é o produtor do resultado final.

Nas empresas e noutras organizações formais, podem trabalhar com uma variedade de outros grupos. Aplicando o princípio da facilitação, este profissional não leva o grupo para a resposta que ele / ela acha que é melhor, mesmo quando possuem uma ideia ou parecer sobre o assunto. O seu papel é tornar mais fácil para o grupo a chegar a sua própria resposta, decisão, ou produto.⁸

⁷ Ver http://pt.wikipedia.org/wiki/Departamentaliza%C3%A7%C3%A3o_Matricial#A_hierarquia_nas_estruturas_matriciais, acesso em 9 de Novembro de 2009.

⁸ Adaptado de <http://en.wikipedia.org/wiki/Facilitator>, acesso em 9 de Novembro de 2009.

Exercício 4

Elabora uma pequena história de uma empresa com uma organização hierárquica, associada a um órgão de estudo de projectos, que teve que se transformar numa estrutura matricial para os poder realizar. Desenha o seu organigrama.

2.6 - Estruturas e Mudança organizacional

As novas estruturas estão assim predestinadas a evoluir de acordo com a evolução tecnológica e adequar-se às necessidades de acesso às novas tecnologias e de mudança rápida para aproveitar as oportunidades que as mudanças tecnológicas vão trazendo. Trata-se agora de organizar criar um comportamento organizacional que permita acompanhar os tempos que acontece agora.

É um tempo que valoriza as capacidades de iniciativa de cada um, obrigando-nos a adquirir novas habilidades e destrezas, valorizando as empresas que conseguem captar os seus empregados para uma atitude de inovação e de mudança, alicerçadas no conhecimento dos processos cognitivos e de mudança organizacional, sustentadas numa organização competitiva, que valorize o esforço individual que procura realizar melhorias continuadas na qualidade de serviço prestado aos clientes.

Este processo de transformação é sustentado pela análise dos comportamentos dos grupos de empregados e pela verificação dos efeitos da motivação, que têm que ser exercidos num mundo que se globaliza, requerendo o desenvolvimento de capacidades de decisão, que necessitam de uma gestão atenta dos processos sociais, onde as lideranças se desenvolvem. É por isso que é necessário gerir os processos organizacionais, que, agora, a Internet transforma, mas onde é necessário gerir também os processos comunicacionais, estruturando antes disso organizações efectivas que permitam a aprendizagem organizacional, criando ambientes onde se constrói conhecimento e se partilham informações.

Exercício 5

Elabora uma pequena história de uma empresa com uma estrutura matricial, que funciona como base de uma partilha de conhecimentos e de informações, onde a liderança nos diversos níveis procura organizar e estruturar esta partilha para melhorar o serviço prestado aos clientes. Desenha o seu organigrama e escreve as normas de comportamento dos empregados para que este objectivo seja alcançado.

2.7 - Comércio electrónico e processo comercial e produtivo

Tradicionalmente eram feitas notas de encomenda, enviadas pelo correio ou levadas por um viajante que, quando chegava à sua empresa, accionava os processos de fornecimento, onde havia emissão de guias de remessa, de facturas e de recibos.

O comércio electrónico mudou tudo isto ao agilizar a emissão e transmissão da nota de encomenda, ganhando tempo. É possível também estruturar formas de ligação em tempo real com os armazéns e espoletar notas de encomenda enviadas automaticamente logo que o stock desça abaixo de determinado nível. Este comércio electrónico faz-se em muitos casos através de uma visita a uma homepage de uma empresa, que está preparada para mostrar preços e qualidades de produtos e onde se pode fazer as encomendas, que, como num supermercado virtual, são colocadas num carrinho. No fim, fazem-se as contas, usando um

cartão de crédito/débito para pagar e espera-se algum tempo, que é logo previsto no momento em que se faz a encomendar para que esta seja satisfeita.

Também no caso da música, vídeos e outros bens e serviços que possam ser fornecidos via Internet assistimos ao encurtamento da extensão do processo produtivo e comercial. No caso da música em vez de nos dirigirmos a uma loja numa cidade, fazemos o download que gravaremos ou não num CD em branco ou num MP3. Fica assim afastado em muitos casos o recurso a um CD gravado e assistimos ao fim do negócio dos CDs e das cassetes. O mesmo acontece agora com os vídeos. Assistimos ainda à transformação das formas usuais do telefone já que podemos usar um computador para o fazer de um modo mais barato e tendencialmente gratuito.

Nos últimos anos, o comércio electrónico tem procurado resolver alguns problemas quanto à segurança das compras via Internet condição essencial para o seu desenvolvimento qualitativo e quantitativo. Por outro lado, transformou parte das compras via correio normal em compras via correio electrónico procurando formas cada vez mais baratas de concretizar transacções comerciais.

Foi assim criada uma associação de comércio electrónico e publicidade interactiva com um site www.acepi.com.pt, onde indica como seus objectivos “o estudo e a implementação das diversas formas de Comércio Electrónico, constituindo um fórum independente e aberto para o debate, potenciação, promoção, generalização e dignificação do Comércio Electrónico em Portugal.

Por essa razão define procura desenvolver conhecimento de elevado valor acrescentado sobre as realidades tecnológicas, económicas, sociológicas, culturais, jurídicas e políticas associadas ao comércio electrónico e que sejam prevaletentes nas economias avançadas de mercado. Para isso querem desenvolver a capacidade de prestação de serviços especialmente destinados a esclarecer questões importantes relacionadas com políticas públicas, estratégias empresariais ou comportamentos e direitos dos consumidores.

Para o conseguir querem produzir e disponibilizar informação sobre o mercado do comércio electrónico através da elaboração sob a forma de guias práticos de apoio ao desenvolvimento do negócio electrónico nas empresas e à utilização pelos consumidores.

Por outro lado, para promover o reconhecimento e alargar a base de aderentes do Programa de Acreditação do Comércio Electrónico, querem contribuir para o aumento da confiança dos consumidores e da qualidade do comércio electrónico em Portugal, ou seja assegurar a sua qualidade.

Por isso, querem contribuir para a constituição de uma comunidade nacional de entidades, especialistas e consumidores interessados no Comércio Electrónico, através do alargamento da base de associados, individuais e colectivos, buscando sempre a maior representatividade assente nos actores mais relevantes para o desenvolvimento do Comércio Electrónico em Portugal. Para o conseguir querem realizar seminários especializados, acções de formação e divulgação, visando reforçar o conhecimento as várias entidades envolvidas na cadeia de valor do comércio electrónico, em áreas como a Fiscalidade, Legislação, Segurança, Marketing, Tecnologia, Usabilidade, entre outras.

É o necessário para participarem na cooperação nacional e internacional mais útil ao desenvolvimento do Comércio Electrónico em Portugal e em processos de consulta, parecer e arbítrio sobre iniciativas ou decisões, públicas ou privadas que possam influenciar o nosso desenvolvimento do Comércio Electrónico.

Exercício 6

Inventaria ramos de negócio onde existem ou são previsíveis já alterações radicais derivadas das alterações tecnológicas designadas por comércio electrónico.

Capítulo 3 - Planeamento e programa de Produção

3.1 - Objectivos e Finalidades do Planeamento

O planeamento é um instrumento para acção no futuro da empresa, prevendo inicialmente os cenários futuros. Mas não fica limitado a esta actividade pois vai pensando soluções para os problemas que detecta. Vai assim dando antecipadamente respostas a desafios e ameaças, que analisa e contextualiza nestes cenários para criar ou melhor dizendo, estudar soluções que funcionem. Vai assim controlando as diversas actuações e adequando-as em função dos resultados reais dentro de acções coerentes e ajustadas entre pessoas que formam os seus recursos humanos.

Temos que ter em atenção que vivemos uma época de fragilidades interligadas, que devemos superar com um planeamento atento. Neste, estas fragilidades são resolvidas através de actuações previamente pensadas para provocar situações de ruptura para com elas vencer a concorrência. São os disruptores, um termo criado recentemente para caracterizar as actuações que colocam as estruturas produtivas tradicionais ou simplesmente as organizações gerais empresariais em cheque pois as obriga a ter uma actuação com custos de estrutura que não podem alijar rapidamente. São tanto os custos de pessoal como os de máquinas e outros equipamentos, cujos contratos se mantêm em vigor porque a isso obriga a lei por força dos contratos antes assinados. É assim que vão guiando a curto, médio e longo prazo as actuações da empresa. É o que faz de modo a que as respostas sejam motivadas e inseridas num espírito de equipa que favorece a coerência e insere numa perspectiva de longo prazo as diversas acções parcelares. Trata-se de formular uma estratégia como conjunto de políticas de longo prazo que estão sempre prontas a ser usadas para unir as diversas componentes da estrutura organizacional.

Os diversos tipos de Planeamento são assim marcados pela perspectiva estratégica, que estrutura a elaboração do plano de longo prazo, que, por sua vez, vai estruturando as diversas fases e etapas do planeamento.

Antes de definir uma estratégia, há que analisar o meio envolvente que vai fornecer não só os recursos e oportunidades, como também vai pôr à prova as forças e fraquezas da empresa. É após a pesagem do valor dos recursos disponíveis que é possível ir analisando as oportunidades que o meio envolvente nos apresenta. Destas, algumas vão sendo consideradas como alcançáveis pela empresa dentro do binómio das suas forças e fraquezas, que determinam o que podem ser os objectivos reais da empresa. Estes vão determinar o processo estratégico da empresa que vai ter que sinalizar os que são alcançáveis, viabilizando a empresa, dando-lhe perspectivas de lucratibilidade e de permanência no mercado ou de parte deste, ou seja, dum segmento de mercado. Trata-se de determinar bem o real em que têm de escolher as oportunidades que devem aproveitar. É o necessário para definir também a estratégia e as actuações que há que fazer. É um processo de planeamento que serve para aproximar a situação actual da empresa do posicionamento estratégico escolhido.

É o que designamos por uma actuação controladora do *gap* estratégico ou do desvio estratégico da empresa, que funciona como modo de melhorar a longo a actuação da empresa, robustecendo-a perante as ameaças que nascem continuamente no mercado.

Teremos por isso no plano estratégico que definir muito bem as oportunidades existentes e os recursos disponíveis, que devem ser articulados de modo bem claro com as forças e fraquezas da empresa para assim determinar de modo também muito claro qual deve ser o posicionamento no mercado da empresa.

O plano estratégico não se limita por isso a uma análise do real e à previsão do que será o futuro. De facto, procura agir sobre este, pensando as diversas respostas e decidindo

com antecipação sobre quais devem ser as actuações da empresa, tendo em conta as suas consequências na empresa.

Trata-se de medir o risco de erro e de ter em conta sempre a possibilidade de mudar a actuação em função dos resultados alcançados. Na realidade, o acto de planear prepara a empresa para um futuro que eventualmente pode bater certo com o plano estratégico traçado. Mas, em caso contrário, só pelo facto de ter pensado noutras alternativas, permite-lhe ter respostas estruturadas para outras situações diferentes.

Na realidade, planear é muito importante porque abre perspectivas para a preparação atempada de múltiplas respostas para situações diferentes das que foram definidas no plano resultante, pois já foram estudadas e elaboradas respostas que ficaram a fazer parte do património de conhecimento da empresa, e que em caso de necessidade podem ser recuperadas e usadas.

Feito o plano, a empresa pode fazer o seu plano operacional que terá de associar necessariamente a um orçamento para onde mobiliza os recursos financeiros. É onde terá de compatibilizar os objectivos de curto prazo e os diversos recursos da empresa, que terão de ganhar coerência no orçamento como documento, que quantifica os recursos disponíveis e os que será necessário obter pela compra, obrigando ou não à obtenção de recursos financeiros adicionais. É um instrumento realista por ser quantificado e também por ser controlado através da contabilidade da empresa que regista o que aconteceu, e que deve, só por isso, ser confrontado com o previsto e orçamentado.

Num tempo de caos ou de turbulência, a construção de cenários revela-se um exercício importante para o domínio da situação, onde é importante saber onde investir ou desinvestir, controlar custos, fazendo baixar em período de recessão os custos que tenham relação com a baixa de vendas, procurando assim controlar custos para não perder recursos financeiros por simples distração. Esta ideia vale muito mais num período de caos.

De facto, o controlo de custos e a boa ligação com os proveitos que podemos obter por lançamento de novos produtos ou por uma boa gestão de nichos de mercado, permite ultrapassar os concorrentes que são surpreendidos por este tipo de gestão. De facto, esta actuação tem a vantagem de satisfazer não só melhor os clientes, mas também aproveitar melhor os recursos da empresa. Por outro lado, o controlo de custos e de investimentos, pensado por uma organização empresarial atenta aos custos e aos clientes, permite desinvestir em equipamentos obsoletos e investir em equipamentos mais adequados aos novos tempos. Também a ligação custos e proveitos dá sinais muito firmes aos concorrentes de que a empresa procura reforçar a sua posição no mercado, dando ao mesmo tempo sinais de optimismo que os desarma e desorienta.

3.2 - Programa de Produção

Neste processo de planeamento há que ter em linha de conta todo o processo de produção, onde se devem definir as diversas tarefas a realizar, nomeadamente o tempo da sua realização e as tarefas que as devem preceder.

Trata-se de sequenciar bem para que nada falhe no processo, impedindo qualquer atraso por não se ter pensado numa qualquer operação necessária. Trata-se de uma forma expedita de definir o que é necessário para que não haja atrasos, indicando claramente a sequência de operações para que não haja perdas de tempo ou até gastos desnecessários de materiais. É o que ocorre por exemplo na construção de uma estrada, quando é necessário abrir de novo um buraco porque alguém não previu a colocação de um determinado equipamento.

Neste nosso tempo esta forma de planificação permite melhorar a qualidade. Também explicitação da forma de construção do bem ou serviço, que vamos vender, tem como linha

geral a incorporação de características que valorizam o produto perante o cliente. Assim, como elemento disciplinador da organização do fabrico do bem ou de fornecimento do serviço, cada tarefa tem como objectivo a sua valorização perante o cliente que, ao ver cada acto individual o entende como algo que cria valor acrescentado na satisfação.

Num período de crise não devemos cortar no que damos ao cliente. Aconselha-se pois isso diminui a sua satisfação e predispõem-no a mudar de fornecedor. De facto, uma empresa resiliente é capaz de resistir às crises, voltando rapidamente à sua forma. Neste caso, procura-se que resista às crises e volte a uma situação de normalidade que em tempo de caos se designa por nova normalidade. Trata-se de estruturar uma gestão que permita voltar à normalidade que deve ser redefinida e reintroduzida no processo de fabrico para que lhe permita ser reactiva, forte e resiliente ou seja prosperar e vencer por ter conseguido alcançar uma situação de sustentabilidade empresarial.

Para esclarecer melhor esta ideia, esclarece-se que o mundo empresarial, define-se resiliência como a capacidade organizacional de lidar com serenidade com a pressão e as adversidades do dia-a-dia, moldando-se a empresa a cada situação, recuperando no final o seu estado original.

Assim, considera-se que a resiliência é a combinação óptima de factores que propiciam a uma empresa as condições necessárias para enfrentar e superar as adversidades de maneira racional, buscando em cada caso as soluções mais adequadas.⁹

3.3 – Técnicas de programação

Na verdade, a solução pragmática para este problema no dia-a-dia foi encontrada através do gráfico de GANTT, um discípulo de Taylor, que imaginou um quadro em que colocava as diversas tarefas e onde indicava quando devia começar a sua realização, sendo isso definido em função da necessidade de serem precedidas por outras. Trata-se de uma técnica que continua válida pois os momentos de crise obrigam a um controlo apertado de tempos e de custos. No primeiro caso para aumentar a velocidade de adaptação de uma empresa, uma característica fundamental de uma empresa resiliente e também de controlo de custos, algo essencial quando a concorrência pelos preços obriga a recalcular os custos para permitir o seu abaixamento e adaptar-se assim aos condicionalismos de um mundo turbulento e ao mesmo tempo caótico.

Assim no gráfico de GANTT teríamos um calendário que permite seguir e controlar a realização de cada tarefa.

Tarefa/dias	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	X	X							
B	X	X	X						
C			X	X					
D				X					
E					X	X			
F							X	X	
G							X		
H									X

⁹ Adaptado de <http://webinsider.uol.com.br/index.php/2009/09/04/resiliente-o-profissional-que-lida-bem-com-a-pressao/> para o caso de uma empresa, acesso em 10 de Novembro de 2009.

Este gráfico permite de facto visualizar quando cada tarefa termina e indicar quando a tarefa seguinte deve começar. Mais, permite ver quais são as tarefas cujo atraso provoca um atraso consequente do processo de fabrico ou de prestação de um serviço.

O Problema anterior seria definido de modo diferente no PERT, aí escreveríamos o seguinte:

Tarefa	Dias	Precedência
A	2	
B	3	
C	2	A
D	1	B
E	2	C e D
F	2	E
G	1	E
H	1	F e G

Neste processo produtivo, temos que definir o caminho crítico que é o que dos diversos caminhos alternativos o que demora mais tempo. Por isso, a atenção da gestão da produção é focalizada neste, porque qualquer atraso aí verificado impede a conclusão atempada e económica do produto ou serviço.

Podíamos esquematizar o processo num gráfico PERT e apresentá-lo num croquis muito simples:



É o que permite em cada momento esquematizar soluções expeditas que podem ser tratadas com grande sofisticação matemática. Claro que, então, estes processos de planeamento permitem fazer o controlo atento do processo produtivo

Este processo de análise começa por um blueprint uma reprodução de um desenho técnico, documentando um desenho de arquitectura ou engenharia, mas na generalidade refere-se a um plano detalhado. No caso dos serviços, descreve-se nele um processo, os pontos de contacto entre tarefas e as evidências a detectar para ser controlado.

Trata-se de uma ideia essencial para controlar a qualidade de serviço prestado ao cliente. Assim quando se procura construir um novo serviço começamos por identificar o processo, segue-se a identificação do cliente ou segmento de clientes. Feita esta acção, mapeia-se o processo do ponto de vista do cliente e prossegue-se a construção do mapa de contactos entre empregados que participam na construção do serviço, bem como das acções tecnológicas. Teremos aqui de distinguir entre os que trabalham directamente com o cliente e os que trabalham na retaguarda preparando este contacto.

Segue-se a ligação entre actividades de contacto e as funções de suporte. Por fim, adiciona-se a evidência de serviço em cada passo do cliente que é servido, dando-lhe a certeza de que é atentamente acolhido e satisfeito.

Claro que este processo se repete para cada serviço ou produto onde a componente serviço é essencial para garantir a satisfação do cliente. Deve neste processo reanalisar a

função de qualidade para garantir que esta procura de qualidade se transforma numa actuação expressa na distribuição, instalação, marketing, venda e serviços ao cliente.

Neste processo iterativo até a identificação do tipo de reclamantes pode ser um elemento fundamental na melhoria continuada da qualidade de um produto.

Exercício Prático:

1 – “ Temos de planear as diversas fases da execução dos programas diários de produção.” Pode dizer-se ou diz-se.

- a) Defina o que é a gestão das operações de produção.
- b) Construa o gráfico PERT em que temos as seguintes operações:

Operações	Tempos	Precedências
A	6 horas	
B	7 horas	
C	7 horas	A
D	9 horas	B
E	3 horas	C e D
F	1 Horas	E

Capítulo 4 - Aprovisionamento e Gestão da Produção

O processo de aprovisionamento insere-se quase directamente no processo de produção porque a toda a tarefa está associado o uso de uma matéria-prima, um equipamento ou uma fonte de energia. É por isso que os objectivos do aprovisionamento estão associados intimamente com a noção de compras, obrigando à organização de um departamento de compras, que deve estruturar-se de acordo com as tarefas a efectuar, que são neste caso a aquisição de materiais a usar no processo de fabrico ou de prestação de serviços.

Estamos neste processo produtivo a tentar determinar a forma de ligar solidamente a produção com os fornecedores, o que num tempo de crise ou de caos nos deve levar a cuidados redobrados com a ligação com os fornecedores. O processo de compra implica cuidados redobrados na manutenção de uma relação comercial, obrigando a estruturar uma relação eticamente irrepreensível para tornar os fornecedores um elemento fundamental para ganhar resiliência quando a turbulência afectar o bom ou regular funcionamento da empresa.

Por essa razão, num momento de crise e de caos a estrutura de compras deve ser olhada mais atentamente e gerida com mais cuidado para permitir a criação de relações sólidas e saudáveis com os fornecedores.

4.1 – Produção e Marketing

Estas actividades de compra de bens devem estar suportadas ou apoiadas em documentos que devem permitir fazer encomendas a tempo, controlar o prazo de entrega e a qualidade dos fornecimentos de modo a minimizar os custos de compra e os custos de armazenagem. Nalguns casos, estes podem ser reduzidos a zero se a matéria-prima entrar na altura exacta em que é necessária ao prosseguimento do processo produtivo.

Esta organização impõe a articulação perfeita das tarefas, dos documentos e do seu desenho de acordo com as necessidades da empresa já que se inserem no circuito documental, umas vez que só a boa organização deste permite a boa organização dos stocks, que devem estar arrumados por tipos de stock. Trata-se de um processo administrativo necessário para que o controlo se faça e os desvios entre o usado e o comprado em cada momento sejam mínimos, reduzindo os custos de armazenagem.

É a gestão administrativa das existências que devemos entender como um instrumento necessário para controlar a entrada dos materiais fazendo o controlo das qualidades e também das quantidades. Trata-se de uma actividade necessária para que os produtos sejam adequados ao processo de fabrico/serviço e também para garantir que não existem enganços nas quantidades a pagar de materiais. Designa-se esta actividade por controlo material das existências.

Neste processo, para permitir a obtenção de um custo económico mínimo, escolhe-se entre suportar custos de compra e custos de armazenagem, tentando reduzir ao mínimo a soma dos dois custos.

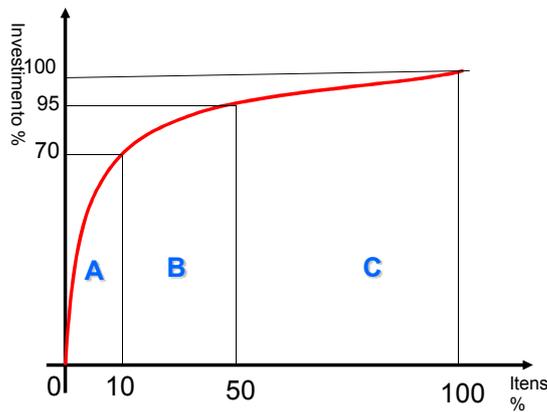
Como existem custos de controlo administrativo, faz-se ainda a divisão e análise dos stocks em três categorias:

Aí existe uma categoria A que representa que representa os materiais usados pela empresa e cujo controlo custa menos do que os custos de uma qualquer falha no aprovisionamento.

Uma outra categoria seria a B que representa uma faixa de materiais cujo custo de controlo é equivalente ao custo da sua falha.

Finalmente, a categoria C representaria as existências cujo controlo tem um custo muito superior aos custos da sua eventual falha.

Num esquema simples, podemos definir esta análise da seguinte forma:



Esta curva foi contudo retirada de um site em que o autor de um Powerpoint¹⁰ faz a seguinte observação: “10% dos itens (classe A) correspondem a 70% do valor investido e o maior número de itens (classe C), ou seja, 50% do total em estoque, representa apenas 5% do valor. E, entre estes limites, estão compreendidos 40% dos itens (classe B), correspondendo a 25% das aplicações, é importante salientar que os percentuais das classes variam de acordo com o cenário em questão.”

Estamos assim perante uma teoria que requer muito bom senso e muita e atenta observação da realidade para que possa ser aplicada com proveito e capaz de dar ordem a um tempo misto de turbulência e caos e às vezes de catástrofe.

Associada esta análise, há um estudo dos fornecedores para saber os preços que cobram e também os prazos de entrega. De facto, quando se faz o estudo rigoroso dos custos de falha de stock, pode e deve levar a uma escolha criteriosa dos fornecedores que vendem as matérias-primas e/ou das mercadorias. Estamos assim num universo de análise em que o custo que aparece na factura não determina só por si quem será o fornecedor escolhido.

Também na determinação do stock mínimo há que ter uma margem de segurança para prováveis atrasos na entrega e subidas de consumo de matérias-primas por variações inesperadas de vendas. É a definição deste que sinaliza o momento em que a organização do aprovisionamento deve espoletar uma ordem de compras para repor o nível necessário de stock.

Faça agora um exercício prático:

1 – “Comprar requer muito cuidado. É sempre difícil e perigoso vender o que não presta”. Diz-se.

- a) Defina o que é a gestão material das existências.
- b) Diga como construiria a curva ABC para fazer a gestão económica das mercadorias.
- c) Como a usaria na elaboração das encomendas a efectuar em cada semana.
- d) Que outro tipo de dados devia recolher e analisar

¹⁰ Ver web.eep.br/~lima/view.php?file, acesso em 11 de Novembro de 2009.

4.2 – Âmbito da função comercial

Umbilicalmente ligada ao aprovisionamento, estão os objectivos da função comercial. De facto, estes só podem ser atingidos se comprarmos bem para assim manter níveis aceitáveis de preço e de qualidade dos produtos e que oferecemos no mercado concorrencial dos produtos acabados. Por isso, muitos dos instrumentos de análise que estudámos para os stocks de matérias-primas podem ser aplicados na análise e controlo dos produtos acabados e/ou das mercadorias.

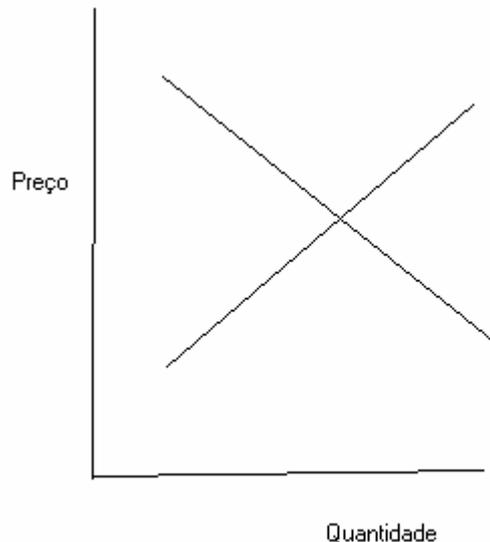
4.2.1 – A Estrutura do mercado

As actividades da função comercial fazem a ligação entre empresa e o mercado, obrigando ao estudo da organização do mercado, onde é essencial a análise da estrutura da oferta ou seja dos vendedores, o número e localização dos consumidores e as alterações tecnológicas que vão ocorrendo.

O mercado de um bem ou serviço tem uma estrutura geográfica e demográfica que reflecte o peso dos diversos intervenientes, definindo aí os vendedores nas quantidades oferecidas os custos dos produtos e serviços que oferecem e, também, os resultados da análise que fazem das reacções esperadas dos seus concorrentes.

Definem assim a curva da oferta em que quanto menor for o preço menos oferecem. Também os consumidores ou melhor os compradores exprimem a sua procura numa linha em que quanto mais elevado for o preço menos compram. É a curva da procura.

Num gráfico bem conhecido podemos ver como funciona a lei da oferta e da procura, pois o ponto de encontro entre estas duas linhas define o preço e a quantidade oferecida.



Cada mercado tem a sua curva da oferta e da procura, impondo regras e normas de satisfação da clientela, que consideram o produto vendido como uniforme. Quando o produto é igual, sendo muitos os que o oferecem, estamos perante uma situação de concorrência perfeita. Contudo, entre os diversos concorrentes, alguns tentam definir segmentos de mercado onde dominam, impedindo a entrada de outros fornecedores. Conseguem assim ter alguma capacidade de monopólio dentro de certas condições de preço e qualidade. Trata-se da concorrência monopolística, que é em muitos casos quase semelhante à concorrência perfeita. Outras vezes, quase sempre através de operações de aquisição de outras empresas tentam aumentar a sua quota de mercado para imporem preços e produtos. Trata-se de

mercados em regime de monopólio ou de oligopólio. Nestas circunstâncias há uma diminuição da competição entre vendedores, reduzindo a liberdade de escolha dos compradores, que terão de se sujeitar às condições que alguns, poucos, fornecedores lhes impõem. Por isso, na Europa e na América, e para defender os consumidores, há medidas estatais restritivas dos mecanismos que permitem no mercado de capitais fundir empresas, interditando algumas aquisições/fusões de empresa. É o que aconteceu em Portugal a propósito da OPA do grupo SONAE sobre o grupo PT.

4.2.2 - A Gestão Comercial Corrente

Para gerir uma empresa, é necessário estar continuamente a diferenciar os produtos que são oferecidos no mercado, dando-lhe novos atributos ou características que definam um segmento de mercado, fazendo em cada um dos mercados, um controlo da quota de mercado. Serve para que o preço pago pelos consumidores mais que compense os custos suportados pela empresa na sua actividade.

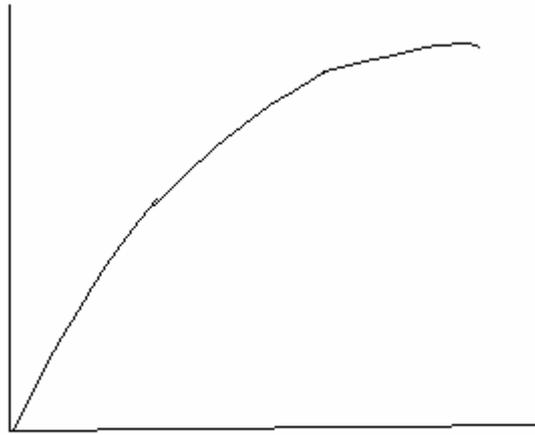
Mesmo em período de crise, muitos homens do marketing consideram que não se deve reduzir o preço dos produtos principais de uma empresa, pois é com estes que a empresa recupera os seus gastos. Por outro lado, a redução de preços pode ser considerado uma canibalização pois a empresa mata os seus produtos vendendo-os demasiado barato. Na verdade, a empresa deixa de ter produtos com imagem de qualidade para passar a ter produtos de qualidade inferior uma vez que ao preço está associada a qualidade.

O papel da publicidade é aqui de fazer conhecer ou melhor levar os clientes a acreditar que o produto tem as características ou atributos necessários que os leve a aceitar um preço que cubra os custos suportados pela empresa. Mas, e para que isso aconteça, a empresa tem que definir um canal de distribuição que leve o produto ao cliente, colocando-o à sua disposição. Contudo, para que este o conheça e deseje é necessário que se faça uma comunicação ou publicidade que desperte desejos e vontade de consumir, levando-o a aceitar um preço que compense o esforço da empresa na fabricação do bem oferecido.

Tradicionalmente, a teoria do marketing resume quase tudo a 4Ps, em que um P é o *preço*, outro o *produto*, outro a *publicidade* e um outro o *lugar* que é inglês se designa por *place*. No processo organizativo de estruturar estes 4Ps há que definir as características do produto, cuja aceitação vai variando ao longo do tempo como resultado de uma actividade comercial, em que tudo é estudado, previsto, planeado, executado e controlado com rigor. É por isso que numa empresa se analisa o comportamento do produto ao longo da sua vida, actuando ao nível das diversas variáveis para que o seu comportamento a longo prazo aconteça de acordo com os interesses da empresa.

Neste entendimento, mostra-se que o ciclo de vida de um produto começa por uma fase de infância, passa por uma fase de adolescência, dura bastante como maturidade e acaba por envelhecer e morrer. Contudo, pode ter momentos de rejuvenescimento que lhe prolongam a vida. Também a empresa deve gerir a sua carteira de produtos de modo a ter uns em fase de infância, outros na adolescência, outros a dar dinheiro e preparando sempre a saída do mercado de alguns produtos.

Caso isso não aconteça, se, por absurdo, uma empresa tiver todos os produtos em fase de declínio vai ter problemas a curto prazo se só tiver produtos que morrem e para os quais não tem ainda substitutos. Deve por isso gerir atentamente este processo apostando na inovação e desenvolvimento de novos bens e serviços. Há que fazer a análise da idade dos produtos, em particular defini-lo de acordo com o instrumento, que é o estudo ciclo de vida dos produtos que é feito com o seguinte esquema:



Neste processo de gestão de um conjunto de produtos há factores que influenciam o preço. São a novidade relativa dos produtos, a publicidade feita, a faixa etária a que destina, o rendimento disponível pelos consumidores e muitos outros aspectos.

Também a forma como se faz a distribuição define o preço que os clientes estão dispostos a pagar. Assim se um perfume for vendido numa perfumaria ou boutique o preço poderá ser eventualmente mais alto do que se estiver à venda num supermercado ou numa feira ao ar livre.

Também a comunicação tem implicações no preço e na procura. Um produto muito conhecido tem uma clientela mais larga do que se for completamente desconhecido. Também a publicidade, dando a conhecer as suas características e forma de usar, aumenta o tamanho do mercado, a concorrência entre consumidores e a vontade de adquirir o bem, predispondo-os a pagar um preço mais elevado.

Também os canais de distribuição ao alargarem a clientela que pode aceder ao bem, aumentam a procura, fazendo aumentar o preço que os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos.

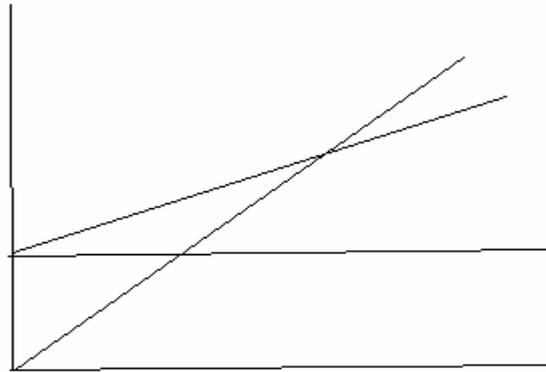
Neste contexto, os canais de distribuição, quando aumentam o número de lugares em que o produto existe, tem que se articular com a actividade da comunicação na empresa que deve informar onde os produtos são vendidos. O Marketing Mix é neste contexto o conjunto articulado de actividades da empresa na definição do preço, dos canais de distribuição, da publicidade e na preparação dos produtos que vão sendo lançados no mercado.

O papel do marketing é neste contexto estudar o comportamento do mercado, fazendo estudos científicos que permitam definir o que se pode e se deve fazer em cada momento. Há por isso que estudar os comportamentos dos consumidores em relação a questões importantes como é a qualidade dos produtos e a análise que fazem da relação preço/qualidade. Há que determinar qual é a melhor forma de anunciar o produto e também de o fazer chegar ao cliente. Tudo isto cabe numa noção corrente de marketing, cujas funções são definidas para que a empresa tenha lucros ou pelo menos que os prejuízos sejam reduzidos.

Há por isso que definir custos fixos, designados por CF, determinar a forma de variação dos custos variáveis designados por CV, que são função da produção de bens ou serviços, ou seja, são iguais ao produto da quantidade Q pelo custo variável unitário C. Somados devem ser pelo menos igual às vendas (V), que são o resultado da multiplicação do Preço (P) por Q, a quantidade vendida.

$$\text{Assim } PQ = CF + Q.C$$

Associado a esta ideia está o Ponto crítico das vendas que corresponde em termos gráficos ao ponto de encontro entre a curva das vendas com a curva dos custos totais. Em termos gráficos temos:



Modernamente, o serviço ao cliente impõe um certo número de passos no apoio ao consumo dos bens ou serviços, em particular quando se trata de serviços de alguma complexidade, impondo que a assistência tenha que ser planeada, obrigando à organização de passos bem claros para que o cliente use os bens vendidos, repetindo a sua compra.

Neste processo, não se deve complicar o esquema de prestação de serviços, nem simplificá-lo excessivamente, tornando-o incompleto, nem se deve permitir um grau elevado de subjectividade que leve a uma interpretação enviesada do problema.

Por isso, o primeiro passo no planeamento de um processo de assistência tecnológica deve ser a sua identificação rigorosa. Segue-se a identificação do cliente alvo ou seja do segmento de mercado a que pertence. Neste momento, é possível fazer o roteiro do processo tecnológico do ponto de vista do cliente como pré-requisito do roteiro das acções de contacto dos empregados com este. Esta atitude é importante tanto para os que estão em contacto directo com ele, como para os que preparam nos bastidores esse mesmo contacto. O passo seguinte é ligar as actividades desenvolvidas com as funções de apoio ao cliente. Como fase final, a empresa que presta o serviço deve evidenciar a sua acção em cada passo ou actuação do cliente para que este saiba que está a ser bem tratado.

Capítulo 5 - A Função de Produção

Produzir é criar novas qualidades a partir de algo pré-existente. Para o concretizar juntam-se pessoas, trabalhadores de diversa qualificação, empresários que organizam e juntam os factores produtivos, terras, máquinas, dinheiro e recursos vários, entre os quais o conhecimento e a tecnologia.

5.1 – O Conceito de Produção

A produção tem como já vimos o fim de obter algo diferente do que já existe. Algo que satisfaça uma necessidade ou que a satisfaça melhor ou que a coloque ao alcance de um consumidor, que lhe dê valor e esteja disposto a pagar um preço por esse acrescento de valor.

Partindo da ideia de agricultura, como símbolo da criação de riqueza, tudo isto era expresso pela multiplicação das sementes e da possibilidade de usar parte na alimentação, mantendo intacta a quantidade inicial. Assim por exemplo, um grão de trigo após ser semeado multiplicava-se por 15. Na colheita guardariam 1 semente e comeriam 14 ou consumiriam 13 e semeavam 2 e no próximo ano colheriam o dobro.

Contudo, o trigo não pode ser consumido em grão. Tem de ser moído e o moleiro acrescenta-lhe valor. Também a farinha não é comida e é transformada em pão e dessa forma é um alimento quotidiano.

Entre as diversas fases desta produção do pão, existem máquinas e tecnologias diversas que é preciso planear e inserir num processo produtivo, que, por sua vez, é necessário sincronizar para que tudo funcione de forma otimizada. É preciso montar moinhos e fornos e organizar as empresas que o fazem. Em muitos casos é preciso reparar moinhos e fornos. É necessário consertar arados, charruas e tractores. Nasce assim naturalmente os prestadores de serviços de reparação, cuja habilidade, disponibilidade e competência técnica é crucial para que o processo produtivo não sofra atrasos e todos possam comer o pão de cada dia. Produzir é assim um processo social em que a produção ou melhor transformação de algo pré-existente é expresso por bens e serviços, cujo ritmo tem de ser mantido e até se possível acelerado para que o progresso material seja possível.

Ao modelo produtivo tradicional associamos a entrada de factores de produção à saída de uma produção. Era onde procuraríamos encontrar problemas como a escolha de produtos e o estudo do seu ciclo de vida para organizarmos a sua produção. Aí, iremos encontrar ainda problemas como a ligação ao cliente e a sua satisfação não só atempada, mas também cada vez mais útil.

Neste contexto, terá de ser feita da forma mais valiosa para o cliente para que este fique predisposto a pagar um preço, que cubra os nossos custos e justifique a produção que estamos preparados para fazer.

Onde a produção era classificada como contínua, descontínua ou por projecto feita ou não por encomenda ou para stock, temos agora uma produção cada vez mais direccionada pela sua valia para o consumidor, onde a conveniência deste impõe a colocação de um ponto de venda, que funciona mais como um ponto de entrega de um produto ou serviço. Muda com isso a forma de localização das unidades de produção e a sua forma interna de organização.

A logística funciona agora como modo de organização global da produção, obrigando a que todas as unidades funcionem de modo planificado e dessa forma sincronizada. Por isso, onde tudo se resumia a organizar as compras e a prever os gastos para comprar antecipadamente, temos agora que programar e inserir neste processo de produção uma

programação do transporte, que se torna multimodal, ou seja, feito de diversas formas: de barco, por avião, comboio, rodoviário, gazoduto ou oleoduto.

Servem para aproveitar circunstanciadamente as potencialidades de cada uma das formas de transporte com a máxima vantagem em custos e valor que servirão para melhorar a competitividade da empresa.

Não deixam por isso de ser importantes elementos da programação da produção o Gráfico PERT e o de Gantt, mas agora inserem-se na produção, tendo em atenção que as múltiplas tarefas que ligam, onde têm a juntá-las também a logística. Os tempos de execução de cada tarefa são agora um elemento fundamental e sujeitos a revisão por força de uma logística que usa não só a rapidez do transporte em si, mas também a capacidade de rever os trajectos e os tempos de entrega de modo continuado.

Esta funciona agora como elemento acelerador do processo produtivo e por essa via minimizador dos tempos e dos custos de produção, assim como é um elemento que minimiza o risco de falha na entrega de um bem ou da execução de um serviço.

Por outro lado, a curva ABC que organiza a forma de gestão de stocks tem importância na organização dos transportes que são um elemento estruturante da logística.

5.2 – A logística como elemento produtivo

Retomando o exemplo anterior, verifica-se que é preciso fazer chegar o pão, a farinha e o trigo ao passo seguinte da sua transformação e justifica-se assim a logística como factor de organização ou elemento cada vez mais crucial na optimização do processo produtivo. Como fenómeno moderno, ou melhor actualizado pelas tecnologias de transporte e agilizado pelas tecnologias da comunicação e da informação, mudou todo o processo de planeamento da produção e as formas de gestão de stocks.

Tudo passa a ser diferente quanto ao aprovisionamento e ao ordenamento das matérias-primas num armazém, assim como é também o controlo das existências e a manutenção das condições em que se armazenam as unidades físicas.

Entendendo o Século XXI como um marco na história da humanidade, podemos tentar caracterizá-lo através da facilidade com que usando os satélites, determinamos a localização de um produto através do GPS e das técnicas associadas como o código de barras. É o que faz com que uma empresa deixe de depender de um único armazém. Tudo depende agora da articulação que se consiga fazer entre os serviços operacionais tradicionais como a recepção, os armazéns, a Manutenção, a Fabricação, a Montagem, a Preparação do processo produtivo e as expedições.

Em todo o processo, há que gerir a contabilidade como técnica de informação de custos e proveitos e de determinação bem fundamentada do que é mais importante ou seja mais lucrativo para a empresa. Para entendermos bem esta ideia, há que identificar bem a logística, usando a definição de 2003:

Assim a “Gestão Logística é a parte da gestão da Cadeia de Abastecimentos que planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso, e a armazenagem de produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em ordem a satisfazer os requisitos dos clientes.”

Estamos assim inseridos no processo de gestão da produção, onde a gestão da cadeia de abastecimentos tem um carácter dinâmico que ultrapassa a simples e estática gestão da produção tradicional, pois “planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso”, acrescentado da “armazenagem de produtos, serviços e informação relacionada”, ou seja, ligando a parte física da gestão dos produtos e serviços com a Internet.

Chega em certo momento à gestão da distribuição “desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, em ordem a satisfazer os requisitos dos clientes”, invadindo aí a esfera de

actuação do marketing e do Merchandising, ou seja a fase em que o cliente consome ou leva para casa para o consumir um determinado produto.

5.3 – A Logística como elemento do Marketing

Há que determinar neste processo produtivo/logístico o que é desejado pelos clientes e quanto estão dispostos a pagar por um serviço ou bem. Transforma-se assim o processo produtivo e também o processo de comercialização, onde ganha novos contornos e valor o processo logístico que faz parte tanto do marketing como da produção. A logística procura agora não só ligar a produção com o mercado, interfere também na organização espacial da produção, tentando minimizar os custos de produção. Contudo, procura também ligá-la de forma efectiva aos clientes e o marketing é global, obrigando a logística, que apresenta os bens e serviços aos clientes, a ter uma visão global para justificar as suas formas.

Na verdade, a Logística mudou a forma de entendermos o marketing. Agora em vez de termos os tradicionais 4 Ps temos 4Cs. É que podemos figurar no quadro seguinte:

Quatro “Pês”	4 Cês
Produto	Valia para o Consumidor
Preço	Custo para o consumidor
Ponto de Venda	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Kotler (2000).

A Logística neste processo de melhoria da satisfação do cliente deixa de oferecer um produto, passa a fornecer um conjunto de mais-valias para um consumidor que escolhe em função das utilidades que lhe são apresentadas. O Preço já não é marcado como um elemento separado do custo da produção, mas como a resultante natural da produção de um bem ou serviço que tem um custo que o cliente deve pagar.

Neste processo de entrega do bem ou do serviço, o ponto de venda deve ser escolhido em função da conveniência do cliente, determinando a forma de merchandizing ou de colocação à sua disposição para uso, ou seja, consumo.

Também a promoção ou publicidade dos produtos deve ser apoiada na ideia de comunicação como forma de prestar um serviço ao cliente, usando este processo para liderar o processo de gestão de oferta dos bens e serviços, promovendo o serviço de apoio ao cliente e o abaixamento dos custos da produção, que é essencial para optimização da relação como cliente, fidelizando-o e fazendo-o acreditar que recebe o melhor produto ao mínimo custo.

Por este processo, gerindo bem a relação com o cliente é possível limitar e minimizar as oscilações das vendas e melhorar assim gestão de stocks e a ocupação dos armazéns, reduzindo o risco de obsolescência dos bens armazenados.

Não são de desprezar os objectivos ambientais prosseguidos pela logística, expressos pelo objectivo expresso de a logística controlar “o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso”. Revela-se na verdade um elemento favorável às empresas que fazem a recolha de embalagens e dos objectos duradouros em fim de vida útil, que são muitas vezes um elemento obstaculizador da troca de bens velhos por novos. Pode assim potenciar a modernização e a inovação tanto nos bens de consumo como nos bens de produção, favorecendo a melhoria da produtividade e do uso eficiente da energia. É o que muitos bens duradouros novos como os frigoríficos trazem como vantagem.

5.4 – A Reorganização da função de Produção

Temos cada vez mais de replanear as diversas fases da execução dos programas de serviço ao cliente para que tudo funcione com plena satisfação dos clientes. É o resultado de uma interacção continuada com os clientes para determinar o que precisam, resolvendo antecipadamente os seus problemas e antecipando também as soluções para os problemas com que se vão deparar.

Esta continuada revisão do processo produtivo associa-se à continuada revisão da definição de logística de modo a que esta incorpore tudo o que pode oferecer como vantagem ao cliente, ou seja como “valia para o consumidor ou fabricante” de um produto ou serviço, que precisa de um bem ou serviço como input para algo que quer fornecer a um consumidor ou fabricante a jusante do processo produtivo.

Este processo de melhoria da qualidade produtiva, acelerado pela logística não dispensa em qualquer caso a redefinição das máquinas, que usam os factores de produção a que tem melhor acesso pela gestão mais eficaz da cadeia de abastecimentos.

A logística é assim fundamental na gestão das operações de organização do serviço de apoio ao cliente, pois vai resolver os problemas de abastecimento de peças que devem substituir as avariadas. Obriga ainda a uma reorganização dos gráficos PERT, em que podemos inserir as múltiplas tarefas de antecipação dos problemas dos clientes para os resolver e, mais tarde ou se possível logo os convencer a comprar o nosso produto ou a utilizar os nossos serviços.

Temos assim como operações a planear e a executar a perfeita identificação do processo a planear. É imprescindível para logo a seguir ir listando as soluções já disponíveis para resolver os problemas, e que a definição do processo detectou.

Para que o processo seja rentável é preciso identificar o segmento de clientes para os quais podemos criar o conjunto de valias, que pretendemos oferecer e também o custo que este deve pagar para que a reorganização da produção seja criadora de valor.

Temos para isso que fazer o mapa do processo do ponto de vista do cliente. É o necessário para que em cada momento sejamos capazes de o convencer de que lhe oferecemos a melhor opção de escolha do produto ou serviço.

No processo de merchandising, é necessário fazer o mapa das actuações dos clientes para que este compre o que temos para oferecer e o sinta como a melhor escolha, que podia ter feito. Há que dar-lhe por isso eficiência, rapidez de atendimento e a plena satisfação das suas necessidades, e mesmo que ainda as não tenha entendido como tal. Esta antecipação assegura a fidelização do cliente que, perante um problema novo, terá já criado confiança que o leva a comprar os nossos bens e/ou serviços pois sabe que se adequam aos seus desejos.

Para o conseguirmos temos de ligar as actividades da empresa às necessidades dos clientes que escolhemos e mostrar-lhes continuamente eficiência, rapidez e responsabilidade nas soluções que oferecemos.

Mas, para o conseguirmos efectivamente, há também que evidenciar a qualidade do serviço que prestámos em cada fase da actividade corrente do cliente, para que ele saiba quem o prestou e o identifique como um parceiro na cadeia de abastecimentos a que deve recorrer. Claro que a gestão das operações de produção e, conseqüentemente as de logística associadas, impõe a gestão global dos recursos directos da produção que são designados por 5 Ps. São eles o P de People (Recursos Humanos), de Plants (Instalações), Parts (Materiais), o Process (Processos) e finalmente o Planning and Control Systems (Sistemas de Planeamento e Controlo).

Exercício de Aplicação

1ª Parte

Comente a seguinte frase:

“ Temos de planear as diversas fases da execução dos programas de serviço ao cliente para que tudo funcione com a sua plena satisfação.”

2ª Parte

a) Defina o que é a gestão das operações de organização do serviço de apoio ao cliente.

c) Construa o gráfico PERT da reorganização de uma empresa de reparações em que temos as seguintes operações de planeamento:

Operações	Tempos	Precedências
A - Identificação do Processo a planear	6 dias	
B - Identificar o segmento de clientes	7 dias	
C - Fazer o mapa do processo do ponto de vista do cliente	7 dias	A
D - Fazer o mapa de actuações dos clientes	9 dias	B
E – Ligar as Actividades às necessidades dos clientes	3 dias	C e D
F - Evidenciar o serviço em cada fase da actividade do cliente	2 dias	E

d) Critique o tempo atribuído e adiante qual deve ser a sequência lógica das precedências a respeitar.

e) O que é devia acrescentar se tivesse de introduzir no processo organizativo as diversas tecnologias de informação e comunicação que conhece.

e) Diga qual deve ser o plano de operações de uma empresa de reparações.

3ª Parte

“Comprar os elementos electrónicos para reparação dos equipamentos áudio requer muito cuidado quando queremos trabalhar em cima do acontecimento.”. Diz-se.

a) Defina o que é a gestão material destas existências.

b) Diga como construiria a curva ABC para fazer a sua gestão económica.

c) Como a usaria na elaboração das encomendas a efectuar em cada dia.

d) – Introduza no raciocínio a rápida alteração tecnológica que vivemos.

Capítulo 6 - Recursos Humanos

Na gestão dos recursos humanos, temos que ter em atenção cada um dos diversos passos a dar e, ainda, que todos eles têm como objectivo adequar a empresa aos desafios que lhe vão sendo lançados. Os recursos humanos, revelam-nos agora em 2009, Kotler e Caslione são o alvo potencial de uma gestão obcecada pela redução de custos e que sem pensar despede recursos que lhe podem fazer falta num processo concorrencial em que os talentos contam mais do que qualquer capacidade de trabalho corriqueira e até medíocre.

6.1 – Objectivos e tarefas da função de recursos humanos

Neste processo, como as novas tecnologias requerem cada vez mais esforço e capacidade intelectual de cada um dos trabalhadores, há que repensar a cultura organizacional, reajustando a cultura tayloriana, que só definia tarefas e modos óptimos de as executar. Agora há que integrar cada um numa equipa que aprende, descobre e investiga e aplica as soluções para os problemas. Trata-se agora não só estruturar o trabalho inicial, mas também de escolher a equipa para que esta possa ser modelada e adequada aos desafios da globalização.

Nesta fase, há não só que preparar e conduzir a equipa de trabalho, mas também que incentivar e avaliar o seu desempenho, estruturando bem as recompensas para que seja possível gerir as pessoas com e para a eficácia.

Trata-se de tudo fazer para acertar logo na fase do recrutamento para que seja possível organizar carreiras que sejam um incentivo aos bons comportamentos e sejam ao mesmo tempo um aliciante para os trabalhadores, que a empresa pretende atrair para a equipa. Por um lado, há que premiar os bons comportamentos dos que entraram e, também, para que também não tenha que despedir porque escolheu mal quando o recrutou, desperdiçando assim todos os custos em que incorreu quando recrutou.

Neste processo, tem obrigatoriamente de dividir as tarefas e claro que a primeira destas é o recrutamento das pessoas.

6.2 – Recrutamento

Na fase de recrutamento, trata-se de escolher de entre os candidatos ou pessoas, que eventualmente estejam disponíveis para integrar os quadros da empresa, os mais adequados para a estratégia a longo prazo da empresa, tendo em vista o conjunto de ameaças, desafios, forças e fraquezas que se lhe vão deparar.

Na verdade, estas necessidades de qualidades humanas são determinadas pelo contexto geral de concorrência no mercado de bens e serviços, que é aquele em que a empresa actua e para o qual se tem de apetrechar. Claro que neste processo é tudo bem diferente se estivermos num ambiente tecnologicamente muito avançado e que requiera alta qualificação, muita autonomia dos trabalhadores e trabalho em equipa.

De facto, quando pensamos em Taylor e, aqui, na sua forma de analisar os melhores trabalhadores para determinar qual o tipo de pessoa a recrutar e a formar, vemos que estamos num ambiente bem diferente do trabalho em equipa em que agora somos obrigados a trabalhar. Trata-se de organizar um sistema produtivo, onde a qualidade da produção, e nesta a produtividade, se insere na procura da melhoria da oferta, que deve entender como condição essencial de sobrevivência da empresa ou organização, em que se tem de trabalhar de forma cada vez mais participada e empenhada.

Como sabemos, nas organizações modernas, os trabalhadores para alcançarem o máximo da sua produtividade, ou seja da sua eficácia, dependem de uma equipa e esta para ser “bem sucedida requer de todos habilidades cada vez mais especiais que “devem ser interrelacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes entre si” como nos informa Chiavenato em 2004. Este, após um estudo das teorias mais recentes, escolheu as dez habilidades necessárias:

- 1 - Habilidade de auto direcção
- 2 – Habilidade de Comunicação
- 3 - Habilidade de Liderança
- 4 – Habilidade de responsabilidade
- 5 – Habilidade de Apoio à diversidade
- 6 - Habilidade de Retroacção e Avaliação
- 7 – Habilidade de planeamento estratégico
- 8 – Habilidade de conduzir reuniões bem sucedidas
- 9 – Habilidade de resolver conflitos
- 10 – Habilidade de desfrutar, ou seja, capacidade de tornar o trabalho agradável.

Procurando agora dar significado e conteúdo funcional a cada uma das habilidades, podemos dizer que a primeira tem a ver com a capacidade, que cada um deve ter, de analisar o seu lugar na organização e de aí saber dar a direcção adequada aos seus esforços para que esta funcione bem. Para o conseguir deve comunicar com clareza, e tanto quanto possível atempadamente, o que pensa como caminho mais adequado para o trabalho da equipa em que está integrado. Não lhe podem por isso estar ausentes capacidades de liderança, ou seja, de coacção, persuasão, sugestão e emulação que deve saber usar no momento certo. Contudo, para que seja aceite como membro da equipa, e seguido em qualquer momento em que tem que actuar, deve ter também a qualidade imprescindível de saber assumir as suas responsabilidades nos resultados dos esforços da equipa em que participou, influenciou ou liderou.

Neste contexto, em que a todos é exigido ou somente esperada, uma atitude participada não pode deixar de apoiar a expressão da diversidade das propostas, que a todos é exigida. Neste trabalho de equipa, deve ser capaz de acolher e de analisar, com atenção e interesse pela melhoria do desempenho de todos, as propostas da sua equipa não afastando de forma leviana ou autoritária qualquer hipótese de solução de um problema existente.

É neste sentido que devemos entender a necessidade de uma atitude de retroacção, que deve ser entendida como forma de análise dos efeitos da sua actuação e, ainda, de criação de mecanismos de controlo dos efeitos dos esforços da equipa e de avaliação da sua eficácia e eficiência. Mas, para que tudo corra de acordo com os objectivos estratégicos da empresa, não pode deixar de ter um sentido estratégico, fazendo com que sintonize os seus esforços de acordo com os objectivos de longo prazo da organização em que trabalha.

Quando alguém assume funções de liderança e, em particular, quando dirige reuniões em que procura pontos de encontro entre formas diversas de ver os problemas, não poderá deixar de se esforçar para que estas sejam produtivas. Ou seja, tem de conseguir que delas saiam ideias estruturadoras de soluções eficazes e eficientes.

Mesmo em situações de conflito, derivadas muitas vezes de opções diversas quanto a soluções a adoptar, há que procurar adoptar formas de minorar e até resolver as divergências. Deve por isso encontrar pontos de consenso e de unidade para que as linhas estratégicas, que aí sejam definidas, funcionem e organizem de modo sinérgico os esforços de todos. Mas, para que tudo corra bem, há que encontrar formas que permitam tornar tudo o mais agradável possível e, ainda, para que as pessoas entendam o trabalho como uma actividade que pode

dar prazer. Trata-se de um elemento fundamental para ultrapassar as dificuldades decorrentes de uma situação de caos, que se pode seguir a uma situação de turbulência, que resultou em catástrofe. É um cenário que em muitos pontos se aproxima da situação que vivemos em que assistimos a situações de empresas estagnadas e a procurar sobreviver, outras a morrer por acumulação de erros passados e ainda outras a prosperar porque conseguiram encontrar nichos de mercado onde ganham dinheiro por terem feito a aposta certa nos recursos humanos a que recorreram e que não desperdiçaram.

De facto, num momento de crise uma empresa pode ter a tentação de despedir pessoal a esmo, dando à concorrência recursos que formou e que esta pode usar para a vencer. Os trabalhadores não são por isso recursos descartáveis. Muitos são talentos pessoais naturais ou formados na empresa com custos de recrutamento e formação elevados. Não se podem deitar fora e muitas empresas esquecem esta verdade de La Palissy.

Estando assim definidas as qualidades necessárias para que alguém possa ser um elemento positivo de uma equipa, há que definir se o recrutamento pode ser interno ou externo. No primeiro caso, o trabalhador é alguém já conhecido, podendo ser esta a forma mais económica e eficaz de encontrar alguém que já conhece a casa e também de premiar alguém, que mostrou dedicação e interesse pelo desenvolvimento da empresa. Contudo, em algumas circunstâncias pode haver vantagem em trazer sangue novo para a empresa. É o que consegue quebrando alguns vícios do funcionamento da empresa, ao sacudir o *status quo* dos que a comandam por inércia e que a impedem de progredir e de se ajustar ao mundo. Pode assim ser a forma de integrar conhecimentos criados em outras empresas, que lhe vai ser trazido por pessoal treinado no exterior e que, por isso, não teve que formar, isentando-se assim de todos os custos que o seu treino implicou.

Neste caso, pode recorrer à Internet como modo fácil de publicitar as suas ofertas de trabalho, consultar os arquivos de candidatos, que se ofereçam espontaneamente, pode recorrer aos seus funcionários para que os indiquem, tendo aqui como garantia que já vêm predispostos a cumprir as normas organizacionais da empresa. Também pode colocar avisos na portaria da empresa, contactar escolas e universidades, anunciar em revistas e jornais e/ou recorrer a agências de recrutamento ou empresas de consultadoria, que permitam chegar aos candidatos mais adequados para a empresa.

Neste processo, pode usar o método da entrevista ou de um inquérito preliminar, seguidas de uma entrevista técnica e de testes de selecção, onde pode simular a adequação de um trabalhador a um posto de trabalho que deve definir previamente. Neste processo, o gestor de recursos humanos deve ter como preocupação essencial na fase de recrutamento a detecção de qualidades dos candidatos. Trata-se de algo fundamental para a sobrevivência da empresa pois tudo depende da sua força humana e, neste sentido da sua qualificação inicial e mais tarde da adquirida através da formação que a empresa lhe vai proporcionando ou possibilitando.

Exercício 1

- a) Tente determinar como pode detectar as qualidades necessárias anteriormente definidas numa entrevista de recrutamento.
- b) Explique como estas habilidades podem ser detectadas e desenvolvidas numa oficina de reparações.
- c) Explique como simularia o desempenho de alguém em contexto real, dando-lhe uma avaria para reparar e observando o modo como encontra as soluções ou recorre aos colegas para as inventariar e, após esta diligência, testar a qualidade da solução.

d) Pensando que está a candidatar-se a um posto de trabalho nesta oficina, diga como é que esquematizaria um curriculum vitae para evidenciar nele a existência de algumas ou de todas as habilidades anteriormente listadas.

6.3 – Formação Profissional

Neste processo de gestão de pessoal, e para que a empresa esteja sempre à altura dos desafios que lhe vão sendo colocados, há que responder às mudanças, estruturando formas de aprendizagem de novas habilidades. Estas podem ser organizadas no que poderemos definir como formação em serviço através da rotação dos cargos, extensão dos cargos, ampliação e enriquecimento dos cargos que cada um ocupa, redefinindo e integrando cada de modo estruturado na evolução necessária das suas habilidades profissionais. Neste processo de enriquecimento do cargo, pode haver um acrescento de tarefas de cada vez maior responsabilidade ou somente de outras tarefas de igual nível de responsabilidade.

Nesta formação profissional, pode optar-se por um maior esforço e empenho num treino sistemático, focado na instrução das habilidades primordiais da empresa, onde todos podem ser alvos de um re-instrução ou reciclagem sistemática para que possa ser atingida uma cada vez maior eficácia, que é entendida como a optimização na utilização dos recursos disponíveis e, também, uma melhoria da eficiência como optimização dos resultados da organização no alcance dos objectivos organizacionais, que até podem ser estratégicos.

Exercício 2

- a) Neste contexto, explique como se aplicam estes conceitos na gestão de recursos de uma oficina de reparações eléctricas.
- b) Quais são as habilidades mais em evidência quando se procura a eficiência.
- c) Quais são as habilidades mais em evidência quando se procura a eficácia.
- d) Quais são as habilidades mais em evidência quando se procura a eficiência eficaz.
- e) Como é que se podem encontrar e desenvolver.
- f) Qual deve ser a formação inicial para as desenvolver.
- g) Sendo detectadas ineficácias, como é que se podem ultrapassar com uso destas habilidades.

6.4 – Motivação

No processo de implantação de uma organização científica do trabalho não nos podemos circunscrever agora à mera organização do trabalho através de uma análise das boas práticas de um trabalhador modelo. Há que analisar as suas necessidades e de as integrar numa estrutura organizacional que satisfaça as suas necessidades. Foi o que Maslow estudou e integrou numa pirâmide conhecida pelo seu nome. Estas vão depois ser inseridas na teoria dos factores higiénicos e motivacionais de Herzberg, sendo os primeiros aqueles determinados pelo ambiente em que trabalha e que não pode alterar e os segundos aqueles que o trabalhador pode influenciar com o seu esforço e qualidades.

Assim de acordo com a Wikipédia¹¹, vemos que a “**hierarquia de necessidades de Maslow**, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um

¹¹ Ver pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow, acesso em 11 de Novembro de 2009.

tem assim "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização. Maslow define um conjunto de cinco necessidades:

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sexo;
- necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de estar seguro dentro de uma casa, a formas mais elaboradas de segurança, como um emprego, uma religião, a ciência, entre outras;
- necessidades de amor, afeição e sentimentos de pertença tais como o afecto e o carinho dos outros;
- necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!".

É neste último patamar da pirâmide que Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "... temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais"."

Por isso, quando se analisa e discute a higiene, a segurança e a ergonomia, estamos a discutir os problemas sanitários e a segurança contra a possibilidade dos acidentes de trabalho, mas também a organização adequada dos instrumentos de trabalho de modo a minimizar a fadiga e a possibilidade de ocorrência de erros.

É neste contexto de necessidades a satisfazer que o líder terá de exercer as suas formas de liderança, procurando fazê-lo dentro das regras de motivação, onde conta com graus de influência que se exercem através da coacção, outras vezes da persuasão, algumas vezes pela sugestão ou pelo acto de despertar sentimentos de emulação, onde procura convencer os seus subordinados a imitarem alguém ou até a ultrapassar alguns desempenhos considerados eficazes.

Claro que esta liderança acontece em determinados contextos, onde o líder terá de escolher certos modelos. Poderá escolher entre ser autocrático, caso em que apenas ele decide e fixa as directivas sem qualquer participação do grupo que lidera. Trata-se de uma situação em que os trabalhadores se limitam a aceitar as ordens e a cumpri-las. O líder fixa as tarefas e usa as motivações de nível mais baixo da pirâmide de Maslow para os coagir a aceitar este tipo de liderança. Em certos casos, as tarefas que cada um desempenha não são programadas, sendo as ordens imprevisíveis.

Numa liderança liberal, o líder dá inteira liberdade ao grupo e tem uma participação mínima, dando somente a sua opinião se questionado, esclarecendo que pode dar informações relevantes para a solução quanto às alternativas possíveis.

Por fim, há um tipo de líder designado por democrático que estimula e assiste ao debate, sendo no fim as directrizes decididas pelo grupo.

Estamos assim perante contextos bem diversos em que as questões da produtividade e com esta a qualidade têm de ser debatidas, implicando que, em associação com elas, o líder deve debater, analisar e fazer a avaliação de Desempenho de cada um e as Recompensas implicadas pelos seus comportamentos.

É neste contexto que, na avaliação do desempenho no trabalho, se tem em especial atenção a produtividade, a qualidade do trabalho realizado, o cumprimento de metas e objectivos, o conhecimento de trabalho e a confiabilidade no trabalho.

Também como não podia deixar de ser, dado o que se disse acerca das qualidades dos subordinados, há que os apreciar quanto à capacidade de relacionamento humano, iniciativa, cooperação, interesse e dedicação, criatividade, capacidade de trabalho em equipa, capacidade de liderança, responsabilidade e assiduidade e pontualidade. Por fim, como as

organizações devem velar pelo seu futuro, há que avaliar a ambição, o potencial de desenvolvimento profissional, as possibilidades de carreira e a sua integração. Trata-se de procurar uma equidade que permita manter a coesão da equipa de trabalho, onde o quociente entre as recompensas próprias e os esforços executados deve ser igual aos que cada percepciona como o dos outros.

Há por isso que definir bem e de modo claro as recompensas que contam na determinação dos esforços de cada um. E estas podem ser o reconhecimento dos colegas e da hierarquia, a aprovação social, o status e o prestígio, os prémios financeiros, o aumento salarial, os benefícios diferenciados, a segurança no emprego, maior enriquecimento intelectual, oportunidade de carreira e esperança numa promoção. É na verdade algo crucial para o futuro e, por vezes, para a sobrevivência da empresa, pois esta depende num mundo cada vez mais imprevisível da qualidade dos seus trabalhadores e da capacidade que demonstrarem perante os desafios que todos, e cada um, têm que enfrentar.

Aí, todos teremos que nos sujeitar a actuar de acordo com uma pirâmide de Maslow, que explica bem os comportamentos humanos dentro e fora das organizações em que trabalhamos para satisfazer as nossas necessidades.

Trata-se de uma racionalidade implicada pela natureza humana, onde a biologia se conjuga com os mais elevados ideais para nos impor uma disciplina organizacional, que devemos assumir como uma necessidade económica e social.

Capítulo 7 - Noções de Fiscalidade

7.1 – Conceito de Imposto

A noção de imposto tem como ponto de partida uma definição de Jéze que nos diz que “o imposto é uma prestação pecuniária, exigida aos particulares por via da autoridade, a título definitivo e sem contrapartida, com vista à cobertura dos encargos públicos. Também a legislação portuguesa define que “o imposto é uma prestação pecuniária, coactiva, unilateral, a título definitivo, sem carácter de sanção, devida ao Estado ou outros entes públicos com vista à realização de fins públicos.”¹²

Diversamente, a Wikipédia diz que o “**Imposto** é uma quantia paga obrigatoriamente por pessoas ou organizações para um governo, a partir de uma base de cálculo, para que esse se reverta os valores em benefícios públicos. É uma forma de tributo. Distingue-se assim de uma multa, que penaliza qualquer transgressão, pois o imposto obriga todos sem distinguir quem cumpre ou quem não cumpre a lei. Também se distingue de uma taxa porque não está associada a nenhuma utilização de um serviço ou bem público.

Estes impostos estão bem definidos em colectâneas de legislação que fazem a sua exposição umas vezes documentada e outras vezes mais comentada permitindo uma melhor concatenação das diversas normas fiscais, assegurando por um lado uma melhor administração fiscal e por outro um melhor cumprimento das suas normas pelos contribuintes. Trata-se de elementos fundamentais das empresas e também do Estado que vive em permanente necessidade de cobrar mais impostos e de impedir a fraude e a evasão fiscal. Para os contribuintes, conhecer a lei é imprescindível para que não caiam sob a alçada das multas e outras penalidades fiscais e, até, cumprindo a lei pagar o menos possível.

Contudo, vivemos num tempo em que o estado serve de último recurso para salvação de algumas empresas. No caso do BPN, estamos perante o desvio de recursos para salvar empresas mal geridas. Contudo, os clientes deste banco participam na reivindicação dos seus direitos perante o estado, invocando até que estão fartos de ouvir «música celestial» e indisponíveis para a continuar a ouvir.

Geralmente, o imposto tem um carácter político sendo muitas vezes justificado por um acto revolucionário. Foi o que aconteceu em 1789, quando na sequência da revolução francesa, a Assembleia Nacional Francesa considerou o imposto como contribuição para o pagamento da dívida comum dos cidadãos e o preço das vantagens que a sociedade lhes dá. Mais tarde, as políticas sociais decorrentes da implantação do estado social e/ou do estado do bem-estar trouxeram novas razões para o lançamento de novos impostos ou de agravamento de taxas. Contudo, na discussão sobre se o deve lançar novos impostos ou agravar taxas, os teóricos das finanças, defendem a segunda hipótese pois a tradição histórica refere a deflagração de muitas revoltas populares por ocasião do lançamento de novos impostos.

7.2 – Elementos do imposto

Analisando cada um dos elementos da primeira definição, verificamos que o imposto é pago em dinheiro, não sendo admissível que seja pago em espécie, ou seja, pela entrega de uma mercadoria ou por prestação de serviço como acontecia no passado. Nesse tempo era entendido como a contrapartida livremente assumida num contrato social entre o estado e o cidadão, mas esta ideia foi-se perdendo como justificação dos tributos, entendidos então como contribuições.

¹² Citado por Manuel Henrique de Freitas Pereira, pág. 13.

O imposto, como o próprio nome indica, é uma prestação coactiva estabelecida por uma lei fiscal, onde o contribuinte pode colocar-se ou não na situação de ser tributado. Por exemplo, ao aceitar um emprego um trabalhador passa a estar sujeito ao IRS na categoria de trabalhador por conta de outrem. Para o deixar de pagar tem de deixar de trabalhar. Contudo, se o pagar voluntariamente não será coagido. Também é uma prestação unilateral pois nada se recebe em troca. É por isso diferente de uma taxa, pois quando se paga taxa de saneamento fica com direito ao serviço de recolha de lixo. Também o imposto é uma prestação a título definitivo pois não dá origem a nenhuma restituição. Funciona assim diferentemente do empréstimo ao Estado forçado ou da requisição administrativa de qualquer bem. Só há reembolso ou restituição quando há erro na tributação. Também um imposto é devido ao Estado ou outros entes públicos, mas não tem carácter de sanção e tem sempre em vista realizar fins públicos. De facto, constitucionalmente o sistema fiscal visa a satisfação das necessidades financeiras do Estado e outras entidades públicas e uma repartição justa dos rendimentos e da riqueza.” De modo diferente, seria interpretada a definição dada pela Wikipédia que sublinha que é uma quantia paga por pessoas ou organizações, sendo a maior parte destas empresas para um governo, que nesta situação é um Estado com uma base de cálculo definida legalmente, sendo um tributo. Além destas formas de imposto, temos outras como as contribuições para a segurança social que funcionam como impostos, mas que se distinguem destes porque estão intimamente ligadas a contrapartidas em determinadas situações bem definidas como a doença, reforma, nascimento e falecimento.

Aqui trata-se de parafiscalidade, pois sendo o resultado de uma imposição da lei, está toda ela associada a prestações sociais destinadas a pessoas que trabalham e que têm esses benefícios porque contribuíram para eles. Tendo nascido das mútuas e das caixas de previdência dos trabalhadores, aproximam-se em muitos casos de seguros e são concorrentes com eles no mercado da angariação de fundos para financiar os cuidados de saúde. É o que agora vemos na batalha legislativa em que o Presidente Obama está agora envolvido pois as grandes seguradoras sentem e sabem que este novo serviço público vai retirar-lhes parte do mercado. As taxas para a Segurança Social servem assim para financiar despesas sociais, tendo um objectivo de redistribuição de riqueza.

7.3 - Fases do Imposto

Dada uma definição legal é possível definir como se faz a incidência do imposto e fazer o seu lançamento, em que é necessário determinar as taxas a aplicar em cada caso. Feita esta operação é possível fazer a liquidação ou seja a determinação correcta do imposto a pagar. Finalmente, há um momento de cobrança em que o contribuinte entrega ao Estado o valor determinado anteriormente.

Neste processo, o contribuinte e o Estado têm de pautar a sua actuação de acordo com uma legislação que define estes trâmites legais. Assim, no caso de alguns impostos, tudo começa com uma declaração do contribuinte em que este indica quanto ganhou. O estado ou seja a administração fiscal limita-se a calcular o imposto a pagar, definindo no caso do IRS quanto deverá reembolsar ou cobrar mais aquando da liquidação anual do Imposto.

7.4 - Classificação dos Impostos

Basicamente os impostos dividem-se em directos quando atingem a riqueza ou o rendimento do contribuinte ou indirectos quando o fazem em função das despesas de consumo. Num caso, pretende-se quase sempre atingir os que mais têm ou recebem como rendimento, tributando-os de modo progressivo. Isto é, as taxas de imposto, ou seja, as bases de cálculo são diferentes conforme o escalão de rendimento, aumentando a percentagem de

rendimento cobrado. Temos assim os impostos progressivos onde se procura a equidade fiscal, igualando os sacrifícios dos contribuintes. Ou seja, para um rendimento de 1000€ uma taxa de 10% pode significar o mesmo sacrifício que um imposto de 20% para quem ganha 2000€.

Há casos em que o imposto é sempre proporcional e outros em que a taxa real a aplicar pode ser regressiva, ou seja, os mais ricos pagam menos percentualmente. Nos impostos indirectos, tenta-se distinguir os bens de primeira necessidade dos de luxo, definindo taxas diferentes para cada um deles, esperando que o facto de os mais ricos consumirem os de taxas mais elevadas torne o imposto progressivo. Há impostos, os reais, em que não se tem em consideração a situação do contribuinte, mas existem outros, os pessoais, em que se atende à sua situação.

7.5 – Direitos e Deveres dos Contribuintes

Os contribuintes têm, em todo este processo, direitos, que se expressam por garantias sobre a sua constitucionalidade, que impedem que possa ser obrigado a pagar impostos cuja liquidação e cobrança não se façam de acordo com a lei. Há ainda a jurisprudência que define a forma de resolver dúvidas, em que se discute se a decisão do tribunal ou simplesmente de quem decide se a resolução deve ser a favor ou contra o fisco, onde nalguns casos se atende a outros critérios.

Neste processo, o Estado usa as suas prerrogativas para garantir a cobrança do imposto, mas o contribuinte tem garantias de que não será lesado, nomeadamente as garantidas pela constituição e as materiais, que se expressam pelo direito à informação, à avaliação da sua situação fiscal, fundamentação e notificação, dedução, reembolso e restituição do imposto, direito a juros indemnizatórios e/ou compensatórios, direito à redução de coimas, direito à caducidade da liquidação, prescrição da obrigação fiscal, do procedimento contra-ordenacional e criminal, direito à confidencialidade e muitas outras garantias como a não retroactividade da lei. Infelizmente, já houve situações de retroactividade da lei que foram sancionadas pelo Tribunal Constitucional.

7.6 – Principais impostos existentes em Portugal

Temos assim Impostos sobre o rendimento, sendo um destes o IRS - Imposto sobre o Rendimento de pessoas Singulares. Como o IRC são impostos entrou em vigor no sistema tributário Português em 1 de Janeiro de 1989, tendo sido aprovado pelo Decreto-Lei 442-A/88 de 30 de Novembro. O IRS tributa o rendimento das pessoas singulares enquanto que o IRC tributa o rendimento das pessoas colectivas e foi criado pelo Decreto-Lei 442-B/88 de 30 de Novembro. As duas leis têm até a mesma estrutura organizativa do processo tributário.

Há ainda impostos sobre a despesa como o IVA - Imposto de Valor Acrescentado e o IS - Imposto do Selo. Também sobre o património incide o IMI - Imposto municipal sobre imóveis, o IMT - Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis e claro no acto de compra o IS - Imposto do Selo. Há Impostos especiais sobre o consumo como IABA - Imposto sobre o álcool e as bebidas alcoólicas; o ISP - Imposto sobre os produtos petrolíferos; e o IT - Imposto sobre o tabaco. Há ainda o Imposto automóvel que é anual.

Todos os impostos têm taxas variáveis anualmente pois são parte das variáveis da política económica e financeira.

7.7 – Princípios e linhas gerais do IVA

Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) é um imposto que incide sobre a despesa ou consumo e tributa o "valor acrescentado" nas transacções.

7.7.1 – Incidência

Estão sujeitas a este imposto as Transmissões de bens e prestações de serviços efectuados em território nacional, as operações intracomunitárias efectuadas no território nacional e as Importações de bens

7.7.2 – Valor tributável e taxas

Em Portugal continental a taxa normal de IVA foi de 21% a partir do dia 1 de Julho de 2005 até 1 de Julho, altura em que baixou para 20%. No entanto existem taxas de imposto reduzidas de 5% e 12% - aplicáveis a determinadas importações, transmissões de bens e prestações de serviço, sendo a taxa de 5% aplicada aos chamados bens de primeira necessidade. Para as Regiões autónomas a taxa normal de imposto é de 15%, existindo também taxas reduzidas de imposto de 4% e 8% - aplicáveis a determinadas importações, transmissões de bens e prestações de serviço. Assim sobre o valor transaccionado, aplica-se a taxa de IVA, calculando o IVA Liquidado ao cliente, mas quando o comerciante vai entregar ao Estado este valor, deduz o IVA que pagou quando comprou os bens que usou na sua actividade. Trata-se de um imposto que recai no consumidor final, procurando não afectar a produção. Contudo, nas regiões fronteiriças prejudicam as empresas nacionais pois as empresas castelhanas têm maior competitividade fiscal pois os consumidores pagam aí menos impostos.

7.8 – Princípios e linhas gerais do IRS

O IRS incide sobre o rendimento anual dos sujeitos passivos (contribuintes) nas diversas categorias: Categoria A - Rendimentos do trabalho dependente - trabalhador por conta de outrem; Categoria B - Rendimentos empresariais e profissionais; Categoria E - Rendimentos de capitais; Categoria F - Rendimentos prediais; Categoria G - Incrementos patrimoniais; Categoria H - Pensões.

Cada uma das categorias tem as respectivas deduções e abatimentos e para efeitos de cálculo desse imposto, é preciso ter em conta o local de rendimentos (Portugal), bem como a situação pessoal e familiar.

A fórmula do IRS toma essencialmente a seguinte forma: Rendimento bruto de cada categoria, subtraindo-se as deduções específicas de cada categoria que irá dar o rendimento global líquido. A este subtrai-se os abatimentos, resultando assim o rendimento colectável. Divide-se então por 1 (se for solteiro) ou por 2 (se for casado), obtendo assim o rendimento colectável corrigido. Este é então multiplicado por uma determinada taxa de imposto, que é consoante o rendimento colectável, diminuindo-se então uma determinada parcela para apurar o imposto. Multiplica-se por 1 ou 2, consoante o estado civil, resultando daí a definição da colecta total. Abatem-se as deduções à colecta, que são determinadas despesas pessoais, resultando o imposto liquidado a que se irá subtrair o imposto já pago por retenção na fonte ou pagamento por conta. Desta fórmula, resulta um valor negativo ou positivo. Se for positivo, o contribuinte pagará essa quantia ao Estado. Se for negativo será reembolsado

pelo Estado. No entanto, se for esta for pequena, o Estado poderá não reembolsar ou não exigir o pagamento conforme o caso.

Anualmente, e salvo algumas situações previstas, todos os contribuintes (Sujeitos Passivos), deverão de entregar uma Declaração de Rendimentos anual, onde consta os rendimentos obtidos no ano anterior. Nessa Declaração, para além de ser obrigatório indicar os rendimentos e descrever a sua situação pessoal, deve-se discriminar certas despesas para reaver parte do imposto liquidado pois reduzem a colecta. São despesas de saúde, educação, compra ou aluguer de imóveis e diversos benefícios fiscais. São parte de uma política de incentivo do Estado a comportamentos previdentes, como é o caso da poupança-habitação ou da poupança-reforma-educação. Como vemos, este tipo de imposto tem preocupações sociais e política económica pois favorece certos tipos de investimento individual e colectivo, afectando de modo muito explícito os consumos dos cidadãos.

7.8.1 – Incidência real

Estes impostos têm uma incidência real pois se destinam a fazer pagar impostos em função de uma situação fiscal concreta, mas também atendem à situação do contribuinte ao definirem mínimos de existência. Têm desta forma em atenção as condições de vida do contribuinte.

7.8.2 – Incidência pessoal

Têm por isso uma incidência pessoal através da consideração de diversos circunstancialismos como o exercício da profissão e a situação familiar, favorecendo certos consumidores, tendo também uma lógica de favorecer os aforradores ao definir para eles taxas diferentes de IRS.

7.8.3 – Retenções na fonte

Tentando aproximar a cobrança do imposto da obtenção do rendimento, há a retenção na fonte, que é feita mensalmente ou pelo menos periodicamente. No caso dos depósitos a prazo é retido no momento do pagamento dos juros.

7.9 – Princípios e linhas gerais do IRC

IRC é a sigla de **Imposto sobre o Rendimento das pessoas Colectivas**, um imposto aplicado ao rendimento das empresas a trabalhar em Portugal.

7.9.1 – Noção

Este imposto é pago pelas empresas em função dos seus lucros que são determinados contabilisticamente, podendo haver ajustamentos diversos para determinar o lucro fiscal que é diferente do lucro contabilístico.

7.9.2 – Incidência

Sobre este valor incide a taxa de 25% com que a administração fiscal liquida o valor de IRC a pagar. Pode variar com as políticas fiscais do governo que em certos favorecem algumas empresas. Dão assim a muita polémica. É o caso do tratamento fiscal dado aos bancos cuja taxa efectiva de imposto causa escândalo.

Bibliografia

Jorge Manuel Coutinho de Abreu – *Curso de Direito Comercial, volume 1, Introdução, Actos de Comércio, Comerciantes, Empresas, Sinais Distintivos*, 7ª edição, Almedina, 2009.

Idalberto Chiavenato – *Gerenciando com as Pessoas*, Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

Philip Kotler - *Marketing management*, Prentice Hall, NJ, 2000.

Philip Kotler e John A. Caslione – *Chaotics vencer tempo de Caos. O Negócio da Gestão e do Marketing na Era da Turbulência*, Actual Editora, Lisboa, 2009.

Manuel Henrique de Freitas Pereira – *Fiscalidade*, 2ª Edição, Almedina, Coimbra, 2007.

Margarida Saraiva e António Teixeira – *TMQ Qualidade – A Qualidade numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar*, Edições Sílabo, Lisboa, 2009.

Valarie A. Zeithaml e Mary Jo Bitner – *Services Management- Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill Irwin, third edition, New York, 2003.

Isabel Rocha e Duarte Filipe Vieira – *Comercial*, Porto Editora, Porto, 2008.

Serge Tisseron – *Psychanalyse de l'image. Des premiers traits au virtuel*, 2ª edição, Dunod, Paris, 1997.

Édouard Vignes – *Traité des Impôts en France*, Tome Second, Guillaumin et C^{ie}, Libraires, 1872.

Legislação:

Códigos Tributários, 2ª Edição, Almedina, 2007.

Comercial, Porto Editora, 2008.

Fiscal, 11ª Edição, Porto Editora, 2003.