

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA ORGANIZAR E GERIR A EMPRESA

Módulos 1, 2, 3 e 4

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

GUIA DO PROFESSOR - DISCIPLINA ORGANIZAR E GERIR A EMPRESA
Módulos 1 a 4

AUTOR

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Serviço do Centro de Impressão do Ministério da Educação

ISBN

978 - 989 - 8547 - 84 - 2

TIRAGEM

1300 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2013



Índice

Inovação e Empreendedorismo	7
Apresentação.....	8
Objetivos de aprendizagem	8
Âmbito de conteúdos	8
Empreendedorismo e criação de empresas	10
Conceitos	10
A nova empresa.....	15
A gestão do processo de criação e construção de ideias.....	18
Necessidade, oportunidade e capacidade.....	18
Técnica de <i>brainstorming</i>	21
Técnica de <i>benchmarking</i>	25
Tipos de <i>Benchmarking</i>	30
Sistematização da informação	31
Noção de criatividade.....	35
Tipos de criatividade	38
Obstáculos à criatividade.....	39
O processo da criatividade.....	42
Noção de inovação	44
Condições para uma inovação de sucesso.....	48
Tipos de inovação.....	50
Propostas de trabalho	54
Bibliografia.....	56
Estrutura e Comunicação Organizacional	59
Apresentação.....	60
Objetivos de aprendizagem	60
Âmbito de conteúdos	61
Organização.....	63
Conceito e tipos.....	63
Empresa	66
Conceito.....	66



Objetivos e papel na sociedade	67
Elementos constitutivos	69
Noções de qualidade	73
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (S.H.S.T).....	76
Proposta de trabalho 1	79
Classificação da organização	81
Classificação de empresas quanto à dimensão	81
Classificação económica de empresas.....	82
Classificação de empresas quanto à propriedade dos meios de produção	83
Ramos de atividade	84
Estrutura organizacional	86
Conceito e tipos.....	86
Representação gráfica e análise	92
Comunicação organizacional.....	95
Conceito, tipos e intervenientes.....	95
Comunicação eficaz: regras e efeito	100
Funções.....	102
Função Produção	102
Função comercial.....	104
Pessoal.....	106
Financeira	111
Planeamento estratégico.....	114
Proposta de trabalho 2	121
Bibliografia	122
Plano de Negócios	125
Apresentação.....	126
Objetivos de aprendizagem	126
Âmbito de conteúdos	127
Finalidades do plano de negócios	128
Conceito.....	128
Importância de um Plano de Negócios.....	129
Pensamento e Planeamento Empresarial.....	130



Objetivos do Plano de Negócios	131
Estrutura do manual do Plano de Negócios.....	135
Introdução / Sumário Executivo	135
Apresentação da Empresa	136
Análise do Meio Envolvente	137
Análise do Mercado.....	138
Estratégia da Empresa	140
Plano de <i>Marketing</i>	144
Plano de Organização e de Recursos Humanos.....	144
Plano de Produção ou de Operações.....	145
Plano Económico-Financeiro	146
Calendário de Execução.....	148
Propostas de trabalho	149
Bibliografia	150
Planeamento e Controlo.....	153
Apresentação.....	154
Objetivos de aprendizagem	154
Âmbito de conteúdos	154
Fundamentos sobre planeamento e controlo da produção	156
Introdução	156
Planeamento estratégico, tático e operacional	157
Plano Industrial e Comercial (PIC)	163
Plano Diretor de Produção (PDP).....	167
Técnicas de planeamento e controlo da produção.....	170
Gráficos de Gantt.....	171
Redes PERT/CPM	174
Método Kanban.....	177
Balanceamento de linhas de produção	178
Propostas de trabalho	182
Bibliografia	183







Inovação e Empreendedorismo

Módulo 1

Apresentação

Neste módulo pretende-se abordar a temática do empreendedorismo através da procura, recolha, partilha, criação e construção de ideias.

As empresas encontram-se num percurso de globalização na economia mundial e esta situação induz mudanças profundas nos mercados cada vez mais complexos e competitivos. Empresas que usualmente atuavam sobre mercados regionalmente restritos ou protegidos, veem-se agora confrontadas com concorrentes de todo o mundo.

Neste contexto, a inovação não deve ser entendida unicamente em relação à tecnologia, mas inserir-se num âmbito abrangente, seja na organização, gestão, conceção de produtos, comercialização, financiamento, serviços ou de outras áreas da empresa.

Uma boa ideia é aquela que se apresenta exequível, com elevada possibilidade de comercialização, tornando-se geradora de riqueza

Objetivos de aprendizagem

- Reconhecer o papel e a importância do empreendedorismo
- Identificar as questões fundamentais do processo de criação e construção de ideias
- Distinguir as noções de criatividade e inovação
- Reconhecer a importância da inovação no contexto empresarial
- Identificar fontes de oportunidades de inovação
- Revelar criatividade nas ações que concretiza

Âmbito de conteúdos

- Empreendedorismo e criação de empresas
- A gestão do processo de criação e construção de ideias
 - Problema *versus* oportunidade
 - Técnica de *brainstorming*
 - Técnica de *benchmarking*
 - Pesquisa e fontes de informação



- Sistematização da informação
- Noção de criatividade
 - Tipos de criatividade
 - Obstáculos à criatividade
 - O processo da criatividade
 - Disposição e motivação para a criatividade
 - Noção de inovação
 - Tipos de inovação
 - Inovação intencional
 - Oportunidades inovadoras
 - Informação e conhecimento



Empreendedorismo e criação de empresas

Conceitos

O que é o empreendedorismo?

«O empreendedorismo refere-se a uma capacidade individual para colocar as ideias em prática.

Requer criatividade, inovação e o assumir de riscos, bem como a capacidade para planear e gerir projetos com vista a atingir determinados objetivos».

Fonte: Comissão Europeia – Educação e Cultura, 2005

«O processo de descobrir ou desenvolver uma oportunidade para então, gerar valores através da inovação e, agarrando tal oportunidade sem levar em conta um ou outro recurso (humano e capital), como também, sem levar em consideração a posição do empreendedor dentro da nova ou já existente empresa».

SEXTON & KASARDA (1992)

Existe, atualmente, um interesse crescente pelo estudo e promoção do empreendedorismo um pouco por todos os países. O empreendedorismo é visto como uma forma de os indivíduos, as empresas e as sociedades enfrentarem as mutações sociais, culturais e económicas do mundo contemporâneo. Estas são mudanças visíveis em várias áreas e nas diversas atividades económicas, muito matizadas pelos progressos tecnológicos, pelas tendências de especialização nacional e internacional do trabalho e das atividades, pela maior abertura ao comércio e investimentos internacionais e à mobilidade dos trabalhadores, pela criação de novos métodos de organização do trabalho, que resultam em fenómenos como o *outsourcing* ou a deslocalização para o estrangeiro de unidades de negócio. No mundo moderno, a flexibilidade das empresas e indivíduos é essencial para responder com sucesso às solicitações do mercado.



As empresas que não se adaptam avançam no trilho do fracasso, mas os empreendedores encontram espaços, janelas de oportunidade, para criar novos empreendimentos.

O empreendedorismo constitui-se num conjunto de comportamentos e de hábitos que podem ser adquiridos, praticados e reforçados nos indivíduos, ao submetê-los a um programa de capacitação adequado de forma a torná-los capazes de gerir e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios.

O empreendedorismo é muito importante para o desenvolvimento de nações, pois gera riqueza para a sociedade. Os benefícios do empreendedorismo refletem-se supostamente no estímulo da economia, na diminuição do desemprego, na responsabilização dos indivíduos pela geração do seu próprio rendimento – em contraponto com o salário auferido por trabalhadores dependentes. Embora não exista uma relação evidentemente linear entre os níveis de empreendedorismo e os níveis de riqueza dos países, a criação de novas empresas terá efeitos sobre a inovação, seja esta no produto, no serviço, no processo produtivo, na recombinação de técnicas e tecnologias já existentes, e sobre a competitividade das empresas.

Deste modo, o empreendedorismo designa os estudos relativos ao empreendedor, o seu perfil, as suas origens, o seu sistema de atividades, o seu universo de atuação.

É fundamentalmente a capacidade e o desejo de agir consciente, determinado e voluntário, tendente a obter uma mudança.

O ato de empreender revela-se numa atitude dinâmica perante a realidade, em que, perante determinados contextos internos ou externos, se imaginam respostas de modificação dessa realidade.

É por isso que se associa, regra geral, o empreendedorismo à inovação, pois o(a) empreendedor(a) tende a realizar as suas ações de forma diferente para obter resultados diferentes e, nesse processo de inovação, está a desconstruir a realidade para recriar.

O EMPREENDEDOR

«O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais».

Schumpeter, 1949



«Um empreendedor é alguém que procura sempre a mudança, responde-lhe e explora-a como uma oportunidade».

Drucker, 1985

A palavra empreendedor (*entrepreneur*) surgiu em França por volta dos séculos XVII e XVIII, com o objetivo de designar aquelas pessoas ousadas que estimulam o progresso económico, mediante novas e melhores formas de agir.

Apresentar um conceito de empreendedor universalmente aceite é difícil. Há características individuais que funcionam como impulsionadores à vontade de se empreender, mas há também fatores externos ao indivíduo que o condicionam, quer incentivando, quer inibindo, como sejam as condições nacionais envolventes, o ambiente familiar e o histórico pessoal. Ainda assim, é comumente aceite que o empreendedor é aquele que persegue oportunidades, independentemente dos recursos de que dispõe e controla, e que consegue constituir a sua própria empresa.

São empreendedores aqueles que criam algo novo, algo diferente, eles mudam ou transformam valores. O espírito empreendedor é uma característica distinta, seja de um indivíduo, ou de uma instituição. Não é um traço de personalidade, mas sim um comportamento e suas bases são o conceito e a teoria, e não a intuição.

O que é Ser empreendedor

«Ser um empreendedor é executar os sonhos, mesmo que haja riscos. É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças. É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola. É tomar atitudes que ninguém tomou. É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória. É não esperar uma herança, mas construir uma história... Quantos projetos foram deixados para trás? Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos? Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas conquistá-la.»

Drucker, 1985



A palavra surgiu inicialmente para descrever as pessoas que assumiam os riscos entre compradores e vendedores ou que empreendiam a tarefa de começar uma nova empresa ou projeto. O empreendedor é aquele que realmente faz, que leva a cabo os projetos que idealizou, seja uma ideia ou uma oportunidade que identificou, assumindo os riscos e colhendo os benefícios.

Quem é o empreendedor?

Pode ser o empregado que introduz inovações numa organização, provocando o surgimento de valores adicionais. Mas quem só gere o negócio, sem introduzir nenhuma inovação, não é considerado um empreendedor.

Nem todas as pessoas assumem a iniciativa para serem empreendedoras. Existem muitas definições de empreendedor, mas salientamos as que traduzem a habilidade daqueles que, ao detetarem oportunidades, conseguem reunir os recursos humanos, técnicos e financeiros, para a concretização de produtos e serviços inovadores, que venham a atingir o sucesso empresarial. Em todos os projetos de empreendedorismo existe risco associado mas este só é superado pela capacidade de motivação e confiança na liderança do empreendedor.

Para compreender quem são os empreendedores, temos de entender as suas ações em três planos distintos, que permitirão formar uma imagem conjunta: o plano psicológico, o plano contextual e o plano comportamental. O objetivo de analisar o plano psicológico de um empreendedor é tentar perceber quem ele é, explicando a sua atividade empreendedora com base na sua personalidade e características individuais, como por exemplo:

- **Visão** – os empreendedores criam uma visão ou ideia do seu negócio e perseguem-na com determinação e paixão;
- **Autoconfiança e otimismo** – Os empreendedores acreditam na sua capacidade para alcançar o sucesso, mesmo em áreas onde outros falham, contagiando os outros com otimismo;
- **Tolerância ante ao insucesso** – Os empreendedores vêm os seus fracassos como parte da aprendizagem e não desanimam facilmente quando as coisas correm mal. É uma característica complementar à autoconfiança;



- **Criatividade** – Os empreendedores, em geral, desenvolvem novas ideias para negócios, serviços e processos através da conceção de formas inovadoras para ultrapassar dificuldades;
- **Tolerância à ambiguidade** – Os empreendedores lidam com as incertezas ligadas ao empreendimento e assumem os riscos dos projetos;
- **Autocontrolo** – Os empreendedores, mais do que acreditar na sorte ou no azar, assumem as suas decisões.

Além de perceber quem é o empreendedor, quais as suas características psicológicas, é igualmente importante entender o contexto em que se move. Vários são os fatores externos que desencadeiam o empreendedorismo – a família, a educação, a base social, a religião, a cultura, o emprego e a experiência de vida: por exemplo, é comum um indivíduo enveredar pelo empreendedorismo se perder o seu emprego, ou se já tiver na família outros empreendedores que lhe sirvam de modelo.

Quando se analisa o plano comportamental do empreendedor, tenta perceber-se como age e como toma decisões. São comportamentos comuns aos empreendedores o compromisso com os objetivos definidos, a grande capacidade de trabalho e energia, que lhes permite trabalhar mais tempo do que a maioria das pessoas com grande vigor, e a determinação em serem bem-sucedidos.

Mesmo combinando as análises nos três planos, não é perentória a identificação de um perfil empreendedor típico ou universal. No entanto, permitem conhecer como – em princípio – nasce, age e se comporta um empreendedor, e, sobretudo, distingui-lo de gestores e inventores, facetas que nem sempre estão reunidas no mesmo indivíduo. Um empreendedor pode não ser, nem torna-se num gestor, e pode não ser um inventor.



A nova empresa

As novas empresas criadas por empreendedores são, tipicamente, empresas pequenas, com uma dotação de recursos humanos, técnicos e financeiros relativamente reduzida. Na pequena e nova empresa, o dono (o empreendedor) assume as funções de gestão e a capacidade de produção de pequenas quantidades leva a que aquele se dirija para segmentos pequenos do mercado, mas onde não assume normalmente uma posição dominante. Assim, não sendo uma empresa dominante, está particularmente sujeita às ações das empresas concorrentes ao nível do *marketing* e do crescimento das operações. As novas empresas empreendedoras são tipicamente pequenas. A maioria tem até cinco trabalhadores. Esta dimensão reduzida deve-se à ênfase nos serviços profissionais e técnicos, na saúde, no design e na edição de trabalhos. Muito poucas novas empresas têm uma vocação industrial.

É importante que os empreendedores reconheçam todos os riscos envolvidos no novo pequeno empreendimento. Os riscos mais frequentes – que conduzem muitas empresas à falência – são a falta de capital, vendas baixas, despesas superiores às estimadas nos estudos iniciais do plano de negócios, as pressões competitivas, a falta de capacidade e conhecimento do empreendedor para assumir a gestão da empresa, e o fraco compromisso do empreendedor com a nova empresa – as operações podem requer mais tempo do empreendedor do que ele está disposto a conceder.

A criação de uma empresa tem sido motivado por uma série de fatores que coincidem na maioria das iniciativas. Entre estes fatores encontramos, em primeiro lugar, os de carácter pessoal (ter uma personalidade independente, por exemplo), e em segundo, as motivações materiais, fatores que impulsionam as pessoas a criar o seu próprio negócio.

Todos nós podemos encontrar, em algum momento da nossa vida, a oportunidade ou a necessidade de criar um negócio.

MOTIVAÇÕES PESSOAIS

A autorrealização e satisfação pessoal subjacente ao facto de se trabalhar na atividade que mais se gosta e da forma que mais lhe agrada, tendo autonomia de ação e decisão relativamente ao trabalho a realizar.



O reconhecimento social que essa situação lhe pode trazer, sobretudo quando se alcança o êxito.

Por tradição familiar: muitas vezes são os próprios pais, avós ou familiares próximos que exercem influência com as suas experiências empresariais e o seu espírito empreendedor.

Por traços de personalidade: independência, autonomia, dinamismo, determinação em alcançar objetivos específicos, entre outros.

MOTIVAÇÕES MATERIAIS

Criação do seu próprio posto de trabalho (autoemprego).

Descobrir uma oportunidade de negócio e sentir a necessidade de criar e explorar uma empresa.

Possibilidade de ter maiores rendimentos do que trabalhando por conta de outrem, já que teoricamente a empresa poderá crescer sem limites.

Encontramos ainda outros fatores com influência na determinação de se querer iniciar um negócio.

OUTROS FACTORES

Motivações negativas («Não suporto o meu chefe», «Não gosto que me deem ordens»).

Este tipo de atitude e discurso, apesar de negativo, retrata também situações que motivam a criação da própria empresa.

Atração pelo risco. Existem pessoas que preferem ter o seu dinheiro investido a prazo fixo através, por exemplo, de certificados de aforro, sabendo que ganham por ano uma percentagem mais ou menos certa do dinheiro depositado enquanto outros preferem investir na Bolsa, sabendo que um dia podem perder 10% e noutro ganhar 15%.

Certamente, estes últimos têm um perfil algo mais parecido com o do empreendedor nato, ou seja, criar uma empresa acarreta sempre um determinado nível de risco que o empreendedor terá que assumir. No entanto, o empreendedor é aquele que pondera o risco inerente à sua iniciativa e o tenta minimizar, através da tomada de decisões com base no máximo de informação disponível.

O nível de formação. Normalmente quanto maior este é, maior predisposição empresarial existe.



Não é demais referir algumas das razões mais comuns para o insucesso de novas empresas empreendedoras:

- a. Não manter registos adequados das operações (problema de organização);
- b. Não ter capital inicial suficiente;
- c. Ausência de competências e experiência de gestão;
- d. Inexperiência no tipo de negócio;
- e. Modelo de negócio mal concebido relativamente às necessidades e expectativas do mercado;
- f. Fraco controlo das despesas operacionais;
- g. Localização desajustada ao negócio;
- h. Controlo inadequado do crédito concedido a clientes.

Portanto, o empreendedor deve verificar os seus procedimentos nestes domínios, dado que são dos mais frequentemente levam a empresa à falência.

O empreendedor não é uma «espécie única» dotada de características inatas extraordinárias: qualquer pessoa poderá criar a sua empresa com êxito.

Como se pode observar, existem motivações de índole muito diversa. Certamente todos nós podemos encontrar em algum momento da nossa vida a oportunidade ou a necessidade de criar um negócio. Nem todo o empresário possui vocação enraizada desde sempre.

O empreendedorismo pode ser entendido como uma atitude, uma forma de lidar com as situações, uma predisposição para encarar os problemas e encontrar soluções.

Apesar disto, as características do empreendedor podem ser desenvolvidas e trabalhadas. Qualquer pessoa pode ser ou tornar-se com maior ou menor dificuldade num empreendedor.

Quando decidimos prosseguir com o nosso projeto de autoemprego, temos de reunir três fatores:

1. **SER UM EMPREENDEDOR** capaz de criar, construir e vender uma ideia.
2. **TER UMA IDEIA** que nasça em boas mãos e reúna condições para entrar no mercado.
3. **TER UM MERCADO** que acolha o produto ou serviço, constituído por clientes dispostos a pagar por eles. Estes são os componentes chave da criação de uma empresa. Todo o processo de empreender deverá conseguir a harmonia e o equilíbrio entre eles.



A gestão do processo de criação e construção de ideias

Necessidade, oportunidade e capacidade

Além das determinantes nacionais do empreendedorismo, que são:

- Intervenção do Governo;
- Mercados financeiros;
- Investigação e Desenvolvimento (I & D) e Tecnologia;
- Sistema de educação;
- Qualidade e disponibilidade das infraestruturas;
- Capacidade de gestão;
- Funcionamento do mercado de trabalho;
- Os sistemas institucionais;
- Abertura dos mercados e transparência.

Há que considerar três fatores que condicionam o nível de empreendedorismo num país: a necessidade, a oportunidade e a capacidade sentidas para empreender com sucesso.

Muitos empreendedores iniciam o seu projeto por **necessidade**. Ou seja, porque precisam de uma fonte de rendimentos para a sua vida, porque se deparam com uma situação de desemprego – e criar o seu próprio negócio é um modo de o conseguir – ou porque o rendimento do trabalho dependente não é suficiente. Assim, vemos elevados níveis de empreendedorismo em países de baixos níveis económicos (por exemplo, Peru, Colômbia, Venezuela e República Dominicana). Nestes países, a única solução para combater o desemprego pode ser criar o seu próprio posto de trabalho.

Uma **oportunidade** é um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam a necessidade de um produto ou serviço. Há diferentes tipos de necessidades, mas o que importa aqui é entender se o potencial empreendedor vê as oportunidades e consegue formular uma ideia de negócio para explorar uma dessas oportunidades.



As oportunidades surgem de necessidades não satisfeitas – a um nível mais básico, nos países mais pobres as pessoas terão mais necessidades fisiológicas, como a alimentação, abrigo, vestuário, saúde, etc.; em contraponto, as necessidades não satisfeitas nos países mais ricos serão de outra índole, como educação, entretenimento, diversão, etc. Ambos os tipos de necessidades podem dar origem a negócios, toda a necessidade insatisfeita pode gerar uma nova empresa empreendedora.

O terceiro fator que influencia o nível de empreendedorismo num país é a **capacidade**. A capacidade é a aptidão que o empreendedor sente de ser capaz de levar por diante o seu projeto, ou seja, é a avaliação que faz das suas próprias capacidades para ser empreendedor. Por exemplo, um indivíduo com formação em empreendedorismo sentir-se-á mais capaz, quer porque entende melhor os riscos e benefícios, o modo como precisa de atuar, quer porque sabe o que é um negócio, compreende as funções da empresa e, no fundo, está mais confiante quanto à sua probabilidade de sucesso. É neste domínio que as escolas são fundamentais – na formação de empreendedores, desenvolvendo as suas capacidades nas mais variadas vertentes.

Em resumo, a decisão de empreender é influenciada pela necessidade de cada indivíduo potencialmente empreendedor, da sua capacidade em desenvolver os projetos e da identificação e do aproveitamento de oportunidades existentes no ambiente circundante.

Um novo empreendimento terá maior probabilidade de sucesso se existir para satisfazer uma necessidade, através da oferta de um produto/serviço com as funcionalidades, no local, ao preço e com a comunicação adequados. Na base da nova empresa deve estar uma oportunidade, e esta pode ser uma lacuna ou uma necessidade não satisfeita. Muitas oportunidades emergem fruto das constantes mudanças no mundo, sejam as graduais alterações demográficas (por exemplo, o envelhecimento da população nos países ocidentais), sejam questões económicas (por exemplo, a crise do crédito iniciada em 2007), legais, políticas, culturais, tecnológicas ou mesmo ideológicas.



Assim, o empreendedor deve sempre avaliar cuidadosamente a oportunidade, em aspetos como:

- De onde emerge esta oportunidade? O que a cria?
- É uma oportunidade duradoura ou é apenas temporária?
- Qual é a necessidade subjacente?
- Que tipo de produto ou serviço seroa adequado para satisfazer eficaz e eficientemente esta necessidade?
- Quem são os potenciais clientes?
- Onde estão os clientes? Como é que conseguiremos chegar a eles?
- Qual é a competição já existente? Qual é a potencial competição caso a oportunidade se mantenha?
- Qual o preço que os clientes estão dispostos a pagar por um produto que satisfaça a necessidade?
- A minha empresa tem competências para entrar neste negócio? O que tenho diferente, ou melhor, para oferecer?

Novos Empreendimentos

A maioria das ideias que suporta novos empreendimentos baseia-se num dos seguintes três aspetos:

- Novo mercado – Muitos novos empreendedores lançam um produto ou serviço que, não sendo novo, é estendido para um segmento-alvo do mercado distinto. Por exemplo, um segmento num outro país;
- Nova tecnologia – Muitos novos negócios são suportados na aplicação de novas tecnologias, quer ao nível dos processos de produção quer dos produtos, quer mesmo da comercialização e interface com o mercado;
- Novo benefício – Alguns empreendedores oferecem um novo benefício aos clientes, seja ao nível do produto ou do serviço. Este é o caso da conveniência do apoio domiciliário ou das compras online.



O empreendedor pode desenvolver a sua ideia de negócio ao detetar um produto ou serviço que pode ser melhorado. A maioria dos negócios pode, de facto, ser melhorada, através de ações na melhoria física do produto, no *design*, na decoração do espaço físico, na funcionalidade, na conveniência, no serviço, na celeridade com que o serviço é prestado e no preço. No caso das novas empresas empreendedoras, há alguns indícios de que muitas destas têm origem em oportunidades que o trabalhador detetou na sua atividade laboral e que a empresa onde trabalhou não pôde, não conseguiu ou simplesmente não as quis aproveitar. Assim, o empreendedor sai da empresa para constituir o seu próprio negócio de modo a explorar essas oportunidades.

Uma forma alternativa de identificar oportunidades é analisar os produtos e serviços de empresas rivais, para detetar forma de os melhorar, adequando-os às necessidades e criando uma oferta que o mercado preferirá. No fundo, isto significa imitar outras empresas que já estão a operar no mercado. Na realidade, a maioria das novas empresas limita-se a imitar outras que já existem. Esta atitude reduz as hipóteses de sucesso, já que uma nova e pequena empresa que oferece «mais do mesmo» terá dificuldade em competir e conquistar clientes aos concorrentes já instalados.

Técnica de brainstorming

«A melhor forma de ter uma boa ideia é ter muitas ideias.»

Linus Pauling

O *brainstorming* é uma técnica de recolha de informação com o objetivo de explorar novas ideias sobre um tema ou alternativas de solução para problemas da mais diversa índole seja em organizações, empresas, negócios, etc. Pode ser feito individualmente ou em grupo, mas é neste último caso que a técnica revela mais potencial na medida em que as interações no grupo fazem despoletar mais ideias do que as obtidas individualmente. Pode de ser feito verbalmente ou por escrito (*written brainstorming* ou *brainwriting*) dependendo a escolha de por uma ou outra das modalidades do público-alvo, da natureza da questão a analisar ou ainda dos objetivos específicos do investigador.





O objetivo de um *brainstorming* é recolher um elevado número de ideias.

A técnica do *brainstorming* procura lançar sobre um tema proposto o maior número de ideias, num período limitado, ou seja, pretende provocar e captar o máximo de ideias possíveis sobre um tema, antes de as submeter às regras do pensamento lógico.

Para que esta técnica resulte, é importante que o grupo esteja liberto de ideias preconcebidas e inibições, relativamente à aplicação desta técnica. De facto, no *brainstorming*, o que importa não é responder de forma acertada ou lógica mas de forma espontânea e criativa. Recolhido o manancial de ideias desencadeadas durante o *brainstorming*, a fase seguinte passa por uma análise e organização das mesmas numa listagem (*checklist*) para posterior comparação e reflexão. Os resultados são por vezes tão vastos e tão surpreendentes que podem conduzir á descoberta de soluções inovadoras ou fonte de inspiração de novas ideias nunca antes equacionadas. O esquema da figura 1 sintetiza as várias etapas desta técnica:



Figura 1. Técnica Brainstorming



Brainstorming é o trabalho em grupo na identificação de um problema, e o encontrar de, através de uma intervenção participativa, a melhor decisão para um plano de ação que o solucione tal problema.

Pré-requisitos para se observar o *brainstorming*:

1. Um problema para resolver
2. Um grupo com o potencial para trabalhar como um time. Pode ser tanto um pequeno grupo administrativo quanto um time funcional de cinco à dez pessoas (ex. treinadores, trabalhadores de campo, sindicato), ou até uma reunião de toda uma comunidade, podendo chegar de cem ou duzentas pessoas
3. Um quadro, grandes folhas de papel em branco ou algo que seja facilmente visível por todos, e alguns marcadores grandes para se escrever e
4. Um facilitador (o empreendedor). Alguém cuja função é extrair sugestões dos participantes, sem impor suas opiniões, e ao mesmo tempo com atitudes de liderança para manter a ordem e o propósito da sessão.

Procedimentos necessários:

1. Defina o problema
 - Peça sugestões relacionadas com o problema mais importante
 - Críticas de sugestões alheias não são permitidas
 - Escreva todos os problemas no quadro
 - Agrupe os problemas mais parecidos ou relacionados e então
 - Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importantes no topo)
2. Crie o objetivo
 - Inverta a definição do problema (é a solução)
 - A solução do problema definido acima é o objetivo
 - Defina o objetivo como a solução do problema
 - Escreva o objetivo no quadro e então
 - Lembre o grupo que eles, e não você, escolheram o objetivo



3. Defina o objetivo

- Explique a diferença entre uma meta e um objetivo
- O moderador deve estar ciente disso (Veja SMART: um objetivo é mensurável, finito, e possui uma data de conclusão)
- Peça ao grupo para sugerir objetivos
- Escreva todas as sugestões no quadro
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Agrupe os objetivos mais parecidos ou relacionados
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade e então
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram os objetivos mais importantes

4. Identifique os recursos e obstáculos

- Peça ao grupo para sugerir recursos e obstáculos
- Escreva todas as sugestões no quadro
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Agrupe todos os recursos mais parecidos ou relacionados
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importante em cima)
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram a lista
- Agrupe os obstáculos mais parecidos ou relacionados
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importante em cima) e então
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram a lista

5. Identifique a estratégia

- Peça o grupo para sugerir estratégias
- Escreva todas as sugestões no quadro
- Críticas de sugestões alheias não são permitidas
- Agrupe as estratégias mais parecidas ou relacionadas
- Reagrupe e liste-os em ordem de prioridade (os mais importante em cima)
- Lembre o grupo que eles, e não você, criaram a lista
- Escolha a estratégia que está no topo da lista



6. Resuma no quadro as decisões em grupo

- o problema
- a meta
- os objetivos
- os recursos
- os obstáculos e
- a estratégia

Informe o grupo de que eles produziram um plano de ação. Se alguém quiser escrever o que foi decidido em cada uma das categorias anteriores, então terão um documento de planejamento padrão. Informe-os de que eles criaram um plano como uma equipa, e, portanto, que são os «donos».



Conclusão:

Ser simples não significa que é fácil. Porém, melhora com a prática. Você pode intercalar as diferentes fases do processo com jogos de teatro, jogos ou outras técnicas de trabalho em grupo. Experimente e tente estilos diferentes.

Técnica de benchmarking

Benchmarking é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização que está realizando (ou monitorizando) o *benchmarking*.

De todas as definições encontradas sobre *benchmarking*, destacam-se duas:

O *benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência.



Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente *performance* empresarial. A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faça melhor do que nós. Habitualmente, um processo de *benchmarking* arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de *benchmarking* é aplicada de forma correta facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.

Ou, ainda, uma definição mais sintética, mas igualmente objetiva: Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado «o melhor nível», visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

A curiosidade histórica do termo vem das marcas (*marks*) que os viajantes deixavam nos bancos (*bench*) de descanso para indicar a que distância estavam de Roma (a referência), a capital de um grande império da antiguidade.

O *benchmarking* é uma das mais antigas ferramentas de gestão. O seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações através de um processo de aprendizagem. Isto é feito de duas maneiras:

1. Identificando resultados excelentes, geralmente mensurados através de métricas ou indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia que, através de esforços inteligentes, tais resultados poderão ser iguados.
2. Identificando as chamadas melhores práticas que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência para uma mudança que leve a melhores resultados.

O objetivo principal de se fazer *benchmarking* é implementar mudanças que levem a melhorias significativas nos produtos e processos da organização e, conseqüentemente, nos seus resultados. Qualquer organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor ou porte, pode utilizar o *benchmarking* para entender e melhorar os seus processos.



O *benchmarking* é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional grande junto das equipas.



Os princípios do *benchmarking*

Sistemático

O *benchmarking* não é um método aleatório de recolher informação, mas trata-se de um processo sistemático estruturado etapa a etapa, com o objetivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado.

Os *outputs* deste processo proporcionam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.

É um processo de gestão permanente, que requer atualização constante da recolha e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa. Um processo que obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria.

É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizagem. Exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro.

A ideia por trás do *benchmarking* é de que ninguém é melhor em tudo. Então, «copiar» modelos de outras empresas significa «economizar» tempo e trabalho.

Por definição, as «cópias» nunca serão iguais. Haverá sempre ajustes, adaptação e aperfeiçoamentos, o que garante a «evolução» da ideia original.



Vantagens e desvantagens do *benchmarking*

O *benchmarking* é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente performance empresarial. A essência deste instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de *benchmarking* arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de *benchmarking* é aplicada de forma correta, facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.

***Benchmarking* é:**

- Um processo contínuo;
- Uma procura que fornece informação valiosa;
- Um processo de aprendizagem;
- Um leque de oportunidades;
- Uma análise aos processos;
- Uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa.

***Benchmarking* não é:**

- Um ato isolado;
- Um livro de receitas;
- Uma cópia ou uma imitação;
- Reinventar o que já foi inventado;
- Uma constatação de factos;
- Uma moda de gestão.

As vantagens da análise de *benchmarking* são, sem dúvida, mais numerosas que as desvantagens. Quer as pessoas, quer as empresas, todos gostam de ser como os melhores. E o *benchmarking* é, precisamente, espreitar os melhores para ser como eles.

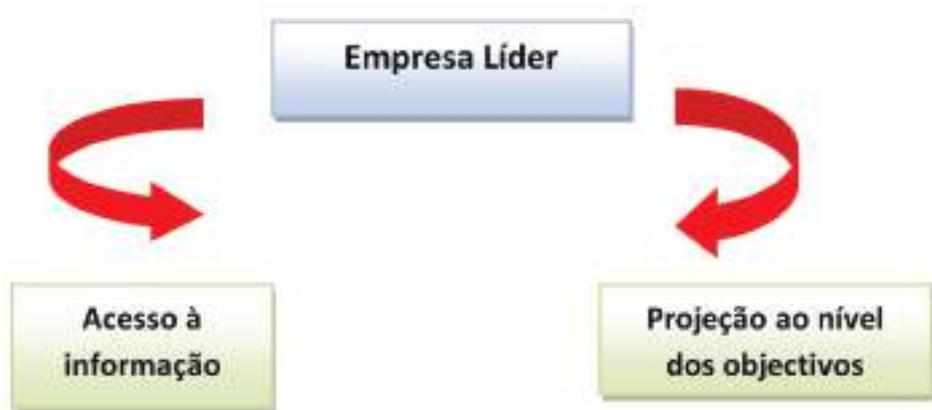


Como vantagens podem identificar-se:

- Introduzir novos conceitos de avaliação;
- Melhorar o conhecimento da própria organização;
- Identificar áreas que devem ser objeto de melhorias;
- Estabelecer objetivos viáveis e realistas;
- Criar critério de prioridade no planeamento;
- Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;
- Aprender com os melhores.

No entanto, deve-se ter em conta que:

- Existem inúmeras empresas que negam ou distorcem os dados, apesar do Código de Conduta que se comprometem a respeitar, precisamente devido ao facto de que não querem que outras atinjam os patamares de excelência financeira, operacional, logística, social, ambiental, etc., porque, se os atingirem, terão mais um concorrente no mercado a concorrer com as mesmas «armas»;
- Por outro lado, existem empresas que invejam os indicadores de outras com dimensão diferente, ou que atuam num mercado que não é o mesmo, comparando o que não é comparável. Por vezes é errado e prejudicial para a própria empresa.



Tipos de Benchmarking

Benchmarking competitivo

Caracteriza-se por ter como alvo específico as práticas dos concorrentes. Na prática, é o menos usual uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar dados que estão ligados diretamente com a sua atividade à concorrência. Por isso muitas vezes é necessário contratar uma consultoria externa para obter informações sobre o *benchmarking* Competitivo. Um método recomendado para obter as informações dos concorrentes é a utilização de «cliente oculto». Além disso, tem como objetivo atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, país, etc.

Benchmarking interno

A procura pelas melhores práticas ocorre dentro da própria organização em unidades diferentes (outros departamentos, sedes, etc.). Tem como vantagens a facilidade para se obter parcerias, custos mais baixos e a valorização pessoal interna. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre impregnadas com os mesmos paradigmas. Este é o tipo mais utilizado.

Benchmarking genérico

Ocorre quando o *benchmarking* é baseado num processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte, como por exemplo, o processo desde a entrada de um pedido até a entrega do produto ao cliente. É neste tipo de *benchmarking* que encontramos a maioria dos exemplos práticos e onde as empresas estão mais dispostas a colaborar e a ser mais verdadeiras.

Benchmarking funcional

Baseado numa função específica, que pode existir ou não na própria organização e serve para trocarmos informações acerca de uma atividade bem definida como, por exemplo, a distribuição, a faturação ou embalagem. Alguns autores vinculam o conceito de *benchmarking* funcional ao *benchmarking* genérico, pela possibilidade dos mesmos serem utilizados sem se levar em consideração a concorrência direta da organização que aprende ou patrocina o estudo e a organização «investigada».



Sistematização da informação

As ideias de negócio devem ser avaliadas quanto ao seu potencial para serem bem-sucedidas. Assim, a nova empresa deve ser avaliada em termos das suas capacidades, o produto na sua funcionalidade e nas necessidades que efetivamente pode satisfazer, o mercado no seu potencial de vendas e localização, a concorrência, o marketing e a produção. Um novo produto ou serviço é apenas tão bom quanto a necessidade que satisfaz e o mercado-alvo que serve.

Para avaliar o potencial do novo negócio, o empreendedor precisa de avaliar o mercado, em aspetos como a dimensão da procura, quem são os clientes, o melhor canal para os servir, o nível de preços adequado, o melhor meio de comunicação para chegar aos clientes, entre outros. Mas, a avaliação deve contemplar entender a concorrência: quem são os concorrentes, quais os preços que praticam, quais as estratégias, os meios de comunicação e os canais de distribuição que usam e as suas competências distintivas. Esta análise da concorrência permite entender mais claramente como é que o novo produto se vai posicionar e o grau de diferenciação face à oferta já disponível no mercado.

A avaliação do novo empreendimento tem, também, de ser interna. Isto significa a análise das capacidades e recursos (financeiros, técnicos de conhecimentos, etc.) da nova empresa. Do ponto de vista do *marketing*, é particularmente relevante examinar o interface da empresa com o mercado: força de vendas e capacidade de executar serviços pós-venda, penetração nos canais de distribuição, disponibilidade de meios para campanhas publicitárias, etc. Qualquer produto que a nova empresa se proponha oferecer tem de ser possível de fabricar e comercializar com os meios disponíveis. Isto é, a empresa tem de ser capaz não só de o produzir, mas de o produzir dentro de um nível de custos que permita praticar uma política de preços aos quais os *marketeers* consideram que o mercado está disposto a aceitar. Portanto, na identificação das oportunidades e na formulação de uma ideia de negócio, o empreendedor precisa de ser realista na avaliação, quer do potencial no mercado, quer da concorrência, quer da própria empresa em colocar o produto no mercado nas condições que este está disposto a comprar.



Mais do que uma boa ideia *de per si*, o fundamental para o sucesso de um novo empreendimento é desenvolver um negócio suportado por uma oportunidade efetiva. Uma oportunidade é um conjunto de circunstâncias que criam uma necessidade ainda não satisfeita. Para ser atrativa, a oportunidade deve ser duradoura, trazer um benefício aos potenciais consumidores e também acrescentar valor à nova empresa.

As oportunidades têm diversas origens, desde a experiência profissional do empreendedor aos seus hobbies. Mas é igualmente importante estar atento ao ambiente externo: da observação deste meio podem ser identificadas várias oportunidades. Estas advêm, por exemplo, de evoluções do ambiente sociocultural (como alterações dos padrões de trabalho ou a entrada das mulheres na força de trabalho), de transformações no ambiente demográfico (o crescimento das cidades, o envelhecimento da população nos países desenvolvidos, ou de inovações no ambiente tecnológico (constante descoberta e uso de novas tecnologias potenciam diversos negócios).

No entanto, estas oportunidades devem ser cuidadosamente avaliadas, já que nem todas estão ao alcance de todos os indivíduos. Um empreendedor que conjugue uma ideia de negócio com uma oportunidade identificada no ambiente deve assegurar-se que tem capacidade de levar o empreendimento a bom porto.

O empreendedor deve definir o que a empresa vai fazer, o que não vai fazer, como o vai fazer e como se vai relacionar com fornecedores e clientes; de outro modo, deve definir o seu modelo de negócio. Não há um modelo de negócio ideal, diferentes modelos produzem casos de sucesso. O importante é o empreendedor pense criativamente o seu modelo de negócio, até porque, normalmente, a nova empresa não tem recursos para replicar modelos de negócio de empresas bem-sucedidas.

«O meu interesse está no futuro pois é lá que vou passar o resto da minha vida.»

Charles F. Kettering

O mundo gira e os negócios mudam

A globalização, a tecnologia e a valorização do conhecimento trazem mudanças que se refletem nos negócios.

É necessário acompanhar as novas tendências, desenvolvendo negócios alinhados às necessidades dos clientes.



As fontes de ideias

- Pesquisa informativa
- Clusters e cadeias produtivas
- Patentes
- Olhar nas ruas
- Ideias que deram certo em outros lugares
- Experiência enquanto consumidores
- Experiência no emprego
- Mudanças demográficas e sociais
- Caos económico, crises, atrasos
- Como usar as capacidades e habilidades pessoais

A fonte principal de ideias de negócio deriva possivelmente dos fatores que promovem a mudança. Hoje em dia, estas ocorrem em todas as vertentes da sociedade, a um ritmo vertiginoso. Analisemos algumas destas mudanças e as oportunidades de negócio que as mesmas proporcionam.

MUDANÇAS SOCIAIS

Nos últimos anos, tem-se vindo a observar, em todo o mundo, uma série de transformações que promovem a abertura dos mercados a novos negócios.

A entrada da mulher no trabalho e a sua maior autonomia profissional e económica cria novas necessidades de serviços. Alguns exemplos verificados em países mais ricos e desenvolvidos, são o aumento dos jardins-de-infância, dos centros de estética e outros serviços de proximidade à comunidade. O fato dos casais terem filhos cada vez mais tarde foi aproveitado pelo sector da saúde e genética através da oferta de serviços especializados em tratamentos de fertilidade.

Referem-se também, como alterações sociais, nesses mesmos países, o aumento do nível cultural, um maior interesse pelas atividades de tempos livres e uma melhoria na qualidade de vida em geral, tornando possível o aumento de negócios como os centros de formação, ginásios, agências de viagens, restaurantes, serviços ao domicílio, entre outros.



MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS

A esperança de vida está a aumentar. As pessoas durarão mais tempo e, assim, sendo torna-se um dado significativo e que pode explicar o aparecimento de novos negócios como os centros de dia para a terceira idade, os serviços ao domicílio de assistência aos mais velhos ou centros especializados no tratamento de enfermidades como a doença de *Alzheimer*.

Outro dos fenómenos demográficos que tem vindo a alterar a nossa sociedade é a corrente migratória observada nos últimos anos. Em sua defesa começam a surgir empresas e associações que oferecem serviços específicos aos migrantes.

MUDANÇAS EMPRESARIAIS

A externalização dos serviços (*subcontratação/outsourcing*), a especialização das empresas, a globalização da economia ou as novas estratégias de *marketing* (atribui-se maior importância ao social, ao solidário, ao «verde») são tendências no mundo empresarial que tornaram possível o surgimento de novos negócios, como: consultoria de empresas, secretariado virtual, teletrabalho, callcenters, serviços informáticos, agências de comunicação, desenho gráfico e multimédia.



Noção de criatividade

A criatividade é considerada uma capacidade humana de grande valor universal, tudo indica que nesta competência reside a memória «RAM» biológica para o impulso da evolução humana. A memória RAM segundo Cury, (2009) é o fenómeno dos registos da memória. O que melhor descreve a criatividade é o que Sanchez (2003) referiu em seus apontamentos a criatividade é uma sublime dimensão da condição



humana. É entretanto na capacidade criativa, que existe a chave da capacidade de evolução da humanidade. O mérito da expressão criativa é fruto da complexidade, ou seja é fruto do contexto social no seu desenvolvimento natural e humano. É muito interessante contemplar os efeitos provenientes deste construtor a considerar a capacidade de um indivíduo criativo construir e reconstruir, transformando a nossa realidade. É consensual e gratificante, perceber que todos temos a capacidade criativa, deve é ser melhor desenvolvida.

Há quem defenda que a criatividade se produz por meio da interação entre os pensamentos de uma pessoa e um contexto sociocultural, há casos que pode exteriorizar-se naturalmente da própria personalidade humana, por se tratar de uma função da mente humana, por vezes também precisa ser ativada por meio dos estímulos externos e internos. A criatividade representa-se de múltiplas maneiras. Segundo Gardner (1999) cada individuo, também apresenta o seu perfil criativo distinto, daí a dificuldade de definição do termo. O ano 1950 foi um marco histórico na reabertura do estudo da criatividade, até o exato momento não há um conceito único que a descreva, ou seja não há uma definição exclusiva para o termo criatividade, porém fundamentais estudiosos contribuem para este conceito numa versão diferenciada que a justifica, vão denominando esta temática na sua complexidade como um termo multidimensional.



Seguem comunicando os seus resultados, ora como novas invenções, como a capacidade de análise e síntese, ora como um produto novo, ou como a resolução de problemas, ora como uma ideia nova, ou de uma teoria, enfim os componentes criativos se apresentam de formas sempre variadas e em multiplicidade. Dinamicamente a variedade ou a complexidade condiciona o indivíduo a ver o diferente, daí um passo para criar a originalidade. O fenómeno criatividade manifesta-se em todos os sectores da vida seja social, político, estético, científico, é por isso que todas as ciências apresentam uma versão diferenciada no seu conceito, condizentes com as suas próprias ideologias, agregando-lhe a utilidade e individualidade de cada um, (Jácome, 2011).

Existem várias definições diferentes para criatividade.

Para Ghiselin (1952), «é o processo de mudança, de desenvolvimento, de evolução na organização da vida subjetiva». Segundo Flieger (1978), «manipulamos símbolos ou objetos externos para produzir um evento incomum para nós ou para nosso meio».

Outras definições:

- «o termo pensamento criativo tem duas características fundamentais, a saber: é autónomo e é dirigido para a produção de uma nova forma» (Suchman, 1981).
- «criatividade é o processo que resulta em um produto novo, que é aceite como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo» (Stein, 1974).
- «criatividade representa a emergência de algo único e original» (Anderson, 1965).
- «criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas no conhecimento, desarmonia; identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses a respeito das deficiências; testar e retestar estas hipóteses; e, finalmente, comunicar os resultados» (Torrance, 1965).
- «um produto ou resposta serão julgados como criativos na extensão em que a) são novos e apropriados, úteis ou de valor para uma tarefa e b) a tarefa é heurística e não algorística» (Amabile, 1983).



Todo o ser humano possui criatividade em diferentes habilidades. Acredita-se que a habilidade criativa das pessoas esteja de certa forma ligada aos seus talentos.

Criatividade é a ligação e o rearranjo de conhecimentos nas mentes de pessoas que se disponham a pensar de forma flexível por forma a gerar ideias inovadoras e por vezes surpreendentes que possam ser julgadas úteis por terceiros.



Tipos de criatividade

Pode-se classificá-la segundo o lugar de origem e a forma como se manifesta.

Um exemplo de classificação por lugar de origem é a seguinte:

- **Criatividade individual:** é a forma criativa expressa por um indivíduo;
- **Criatividade coletiva ou de grupo ou criatividade em equipa:** forma criativa expressa por uma organização, equipa ou grupo. Surge geralmente da interação de um grupo com o seu exterior ou de interações dentro do próprio grupo e tem como objetivo principal otimizar ou criar produtos, serviços e processos. Na organização moderna a «criatividade em equipa» é o caminho mais curto e mais rápido para modernização e atualização de seus diversos métodos de gestão e de produção.



Obstáculos à criatividade

Bloqueios mentais são obstáculos que nos impedem de perceber corretamente o problema ou conceber uma solução. Pela ação destes bloqueios sentimo-nos incapazes de pensar em algo diferente, mesmo quando as nossas respostas usuais já não funcionam. Alguns bloqueios são criados por nós mesmos: temores, percepções, preconceitos, experiências, emoções, etc. Outros são criados pelo ambiente: tradição, valores, regras, falta de apoio, conformismo, entre outros. Os bloqueios mentais podem ser classificados em cinco categorias:

Bloqueios culturais: Barreiras que impomos a nós mesmos, geradas por pressões da sociedade, cultura ou grupo a que pertencemos. Levam à rejeição do modo de pensar de pessoas ou grupos diferentes. Alguns destes bloqueios:

- Nós não pensamos ou agimos desta forma, aqui.
- A nossa forma é a certa.
- Respeitamos as nossas tradições.
- Não se mexe em equipa que está a ganhar.

Bloqueios ambientais e organizacionais: Resultantes das condições e do ambiente de trabalho (físico e cultural):

- Distrações no ambiente de trabalho, reais ou imaginárias (interrupções, ruídos, telefone, e-mail).
- Ambiente de trabalho opressivo, inseguro, desagradável.
- Atitudes inibidoras à expressão de sentimentos, emoções, humor e fantasia.
- Autoritarismo, estilos gerenciais inibidores.
- Falta de apoio, cooperação e confiança.
- Rotina estressante e inibidora.

Bloqueios intelectuais e de comunicação: Inabilidade para formular e expressar com clareza problemas e ideias. Podem resultar de vários fatores:

- Falta de informação e pouco conhecimento sobre o problema ou situação analisada.



- Informação incorreta ou incompleta.
- Fixação profissional ou funcional, isto é, procurar soluções unicamente dentro dos limites de sua especialização ou campo de atividade.
- Crença de que para todo problema só há uma única solução válida.
- Uso inadequado ou inflexível de métodos para solução de problemas.
- Inabilidade para formular e expressar com clareza problemas e ideias.

Bloqueios emocionais: Resultantes do desconforto em explorar e manipular ideias. Eles nos impedem de comunicar nossas ideias a outras pessoas. Alguns exemplos:

- Medo de correr riscos; desde criança somos ensinados a ser cautelosos e não falhar nunca.
- Receio de parecer tolo ou ridículo.
- Dificuldade em isolar o problema.
- Desconforto com incertezas e ambiguidades.
- Negativismo: procura prematura de razões para o fracasso, por que não vai dar certo.
- Inabilidade para distinguir entre realidade e fantasia.

Bloqueios de percepção: Obstáculos que nos impedem de perceber claramente o problema ou a informação necessária para resolvê-lo. Inabilidade para ver o problema sob diversos pontos de vista. Exemplos:

- Estereótipos: ignorar que um objeto pode ter outras aplicações além de sua função usual. Gutenberg adaptou a prensa de uvas para imprimir livros; Santos Dumont usou a corda de piano para substituir as pesadas e grossas cordas usadas nos balões.
- Fronteiras imaginárias: projetamos fronteiras no problema ou na solução que não existem na realidade.
- Sobrecarga de informação: excesso de informações e de detalhes que restringem a solução que pode ser considerada.



Os bloqueios são paredes invisíveis que nos impedem de sair dos estreitos limites do cubículo que construímos ao longo dos anos. Os tijolos desta parede são feitos de nossos medos, frustrações, ansiedades e imposições da sociedade, família, colegas e superiores. Quando se sentir paralisado e incapaz de pensar diferente, relaxe e procure enxergar estes tijolos. A consciência dos bloqueios mentais já é meio caminho andado no desenvolvimento das suas habilidades criativas.

Somos fortemente condicionados pelo ambiente em que vivemos e pelas nossas experiências e emoções. Identifique e procure mudar os modos inibidores de como você tende a perceber, definir e examinar os problemas e decisões que enfrenta.



O processo da criatividade

Durante o processo criativo, frequentemente distinguem-se os seguintes estágios:

- **Perceção do problema.** É o primeiro passo no processo criativo e envolve o «sentir» do problema ou desafio.
- **Teorização do problema.** Depois da observação do problema, o próximo passo é convertê-lo em um modelo teórico ou mental.
- **Considerar/ver a solução.** Este passo caracteriza-se geralmente pelo súbito *insight* da solução; é o impacto do tipo eureka!. Muitos destes momentos surgem após o estudo exaustivo do problema.
- **Produzir a solução.** A última fase é converter a ideia mental em ideia prática. É considerada a parte mais difícil, no estilo «1% de inspiração e 99% de transpiração».
- **Produzir a solução em equipa.** Fase comum que ocorre nas empresas e organizações quando precisam, tanto diagnosticar ou superar um problema quanto otimizar ou inovar produtos, serviços e processos. Ancoram-se, para tal dinâmica, no conhecido sistema do brainstorming.

Criar só é possível quando o cérebro detém uma grandiosa e alargada variedade de conhecimentos e informações, fazendo com que as associações de ideias, ocorram de uma forma mais fluida e direcionada. Essas associações permitirão alcançar as ideias e conceitos novos, de uma forma única e original. Porém, para que o processo criativo nas organizações, seja eficaz e eficiente, torna-se necessário e decisivo a aceitação por parte das mesmas, das suas ideias e da liberdade de expressão no meio em que se executam. O processo criativo refere-se a algo atendido por outras pessoas, e que se harmonize com as expectativas e valores de um determinado grupo de indivíduos. Somente desta forma, será visto como algo importante e decisivo, num mercado produtivo e evolutivo, que possa vender a ideia ou mesmo solucionar situações complicadas e / ou expandir novos produtos ou serviços.



É plenamente possível fazer com que uma pessoa se torne mais criativa. Os principais resultados criativos não advêm de exercícios mentais que prometem aumentar o potencial de criação dos indivíduos de forma isolada, a exemplo de exercícios mentais com CD ou fórmulas mirabolantes que apregoam sete ou oito lições para aprimorar a criatividade.

A criatividade humana revela-se a partir de **associações e combinações inovadoras** de planos, modelos, sentimentos, experiências e factos. O que realmente funciona é propiciar oportunidades e incentivar os indivíduos a buscar novas experiências, testar hipóteses e, principalmente, a **estabelecer novas formas de diálogos**, sobretudo, com pessoas de outras formações, tipos de experiências e cultura. Alguns indivíduos altamente criativos já apresentam naturalmente esse padrão de comportamento curioso, investigativo, voltado à experimentação, à **inovação** e à procura persistente de pequenas e grandes nuances, seja nas suas áreas de interesse ou em terrenos não tão familiares, envolvendo outras culturas, tecnologias, idiomas, etc. São pessoas que intuitivamente fazem o melhor exercício possível para o cérebro ao investir, de maneira consistente, no aprendizado e no estímulo a diferentes capacidades cognitivas e sensoriais.

Em suma, embora seja impossível modificar algumas características essenciais das pessoas, podemos incentivar comportamentos, estilo de vida e formas de interação com o mundo que permitam o desenvolvimento de **novos padrões cognitivos** e facultem aos indivíduos oportunidades de geração de insights criativos. O mais importante, no entanto, está no facto de que, no contexto organizacional, o que vale mesmo é a capacidade criativa coletiva.

Aumentar a criatividade é exercitar o pensamento!

Distribuição de tempos no ciclo da criatividade



Noção de inovação

Os conceitos criatividade e inovação são indissociáveis, no entanto não são sinónimos. Os autores Duaibili & Simonsen Jr. distinguem-os afirmando que «A criatividade é a faísca, a inovação é a mistura gasosa. A primeira dura um pequeno instante, a segunda perdura e realiza-se no tempo.



É a diferença entre inspiração e transpiração, a descoberta e o trabalho». Normalmente a criatividade é um processo individual, nasce da ideia que surgiu na cabeça de alguém, enquanto a inovação é um processo coletivo, que deve ser trabalhado em grupo e conduz coletivamente a uma mudança de perceção. Por isso se diz que determinada pessoa é criativa e a empresa «xyz» é inovadora. (De Brabandere).

Não existe inovação sem criatividade, pois a inovação é a aplicação prática da criatividade, ou seja uma ideia resultante de um processo criativo, só passará a ser considerada uma inovação, caso seja realmente aplicada, caso contrário é considerada apenas uma invenção. Citando Larry Hirst (um dos antigos Chairman da IBM): «Invenção é transformar dinheiro em ideias, inovação é transformar ideias em dinheiro». Inovação tem pois este carácter de concretização, que só assim poderá gerar criação de valor. O conceito de criatividade é aplicável fora do contexto empresarial, podendo ser utilizado para caracterizar por exemplo os indivíduos na sua esfera não profissional.

Inovação - significa novidade ou renovação. A palavra é derivada do termo latino *innovatio*, e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de ideias e invenções assim como a exploração económica relacionada, sendo que inovação é a invenção que chega no mercado.

É um processo de criação e introdução de algo novo numa organização ou no mercado. Não se trata por isso de um processo único ou pontual, mas sim de um processo global que se estende ao longo do tempo.



De acordo com Freeman, inovação é o processo que inclui as atividades técnicas, concepção, desenvolvimento, gestão e que resulta na comercialização de novos (ou melhorados) produtos, ou na primeira utilização de novos (ou melhorados) processos.

Inovação pode ser também definida como fazer mais com menos recursos, por permitir ganhos de eficiência em processos, quer produtivos quer administrativos ou financeiros, quer na prestação de serviços, potenciar e ser motor de competitividade. A inovação quando cria aumentos de competitividade pode ser considerada um fator fundamental no crescimento económico de uma sociedade.

Inovação na Empresa

Uma empresa para ter sucesso deve ser competitiva. A competitividade e a inovação estão estritamente ligadas, pelo que então é de todo interesse de uma empresa ser inovadora. O ambiente empresarial deixa nos dias de hoje de ser local para ser global, e só os mais fortes sobrevivem. A gestão empresarial deve ter a capacidade de criar vantagens competitivas, não só única, mas também de difícil replicação. A inovação por força da competitividade ou estratégia, é cada vez mais global e convergente, criando no âmbito da investigação e complexidade um novo mundo de oportunidades, que levam as empresas a ser sustentáveis a longo prazo.

A investigação e desenvolvimento (I&D) podem e devem ser usadas para as indústrias desenvolverem melhores produtos, de acordo com preferências dos clientes, para as empresas de serviços melhorarem nos processos, e para de uma forma geral haver melhorias nos processos internos e organizacionais da empresa, que permitam reduções de custos e criação de valor. Aliado a este conceito está também todo o conhecimento tácito existente na empresa, nos colaboradores, no conhecimento explícito nas suas patentes e marcas, que são motores das vantagens competitivas que se possam criar.

Inovar ou morrer é uma célebre frase muito aplicada ao mundo empresarial. A primeira regra da competitividade industrial internacional é a inovação. Existem algumas regras que devem ser consideradas quando se inova na empresa.



A inovação está carregada de incerteza, o futuro é imprevisível, uma fraca orientação ou organização pode levar todos os esforços ao fracasso, principalmente quando a inovação se foca nos processos tecnológicos e na engenharia de ponta. Mas é nesse campo que a inovação tem os seus maiores trunfos, que permite uma melhor resposta aos consumidores e que acrescenta um maior valor à empresa, e por conseguinte à economia, como o caso das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas últimas décadas. O tipo de estratégia da empresa, o seu financiamento e liquidez, a sua organização vai influenciar a forma como a inovação é realizada na empresa. Um ambiente empresarial que permite a colaboração dos seus colaboradores nos processos de decisão, que incentiva a partilha de informação e a pro-atividade e com o uso eficiente de meios tecnológicos vai permitir incubação de conhecimento, a transmissão de conhecimento, e logo a propensão para a inovação.

Para inovar e aumentar a sua competitividade a empresa deve:

- incentivar criatividade e experimentação: deve proporcionar aos seus colaboradores um ambiente onde estes possam desenvolver e partilhar ideias; sair de um paradigma estático.
- investir em novas tecnologias, I&D e melhorias: ao usarem vantagens do que mais recente existe tecnologicamente no mercado nos diversos sectores de atividade, isto é, a empresa não deve apenas investir no desenvolvimento de novos produtos, mas também melhorar os processos e produtos existentes; a empresa tem assim melhores hipóteses de se impor num mercado em evolução.

As empresas devem, ainda, para ser bem sucedidas no processo de inovação, conhecer os típicos fatores inibitórios da inovação. Estes relacionam-se com os seguintes aspetos:

- aspetos **Comportamentais**: nesse item, o que mais inibe a inovação é a crítica e a punição. Quando pune, a empresa destrói a confiança do colaborador que vê seu instinto de sobrevivência suplantar tudo mais e cessa qualquer contestação. As empresas precisam de aprender a recompensar o fracasso e para isso devem partir do pressuposto que seus colaboradores são honestos, esforçados e competentes;



- aspetos de **Gestão**: um grande investimento anterior que não tenha dado resultados reduz a disposição da empresa de apoiar outro projeto inusitado. Também a sinalização de corte de pessoal cria um ambiente de insegurança e as pessoas que temem pelo emprego, geralmente, evitam fazer propostas arriscadas. Novas matérias-primas podem alterar significativamente o custo dos produtos e podem barrar a inovação, bem como incidentes que alterem o andamento normal da organização. O tempo de maturação do projeto constitui outro importante e adverso fator: quanto maior for o prazo de retorno, maior tende a ser a resistência ao projeto. Considera-se adequado o prazo aproximado de 6 a 12 meses para que o projeto possa apresentar resultados concretos;
- aspetos **Conjunturais**: a indefinição política e económica é também causa frequente de inibição da inovação, uma vez que as empresas necessitam de ter alguma condição de prever o comportamento futuro da micro e macroeconomia. Quando o cenário está encoberto ou excessivamente volátil, as empresas, em geral, tende a não realizarem apostas em inovações.

De todos os fatores citados o mais crítico e danoso é o comportamental. Isto porque se as pessoas se sentirem impedidas ou perceberem que os seus esforços são interpretados como ações cujos riscos envolvidos não são compartilhados com a empresa, elas simplesmente não farão inovação. É preciso que os gestores estejam preparados para encorajar e motivar as iniciativas de inovação. É fundamental que os colaboradores se sintam seguros e apoiados em suas iniciativas de inovação. Os eventuais fracassos e riscos inerentes, assim como os louros dos sucessos obtidos, devem ser igualmente compartilhados.

A inovação deve cada vez mais resultar de uma abordagem sistemática e programada nas empresas as quais devem aproveitar não só as sinergias internas como também as bolsas de conhecimento espalhadas pelo mundo, que os avanços tecnológicos (Web) hoje proporcionam de forma fácil, e que permitem a inserção de novos saberes no contexto empresarial que conduzam a novos produtos ou serviços.

A inovação numa empresa só pode ser considerada um sucesso se o valor criado com ela for superior aos custos incorridos no seu desenvolvimento.



Condições para uma inovação de sucesso

Peter Drucker na sua obra *The Essential Drucker*, defende que existem pelo menos três condições que têm de ser cumpridas para que uma inovação tenha sucesso.

As três são óbvias, mas frequentemente negligenciadas.

1. Inovação é trabalho.

Exige conhecimento. Muitas vezes exige um grande engenho. E há claramente inovadores de maior talento do que o resto de nós. Além disso, os inovadores raramente trabalham em mais do que uma área. Apesar de toda a sua enorme capacidade inovadora, Edison apenas trabalhava na área da eletricidade. Na inovação, assim como em qualquer outra iniciativa, há talento, há engenho e há predisposição. Mas, no final, a inovação transforma-se num trabalho difícil, centralizado e intencional que faz grandes exigências de diligência, persistência e de empenho. Se isto não existir, não haverá talento, engenho ou conhecimento que ajudem.

2. Para ter sucesso, os inovadores têm de se basear nos seus pontos fortes.

Os inovadores de sucesso analisam um conjunto vasto de oportunidades.

Mas depois perguntam: «Qual destas oportunidades é adequada para mim, para esta empresa, utiliza aquilo em que nós (ou eu) somos competentes e mostrámos ter capacidades em termos de desempenho?»

Obviamente, quanto a isto, a inovação não é diferente de qualquer outra iniciativa. Mas pode ser mais importante na inovação basearmo-nos nos nossos pontos fortes devido aos riscos da inovação e ao aumento do conhecimento e da capacidade de desempenho que daí resulta. E na inovação, como em qualquer outro empreendimento, também tem que haver uma adequação temperamental. As empresas não têm um bom desempenho numa coisa que não respeitam. Os inovadores, da mesma forma, têm de estar temperamentalmente em sintonia com a oportunidade inovadora. Tem de ser importante para eles e tem de fazer sentido. De outra forma, não estarão disponíveis a investir trabalho persistente, árduo e frustrante que a inovação de sucesso exige sempre.



3. A inovação é um efeito da economia e da sociedade.

Uma mudança no comportamento dos clientes, dos professores, dos agricultores, dos cirurgiões, das pessoas em geral, normalmente está associado a uma mudança no processo, i.e., à forma como se trabalha e produz alguma coisa. A inovação, por conseguinte, tem de estar sempre próxima do mercado, tem de se centrar no mercado, sem dúvida tem de ser impulsionada pelo mercado.



Tipos de inovação

Inovação pode ser diferenciada em tipos de inovações, entre outros:

- **Inovação do produto** (mais amplo: inovação tecnológica): introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais;
- **Inovação do processo**: implementação de novos ou significativamente melhorados, processos de produção ou logística de bens ou serviços. Inclui alterações significativas de técnicas, equipamentos ou software;
- **Inovação organizacional**: implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e/ou relações externas;
- **Inovação de marketing**: implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção.

Além disso, e dependendo da origem, inovação pode ser distinguida entre Open Innovation (inovação aberta) e o correspondente oposto Closed Innovation (inovação fechada). **Closed Innovation** refere-se ao processo de limitar o conhecimento ao uso interno de uma empresa e não fazer uso ou somente um pequeno uso do conhecimento exterior enquanto a **Open Innovation** refere-se ao processo de usar também fontes e informações externas (como licenças, patentes, etc.), melhorando a gestão do conhecimento e, entre outros, o conhecimento tácito da empresa, com o objetivo de acelerar o processo de inovações.

A inovação tanto pode ocorrer por meio de uma ação perfeitamente planeada quanto por simples acaso. No entanto, empiricamente verifica-se que poucas inovações brotam do acaso. A maior parte das inovações, em especial as mais bem-sucedidas, resultam de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, dentro e fora da empresa. Tipicamente, as inovações podem acontecer pela ocorrência, conjunta ou isolada, de sete principais situações:



1. em consequência de factos inesperados;
2. por incongruências;
3. por necessidade;
4. por mudanças na indústria ou no mercado;
5. mudanças demográficas;
6. mudanças de percepção;
7. novos conhecimentos;
8. imposições legais ou regulamentares.

A inovação é fundamental, pois através dela as organizações tornam-se capazes de gerar riqueza contínua e, assim manterem-se ou tornarem-se competitivas nos seus mercados. Contudo, na maioria dos casos, as empresas usam os concorrentes como base de referência para as suas próprias iniciativas de inovação. Com isso, as estratégias competitivas tendem a ser muito parecidas dentro de um mesmo mercado e apenas a empresa que se afasta do grupo competitivo de empresas, consegue cumprir seu papel de aumento de competitividade e consequente geração de riqueza. Para que se crie um ambiente corporativo propício à geração de inovação, é necessário que os líderes das organizações promovam a inovação, sendo que a melhor forma de o fazer é trabalhar para que os conceitos e estratégias de inovação sejam assimilados por todos os colaboradores, clientes e fornecedores. Isso, provavelmente, provocará a «contaminação» da cultura organizacional pelo «vírus» da inovação.

A inovação numa empresa ou organização, passível de gerar ou aumentar a competitividade da mesma pode verificar-se a vários níveis, nomeadamente:

- produtos e serviços: desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos;
- processos: desenvolvimento de novos meios de fabricação ou de novas formas de prestação de serviços;
- negócios: desenvolvimento de novos negócios que forneçam vantagem competitiva e sustentável;
- gestão: desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança.



Como se observa, a inovação não ocorre apenas nos processos finais de fabricação.

Esta pode ocorrer em todo e qualquer ponto da organização. Não é apenas fazer coisas diferentes, mas, também, fazer as mesmas coisas de formas diferentes, criando, como refere Drucker (2002, p. 211), novos potenciais de satisfação.

Mas que tipo ou tipos de inovação existem? Segundo Simantob (2003, p. 20), as inovações podem ser classificadas em dois grandes grupos:

a. Inovação Radical ou de Rutura

Este tipo de Inovação caracteriza-se pela incessante busca, por parte da organização que a leva a cabo, de rutura e quebra de paradigmas. Tipicamente, os os princípios que regem as tecnologias de ruturas são os seguintes: • As empresas dependem de clientes e investidores para obter recursos; • Pequenos mercados não resolvem as necessidades de crescimento de grandes empresas; • Mercados que não existem não podem ser analisados; • Fornecimento de tecnologia pode não se igualar à procura do mercado.

Como tal, tipicamente, as empresas/organizações com maior potencial de levar a cabo inovação de rutura conducente ao aumento de competitividade são aquelas cujos clientes necessitam das tecnologias de rutura para fazer fluir os recursos, empresas/organizações pequenas o bastante para se entusiasmarem com ganhos modestos, empresas/organizações que, ao planearem as inovações, consideram a possibilidade de fracasso, isto é, que pensam sobre os esforços iniciais em comercializar uma nova tecnologia de rutura como oportunidade de aprendizagem e garantiria que essa aprendizagem é assimilada pela base de conhecimento da empresa.

b. Inovação Incremental

Inovação Incremental ou Inovação por Processo de Melhoria Contínua caracteriza-se por uma busca de aperfeiçoamento constante e gradual. Por norma as empresas bem geridas são excelentes no desenvolvimento das tecnologias incrementais. Estas melhoram o desempenho dos seus produtos nas formas que realmente fazem a diferença junto dos seus clientes.



Este facto, habitualmente, ocorre porque suas práticas de gestão estão baseadas nos seguintes princípios:

- «ouvir» os clientes;
- investir agressivamente em tecnologias que ofereçam àqueles Clientes real satisfação das suas necessidades;
- focar-se nos mercados maiores, em vez de nos menores.

Este tipo de estratégia empresarial baseada na inovação incremental ou de melhoria contínua permite às empresas que a praticam, relativamente aos seus pares, praticar margens mais elevadas.



Propostas de trabalho

Das várias alternativas apresentadas escolha a resposta certa.

1. Muitas empresas são criadas todos os anos, mas mais de 50%
 - a. virão a falir.
 - b. Tornar-se-ão grandes negócios de sucesso.
 - c. São empresas familiares
 - d. São empresas individuais
2. Discuta de que formas é que o empreendedorismo pode contribuir para o desenvolvimento nacional.
3. Por que é o *marketing* importante para o empreendedor?
4. Você está a pensar abrir um café. Que questões deve analisar sobre o mercado e a sua proposta de valor? Justifique.
5. Como é que a sua nova empresa pode ser afetada por estar localizada em Timor?
6. As três principais razões pelas quais certas pessoas se tornam empreendedoras e começam os seus próprios negócios são:
 - a. perseguir as suas próprias ideias, realizar benefícios financeiros e eliminar o risco das suas vidas.
 - b. ser o seu próprio patrão, perseguir as suas próprias ideias e obter recompensas financeiras.
 - c. assumir grandes riscos, ser patrão de si próprias e «fazer aquilo para que nasceram».
 - d. «fazer aquilo para que nasceram», ser patrão de si próprias e «para dar mais nas vistas».



7. Alguns empreendedores nunca fazem as suas empresas crescer para além da sua capacidade de as controlar. Esta situação é mais provável que ocorra se a pessoa se torna empreendedora para:
 - a. ganhar dinheiro
 - b. satisfazer a necessidade de ser independente.
 - c. assumir grandes riscos.
 - d. perseguir um conjunto de ideias.

8. O que é o empreendedorismo? Qual é a essência do comportamento empreendedor?

9. Descreva as principais razões pelas quais algumas pessoas decidem ser empreendedoras e criar a sua própria empresa.

10. O que entende por *brainstorming*? E por *benchmarking*?

11. Apresente uma noção de criatividade. Quais os tipos de criatividade que conhece.

12. Defina inovação.

13. Enuncie os tipos de inovação que conhece. Escolha um deles e caracterize-o

14. Apresente, na sua opinião, algumas das razões pela qual a inovação é fundamental em qualquer tipo de organização.



Bibliografia

ANTÓNIO, N.S. (2003), *Estratégia Organizacional do Posicionamento ao Movimento*, Lisboa, Edições Sílabo

AUCKENTHALER, B. (2004), *L'Innovation Collective*, Lisboa, Editions Liaisons

BARANGER, P e outros (1990), *Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.

BERNARD, Y., Colli, Jean-Claude (1997), *Dicionário Económico-Financeiro*, Publicações D. Quixote

BIRCH, P. (1999), *Criatividade em Negócios*, Lisboa, Pergaminho

CARDOSO, L. (1999), *Gestão Estratégica das Organizações*, Lisboa: Editorial Verbo

CRUZ, Eduardo (2003), *Criar uma Empresa de Sucesso*, Lisboa, Edições Sílabo

NEVES, J.C. (2002), *Avaliação de Empresas e Negócios*, Lisboa, McGraw Hill

SOUSA, António (1990), *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*, Verbo Editora







Estrutura e Comunicação Organizacional

Módulo 2

Apresentação

Neste módulo, pretende-se abordar o conceito de empresa e a sua relação com as entidades económicas, sociais e outras.

No século XXI, uma empresa deve ter bem interiorizada a sua visão atual e futura, alicerçada em objetivos bem definidos, quer para o curto prazo, quer para o médio e longo prazos.

Além disso, a empresa deve ter em conta:

- A missão definida, quer internamente, quer nas interações com terceiros;
- Os valores que fundamentaram a sua criação e que devem nortear a sua atuação no mundo de hoje;
- Os desafios futuros.

Nesta linha de atuação, a abordagem de problemáticas relativas a ética, qualidade e responsabilidade social é inevitável.

Este módulo deve contribuir para o conhecimento, por parte dos alunos, sobre os passos burocráticos/institucionais/legais necessários para a constituição de uma empresa, tendo em conta não só o seu desempenho profissional como técnico de gestão por conta de outrem, mas também num eventual desafio como empresário por conta própria.

Com base na análise de situações concretas de organizações de pequena, média ou grande dimensão, o professor deve explorar o conceito de empresa e seus objetivos.

Objetivos de aprendizagem

- Analisar a evolução do conceito de organização;
- Enumerar algumas finalidades de carácter económico e social das organizações;
- Reconhecer a importância do estabelecimento da visão, missão e valores para o desenvolvimento harmonioso de uma organização;
- Reconhecer a importância da ética, e da responsabilidade social enquanto valores indispensáveis à sobrevivência de qualquer organização;
- Definir qualidade;
- Descrever fatores externos condicionantes da atividade de cada organização;



- Elencar as relações que se estabelecem entre os vários agentes económicos;
- Caracterizar os tipos de organização existentes na área residencial e/ ou escolar;
- Indicar os critérios classificativos das organizações;
- Listar as características elementares de cada tipo de organização segundo o critério funcional;
- Caracterizar de um modo geral o panorama organizacional;
- Nomear as etapas necessárias para a constituição de uma organização;
- Reconhecer os princípios da comunicação organizacional.

Âmbito de conteúdos

1. Organização
 - 1.1. Conceito e tipos
2. Empresa
 - 2.1. Conceito
 - 2.2. Objetivos e papel na sociedade
 - 2.3. Elementos constitutivos
 - 2.4. Noções de qualidade
3. Classificação da organização
 - 3.1. Dimensão
 - 3.2. Propriedade
 - 3.3. Ramo de atividade
4. Estrutura organizacional
 - 4.1. Conceito e tipos
 - 4.2. Representação gráfica e análise
5. Comunicação organizacional
 - 5.1. Conceito, tipos e intervenientes
 - 5.2. Comunicação eficaz: regras e efeito



6. Funções

6.1. Produção

6.2. Comercial

6.3. Pessoal

6.4. Financeira

6.5. Planeamento estratégico



Organização

Conceito e tipos



Organização - Conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo predeterminado através da afetação eficaz de diversos

meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Para que exista uma organização, não basta que um conjunto de pessoas atue com vista a atingir um objetivo comum; é necessário também que essas pessoas se organizem, ou seja, que desenvolvam as suas atividades de **forma coordenada e controlada** para atingir determinados resultados. Esta coordenação e controlo é geralmente efetuada por um líder mas encontram-se muitas vezes organizações em que estas tarefas são efetuadas por todos os membros em conjunto através, por exemplo, de um órgão colegial.

Recursos: representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades. Nestes recursos, incluem-se os recursos humanos, os recursos materiais e tecnológicos, os recursos financeiros, a imagem de mercado e credibilidade perante o exterior.

Afetação eficaz: os recursos organizacionais são, por definição, escassos, daí que a sua alocação deva ser efetuada eficazmente por forma a que a probabilidade de atingir os objetivos pré-definidos seja a maior possível. É daqui que surge a principal justificação para a necessidade da gestão nas organizações.

Objetivos: Representam as metas ou resultados organizacionais pretendidos e a obter no futuro ou, por outras palavras, o propósito que justifica toda a atividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização.



Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objetivos, mas também definir as medidas e formas de atuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para os atingir.

Contexto: Representa toda a envolvente externa da organização que, de forma direta ou indireta, influencia a sua atuação e o seu desempenho. Nesta envolvente externa inclui-se o contexto económico, tecnológico, sociocultural, político-legal, e ainda um conjunto de elementos que atuam mais próxima e diretamente com a organização, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a comunicação social, entre outros.

Tipos de Organizações

As organizações podem ser:

- **Económicas**

produção e comercialização de bens e serviços (bancos e empresas);



- **Governamentais**

prestação de serviços públicos (escolas, hospitais, etc.);

- **Não Governamentais**

fornecimento de serviços sem fins lucrativos (IPSS, ONG, ONGD);



- **Sociais**

satisfação de necessidades de cultura, diversão, convivência, e ajuda mutua (clubes, associações de socorros mútuos);



- **Segurança** – protegem as pessoas e os seus bens contra os riscos de vida em sociedade (polícia, forças armadas, bombeiros);



- **Religiosas** – satisfação das necessidades de culto (igrejas, sinagogas, mesquitas);



Empresa

Conceito

Empresa - Consiste numa sociedade organizada composta por meios de humanos, técnicos e financeiros, reunidos tendo em vista a produção de bens e/ou serviços destinados à venda, satisfazendo as necessidades das comunidades onde se encontra inserida.



A empresa é ainda uma entidade com enquadramento jurídico, económico e social:

- O **enquadramento jurídico** define a forma de constituição e funcionamento do ponto de vista legal.
- O **enquadramento económico** garante que a empresa cumpre os seus objetivos de criação de riqueza.
- O **enquadramento social** garante que a empresa cumpre com os objetivos de desenvolvimento da sociedade em que se insere.

O conceito de empresa engloba diversas características, tais como:

- trata-se de uma unidade económica de produção;
- comporta um sistema socioeconómico;
- tem uma determinada filosofia de negócio;
- corre riscos;
- tem um património;
- tenta-se integrar socialmente;
- um dos principais objetivos é a obtenção de lucros.



Objetivos e papel na sociedade

O objetivo último das empresas é: garantir a sua continuidade através da criação de riqueza. Só as empresas que conseguem criar riqueza estão em condições de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, quer do ponto de vista económico, quer social.

Ponto de vista económico implica gerar uma quantidade de dinheiro, proveniente das receitas, superior ao dinheiro necessário para pagar as despesas.

A aplicação desse diferencial – «lucro», deverá:

- Garantir a sobrevivência da empresa;
- Ser investido no crescimento da empresa;
- Remunerar os acionistas.

Ponto de vista social: a empresa deverá contribuir para que seja garantida a estabilidade económica e social da região em que se insere.

Naturalmente que deverá existir um equilíbrio na distribuição da riqueza criada, contemplando os objetivos económicos e sociais.

A empresa, tal como a família é uma Célula da Sociedade, e por isso para viver tem de interagir com os outros elementos dessa sociedade, que são:

- Mercado Capitais
- Mercado Trabalho
- Clientes
- Fornecedores
- Estado
- Entidade Sociais/Políticas/Científicas/ Culturais
- Mercado Paralelo

Mercado de capitais: ao mercado de capitais, a empresa recorre quer para a obtenção de financiamentos, quer para a aplicação dos seus excedentes monetários. O «custo do dinheiro» e a variedade dos instrumentos financeiros existentes conferem a esta relação uma enorme importância.



Mercado de trabalho: ao mercado de trabalho vai a empresa recrutar os Recursos Humanos de que necessita. Também aqui a empresa dispõe de várias alternativas, o pessoal próprio ou utilizar a subcontratação de empresas de cedência de pessoal.

Clientes: a relação fornecedor-cliente desenvolve-se em três fases distintas mas todas elas importantes. A pré-venda, o fornecedor procura conhecer o mercado e criar-lhe expectativas. A venda é o ato físico da troca do produto pelo pagamento do valor acordado. O preço nem sempre tem uma relação direta com o custo, sendo vulgar definir o preço, como o valor que o cliente está disposto a pagar para obter o produto ou serviço que pretende. Assume cada vez maior importância a segurança oferecida ao cliente, através de um serviço pós-venda eficaz.

Fornecedores: uma gestão eficiente passa muito por uma política correta de seleção de fornecedores. Destacam-se alguns aspetos a ter em consideração: no que respeita a cooperação, no que respeita a diversificação, garantia de continuidade no fornecimento, garantia de confidencialidade.

Estado: do Estado as empresas têm de obter: segurança, infraestruturas, garantia de igualdade de tratamento perante a lei. Para com o Estado as empresas devem cumprir as suas obrigações legais, nomeadamente pelo pagamento dos seus impostos. A gestão fiscal assume hoje uma enorme importância nos custos das empresas, pelo que se justifica o recurso a especialistas.

Entid. sociais/políticas/científicas/culturais: A ação da empresa não pode ficar delimitada ao espaço físico que ocupa. À empresa cabe um papel importante no desenvolvimento da sociedade em que se insere. As formas de isso ser conseguido diferem, sendo óbvio que uma empresa inserida num meio rural, naturalmente desenvolverá ações diversas duma situada num meio urbano.

Mercado paralelo: a existência do mercado paralelo é uma realidade que assume níveis de importância diferentes quando se vive em épocas de crise, ou épocas de crescimento. É por isso uma variável que as empresas têm de considerar nas suas estratégias.



Elementos constitutivos

A atividade de gerir (administrar, dirigir, regular, governar) tem aumentado de complexidade nos últimos anos à medida que:

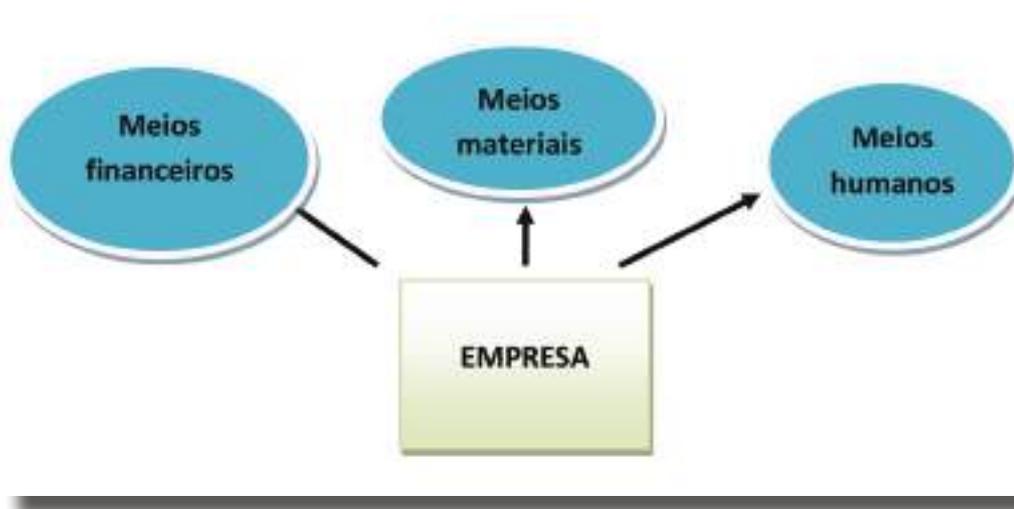
- os recursos se tornam mais caros e escassos
- que os interesses em jogo se antagonizam
- que crescem as exigências de competitividade das empresas.

Podemos definir a atividade de gerir como sendo a arte de: otimizar os recursos disponíveis (capital, *know-how*, materiais e recursos humanos) e compatibilizar os interesses divergentes.

Ao gestor cabe a difícil tarefa de articular os recursos disponíveis de modo a garantir que a sua aquisição e aplicação se faça de uma forma eficiente. Hoje é dada particular atenção aos recursos humanos e aos recursos imateriais, *know-how*, por serem recursos dificilmente copiáveis e, por isso, constituírem fatores de diferenciação das empresas.

Além disso, a grande variedade de fontes de acesso aos recursos, por exemplo do capital e do *know-how*, conferem à atividade de gestão dos recursos uma importância cada vez maior.

Ao gestor cabe também a tarefa de harmonizar os interesses, missões e objetivos dos diferentes intervenientes, no sentido de obter o melhor desempenho da empresa, quer do ponto de vista económico quer social.



Meios Financeiros (Capital)

Capital
Financiamento
Autofinanciamento
Crédito



Meios Materiais (Terra)

- Terreno
- Edifícios
- Equipamentos
- Tecnologia
- Matérias-Primas



Meios Humanos (Trabalho)

Direção (nível institucional)
Executivos (nível Intermédio)
Técnicos (nível Intermédio)
Operacionais (nível operacional)



Em resumo, podemos dizer que a **Empresa** é um organismo vivo e multifacetado onde se conjugam:

- Um **conjunto de meios** – meios humanos, técnicos e financeiros que permitem à empresa atingir os objetivos para que foi criada;
- Uma **célula social** – é lá que um conjunto de pessoas passam uma boa parte da sua vida, trocam impressões, se formam profissional, cultural e moralmente, gastam energias e aplicam as suas capacidades;
- Um **sistema de relações** – os meios poderiam existir e, no entanto, a empresa não funcionar ou funcionar mal. É necessário colocar os meios certos nos lugares certos, o que se consegue estabelecendo uma rede de relações entre os vários elementos componentes da empresa e o exterior;
- Um **centro de decisões** – o mundo onde a empresa se move é complexo. A todo o momento é necessário fazer opções, de modo a mantê-la viva e atuante. Cada ação implica uma escolha que compromete o centro de decisão humana que a tomou.



Empresa – conjunto de atividades humanas, coletivas e organizadas, regidas por um centro regulador, com a função de adaptar constantemente os meios disponíveis aos objetivos predeterminados, tendo em vista a produção de bens e/ou a prestação de serviços.

Definidas a missão e a visão, há que definir **objetivos**.

Um objetivo é algo que uma pessoa ou organização quer atingir. Têm de ser:

- mensuráveis (traduzíveis numericamente);
- calendarizáveis (com datas);
- realistas (possíveis de atingir);
- relevantes (importantes para a organização).

Se pensarmos na nossa escola, constatamos que há vários tipos de pessoas interessadas na forma como a escola é gerida: os alunos, os professores, os funcionários, os pais e encarregados de educação, a comunidade local, a autarquia, o Ministério de Educação, etc. Cada um destes interessados terá uma opinião diferente sobre quais devem ser os objetivos a atingir. Por exemplo, para os professores poderá ser importante a sua carreira profissional ou a formação integral dos alunos, para os pais serão provavelmente as classificações que os alunos vão obter.

O meio envolvente em que as empresas nascem e se desenvolvem é constituído por uma diversidade de pessoas ou entidades mais ou menos diretamente interessadas na empresa.

Envolvente Contextual

(EC)

Envolvente Transacional

(ET)



Os diferentes agentes económicos que entram em contacto direto com a empresa, normalmente através de uma relação de troca, constituem a **envolvente transacional**.

Os mais relevantes são:

- os **fornecedores**, a quem a empresa adquire matérias necessárias à produção;
- os **clientes**, que adquirem os bens e/ou serviços que a empresa produz;
- os **bancos e outras instituições financeiras**, que concedem crédito à empresa;
- o **Estado e outras entidades públicas**, que normalmente, atuam como agentes reguladores;
- a **concorrência**, entendida como as organizações que comercializam no mesmo mercado produtos semelhantes aos nossos e organizações que oferecem produtos que satisfazem as mesmas necessidades. Por exemplo, a Pepsi concorre com a Coca-Cola, mas também com produtos muito diferentes, como sumos de fruta, águas minerais, etc.;
- os **proprietários da empresa** (poderão ser os acionistas), interessados na melhor retribuição possível para o capital que investiram.

Até há pouco tempo, as condições económicas estáveis, a disponibilidade de tecnologia e um clima sociopolítico neutro a favor do desenvolvimento económico faziam com que a concorrência fosse a única variável verdadeiramente ativa. Hoje, a envolvente transacional tornou-se muito complexa, sofrendo mudanças aceleradas e profundas, em que múltiplos acontecimentos tornaram difícil a tarefa de quem tem de prever. Daí que o campo de análise tem de ser ainda mais alargado, para o que se chama a envolvente contextual.

A **envolvente contextual** é constituída pelas macrotendências que produzem mudanças na sociedade em geral.

É constituída por um conjunto de características sociais, culturais, éticas, ecológicas, legais, tecnológicas, económicas, etc., que condicionam o campo de atuação da empresa, mas que, simultaneamente, lhe permitem operar. Esta envolvente é um dado para a empresa, na medida em que estas variáveis são por si incontroláveis.

Esta envolvente contextual influi sobre as empresas e também sobre a procura dos consumidores.



Da situação em cada momento depende a posição relativa de cada empresa, os produtos que oferece, a sua forma de atuação, a forma como se organiza para enfrentar, nas melhores condições possíveis, as ameaças (impactos negativos) e oportunidades (circunstâncias favoráveis) levantadas pela sua envolvente. O dinamismo incontido destas variáveis exige da parte das empresa uma contínua adaptação às novas circunstâncias, uma capacidade de antecipadamente de grandes mudanças e discernimento par distinguir as mudanças temporárias (ou conjunturais) das mudanças definitivas (ou estruturais).

Noções de qualidade

O cliente e o consumidor são cada vez mais exigentes e insatisfeitos. Com o aumento da capacidade de produção e de oferta, a aceleração da concorrência e o aumento do poder de compra, a questão da qualidade torna-se vital. A qualidade é, contudo, relativa. Relaciona-se com o mercado-alvo e com os atributos valorizados pelos clientes desse mercado.

Os produtos fabricados têm de estar de acordo com as especificações definidas pelos departamentos de investigação e desenvolvimento. O conceito de qualidade é simultaneamente múltiplo e dinâmico. É um conceito absoluto quando um produto ou serviço apresenta elevados padrões de perfeição, o que geralmente corresponde a um produto raro e de custo elevado. É um conceito relativo quando o produto/serviço corresponde à especificação que lhe foi atribuída pelo departamento de I & D, que corresponderá naturalmente àquilo que o cliente espera.

Desde sempre que a qualidade dos produtos foi uma preocupação de quem os produzia. Em plena expansão industrial do início do século XX, tudo o que era produzido era vendido e assim qualidade era por vezes o contrário de produtividade. Havia inspetores de qualidade que separavam os defeituosos mas, durante a 2ª Guerra Mundial, muitas empresas começaram a produzir para o exército, o que obrigou a instituir um verdadeiro controlo de qualidade, geralmente assegurado por engenheiros. Procediam à análise de resultados, das reclamações, definiam métodos estatísticos, analisavam as causas dos defeitos, analisavam os custos da não qualidade, etc.



A partir de 1960, com a concorrência acrescida pelo alargamento dos espaços económicos, as empresas procuraram responder às necessidades destes novos mercados cada vez mais exigentes. A qualidade ainda não era uma preocupação dominante das empresas. A partir de 1975, os mercados são de fraca expansão, a oferta é muito superior à procura e as empresas começam a ter uma estratégia de qualidade. A diferenciação dos produtos passa a fazer-se com base na qualidade.

A qualidade tem de existir em todas as fases do ciclo de vida do produto e isto exige que cada função da empresa assuma a sua responsabilidade em parte do objetivo global da qualidade e que todos, na empresa, sejam mobilizados nesse sentido. É a qualidade total.

Sintetizando:

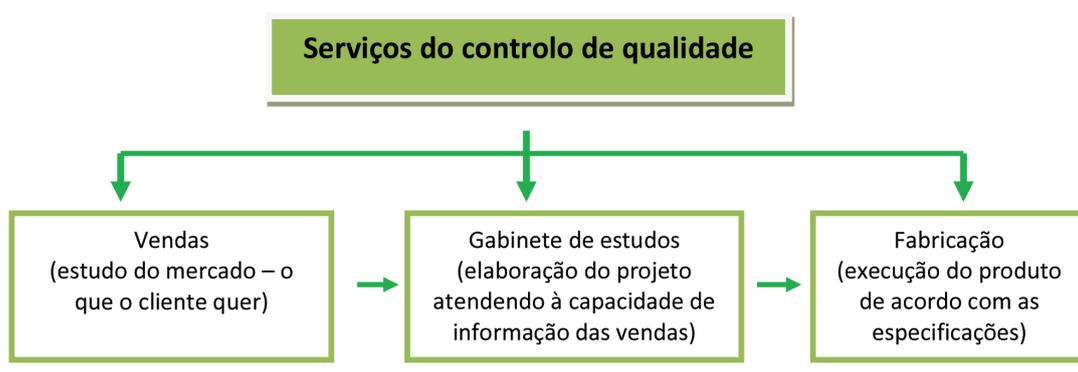
1ª fase – o conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações de um projeto. Nesta perspetiva, a qualidade consiste num conjunto de padrões que têm de ser estabelecidos, mantidos e controlados através de um conjunto de tarefas distribuídas pelos diversos departamentos da organização.

Estes padrões dizem respeito a três áreas distintas:

- no mercado, os clientes sentem a qualidade do produto no que diz respeito à sua adequação ao uso mas também relativamente à duração, conforto, preço, estética, etc.;
- na conceção do produto: composição química, dureza, resistência, dimensão, etc.;
- no fabrico relativamente ao desvio das especificações.

O controlo da qualidade quer conhecer a probabilidade de erro para determinar a sua causa e de seguida fazer a sua correção para que não se produzam mais produtos defeituosos





2ª fase –posteriormente, o conceito de qualidade evolui para a visão de satisfação do cliente (adequação ao uso). Obviamente, a satisfação do cliente não é o resultado apenas e tão-somente do grau de conformidade com as especificações técnicas mas também de fatores como prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, atendimento pré e pós-venda, flexibilidade, etc.

3ª fase – o termo qualidade total representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os *stakeholders* (entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa. Diríamos que corresponde ao estado máximo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a empresa.

Para se alcançar a qualidade, a empresa tem de suportar custos. São os **custos da qualidade**:

- custo dos defeituosos: no fabrico onde são vendidos a preço inferior e nas vendas pela má imagem criada junto dos clientes, pelo custo dos serviços pós-venda, pela desclassificação do produto, etc.;
- custo da deteção de defeituosos no controlo da produção, nos laboratórios, nas aparelhagens de medida e controlo;
- custo de prevenção na automatização dos controlos, no desenvolvimento de métodos estatísticos e na análise dos defeitos e investigação das causas.

Geralmente, o valor dos custos é mais do que proporcional ao aumento do valor da qualidade.



Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (S.H.S.T)

Em termos genéricos, a segurança é o afastamento do perigo, tornando quem a pratica ou beneficia dos seus efeitos seguro. Cada sociedade deve criar e difundir uma cultura de segurança, isto é, quando o perigo surge, saber com o responder, de forma individual e coletiva. Como não sabemos quando essas ocasiões surgem, a preparação de todos e de cada um deve ser permanente e adaptada à evolução das situações, completada com a identificação das vulnerabilidades gerais e setoriais e o desenvolvimento de planos de emergência, não só para garantir uma resposta oportuna e eficaz, como para neutralizar e minimizar os danos.

TIPOS DE RISCO	
Riscos naturais	Cheias, secas, sismos, incêndios florestais, situações meteorológicas adversas, acidentes geomorfológicos, deslizamento de terras, vulcões.
Riscos provocados pelo Homem	Acidentes internos graves: trabalho com máquinas e equipamentos, movimentação manual e mecânica de cargas, manuseamento de produtos perigosos, atmosferas perigosas; Acidentes com transporte de materiais perigosos; Derramamento de produtos tóxicos; Incêndios internos; Intoxicações alimentares; Incêndios urbanos; Gaseodutos e oleodutos; Contaminação da água, do ar e do solo por produtos tóxicos; Terrorismo

Podemos definir:

Segurança no trabalho – prevenção de riscos associados aos acidentes de trabalho.

Higiene no trabalho – prevenção de riscos associados ao ambiente de trabalho.

Saúde - completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença (Organização Mundial de Saúde).



Segurança, Higiene e Saúde do Trabalho – circunstâncias e fatores que afetam o bem-estar de todos os trabalhadores, prestadores de serviços, de visitantes e de qualquer outra pessoa que se encontre no local de trabalho.

Há acidente de trabalho quando:

- se verifica no local e no tempo do trabalho;
- produz direta ou indiretamente lesão corporal, perturbação funcional ou doença;
- resulta em redução da capacidade de trabalho, menor vencimento ou morte.

Em face dos riscos identificados, a atitude fundamental é a da prevenção:

1. Evitar o risco sempre que possível.
2. Identificar e avaliar os riscos que não podem ser evitados.
3. Combater os riscos na origem.
4. Adaptar o posto de trabalho ao Homem (abordagem ergonómica).
5. Ter em conta o estudo de evolução da tecnologia.
6. Planificar a prevenção definindo os procedimentos a adotar.
7. Dar prioridade às medidas de proteção coletiva relativamente às medidas de proteção individual.

Mas a segurança em local de trabalho não é só um assunto da Direção da empresa. Cabe aos trabalhadores dar passos no sentido da sua própria, e dos outros, higiene e segurança:

- cumprir as normas de higiene e segurança no seu local de trabalho;
- informar-se sobre os riscos no seu posto de trabalho;
- dar conhecimento à Direção da empresa de incidentes que levaram ou poderão levar a sinistros;
- cooperar na investigação de acidentes no sentido de evitar a sua repetição.



Os mais comuns equipamentos de proteção individual são o capacete, as luvas, a máscara, os óculos, os protetores auditivos, o fato de trabalho e as botas de proteção. Os equipamentos de proteção coletiva são as redes, andaimes, grades de proteção de máquinas, os sistemas de corte de corrente e os controlos das condições ambientais (poeiras, temperatura, gases tóxicos, ruído, luz).



Riscos associados aos acidentes de trabalho	Riscos associados ao ambiente de trabalho
Quedas em altura ou ao mesmo nível	
Escorregadelas	Químicos
Golpes/Cortes/Choques	Incêndios
Entalamentos	Iluminação
Amputações	Ambiente térmico
Eletricidade	Ruído
Incêndio/Explosões	Vibrações
Posturas e cargas	Radiações
Inundações e derrames	



Proposta de trabalho 1

1. Defina organização.
2. Na sua opinião, quais são as condições para que efetivamente estejamos perante uma organização.
3. Que tipos de organizações conhece? Dê exemplos para cada um dos tipos que mencionou.
4. Indique se as afirmações seguintes são verdadeiras (V) ou falsas (F):
 - a. Se uma empresa está bem gerida, não há necessidade de prestar atenção ao seu meio envolvente.
 - b. A envolvente é um conjunto de elementos formais e informais que rodeiam a empresa.
 - c. A produção é um conjunto de atividades que permitem obter o input final.
 - d. Um dos fatores da envolvente de uma empresa são os costumes.
 - e. A tecnologia só é fator da envolvente para as empresas que a produzem.
 - f. O crescimento da concorrência a todos os níveis leva-nos a incluir a empresa numa envolvente que podemos considerar turbulenta.
5. Explique quais poderão ser as funções de uma empresa.
6. Escolha a opção correta
 - 6.1. O conjunto de elementos formais e informais que rodeiam a empresa, que podem afetar a sua atividade e sobre os quais a Direção da empresa não têm capacidade integral de controlo denomina-se:
 - a. Envolvente
 - b. Mercado
 - c. Mundo
 - d. Concorrência



6.2. As variáveis da envolvente contextual mais conhecidas das empresas são:

- a. Tecnológicas
- b. Legais
- c. Económicas
- d. Competitivas

6.3. As mudanças na envolvente contextual que provocam impactos negativos para a empresa denominam-se:

- a. Temporárias
- b. Permanentes
- c. Ameaças
- d. Medos



Classificação da organização

Há uma grande variedade de empresas.

- Há empresas que empregam muitas pessoas e empresas onde só trabalha o proprietário e um seu familiar;
- Há empresas que produzem algo e empresas que só vendem aquilo que outras produzem;
- Há empresas que pertencem ao Estado e empresas que pertencem a particulares, nacionais ou estrangeiros;
- Há ainda empresas com um só proprietário e empresas que pertencem a tanta gente que a sua propriedade é anónima.

Classificação de empresas quanto à dimensão

Há vários critérios para classificar as empresas quanto á dimensão: volume de negócios (indicador económico), pessoal empregado (indicador social), valor acrescentado, valor do capital investido, área ocupada.



A dimensão ótima de uma empresa é função:

- do mercado a que os produtos se destinam;
- da concorrência que obriga a procurar a dimensão ótima que optimize os custos totais;
- da capacidade financeira do empresário (própria e alheia);
- das características do mercado de fatores (pessoal, matérias, etc.).



É vulgar, a nível internacional, quanto à dimensão repartir as empresas da seguinte forma:

- **Microempresas:** as que empregam menos de 10 trabalhadores;
- **Pequenas empresas:** as que empregam menos de 50 trabalhadores;
- **Média empresa:** as que empregam menos de 250 trabalhadores;
- **Grandes empresas:** as que empregam mais de 500 trabalhadores.

Classificação económica de empresas

De acordo com esta classificação, as empresas são divididas em Comerciais e Industriais.

Empresas comerciais

Estas empresas vendem aquilo que compram. Compram ao fornecedores mercadorias que guardam nos seus armazéns, para, passado um certo tempo, venderem aos seus clientes essas mesmas mercadorias sem qualquer transformação de fundo.



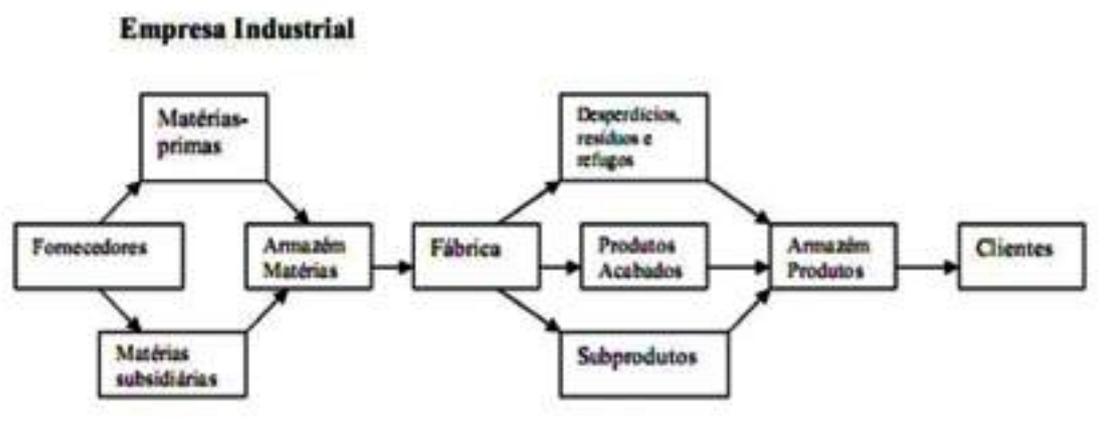
Mercadoria – bem adquirido pela empresa com destino à venda, não sendo objeto de qualquer transformação de fundo

Empresas industriais

Estas empresas, ao contrário das comerciais, não vendem o que compram, mas sim o que fabricam ou produzem. À função compra não se segue a função venda, mas sim a função produção e só depois a venda.

As empresas industriais compram matérias-primas e matérias subsidiárias que armazenam. Na fábrica, as matérias são transformadas. Desta transformação resultam, em primeiro lugar, produtos fabricados e, subsidiariamente, subprodutos, desperdícios, resíduos e refugos. Os bens fabricados são armazenados e, em seguida, vendidos.





Classificação de empresas quanto à propriedade dos meios de produção

A Constituição da República Democrática de Timor-Leste (CRDTL) prevê, no seu artº 138.º, a coexistência de três sectores de propriedade de produção em Timor: o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social.

- **Empresas públicas** – são propriedade do Estado ou outros entes públicos, sendo dirigidas por intermédio de gestores por elas nomeados.
- **Empresas privadas** – pertencem a particulares que gerem um património com o objetivo de repartirem entre si os lucros que resultarem desta gestão. Em algumas destas empresas o capital é detido em mais de 70% por entidades estrangeiras, na sua maioria de países da Indonésia, China e Austrália.
- **Empresas cooperativas** – pertencem a pessoas que se juntaram com o objetivo de produzir, distribuir ou consumir bens e serviços, não com o objetivo de obterem ganhos monetários, mas de prestarem o máximo de serviços aos seus associados.

As empresas cooperativas como não têm fins lucrativos, diferem das sociedades e têm por isso regulamentação própria.

Estamos perante sociedades de pessoas, uma vez que as votações em assembleia-geral são feitas na base do princípio «um homem, um voto», independentemente do capital subscrito por cada sócio. É o princípio da **gestão democrática**.



Acresce que a participação de cada cooperante nos excedentes da cooperativa não está dependente do capital que cada um possui na sociedade, mas do seu contributo para a atividade cooperativa. Assim, por exemplo, na cooperativa de consumo, os lucros podem ser distribuídos em função dos géneros adquiridos; nas cooperativas de distribuição, são distribuídos de acordo com o volume de bens e serviços canalizados.

O capital das cooperativas é variável em função do movimento de entradas e saídas dos seus cooperantes, que é um ato voluntário. O número de sócios é também variável. É o princípio da livra adesão ou da porta aberta.

Como qualquer organismo económico, a cooperativa é gerida por órgãos:

- a assembleia-geral dos Cooperantes;
- a Direção;
- o Conselho Fiscal.

Estes órgãos têm funções idênticas àquelas que desempenham nas empresas.

Ramos de atividade

A economia de um país pode ser dividida em vários ramos, de acordo com a natureza da atividade desenvolvida pelas empresas instaladas nesses ramos. Todas as empresas pertencentes ao mesmo ramo têm características comuns (são homogéneas entre si), produzindo bens e/ou serviços semelhantes, por processos de produção similares (embora possam existir diferenças tecnológicas substanciais).

Este é um critério muito seguido pela contabilidade nacional. É, de alguma forma, uma classificação alternativa à dos setores da atividade económica, embora, naturalmente, ambas possam e devam ser utilizadas conjuntamente. Apresenta, no entanto, a vantagem de permitir mais precisamente conhecer e medir o contributo de cada atividade para o total da produção nacional.



A Classificação das Atividades Económicas, adaptada à realidade económica timorense constitui uma estrutura indispensável ao desenvolvimento e à consolidação do sistema estatístico nacional, quer pelo papel que desempenha na recolha, tratamento, publicação e análise da informação estatística, quer pelo sentido de ocorrência e de unidade que confere ao sistema, constituindo neste aspeto uma vertente muito importante no processo de normalização estatística.

Com efeito, a Classificação das Atividades Económicas tem uma enorme diversidade de utilizadores e de projetos, obrigando a um esforço permanente de interpretação e de atualização tendo em vista uma melhor adaptação à realidade e concomitantemente às mudanças que vão ocorrendo no tecido económico.

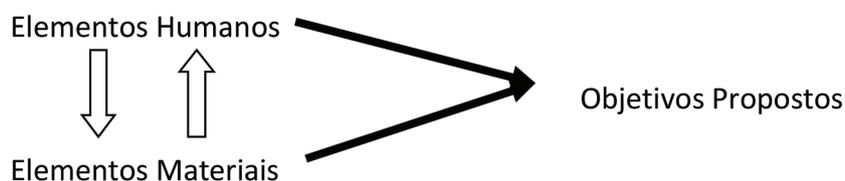
Os setores da atividade económica são três, a saber:

- **Setor Primário** que engloba as atividades da agricultura, da produção animal, caça, floresta e pesca, bem como as indústrias extrativas;
- **Setor Secundário** que engloba as indústrias transformadoras, a eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio, a captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição, bem como a construção;
- **Setor Terciário** que engloba todo o comércio, por grosso e/ou retalhista; transportes e armazenagem; alojamento, restauração e similares; atividades de informação e comunicação; atividades financeiras e de seguros; atividades imobiliárias; atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades administrativas e dos serviços de apoio; administração pública e defesa; educação; atividades de saúde humana e apoio social; atividades artísticas, desportivas e recreativas; outras atividades de serviços; atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio; atividades das organizações internacionais e outras instituições extraterritoriais.



Estrutura organizacional

Conceito e tipos



É difícil para uma só pessoa abarcar todas as situações relacionadas com a atividade organizacional. É, pois, necessário que o gestor delegue autoridade nos seus subordinados. Confia-lhes a execução de determinadas tarefas, mas exige-lhes, em simultâneo, a responsabilidade pela sua execução.

Estrutura Organizacional – conjunto dos elementos constituintes da empresa e das relações, quer horizontais, quer verticais, que entre esses elementos se estabelecem.

Estrutura Organizacional é a forma como as empresas se articulam para desenvolver as suas atividades. Não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças.

Características fundamentais de uma Estrutura:

- Ter em atenção a conjuntura sociopolítica de modo que se permita que a empresa funcione corretamente no meio em que está inserida;
- Poder permitir que a empresa atinja os objetivos pré-estabelecidos;
- Ser elaborada com base em conhecimentos passados para que possa ser clara e precisa;
- Ser planificada de modo a existir unidade de comando;
- Ser pensada de forma a que o número de níveis hierárquicos seja limitado;
- Estar adaptada às condições humanas e materiais da empresa;
- Limitar o número de subordinados que dependem de um mesmo centro de decisão.



Normalmente na estrutura de uma empresa estabelecem-se vários níveis hierárquicos em que os superiores apresentam um certo tipo de autoridade sobre os seus subordinados.

Exemplo de hierarquização:

Nível de Decisão	Presidente do Conselho de Administração Diretor de Área Diretor de Departamento
Nível de Gestão	Chefe de Secção Encarregado de Sector Contramestre
Nível de Execução	Operários

Quadro com a distinção das três funções:

Características / Funções	Atividade Intelectual	Planificação e Controlo	Período Encarado	Resultado Final
DIRECÇÃO	Analítica Criadora	Predomina a Planificação mas há um certo controlo	Longo	Definição dos objetivos e elaboração das políticas a seguir
GESTÃO	Administrativa Organizadora	Importância igual para a planificação e o controlo	Curto	Ação de acordo com as políticas elaboradas
EXECUÇÃO	Conforme as diretivas	Relevo para o controlo	Dia-a-dia	Execução das tarefas determinadas



Funções específicas

As atividades das empresas são realizadas de acordo com a técnica específica de que a sua natureza se reveste, por exemplo a contabilidade é uma técnica, a eletrónica é outra e ambas contribuem para a realização dos objetivos das empresas.

As principais funções específicas são:

- Função Produção
- Função Pessoal
- Função Comercial e *Marketing*
- Função Financeira e Contabilística
- Função Administrativa

TIPOS DE ESTRUTURAS DA EMPRESA

ESTRUTURA LINEAR

É a forma mais antiga e também a mais simples de representar uma estrutura organizacional. Neste tipo de estrutura forma-se uma corrente de autoridade e de responsabilidade que circula desde o topo da hierarquia até aos escalões inferiores.

Assim, **as características desta estrutura** são:

- Unidade de comando (cada chefe exerce autoridade total);
- Cada chefe tem um superior hierárquico de quem recebe ordens;
- Cada chefe é polivalente.

Aspetos positivos:

- Autoridade e responsabilidade bem localizáveis;
- Linhas de comando bem definidas;
- Rápidas decisões (devido à facilidade de comunicações).

Aspetos negativos:

- Grande dependência dos níveis superiores da hierarquia;
- Chefias polivalentes (impede de exercer de forma concentrada as tarefas fundamentais);
- Tendência para a desmotivação dos níveis inferiores da hierarquia.





ESTRUTURA FUNCIONAL

É caracterizada pela especialização de comando e não pela unidade de comando, como acontecia com a estrutura linear. Esta especialização é conseguida graças a especialistas que concentram os seus esforços num pequeno número de atividades. Esta atitude baseia-se no princípio de que é impossível encontrar chefes polivalentes que abarquem todas as funções, sendo, portanto, necessário dividi-las e confiá-las a indivíduos com elevada competência em domínios bem delimitados. Assim, cada função é entregue a um especialista, que tem autoridade e controlo sobre a sua função particular. O chefe de cada sector ou departamento só intervém nos assuntos que ponham em causa a sua especialidade. A função do diretor-geral é a coordenação do trabalho dos especialistas, cabendo a estes conduzir as diferentes atividades da organização.

Assim **as características desta estrutura** são:

- Especialização de comando;
- Órgão diretivo (funções de coordenação);
- Inferior hierárquico recebe ordens de vários chefes.

Aspetos positivos:

- Especialização do trabalho;
- Simplificação das tarefas diretivas.



Aspetos negativos:

- Não existe unidade de comando;
- Torna-se frequentemente difícil definir os limites de autoridade e de responsabilidade de cada um.



ESTRUTURA LINE & STAFF

Esta estrutura procura combinar as melhores características das estruturas linear e funcional. Baseia-se na estrutura em linha, mas recorre a serviços especializados que, fugindo à estrutura linear, servem de apoio aos chefes, podendo situar-se a qualquer nível hierárquico. O chefe dispõe, assim, de um conjunto de conselheiros que não possuem autoridade direta sobre os trabalhadores e a que se dá o nome de *staff*. Neste tipo de estrutura, procura-se fazer a distinção entre os que agem e nos que pensam. Os primeiros estão incorporados numa estrutura em linha onde a corrente de autoridade e responsabilidade é semelhante à da organização linear. Os segundos estão agrupados em serviços especializados que fogem à estrutura linear.

Assim as características desta estrutura são:

- Unidade de comando;
- Existência de serviços especializados;
- Separação entre a parte que produz a ideia e a parte que a põe em prática

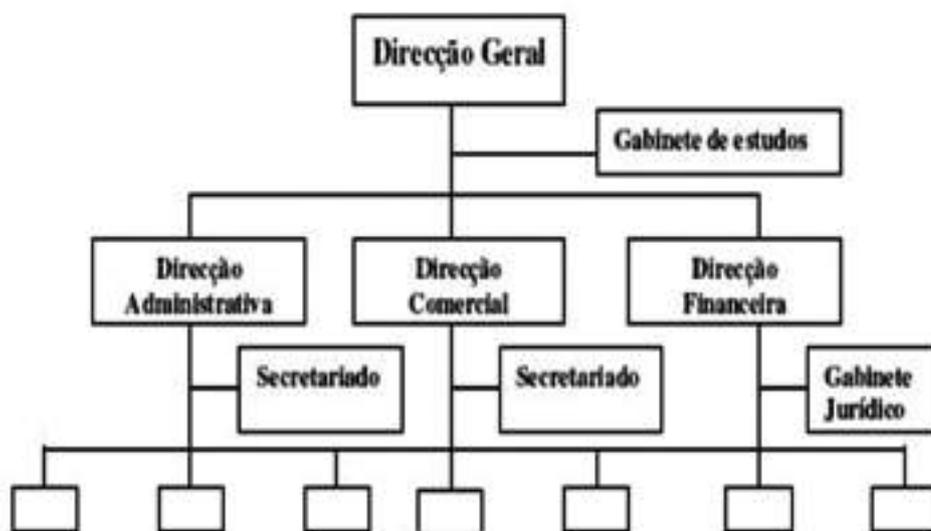
Aspetos positivos:

- Menor rigidez (do que na estrutura linear);
- Distinção entre tarefas de planeamento de tarefas de gestão e de execução.



Aspetos negativos:

- Possibilidade de, na prática, os elementos de «staff» serem tidos como integrantes da estrutura em linha.
- Possibilidade de, na prática, os elementos de «staff» serem tidos como integrantes da estrutura em linha.

**ESTRUTURA MATRICIAL****Características:**

- Articulação entre:
 - Uma organização tradicional (centro de custos);
 - Uma organização por objetivos.

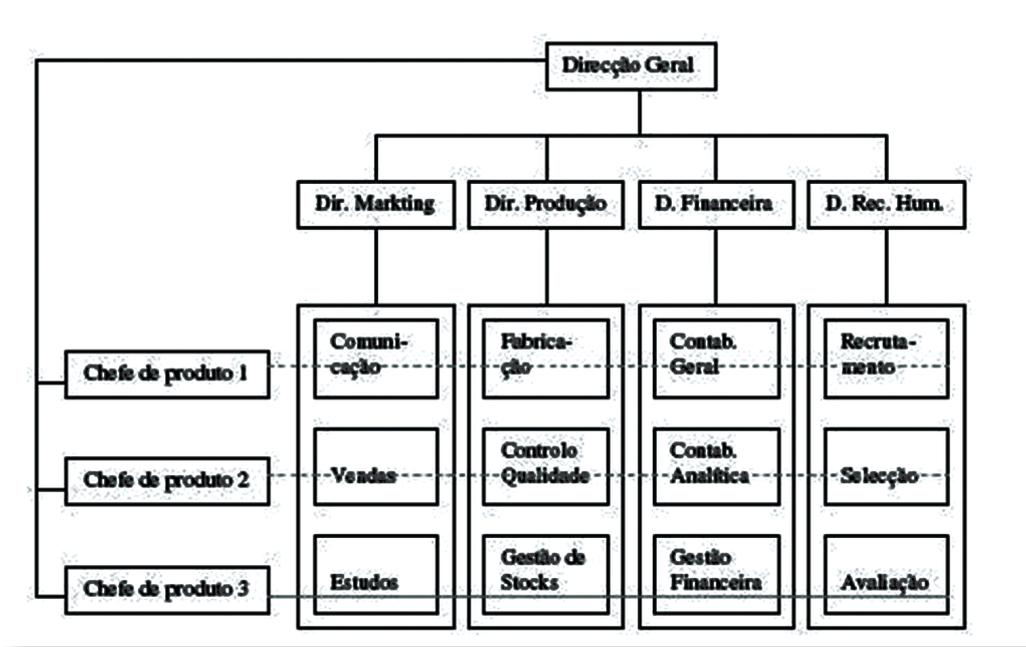
Aspetos positivos:

- Descentralização das decisões;
- Direção participativa por objetivos.

Aspetos negativos:

- Encerra riscos e conflitos de competências;
- Não é aplicável a todo o tipo de empresas.





Representação gráfica e análise

ORGANIGRAMAS

Organigrama – gráfico estático, constituído por retângulos, quadrados ou círculos, ligados entre si por linhas horizontais e/ou verticais, que permite ver rapidamente a posição de cada sector e/ou indivíduo dentro da empresa.

Os organigramas devem explicitar claramente:

- Os órgãos de gestão;
- As ligações hierárquicas;
- As ligações funcionais;
- Os níveis ou escalões hierárquicos;
- Os canais de comunicação formais;
- Os responsáveis ou titulares (se se tratar de um organigrama nominativo).

Tipos de organigramas

Os organigramas podem ser classificados quanto:

Ao grau de informação:

- Organigramas funcionais ou por função – descrevem as funções reais da empresa;



- Organigramas nominativos/mistos – englobam funções e titulares;
- Organigramas com definição de funções – descrevem as competências de cada serviço da empresa.

Quanto à forma gráfica:

- Organograma Clássico ou Piramidal
 - As linhas verticais definem relações hierárquicas;
 - As linhas horizontais (mesmo nível) definem relações de coordenação;
 - A hierarquia estabelece-se a partir do topo;
 - Um órgão que desempenhe funções de assistência deve ser colocado à margem da linha hierárquica e ligado a esta por uma linha horizontal.
- Organograma em Diagonal
 - Características idênticas ao anterior.
- Organograma em Barras
 - Barras com extensões diferentes correspondem a níveis hierárquicos diferentes;
 - A hierarquia estabelece-se a partir da barra maior;
 - Cada barra depende hierarquicamente da barra imediatamente anterior;
 - Barras com a mesma dimensão determinam um mesmo nível hierárquico.
- Organograma Circular ou Semicircular
 - Cada coroa ou semicorona determina um nível hierárquico;
 - A hierarquia estabelece-se a partir do centro.
- Organograma Normalizado Francês
 - Os retângulos são representados verticalmente com exceção dos que se referem a funções de direção;
 - As linhas verticais representam linhas de responsabilidade;
 - As horizontais são linhas de subordinação.
- Listograma
 - Um número de base representa o nível hierárquico mais alto;
 - Esse número é subdividido em classes sucessivamente.



REGRAS PARA A ELABORAÇÃO DE ORGANIGRAMAS

- a. No plano superior devem ser colocadas as autoridades deliberativas.
- b. No plano intermédio são colocados os órgãos de gestão.
- c. No plano inferior são colocados os órgãos executivos.
- d. Órgãos que tenham a mesma responsabilidade devem ser colocados ao mesmo nível.
- e. A ligação entre os órgãos é feita por linhas retas ou curvas.
- f. Devem ser:
 - Simples;
 - Objetivos;
 - Claros.



Comunicação organizacional

Conceito, tipos e intervenientes

“(…)Uma organização humana é simplesmente uma **rede comunicacional**, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional falha” (Wiio, 1995).

A comunicação é essencial para a eficácia das organizações, sendo estudada por múltiplas áreas da ciência, procurando encontrar uma teoria que permita explicar e prever os seus fenómenos.

A comunicação é um campo de saberes e técnicas que abrange manifestações coletivas e individuais, as instituições e as relações de poder, os efeitos dos meios tecnológicos de comunicação massivos. Com o uso habitual de expressões como fluxo de informações, dinâmica social, trocas simbólicas que se tornam comuns ao estudo dos fenómenos comunicacionais, pode-se dizer que o objeto primordial da comunicação é o movimento. O termo comunicação deriva do latim *comunicare* que significa pôr em comum. Este apresenta uma variedade de definições fruto da sua natureza complexa e multidisciplinar. Não obstante, pode ser definida como a capacidade de «(...) transferir significados entre os seus membros» o que envolve transferência e compreensão do significado da mensagem. Assim comunicação é o processo em que se compartilha um mesmo objeto de consciência; exprime a relação entre consciências.

As organizações passam por transformações de ordem diversas.

Uma comunicação correta é essencial para o sucesso organizacional. Se o gestor não puder comunicar com os subordinados e os trabalhadores não perceberem o que deles se espera no posto de trabalho, não haverá hipótese de se alcançarem os resultados esperados. O gestor tem de saber o que quer comunicar e decidir como quer comunicar. O maior problema do gestor consiste em saber que palavras deve usar para conseguir que a mensagem seja efetiva; é que ruídos no processo de comunicação entre o emissor e o recetor podem distorcer a mensagem.



Uma mensagem correta deve apresentar as seguintes características:

- deve ser clara e concisa;
- as palavras usadas devem ser simples, isto é, devem fazer parte do vocabulário comum;
- deve contactar-se a pessoa para quem a mensagem foi enviada, para que a repita, para ver se a percebeu;
- deve gastar-se o tempo que for preciso para comunicar com eficiência;
- deve ouvir-se os colaboradores e estar atento à linguagem não verbal.

A estrutura de uma organização é uma rede de comunicações através da qual circula um fluxo de informação em vários sentidos. Aliás, ligada à ideia de autoridade, formal, informal ou técnica, está a ideia de transmitir e receber informação.

A comunicação organizacional apresenta quatro funções: controlo, motivação, informação e expressão emocional.

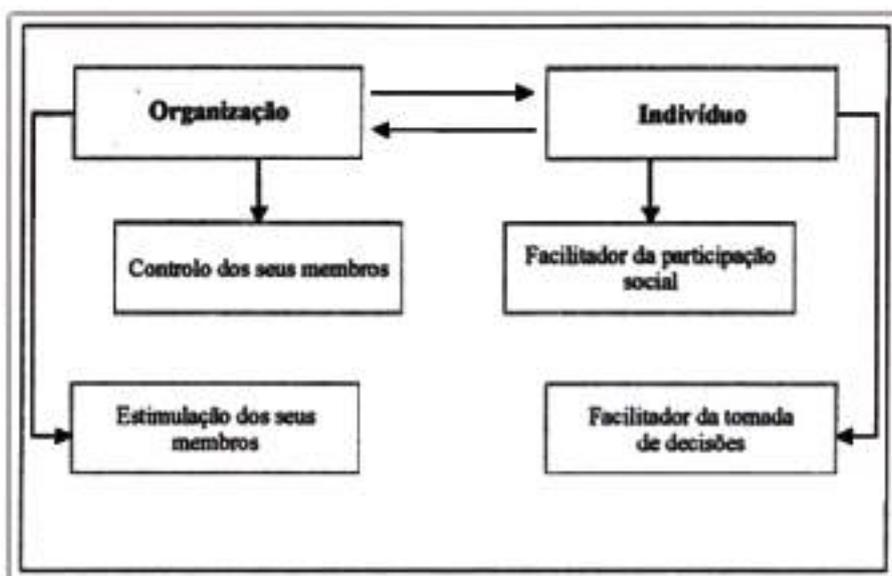
O **controlo** de todos os seus membros através de orientações formais conduzidas pelos vários sistemas de comunicação.

A **motivação**, pois todo o indivíduo tende a melhorar o seu desempenho se receber elogios, desempenhando a comunicação um papel importante na perspetiva motivacional.

A **informação**, pois a tomada de decisão é facilitada. O indivíduo tende a anular a incerteza pois ela é fonte de stress. Este toma a decisão baseando-se naquilo que considera ser uma decisão suficientemente boa utilizando um processo denominado teoria da racionalidade limitada, facilitando este processo a informação obtida pela comunicação.

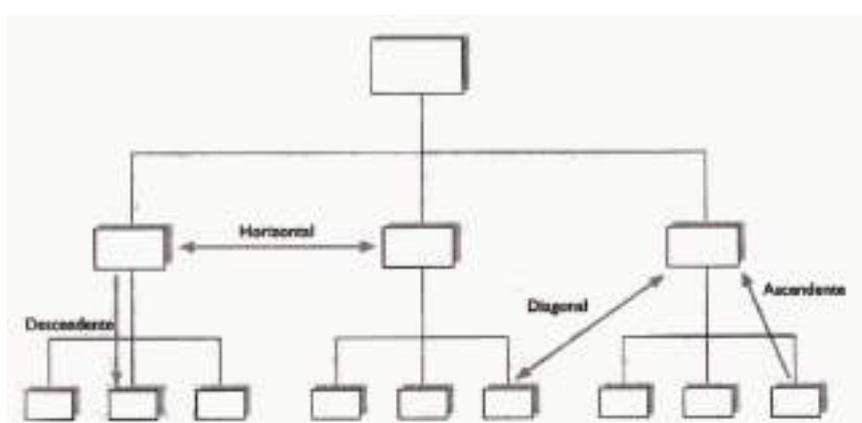
A **expressão emocional**, pois as organizações têm uma dimensão social, possibilitando aos seus membros a satisfação das suas necessidades, principalmente aquelas que se relacionam com a expressão de sentimentos, vivências, expressões de satisfação e insatisfação. Esta função tem uma maior expressão nos indivíduos que têm um menor suporte social fora da organização.





Comunicação interna

As **comunicações formais verticais** unem elementos investidos de graus de autoridade diferentes. Se tem sentido descendente, visa informar, dirigir e instruir os subordinados, fornecendo informação relacionada com as tarefas a desempenhar. Faz-se geralmente através de memorandos, ordens de serviço, reuniões, manuais de procedimentos, intranet, etc. Se tem sentido ascendente, tem a forma de relatórios, exposições, etc. Reduzem a distância entre as chefias e os empregados e têm grande importância psicológica, porque dão aos diferentes elementos a possibilidade de participarem de forma mais real na vida da organização.



As **comunicações horizontais** unem elementos investidos de igual grau de autoridade. É o caso da comunicação estabelecida entre o diretor comercial e o diretor de investigação e desenvolvimento acerca da melhoria de qualidade de um produto ou novos desejos dos consumidores.

As **comunicações oblíquas** estabelecem-se entre um chefe funcional e os subordinados de um outro chefe. É o caso dos grupos de projeto, compostos de gestores e empregados de diversos departamentos funcionais, para criarem, por exemplo, um novo produto.

As **comunicações informais** resultam de uma estrutura espontânea e natural. São tão ou mais importantes e fecundas que as comunicações formais, sobretudo quando estas não funcionam eficazmente ou deixam as pessoas insatisfeitas quanto às necessidades de informação.

Estas diferentes formas de comunicação são consideradas como comunicação interna, isto é, feita para e com os membros da organização. Visam, de uma forma geral, a valorização dos recursos humanos, a sua integração nos objetivos da organização e a motivação para os atingir.

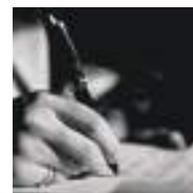


Há nas organizações obstáculos a que as comunicações se façam de forma eficiente, como:

- excesso ou escassez de mensagens;
- distância cultural entre emissor e recetor;
- distância pessoal traduzida em ideias preconcebidas;
- número excessivo de escalões hierárquicos que provocam o distanciamento;
- número reduzido de escalões hierárquicos que ocasionam falta de atenção;
- pouco tempo consagrado à comunicação por alguns gestores;
- mau estado de funcionamento dos canais, devido a ruídos;
- interferência de redes exteriores, isto é, boatos que fazem duvidar da informação oficial.

Dentro de uma organização, a comunicação pode ser transmitida sob a forma escrita, oral e visual:

Escrita – carta, memorando (em texto ou por e-mail), ordem de serviço, ordem de trabalhos, convocatórias, jornal de empresa, etc.



Oral – conversa direta, reunião (formal e informal), reunião de pequeno grupo, círculo de qualidade, etc.

Visual – recurso a equipamentos multimédia, permitindo a apresentação de quadros, gráficos, imagens, etc.; recurso a sinais gráfico



As duas primeiras formas de comunicação são usadas para mensagens rotineiras. A terceira usa-se quando ao olhar para alguma coisa se recebe a mensagem. Assim, em muitas culturas, a cor vermelha significa perigo e o verde permissão de passagem.



Comunicação externa

A comunicação externa é a que se estabelece entre a própria empresa e a sua envolvente, de que fazem parte, entre outros, os clientes, os fornecedores, a administração pública, os sindicatos, a comunicação social e associações de índole variada. A comunicação externa desenvolve-se geralmente através de cartas comerciais, informação ao cliente aos fornecedores (newsletters), publicidade, relatórios anuais de contas e ainda através de telefone e fax. A videoconferência permite reuniões face a face entre pessoas distantes recorrendo a meios eletrónicos.

São objetivos da comunicação externa:

- fornecer informação;
- dar instruções;
- confirmar negócios;
- melhorar o serviço do consumidor;
- receber informação;
- dar uma melhor imagem pública da empresa.

Comunicação eficaz: regras e efeito

- Usar as palavras certas e expor rápida e sucintamente as ideias
- A mente só absorve informações novas por meio de um fluxo contínuo e breve
- Reportagens na TV são, em geral, de um minuto e meio devido ao período de atenção
- O repórter usa:
 - 30" para definir a história
 - 30" para desenvolvê-la por meio de uma entrevista ou flash
 - 30" para sumariar e concluir a notícia as e expor rápida e sucintamente as ideias

Alguns aspetos para uma comunicação eficaz:

- **Empenhamento da administração no processo da comunicação**

A administração deve estimular e praticar uma comunicação descentralizada e de modo personalizado, passar mais tempo com os operacionais e mostrar disponibilidade, criando assim uma visão empenhada e participativa.



- **Coerência** entre palavras e ações

A receita para a incoerência são os discursos habilidosos desajustados às ações implementadas.

- **Facilitar e promover a comunicação nos dois sentidos**

Se houver a possibilidade de se efetuar uma comunicação ascendente de forma efetiva, melhora-se a comunicação, já que programas ineficazes são denominados por comunicações descendentes.

- **Dar ênfase à comunicação frente a frente**

A comunicação frente a frente permite a passagem de maior quantidade de informação, pelo facto de permitir a comunicação não verbal.

- **Empenho na partilha de responsabilidades relativamente à comunicação com os operacionais**

A administração deve fornecer aos operacionais a informação a um nível adequado, de modo a evitar os boatos. Alguns gestores visitam regularmente a organização de baixo para cima, facilitando uma maior coesão e empenhamento dos trabalhadores.

- **Lidar com as más notícias de forma honesta e consistente**

Esta função nem sempre é possível e poderá ter repercussões na perceção mais positiva dos operacionais acerca da honestidade da administração, propiciando um clima mais positivo.

- **Ajustar a mensagem à população alvo**

É necessário um ajuste da mensagem à população alvo, pois o processo de comunicação tem em conta a descodificação da mensagem devendo adaptar-se à capacidade do outro interpretar a mensagem à luz dum código comum.

- **Encarar a comunicação como um processo contínuo**

Encarar a comunicação como um processo contínuo é uma mais-valia por parte de algumas organizações, evitando maior dispersão, incerteza e procura de respostas para as mudanças que vão correndo.

- **Comunicação politicamente correta**

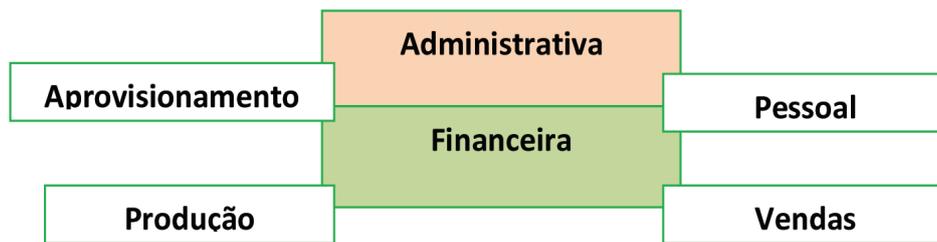
A necessidade de utilizar alguma habilidade na comunicação para não ferirmos a suscetibilidade do outro poderá ter um efeito contraditório, tornando a comunicação paradoxal, uma vez que ao eliminar algumas palavras, pode-se perder clareza neste processo de filtragem.



Funções

Uma empresa bem estruturada é geralmente organizada em seis funções fundamentais: aprovisionamento, produção, vendas, pessoal, administrativa e financeira.

A estrutura interna: as funções empresariais



Função Produção

A **produção** é o processo em que se usam recursos para acrescentar valor a um produto ou serviço de forma a ir ao encontro das necessidades dos consumidores. Envolve, numa empresa industrial, a aquisição de matérias-primas que são transformadas numa sequência de fases e estádios em produtos acabados.



Todas as empresas tentam acrescentar valor aos seus produtos, nomeadamente acrescentando algo que os consumidores procuram e produzindo a um preço aceitável para esses consumidores e nas melhores condições da envolvente. Uma empresa de sucesso produzirá com o máximo de benefício para o consumidor ao mais baixo preço possível. A forma como cada um acrescenta valor é, de facto, a chave do sucesso.

Para cada produto há uma cadeia de produção, algumas com mais estádios do que outras. Em cada estádio acrescenta-se valor. Organizar a produção em qualquer empresa implica uma boa articulação entre os diferentes serviços que a integram, assim como uma estreita ligação aos fornecedores que a empresa selecionou e aos clientes para quem a empresa criou os produtos.

Até ao início do sec. XX, época em que os produtos eram relativamente escassos, a produção dominou as restantes funções empresariais. Contudo, a partir de meados do sec. XX, a aplicação da tecnologia à produção, as inovações, novas formas de organização do trabalho, permitiram que a oferta de produtos excedesse a procura e as empresas sentiram necessidade de inverter a sua estratégia: passar de vender o que fabricavam para fabricar aquilo que se podia vender. A função produção passa a subordinar-se ao *marketing*, investigando e desenvolvendo produtos de acordo com as necessidades dos clientes, melhorando continuamente a qualidade, apurando prazos de entrega, aumentando a produtividade. Trata-se de conciliar as potencialidades da empresa com as oportunidades de mercado de modo a assegurar o crescimento e sobrevivência da empresa.

A política de produção da empresa passa a estar intimamente ligada à estratégia da empresa.

São preocupações da gestão da produção, englobada na estratégia geral da empresa, os seguintes aspetos:

1. A procura da qualidade

Os produtos fabricados têm de estar de acordo com as especificações definidas pelos departamentos de investigação e desenvolvimento. O conceito de qualidade é simultaneamente múltiplo e dinâmico. É um conceito absoluto quando um produto ou serviço apresenta elevados padrões de perfeição, o que geralmente corresponde a um produto raro e de custo elevado.



É um conceito relativo quando o produto/serviço corresponde à especificação que lhe foi atribuída pelo departamento de I & D, que corresponderá naturalmente àquilo que o cliente espera.

2. O respeito pelos prazos

É um objetivo a cumprir tanto mais importante quanto mais ativa é a concorrência. Mede-se pelo respeito das datas de entrega nas empresas que trabalham por encomenda e no fraco nível de ruturas nas empresas que trabalham os *stocks*.

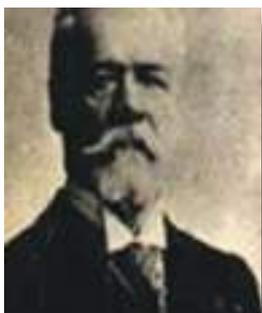
3. Os custos

É muito importante o cálculo rigoroso dos custos de produção. Pressupõe que a contabilidade analítica conheça de forma detalhada a organização da produção.

4. A flexibilidade

Uma empresa flexível é uma empresa que reage rapidamente às alterações da atividade e introdução de produtos e serviços novos. As condições de instabilidade e rápida mudança da envolvente cada vez mais global implicam ter alguma capacidade produtiva disponível e recursos humanos polivalentes, adaptáveis, o que só se consegue com formação permanente.

Função comercial



Foi Fayol quem, no início do primeiro quartel do sec. XX, em primeiro lugar, definiu as funções básicas de qualquer empresa. Dentre elas, aparece a função comercial como agrupando um conjunto de tarefas ligadas à compra, à venda e à troca. A evolução da atividade económica, em dimensão, complexidade e incerteza, obrigou a autonomizar as atividades ligadas à compra e à venda.

Assim, cabe hoje à função comercial desenvolver um conjunto de atividades que visam:

- **Compreender o mercado**, o que é conseguido através de estudos de mercado que lhe darão indicações claras sobre aquilo que o cliente está disposto a aceitar por um determinado preço num determinado momento.



- **Estudar e concretizar a forma de satisfazer o mercado**, quer prevendo, da forma mais exata possível, o volume de vendas por produto e por zona geográfica, quer estudando o tipo de clientes, os canais de distribuição e a comunicação adequada, etc.
- **Satisfazer o mercado**, executando atempadamente as encomendas recebidas, orientando a produção de forma a conseguir uma criteriosa gestão de *stocks*, cuidando das condições de embalagem e transporte, mantendo os clientes informados sobre os novos produtos e preços, organizando serviços pós-venda, etc.

Em cada empresa, esta função emprega um conjunto de profissionais designados de modo diverso, a saber: diretor comercial, chefe de vendas, delegado comercial, promotor comercial, gestor de *marketing*, etc.

Aquilo que hoje designamos por área comercial da empresa é também denominado em algumas empresas por área do *marketing*.

Vender e prestar serviços são objetivos de qualquer empresa, pois só assim pode assegurar a sua própria sobrevivência. Contudo, nem sempre o *marketing* foi considerado relevante na gestão de uma empresa.

O ***marketing*** é a filosofia de gestão que se traduz numa orientação para o cliente. Visa a satisfação do cliente como solução para os objetivos da empresa. A vivência interna da empresa e o modo como olha os clientes são condicionados pelo *marketing*.

O cliente «fiscaliza» o trabalho da empresa, quer na gestão de *stocks*, quer na produção, quer no atendimento pós-venda, e mostra o seu agrado ou desagrado repetindo ou não as compras à empresa. Fala-se assim de ***marketing integrado***. Peter Drucker foi mais longe ao afirmar que «o objetivo do *marketing* é tornar a venda supérflua», isto é, a empresa compreende tão bem o cliente que o produto ou serviço se vende por si.



Pessoal

Existe uma organização quando pelo menos duas pessoas se juntam para com a sua atividade atingirem determinados objetivos. Para que uma organização funcione ela tem de conjugar um conjunto de recursos da forma o mais eficiente possível. O recurso mais comum a todas as organizações são as pessoas. Gerir recursos humanos é assim gerir os comportamentos de cada pessoa em função dos objetivos da organização.



Gerir recursos humanos é muito diferente de gerir a produção de uma peça de mobiliário numa qualquer linha de fabrico. Para produzir a peça de mobiliário encomenda-se x unidades de matérias-primas e subsidiárias, que esperamos ser idênticas, e que podemos voltar a encomendar pelo seu número de código várias vezes. Os recursos humanos não podem ser tão facilmente classificados, ou encomendados pela segunda vez ou ainda processados numa linha de fabrico.

Cada pessoa traz para a organização diferentes competências, diferentes níveis de expectativas, diferentes contributos e, algumas vezes, problemas. As organizações não podem adquirir recursos humanos a granel, um dia de trabalho não pode ser usado duas vezes; um dia perdido é um dia perdido e só pode ser substituído por outro recurso humano que desempenhe a mesma tarefa. Um dia de baixa produtividade é ainda pior já que a pessoa custa recursos mas não está a dar o máximo do seu potencial. Embora a organização se possa livrar da pessoa em certas circunstâncias, a pessoa pode deixar a organização em qualquer momento. Além disso, a organização tem de esforçar-se por manter um ambiente de trabalho positivo que encoraje cada um a fazer o seu melhor, o que, em última instância, beneficia a pessoa e a organização.



A gestão de recursos humanos é uma das funções tradicionais da organização e que tem como missão estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar, e estabelecer a integração dos colaboradores. Para isso a gestão de recursos humanos inclui um conjunto de funções e atividades que podem ser sintetizadas no seguinte:

- planeamento de recursos humanos;
- recrutamento e seleção;
- integração dos recursos humanos;
- análise e descrição de funções;
- avaliação de desempenho;
- remunerações e incentivos;
- higiene e segurança no trabalho;
- formação profissional e desenvolvimento pessoal;
- análise, controlo e auditoria de recursos humanos.

Planeamento de Recursos Humanos

O Planeamento de Recursos Humanos consiste em determinar aquilo que deve ser feito para conseguir os colaboradores necessários à prossecução dos objetivos organizacionais.

Para um bom Planeamento é necessário:

- o conhecimento preciso da natureza dos objetivos da organização;
- conhecimento do mercado de trabalho e das disponibilidades internas;
- domínio de técnicas de planeamento.

Recrutamento e Seleção

Recrutamento: corresponde a um conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos ou desenvolver determinadas tarefas na organização. O recrutamento pode fazer-se no interior da organização (recrutamento interno) ou no exterior da organização (recrutamento externo).

Seleção: É a fase que se segue ao recrutamento e corresponde à escolha das pessoas conforme as necessidades da organização e as aspirações das próprias pessoas. Pode dizer-se que a seleção corresponde à comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função.



Integração dos Recursos Humanos

Decidida a seleção dos novos funcionários, segue-se a sua integração na organização. Cada funcionário fica com determinada função e é integrado numa carreira. Para isso é efetuada uma apresentação da organização, das instalações e dos restantes colaboradores.

Análise e Descrição de Funções

A análise de funções consiste na investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e dos conhecimentos, capacidades e experiência de que uma pessoa necessita para desempenhar as funções de forma adequada.

A descrição de funções constitui um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. Em suma, a análise e descrição de funções procura responder às seguintes questões:

- O que é que o funcionário faz?
- Como é que o funcionário executa as tarefas?
- Por que é que as tarefas são executadas?
- Que capacidades são necessárias?

Avaliação de Desempenho

Após o exercício da função para a qual o funcionário foi selecionado, torna-se necessária a avaliação do desempenho. A avaliação de desempenho consiste na sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do seu comportamento e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação.

A atividade da avaliação implica as seguintes fases:

- Observação do comportamento a medir;
- Medição do comportamento;
- Comunicação do resultado de forma a motivar o trabalhador.



Remuneração, Incentivos e Benefícios

Entende-se por salário a compensação periódica como forma de pagamento do trabalho; Incentivos são recompensas destinadas a compensar e encorajar os empregados que demonstrem uma *performance* superior à média e podem ser individuais, de grupo ou da organização; Benefícios são recompensas recebidas por todos os funcionários pelo simples facto de serem funcionários da organização (p.e. refeições, infantários, viagens, carro da empresa, ...).

- Determinação dos salários;
- Análise e avaliação de funções;
- Imposições legais e negociação coletiva;
- Mercado de trabalho.

Higiene e Segurança no Trabalho

Por higiene do trabalho entende-se o conjunto de normas e procedimentos que visam a proteção da integridade física e mental do trabalhador. A segurança no trabalho é, por seu lado, o conjunto de medidas técnicas destinadas a prevenir acidentes.

A elaboração de um plano de higiene e segurança no trabalho supõe o diagnóstico da situação e a avaliação do trabalho afim de se definirem as medidas mais adequadas.

Formação Profissional e Desenvolvimento Pessoal

O desenvolvimento individual não inclui apenas a formação no sentido de aumentar as capacidades com vista à execução de uma tarefa específica, mas a educação em sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimentos e a capacidade de resposta às mudanças no ambiente exterior à organização.

O processo de formação implica 4 fases:

- Diagnóstico da situação (identificação e análise das necessidades e conversão das necessidades em objetivos de formação);
- Programação (quem treina; que conteúdos; que metodologias usar);
- Implementação (aplicação dos programas);
- Avaliação (verificação das alterações provocadas pela formação).



Controlo e Auditoria de Recursos Humanos

Não basta a avaliação da *performance* dos trabalhadores numa dada organização para se ter uma ideia exata dos recursos humanos no seu conjunto; torna-se necessário também fazer uma avaliação de carácter macro, isto é, da organização no seu conjunto. Uma das técnicas utilizadas na avaliação do estado de espírito da organização é a análise de clima, a qual é efetuada através de questionários que procuram medir o sentimento das pessoas relativamente aos regulamentos, regras e procedimentos, à justiça das recompensas, à camaradagem e espírito de grupo, ao apoio dos superiores, entre outros.

A auditoria de recursos humanos é uma forma de avaliar a gestão de pessoal na organização e pode ser efetuada através de questionários, entrevistas e estatísticas de pessoal.

Apesar da crescente importância dos recursos humanos dentro de qualquer organização, a função de gerir os recursos humanos não era considerada tão importante quanto a função financeira, a função produção ou a função comercial. Começou por ser uma função de apoio à Direção da empresa quando era necessário recrutar, selecionar, formar ou avaliar pessoas. Desempenhava tarefas de carácter mais ou menos burocrático, cometidas a um serviço/departamento de pessoal.

Atualmente, porque todos os outros recursos estão igualmente disponíveis nas empresas, são as pessoas que, com os seus talentos, especificidades e conhecimentos, são o recurso mais valioso em qualquer organização. Mais do que a soma do número de pessoas que trabalha em qualquer organização, os recursos humanos representam todas essas competências implícitas ou explícitas que cada pessoa traz para a organização.

A gestão de Recursos Humanos vai ter uma intervenção na empresa a vários níveis:

- a **nível individual**, auxiliando cada um a concretizar os seus objetivos pessoais e conseqüentemente aumentar a sua satisfação no trabalho;
- a **nível organizacional**, integrando cada um de modo que contribua para os objetivos da própria organização;
- a **nível social**, já que um individuo realizado contribui para o bem-estar social.



Em qualquer organização, a gestão dos recursos humanos abarca questões de liderança a vários níveis, de motivação, da interiorização de uma cultura própria, da abertura à mudança, da flexibilidade/polivalência, da formação e desenvolvimento, da orientação para a qualidade e da orientação para os resultados.



Financeira

Numa primeira fase, as tarefas da função financeira resumiam-se à realização de recebimentos e de pagamentos decorrentes da atividade da empresa, de modo que as entradas de fundos previstas fossem superiores às saídas previstas. O tesoureiro, com funções de custódia relativamente ao capital da empresa, era a pessoa mais diretamente responsável pela obtenção de financiamento, pela contabilidade, pelas relações com bancos e outras instituições financeiras, pela gestão do crédito, entre outras atribuições. Basicamente, era feita a gestão da tesouraria em sentido estrito ou gestão das disponibilidades e elaborado o Orçamento de Tesouraria.

Progressivamente, além das tarefas anteriores, a função financeira passou a abarcar as decisões de financiamento, isto é, a seleção de fontes de financiamento que permitam a recolha de fundos no momento certo e ao menor custo possível.



Nos dias de hoje, além das tarefas anteriormente descritas, a função financeira engloba a análise e controlo da rentabilidade previsional e efetiva das aplicações de fundos. Traduz-se em intervenção nas decisões de investimento e na elaboração do Plano Financeiro a Médio Prazo.

Surge a figura do **controlador** (controller) cuja principal função é assegurar-se de que os meios financeiros são usados de forma eficiente. Por exemplo, o controlador gere o orçamento, a contabilidade e a auditoria, emite pareceres financeiros, prepara orçamentos, etc.



Em síntese, a Gestão Financeira vai produzir:

1. O **Orçamento de Tesouraria**, que engloba:

- A gestão do Ativo Circulante: gestão das disponibilidades, gestão do crédito concedido a clientes, controlo financeiro dos *stocks* e aplicação de excedentes temporários de tesouraria.
- A gestão de Débitos a Curto Prazo: a gestão do crédito obtido de fornecedores correntes ou outros, a cobertura dos défices temporários de tesouraria (recurso ao crédito bancário).

2. O **Plano Financeiro de Médio e Longo Prazo**, que inclui:

- A Política de Investimentos: análise da rentabilidade e do risco das decisões que impliquem dispêndio de fundos hoje e potencial entrada de fundos no futuro.
- A Política de Financiamentos: proporcionar à empresa os fundos necessários à sua política de investimentos (capitais próprios/capitais alheios, recurso ao leasing, etc.).
- A Política de Distribuição de Resultados: afetar a riqueza criada, distribuir dividendos, criar reservas, etc.

Em síntese, podemos dizer que a função financeira engloba:

- tarefas ligadas à aquisição e gestão de ativos corpóreos, incorpóreos ou financeiros;
- tarefas ligadas à obtenção de capitais necessários ao desenvolvimento da empresa;
- tarefas ligadas ao controlo da utilização dos fundos dentro da empresa.

Como qualquer outra função dentro da empresa, a função financeira tem como meta a realização dos objetivos da empresa. A maximização dos lucros foi, durante muito tempo, considerada o principal objetivo da empresa. Hoje, este objetivo é substituído pelo objetivo de **maximização do valor da empresa** entendido como o valor atual dos fluxos monetários que, no futuro, a empresa poderá vir a conceder aos titulares do seu capital.

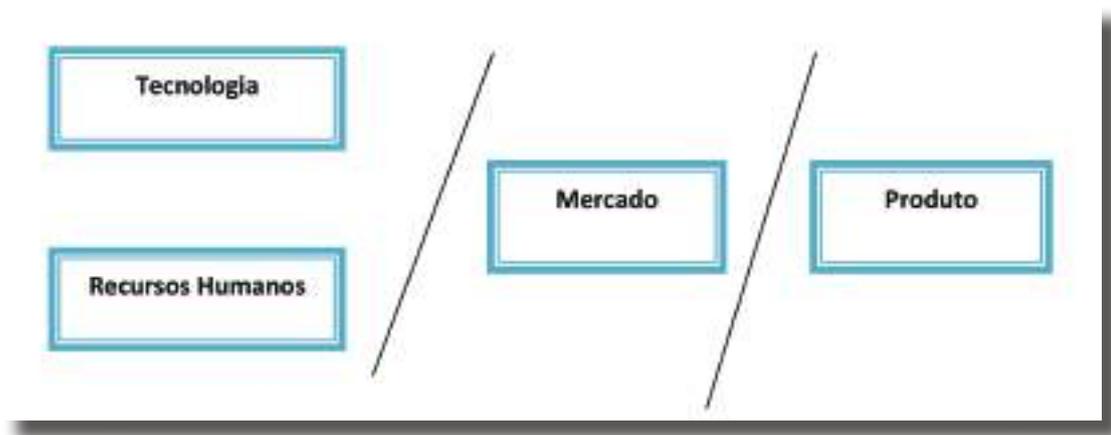


Nas grandes empresas, este valor é medido, fundamentalmente, pela cotação do valor das suas ações na Bolsa.

De notar ainda que os fatores tempo e risco implicam sempre uma previsão de acontecimentos futuros, pelo que estes fatores, tempo e risco, devem sempre ser tidos em consideração nas tomadas de decisão.

Há assim, limites da função financeira:

- os resultados obtidos dependem da qualidade e fiabilidade da informação utilizada, das previsões e dos pressupostos em que se baseia;
- a mundialização da atividade económica obriga a função financeira a considerar problemas de câmbio, de exposição ao risco de câmbio, meios de pagamento e financiamentos internacionais, decisões de investimento em mercados externos, etc.;
- a gestão de curto, médio e longo prazos dos excedentes de tesouraria implica o conhecimento dos produtos financeiros disponíveis no mercado de capitais para a eventual criação e gestão de uma carteira de títulos;
- a fonte de criação de valor de uma empresa não é a sua situação financeira mas sim a sua vantagem competitiva traduzida em:



A análise financeira, como campo autónomo, procura, a partir do exame de documentos contabilístico-financeiros históricos, analisar a evolução da situação financeira da empresa com o objetivo de detetar tendências futuras.



Trata-se de um conjunto de técnicas aplicadas não só por observadores externos (bancos, Estado, futuros investidores, etc.) mas também no interior da própria empresa pelos gestores integrados na área do controlo de gestão, no sentido de analisar criticamente o desempenho da empresa e propor medidas corretivas para o futuro.

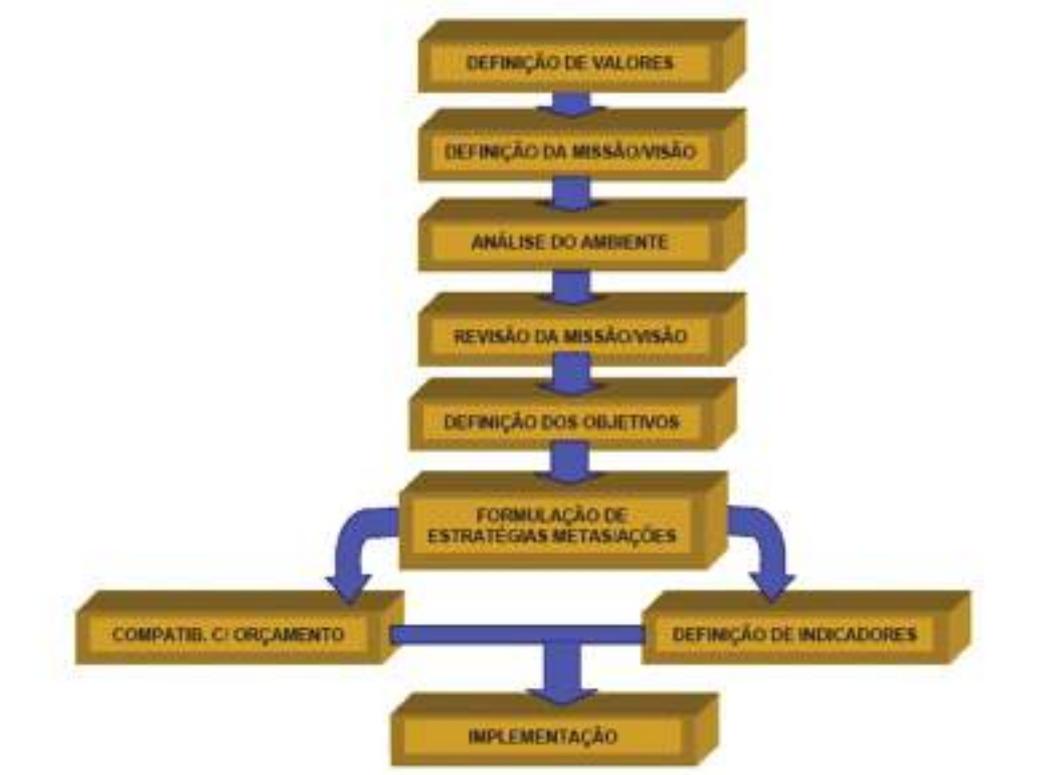
Compete à análise financeira a apreciação crítica dos objetivos da função financeira, explicando as razões pelas quais a empresa criou ou não valor. Contribui desta forma para as orientações estratégicas futuras da empresa.

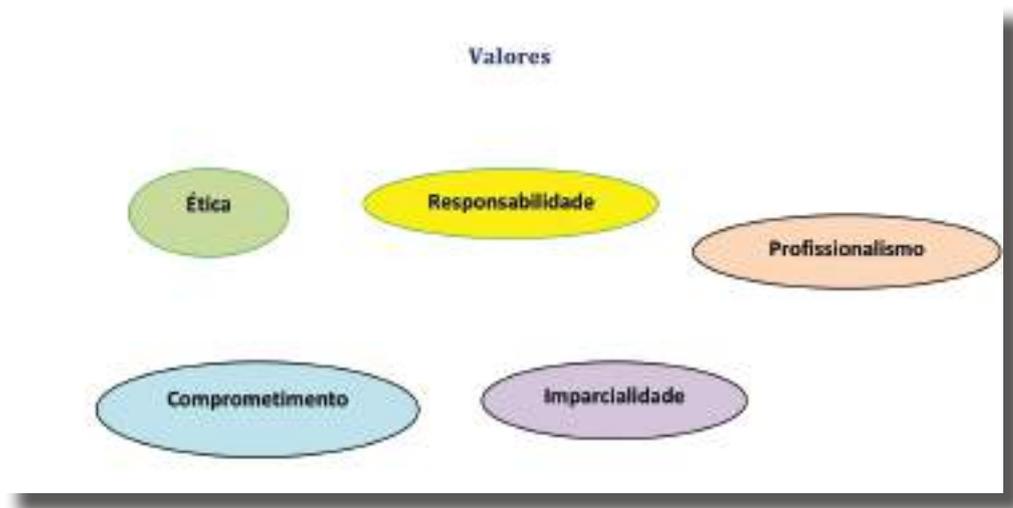
Planeamento estratégico

«Planeamento estratégico é o processo organizacional de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado».

Philip Kotler

Modelo de Planeamento Estratégico





Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita.

O planeamento estratégico define por um prazo longo e para o futuro a missão da organização.

Missão

É uma declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue a **RAZÃO de SER** da empresa em relação às outras.

Pode ser caracterizada com a resposta das seguintes perguntas:

- Onde estamos/O que somos/ Qual é o nosso negócio?
- Onde queremos chegar/O que desejamos vir a ser?/Para onde caminhamos?
- O que é preciso fazer para chegar lá?

Exemplos:

Walt Disney – alegrar as pessoas.

McDonald's – servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.

Natura – criar e comercializar produtos e serviços que contemplem e promovam o bem-estar e o estar bem.



Visão

- Caracteriza o futuro, o grande desafio para a empresa! Representa o caminho delineado para transformar os sonhos em realidade.
- É a explicação do que se idealiza para a organização!

Exemplos:

Coca-Cola – Matando a sede do mundo.

Walt Disney – Criar um mundo onde todos possam ser crianças.

Análise do Ambiente

É o processo de identificação de **OPORTUNIDADES, AMEAÇAS, FORÇAS** e **FRAQUEZAS** que afetam a organização no cumprimento da sua missão.

FACTORES INTERNOS	Pontos Fortes/Forças	Vantagens internas da organização em relação aos objetivos.
	Pontos Fracos/Fraquezas	Desvantagens internas da organização em relação aos objetivos.
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	Aspetos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens.
	Ameaças	Aspetos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer as vantagens que ela possui.

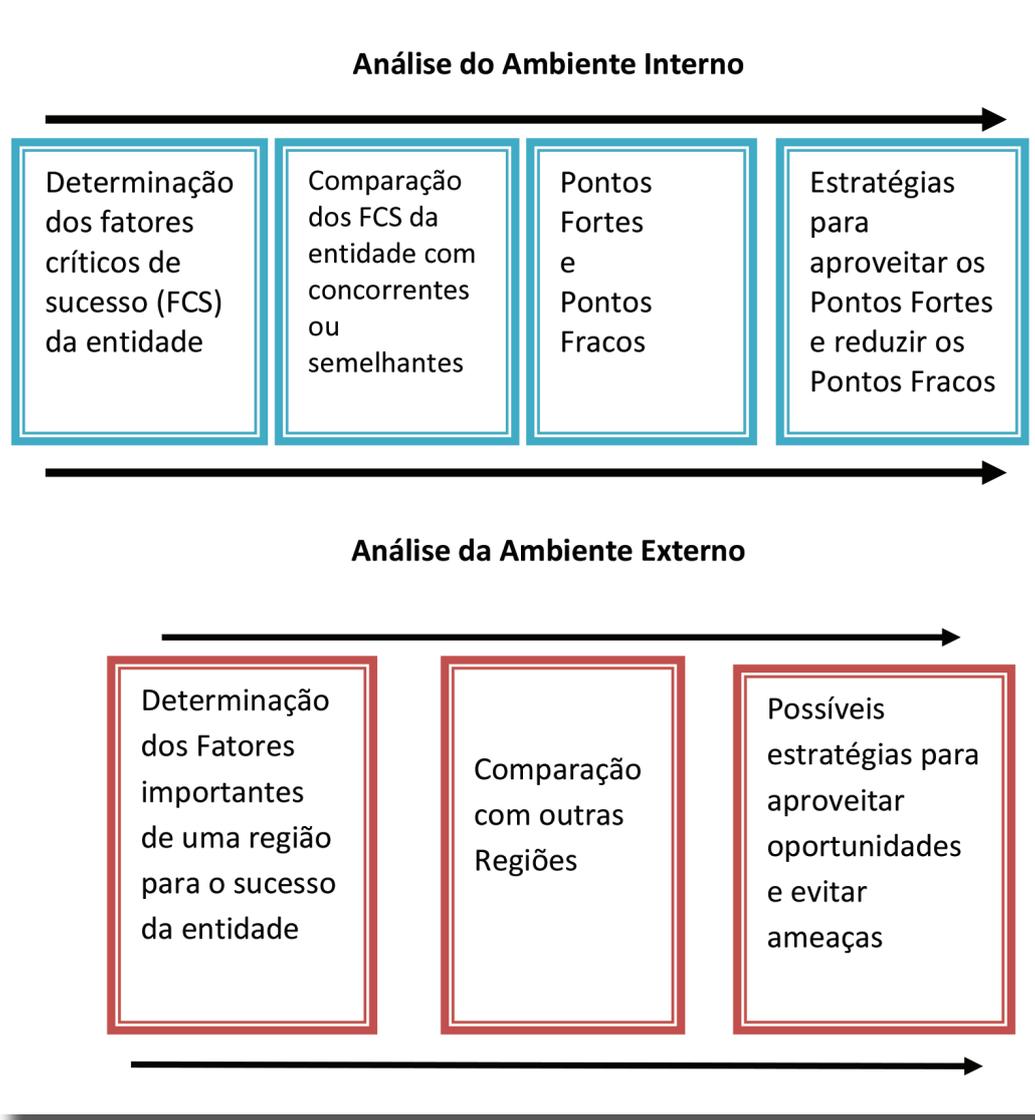


Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

FCS = Atividades-chave do negócio que precisam de ser muito bem feitas para que a empresa atinja seus objetivos.

Fontes de dados para os FCS

Pesquisa de mercado, análise dos pontos fortes e fracos dos competidores, projeção das mudanças no comportamento e hábitos do consumidor, novas tecnologias, mudanças na legislação, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/ serviços.



Objetivos e Metas

- **OBJETIVO** = algo amplo que a empresa pretende atingir e deve ser fixado de forma a atender os interesses maiores da organização.

Exemplo: introduzir novos produtos no Mercosul, iniciando pela Argentina e Chile.

- **META** = tempo em que a empresa pretende cumprir o seu objetivo. (tempo, quantidades, valores)

Exemplo: conquistar 20 por cento do mercado argentino em dois anos e 10 por cento do mercado chileno, também em dois anos.

Formulação de Estratégias

Consiste na determinação do curso de ação que possibilitará a realização dos objetivos organizacionais.



ANÁLISE INTERNA

FORÇA: é uma capacidade da organização que lhe permite atender às necessidades dos clientes de forma mais eficaz do que os concorrentes.

FRAQUEZA: é um fator interno que a impede de ultrapassar os concorrentes em satisfação dos clientes.

ANÁLISE EXTERNA

OPORTUNIDADE: é uma situação externa que oferece o potencial para melhorar a capacidade da organização satisfazer seus clientes.

AMEAÇA: é algum problema externo que tem potencial para afetar a sua capacidade de satisfazer seus clientes. Podem vir dos concorrentes, ações do governo, ou outros fatores externos à organização.

São características do planeamento estratégico:

- Planeamento para **mais de cinco anos**.
- A pergunta-base é: **Qual é o nosso negócio?** Vamos expandir ou encolher o nosso negócio? Vamos terminar com ele?
- É geralmente feito pelos gestores de topo da empresa.
- É uma atividade complexa, porque há que obter informação sobre o enquadramento exterior. Esta informação pode ser obtida a partir de várias fontes, como sejam os contactos pessoais, estatísticas, publicações de organismos públicos, associações patronais e profissionais, bancos, conferências, feiras, etc.



Mas o planeamento estratégico exige também uma avaliação cuidadosa do **perfil da empresa**, ou seja, dos seus recursos e capacidades, nas áreas física, financeira, técnica e humana. Desta maneira, ficam a conhecer-se os **pontos fortes e os pontos fracos** da empresa.

Finalmente, há que analisar o **meio envolvente** da empresa, para comparar os recursos e capacidades da empresa com as **oportunidades e ameaças** do meio envolvente; o objetivo é determinar os fatores de sucesso da empresa, isto é, ponderar os pontos fortes em que baseia a sua estratégia e as fraquezas que deve procurar superar.

O produto final é geralmente uma declaração em que se clarifica o objetivo da organização e em que negócios se vai concentrar. É a declaração de **missão** da empresa.



Proposta de trabalho 2

- a. Qual seria a lista ordenada das empresas se a seriação fosse feita pelo número de trabalhadores
- b. Entreviste alguém que conheça e que trabalhe numa pequena empresa. Quais as vantagens e desvantagens da sua pequena dimensão?
- c. Distinga empresas privadas de empresas públicas.
- d. Uma escola pode ser considerada uma empresa? Justifique a sua resposta
- e. Defina estrutura de uma empresa.
- f. Defina planeamento estratégico.



Bibliografia

ANTÓNIO, N.S. (2003), *Estratégia Organizacional do Posicionamento ao Movimento*, Lisboa, Edições Sílabo.

AUCKENTHALER, B. (2004), *L’Innovation Collective*, Lisboa, Editions Liaisons.

BARANGER, P e outros (1990), *Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.

BERNARD, Y., Colli, Jean-Claude (1997), *Dicionário Económico-Financeiro*, Publicações D. Quixote.

BIRCH, P. (1999), *Criatividade em Negócios*, Lisboa, Pergaminho.

CARDOSO, L. (1999), *Gestão Estratégica das Organizações*, Lisboa: Editorial Verbo.

CRUZ, Eduardo (2003), *Criar uma Empresa de Sucesso*, Lisboa, Edições Sílabo.

MAGRO, Acácio (1983), *Diagnóstico da Sua Empresa*, Lisboa, CGD/IAPMEI.

NEVES, J.C. (2002), *Avaliação de Empresas e Negócios*, Lisboa, McGraw Hill.

SOUSA, António (1990), *Introdução à Gestão – Uma Abordagem Sistémica*, Verbo Editora.







Plano de Negócios

Módulo 3

Apresentação

Com este módulo pretende-se que os alunos utilizem o plano de negócios como uma ferramenta de gestão, que lhes permita planear e decidir o futuro de uma empresa, tendo como base o seu passado, e a sua situação atual em relação ao mercado, aos clientes e à concorrência. Com o plano de negócios é possível identificar os riscos e propor planos para minimizá-los e até mesmo evitá-los, identificar os pontos fortes e fracos de uma empresa, em relação à concorrência e ao ambiente de negócios em que atua; conhecer o seu mercado e definir estratégias de *marketing* para os seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro do negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, construir um poderoso guia que norteará todas as ações da empresa.

Objetivos de aprendizagem

- Reconhecer as finalidades de um plano de negócios;
- Identificar os riscos e propor planos para os combater ou reduzir;
- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação à concorrência e ao ambiente de negócios em que atua;
- Interpretar o mercado e definir estratégias de *marketing* para os produtos e serviços produzidos por uma empresa;
- Analisar o desempenho financeiro do negócio;
- Avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido;
- Elaborar um plano de negócios.



Âmbito de conteúdos

1. Finalidades do plano de negócios

2. Etapas da construção de um plano de negócios
 - 2.1. Capa
 - 2.2. Sumário
 - 2.3. Sumário executivo
 - 2.4. Descrição da empresa
 - 2.5. Produtos e serviços
 - 2.6. Análise de mercado
 - 2.7. Plano de *marketing*
 - 2.8. Plano financeiro
 - 2.9. Anexos



Finalidades do plano de negócios

Conceito

O **Plano de Negócios** ou Plano Estratégico é um instrumento importante para alcançar o sucesso empresarial uma vez que explicita de que maneira se vão satisfazer as necessidades dos clientes e como se vai atuar perante a concorrência.



Os objectivos de um Plano de Negócios passam por testar a viabilidade de um conceito de negócio, orientar o desenvolvimento das operações e estratégia, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e desenvolver a equipa de gestão.

Um Plano Estratégico ou **Plano de Negócios** é um instrumento fundamental de gestão que tem como objetivo orientar a atuação futura da empresa.

Um Plano Estratégico deve refletir de uma forma sintética e completa o pensamento estratégico, por isso é importante que o seu conteúdo inclua as três componentes da **reflexão estratégica**:

- Análise Estratégica

Análise da interação entre a indústria e o seu meio envolvente, bem como sobre a adequação da empresa aos requisitos competitivos do seu negócio.

- Formulação da Estratégia

Explicita a missão, objectivos e principais orientações estratégicas da organização.

- Organização e Implementação da Estratégia

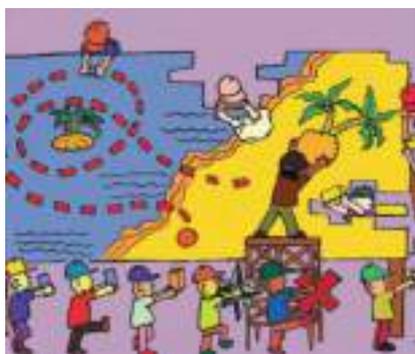
Deve traduzir as orientações estratégicas delineadas em medidas concretas para alcançar os objectivos.



Importância de um Plano de Negócios

O planeamento estratégico é o processo que conduz à definição dos objetivos da organização e das estratégias para os alcançar. É uma ferramenta de apoio à gestão, com vista ao desenvolvimento futuro da organização, especificando as grandes orientações que permitem às empresas construir, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, de forma sustentada.

O **Plano de Negócios** consiste numa descrição detalhada do planeamento de uma empresa e tem como principais objetivos:



- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipa de gestão.

O **Plano de Negócios** deve ser elaborado de forma que se entendam e estabeleçam diretrizes para o negócio, gerir de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas, monitorar o dia a dia da empresa e conseguir financiamentos e recursos junto de bancos, investidores, capitais de risco, programas de financiamento nacionais e europeus.

Assim, o Plano de Negócios constitui-se como uma poderosa e eficiente ferramenta de gestão para:

- Aprendizagem e auto conhecimento: organização e explicitação de ideias;
- Cooperação: comunicação interna;
- Convencimento: comunicação externa, no sentido de obtenção de recursos financeiros;
- Navegação: planeamento e monitorização do negócio.



A roda do plano de negócios, apresentada na figura 1, ilustra os principais aspetos da construção de um plano de negócios



Fig.1 - Roda do Plano de Negócios

Pensamento e Planeamento Empresarial

O **Plano de Negócios** é um instrumento importante para alcançar o sucesso empresarial uma vez que explicita de que maneira vão satisfazer as necessidades dos clientes e como se enfrentará a concorrência.



Fig.2 – Interação empresa – clientes – concorrência no Plano de Negócios



Muitas empresas têm sucesso sem possuírem um plano de negócios, mas mesmo nestas situações, a necessidade de efetuar um planeamento torna-se evidente nos períodos de pior desempenho, quando as vendas estagnam, os resultados caem ou os concorrentes lançam produtos bastante inovadores. Apenas a preparação atempada de planos de negócios possibilita à empresa alcançar o sucesso com consistência e regularidade.

Por essa razão, o pensamento deve sempre preceder o planeamento. O plano de negócios explicita e estrutura as visões que os gestores já possuem. O processo de pensamento empresarial envolve geralmente a desagregação dos problemas originais, a sua regeneração, a criação de uma visão geral e finalmente o planeamento das soluções.

Problemas	Desagregação	Reagregação	Visão global	Soluções
<ul style="list-style-type: none"> Mau ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da idade etária dos trabalhadores Mau sistema de promoção Baixa rotação de pessoal entre divisões 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de gestão de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> Inflexibilidade organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de reorganização
<ul style="list-style-type: none"> Má imagem no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento do número de gestores Declínio do moral dos jovens empregados 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Custos não competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> Plano para reduzir custos
<ul style="list-style-type: none"> Quebra nas vendas 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento dos custos salariais Atraso no desenvolvimento de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Inflexibilidade estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Nova atitude estratégica
<ul style="list-style-type: none"> Prejuízos elevados 	<ul style="list-style-type: none"> Redução nas margens Aumento do número de produtos não rentáveis 			

Fig.3 – Processo de Pensamento Empresarial

Objetivos do Plano de Negócios

O valor acrescentado do plano de negócios reside na sua capacidade de congregar os esforços dos gestores e de gerar consensos para a definição do futuro da empresa. O processo de elaboração do plano de negócios contribui assim para reforçar o espírito de corpo na empresa e incentivar os executivos a encontrar novas alternativas de crescimento para a organização.



Um Plano de Negócios tem como objetivos:

- Promover o **pensamento estratégico** na empresa;
- Estruturar o processo de **planeamento**;
- Melhorar a **comunicação** interna e externa;
- Facilitar a **coordenação** das atividades;
- Criar mecanismos adequados de **controle**;
- Fortalecer a **motivação** de todos os membros da organização.



Fig.4 – Objectivos do Plano de Negócios

Cada um dos objetivos de um plano de negócios desempenha um papel importante na promoção dos vários interesses da empresa.

Pensamento Estratégico: um plano de negócios deve incentivar os gestores da empresa a pensar de uma forma estratégica, a distinguir as variáveis que são determinantes para o sucesso das que têm apenas um impacto marginal e a compreender a influência da estratégia na estrutura e na gestão funcional. Desta forma, o processo de conceção do plano de negócios transforma-se num precioso exercício de aprendizagem estratégica e organizacional.



Planeamento: A elaboração do plano de negócios é, por definição, um processo de planeamento, com a particularidade de reunir num só documento fatores estratégicos e operacionais. O plano de negócios serve ainda de base a outros planos complementares, de natureza mais detalhada e com um prazo reduzido, como o orçamento anual ou o plano de atividades promocionais.

Comunicação: Um plano de negócios deve também contribuir para reforçar a comunicação dentro da empresa, tanto a nível da gestão de topo como nos níveis mais baixos da hierarquia. A utilização do plano de negócios como referência básica nas reuniões internas cria as condições para os temas serem debatidos numa perspetiva mais ampla e partilhada por toda a organização.

Controlo: Por identificar com clareza os objectivos da empresa, o plano de negócios pode ser utilizado como um instrumento de controlo. Dado que o seu enfoque privilegia os aspetos estratégicos da atuação da empresa, o plano de negócios é sobretudo adequado à realização de audits estratégicos periódicos. Em contraposição, o controlo orçamental é mais apropriado ao plano anual.

Motivação: O plano de negócios tem uma importante função de motivação para a ação, de incentivo à concretização dos objetivos propostos. Por essa razão, é conveniente que os principais gestores que vão assegurar a implementação do plano de negócios estejam também presentes na sua elaboração: após defenderem as suas posições perante os restantes membros da equipa, os gestores executivos estarão também mais empenhados em provar que os seus pontos de vista estavam corretos e eram benéficos para a organização.

Um bom plano de negócios deve apresentar três características fundamentais:

Utilidade prática – Um plano de negócios é, em primeiro lugar, um instrumento de trabalho. Por isso, deve ser um documento sintético e facilmente compreensível para a generalidade dos utilizadores. Mais importante que a riqueza conceptual do plano de negócios é a sua capacidade de transmitir as orientações da gestão aos colaboradores da organização.

Qualidade – A qualidade do plano de negócios é mais relevante que o seu número de páginas. A preocupação com a qualidade deve estar presente, tanto na redação do conteúdo, como na conceção e apresentação do documento.



Integração – Um plano de negócios deve explicitar a relação entre a estratégia, estrutura e políticas funcionais de *marketing*, investigação e desenvolvimento, produção, pessoal e finanças. Finalmente, os mecanismos de controlo de gestão apropriados à empresa devem ser também identificados e descritos no plano de negócios.



Fig.5 – Características do Plano de Negócios



Estrutura do manual do Plano de Negócios

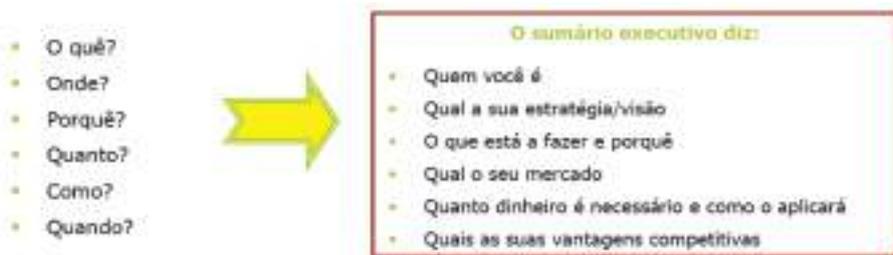
Um **Plano de Negócios** poderá ter vários níveis de complexidade, contudo deverá conter alguns pontos considerados como essenciais:

1. Introdução / Sumário Executivo
2. Apresentação da Empresa
3. Análise do meio envolvente
4. Análise do mercado
5. Estratégia da Empresa
6. Plano de *Marketing*
7. Plano de Organização e de Recursos Humanos
8. Plano de Produção ou Operações
9. Plano Económico-Financeiro
10. Calendário de Execução

Introdução / Sumário Executivo

O sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócios, visto que é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Desta forma, se não for claro, poderá desencorajar os analistas a rever o plano completo. Apesar da sua importância, o sumário executivo só deverá ser feito após a elaboração de todo o plano, uma vez que só nesta fase a informação se encontra totalmente organizada e compilada.

Assim sendo, este deverá conseguir responder às seguintes questões:



O sumário executivo deverá focar os seguintes aspetos:

- Breve descrição da empresa – referir o nome, o que vende e a quem;
- Como surgiu a ideia de criar a empresa – contextualizar o surgimento da ideia, sede uma necessidade de mercado apercebida, se decorrente de alterações legislativas;
- Apresentação do conceito de negócio – referir que produtos ou serviços serão vendidos, que clientes e mercados e com que vantagem competitiva;
- Definição da proposta de valor – qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente.

Apresentação da Empresa

A apresentação da empresa deverá conter os seguintes aspetos que a identifiquem:

- Nome / denominação social
- Logótipo
- Direção da Empresa
- Contactos e página Web (se existir)
- CAE – código de atividade económica
- Forma jurídica
- Participações sociais e repartição pelos sócios (montante e percentagem)

Na apresentação da empresa deve também estar a identificação dos promotores:

- Dados pessoais (Nome, naturalidade, residência, etc.)
- Formação académica
- Formação complementar
- Atividade profissional atual
- Experiência profissional
- Tudo o que seja pertinente para, no que respeita a pessoa, se demonstrarem capacidades empreendedoras



Análise do Meio Envolverte

Esta análise permite o conhecimento do mercado da empresa, e tem a finalidade de identificar os elementos que afetam a generalidade das empresas e a empresa em objeto de estudo.

Baseia-se assim no conhecimento dos seguintes fatores:

- **Gerais** – conhecimento dos elementos que afetam todas as empresas, tais como: dimensão, características e evolução futura do mercado nacional e dos mercados externos;
- **Específicos** – conhecimento dos elementos que afetam o funcionamento da empresa.

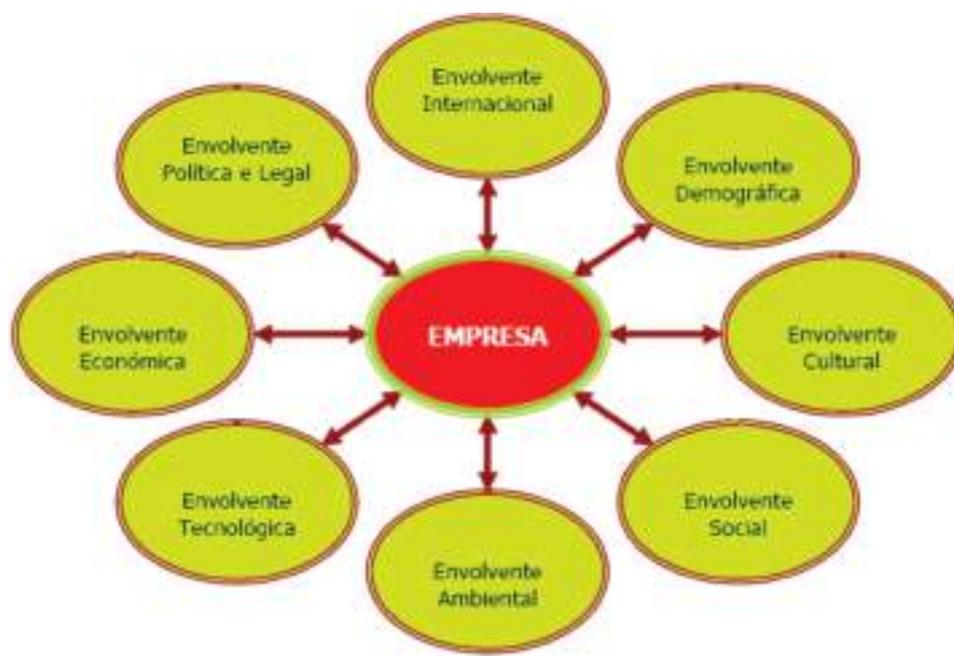


Fig.6 – Variáveis do meio externo.

As variáveis do meio externo podem ser definidas da seguinte forma:

- **Demográficas:** evolução das populações por estruturas de idades, sexo, categorias socioprofissional, níveis de formação, *habitat*, entre outras.
- **Culturais:** evolução dos valores e normas, dos estilos de vida, atitudes a respeito do trabalho, crenças e religiões, entre outras.



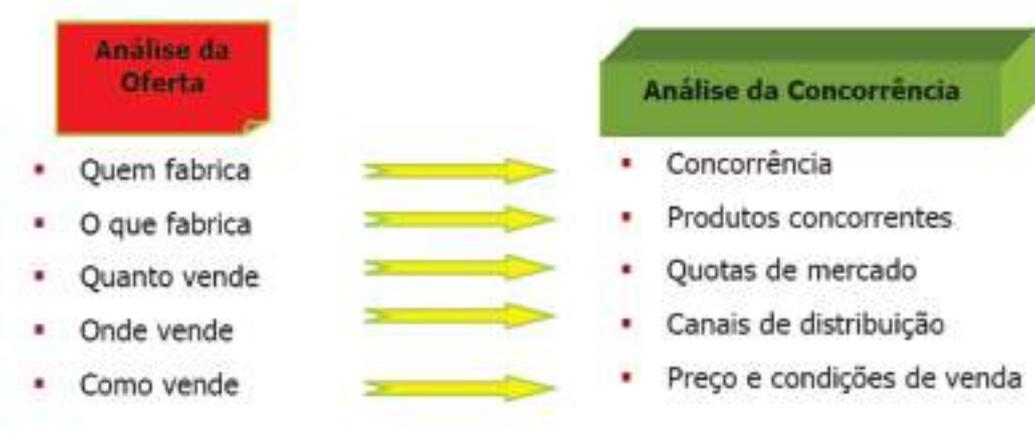
- **Sociais:** evolução e repartição dos rendimentos, das reivindicações, do tipo de confrontos sociais, hábitos e atitudes.
- **Ambientais:** evolução da legislação, das preocupações ambientais.
- **Tecnológicas:** evolução dos conhecimentos científicos, investigação científica e técnica, desenvolvimentos tecnológicos, difusão nacional e internacional das inovações e tecnologias.
- **Económicas:** evolução das estruturas produtivas e distribuição, da conjuntura geral e sectorial, do consumo, dos investimentos, do nível de emprego, dos preços, da facilidade de obtenção de crédito, da despesa pública, etc.
- **Políticas:** incidência das políticas económicas, política externa, a atitude perante a empresa privada.
- **Legais (Jurídicas e Regulamentares):** enquadramento jurídico da atividade da empresa; legislação em vigor para o sector de atividade; regulamentação do trabalho, da atividade comercial e da concorrência.
- **Relações Internacionais:** evolução do comércio mundial; estabilidade política; protecionismo.

Análise do Mercado

Esta análise consiste na identificação do mercado alvo e tipo de segmentação de clientes. Em primeiro lugar, devem identificar-se e caracterizar-se os concorrentes atuais e potenciais, os consumidores atuais e potenciais, e fazer-se uma análise da indústria em geral. De seguida, deve explicar-se em que medida é que o produto ou o serviço tem condições de sucesso naquele mercado, apresentando as necessidades de mercado que satisfaz e como se diferencia da concorrência (qualidade, preço ou outras variáveis relevantes).

Esta análise pressupõe assim uma **análise de procura** e uma **análise de oferta**.





Depois de feita esta análise, é possível identificar o mercado alvo e o tipo de clientes – **segmentação de mercado**.



Estratégia da Empresa

O processo de planeamento estratégico de uma empresa pode ser definido através do seguinte esquema:

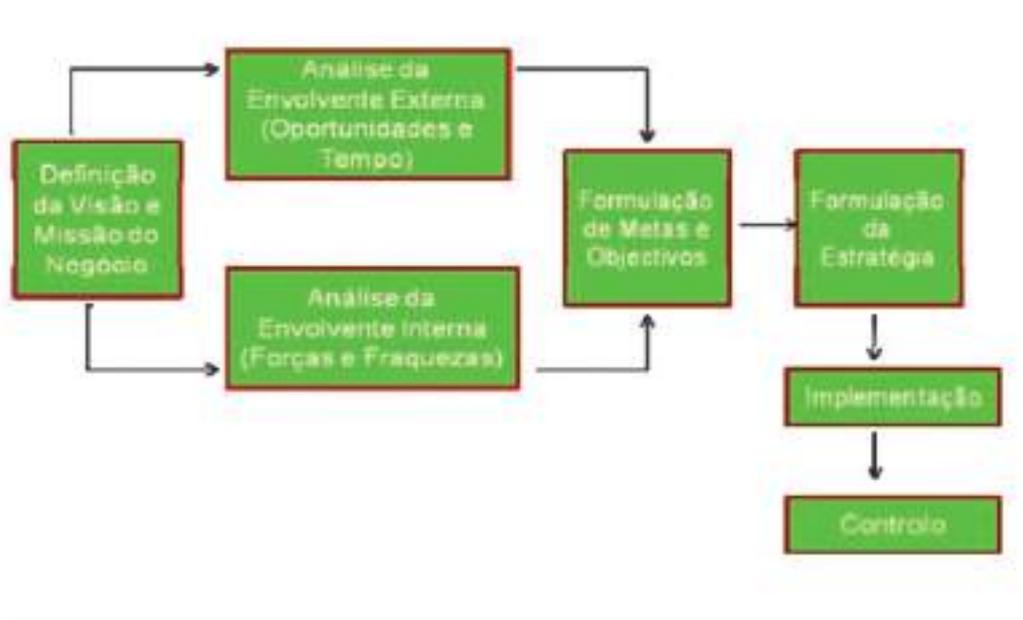


Fig.7 – Processo de Planeamento Estratégico do Negócio.

Visão e Missão do Negócio

Para que se possam definir os Objectivos e Metas da empresa é necessário definir-se em primeiro lugar a Visão e a Missão da empresa.

A **Visão** da empresa não é mais do que o objetivo que a organização pretende alcançar, ou seja, onde ela quer estar no futuro. A visão tem normalmente em conta:

- A diversificação – sectores em que a organização opera e a natureza dos negócios em que deseja atuar.
- O segmento de mercado alvo onde se pretende atuar – as parcelas de mercado que incluem segmentos de clientes com determinadas características em comum e que a organização se compromete a satisfazer;



- O tipo de integração a realizar – o tipo de atividades operacionais que a organização pretende realizar. A visão poderá passar pela integração vertical ou horizontal. No primeiro caso, as operações da empresa incluem todos os processos, desde a produção à venda. No segundo caso, a empresa subcontrata todas as operações e serve apenas como intermediária para a venda ao cliente final. Entre estes dois extremos existe uma infinidade de alternativas.
- A segmentação geográfica e a internacionalização – conjunto de regiões ou países em que a empresa pretende operar.

Desta forma, a visão é dirigida ao exterior da empresa.

A **Missão** é uma declaração que deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito, o que é que faz. Deverá responder ao porquê da existência da empresa, sendo esta dirigida ao interior da empresa.

Análise SWOT

A Análise **SWOT** (Strengths – Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities – Oportunidades, Threats – Ameaças) é uma ferramenta utilizada para fazer a análise do meio envolvente que é utilizado como base para a gestão e planeamento estratégico de uma empresa.

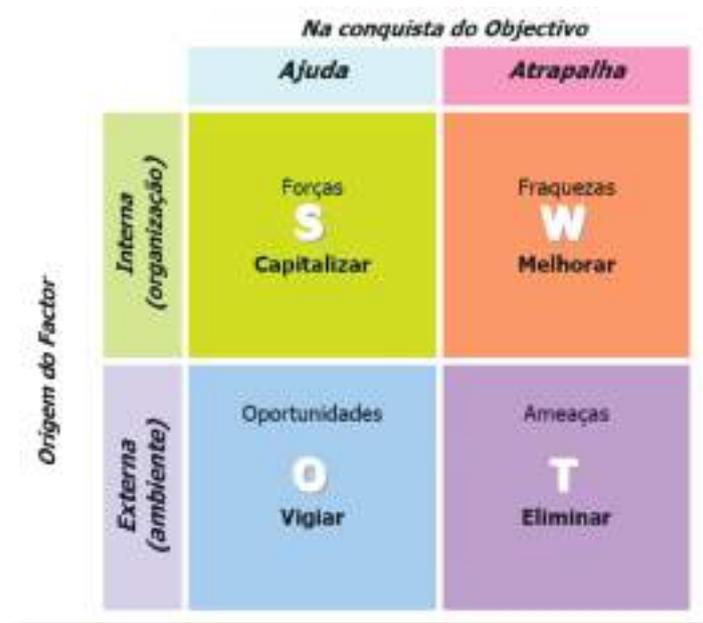


Fig.8 – Análise Swot

Esta análise divide-se em **Envolvente Externa** (Oportunidades e Ameaças) e **Envolvente Interna** (Forças e Fraquezas).



Análise da Envoltente Externa (Oportunidades e Ameaças)

A envoltente externa está totalmente fora de controlo da organização. No entanto, a empresa deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma que possa aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças da indústria. Como exemplos de oportunidades temos os novos desenvolvimentos tecnológicos, novos canais de distribuição, etc. Como exemplos de ameaças temos a entrada de novos concorrentes, o aumento dos custos dos produtos, etc.

Análise da Envoltente Interna (Forças e Fraquezas)

A envoltente interna pode ser controlada pelos dirigentes da empresa, uma vez que é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Assim, durante a análise, quando for detetado um ponto forte, este deve ser ressaltado ao máximo, e quando for detetado um ponto fraco, a organização deve agir de forma que possa controlá-lo, ou pelo menos, minimizar o seu efeito. Os pontos fortes e fracos são fatores internos que a empresa deve avaliar periodicamente, criando formulários com várias funções e avaliá-las numa escala que pode ser numérica ou qualitativa.

Metas e Objetivos

Depois de determinadas a visão e missão e analisadas as envoltentes interna e externa, a organização deverá definir os objetivos e metas que pretende atingir.

Os **objetivos** indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino pretendido. Estes poderão incluir o aumento de rentabilidade, o crescimento das vendas, o aumento da quota de mercado e o aumento do ritmo de inovação, entre outros.

As **metas** são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingirem os objetivos. Assim, deverão ser metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com horizontes temporais bem definidos. As metas não existem isoladamente, devem ser inseridas nos contextos dos objetivos mais amplos, ou seja, as metas devem ser SMART: **E**specíficas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes, **T**emporais.



Formulação da Estratégia

Neste ponto deve-se formular um plano que permita atingir os objetivos estabelecidos. Desta forma, de acordo com o tipo de objetivo a atingir, deveremos, segundo Michael Porter (1980), optar por um dos seguintes tipos genéricos de estratégia:

- **Liderança total em custos:** a empresa opta por fazer um esforço para reduzir ao máximo os seus custos de produção e distribuição, de forma que possa oferecer os melhores preços aos clientes;
- **Diferenciação:** a empresa concentra os seus esforços para alcançar um desempenho fora de série numa determinada área de benefício para o cliente, por exemplo esforçar-se por ser líder em qualidade do produto e/ou serviço;
- **Focalização:** a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de um grande mercado, tenta ser líder nesse pequeno segmento de mercado.

Implementação da Estratégia

Depois de definida a estratégia deve-se pensar em adotá-la, ou seja, passar à fase de **implementação**.

Os sete elementos-chave de uma estratégia de sucesso são:

- a. Estratégia
- b. Estrutura da empresa
- c. Sistemas/infraestruturas de apoio
- d. Estilo de gestão
- e. Qualidade dos recursos humanos
- f. Qualificação do pessoal
- g. Cultura organizacional

Controlo

Assim que se inicia a implementação da estratégia, é necessário ir controlando a sua evolução e verificar se os resultados reais não têm grandes desvios relativamente aos objetivos previstos. A empresa deverá também estar preparada para fazer quaisquer tipos de ajustes ao processo de planeamento se constatar que serão necessários para cumprir os seus objetivos.



O **controlo** da estratégia é possível se a empresa conseguir traduzir os objectivos estratégicos em métricas, monitorizando continuamente o seu desempenho.

Plano de Marketing

No **Plano de Marketing** define-se como se vende o produto e ou serviço que a empresa produz ou comercializa, ou seja, define-se o modelo de negócios.

Trata-se de definir a estratégia global de *marketing* e as diversas políticas do *Marketing Mix* (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação):

- **Estratégia Global de Marketing** – que deverá incluir a quantificação dos objectivos de venda e os pressupostos em que assentam essas projeções;
- **Política de Produto/Serviço** – definir claramente o produto ou serviço que produz e/ou vende, desde a embalagem, marca, design, etc.;
- **Política de Preço** – definir o preço e as condições de venda, explicando os métodos de determinação utilizados e os objectivos subjacentes;
- **Política de Distribuição** – definir o canal de distribuição, isto é, qual a via que utiliza para que o produto chegue ao cliente;
- **Política de Comunicação** – utilizar os vários instrumentos de comunicação, publicidade, promoções, relações públicas, para promover o negócio junto do seu público-alvo.

Plano de Organização e de Recursos Humanos

O Plano de Organização e de Recursos Humanos visa a apresentação da estrutura organizativa e planificação dos recursos humanos, e consiste:

- Apresentação da equipa de trabalho, número de trabalhadores, funções e estrutura;
- Organigrama;
- Capacidades necessárias e perfil desejado;
- Política de Recursos Humanos, como recrutar, seleccionar, contratar pessoal;
- Programa de formação de pessoal.



Com a implementação deste plano pretende-se:

- Mostrar quais as áreas chave da empresa e fazer associação com as pessoas que ocupam estas posições;
- Explicitar a competência externa necessária;
- Fazer uma previsão dos recursos humanos necessários quando a empresa crescer, bem como explicitar a política de recursos humanos;
- Anexar os *curriculum vitae* dos executivos principais e mostrar que estes são capazes de superar desafios.

Plano de Produção ou de Operações

Neste capítulo, descreve-se o modo como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços, isto é, como se realiza o *layout* de produção e explicar cada uma das fases do processo de produção/prestação de serviços.



Plano Económico-Financeiro

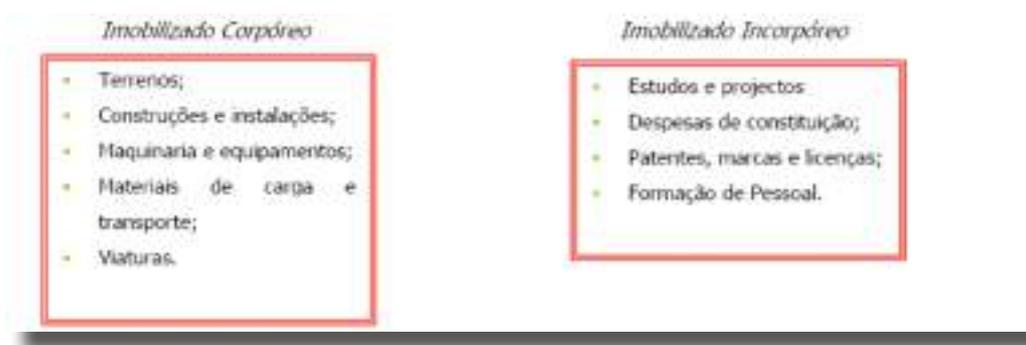
Este plano visa avaliar a viabilidade do negócio e a sua probabilidade de sucesso.

Desta forma, deve incluir todas as demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, mapas de aplicações e origem de fundos) quer para análise histórica, quer para a projeção da evolução do negócio nos próximos anos (em regra, três a cinco anos). Deverá incluir também um orçamento de tesouraria (previsão de recebimentos e pagamentos a realizar num determinado período) pelo menos para o primeiro ano de atividade e, eventualmente, uma análise do ponto crítico das vendas (volume de vendas em valor e em quantidade para o qual a empresa obtém «lucro zero»).

O plano económico-financeiro engloba o plano de investimentos e o plano de financiamento.

Plano de Investimentos – Discriminar onde serão feitos os investimentos para a realização do Plano de Negócios e quais os valores envolvidos. Trata-se, assim, de representar os recursos materiais/físicos que a empresa necessita para o desenvolvimento da sua atividade.

Para o devido efeito deverão ser calculados quais os investimentos corpóreos e incorpóreos necessários.



Plano de Financiamento – Discriminar os recursos financeiros necessários à empresa.

Para o financiamento da atividade da empresa pode recorrer a:

- **Capitais Próprios** – Capital Social e outros recursos próprios.



Fundos Próprios,
familiares e amigos



- **Capitais Alheios** – Empréstimos a médio/longo prazo, créditos de fornecedores e outros créditos.



Bancos, Business Angels, Capitais de Risco, Programas de financiamento nacionais e estrangeiros

O Plano Económico-Financeiro engloba:

- **Plano de Tesouraria (Orçamento de Tesouraria)** – serve para controlar o dinheiro disponível na empresa. Analisa a evolução global do volume, a natureza das operações financeiras e como estão a ser usados os meios líquidos;
- **Plano de Exploração (Demonstração de Resultados)** – serve para medir se a atividade é rentável ou não, que desempenho a empresa está a ter ou que espera ter;
- **Balanço de Situação (Balanço)** – serve para mostrar a situação patrimonial da empresa, proporciona uma «fotografia» da situação patrimonial da empresa, que recursos tem e como os aplica;
- **Indicadores de Gestão (Análise de Rácios)** – servem para analisar a viabilidade do negócio. São exemplo a rentabilidade sobre as vendas, ponto morto das vendas, faturação por empregado, o valor atualizado líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR), o prazo de recuperação de capital (PRC), entre outros;
- **Análise de Sensibilidade (Construção de Cenários)** – serve para analisar a viabilidade do negócio quando alterados determinados fatores do meio que envolve o negócio. Trata-se assim de medir os riscos do negócio face a alterações de contexto.



Calendário de Execução

Por último deve-se planear no tempo o desenvolvimento das principais atividades necessárias para a atividade da empresa. Para o efeito utiliza-se o Diagrama de Gantt que consiste num gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico.

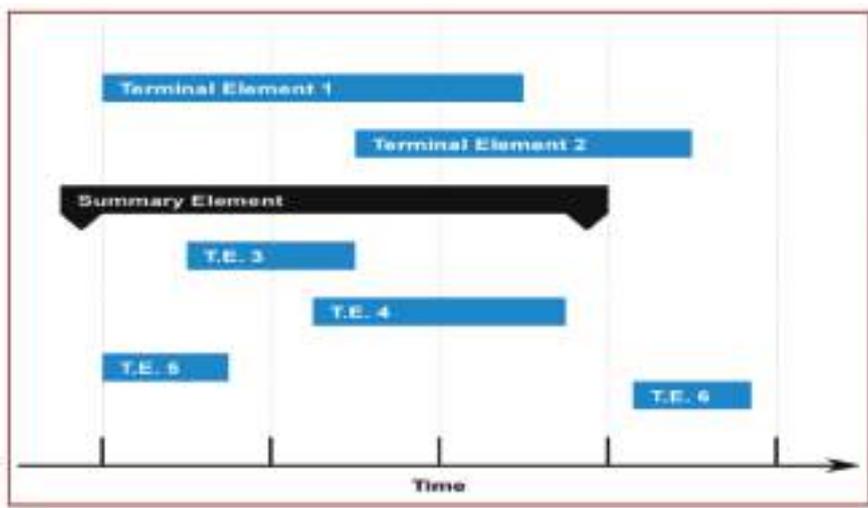
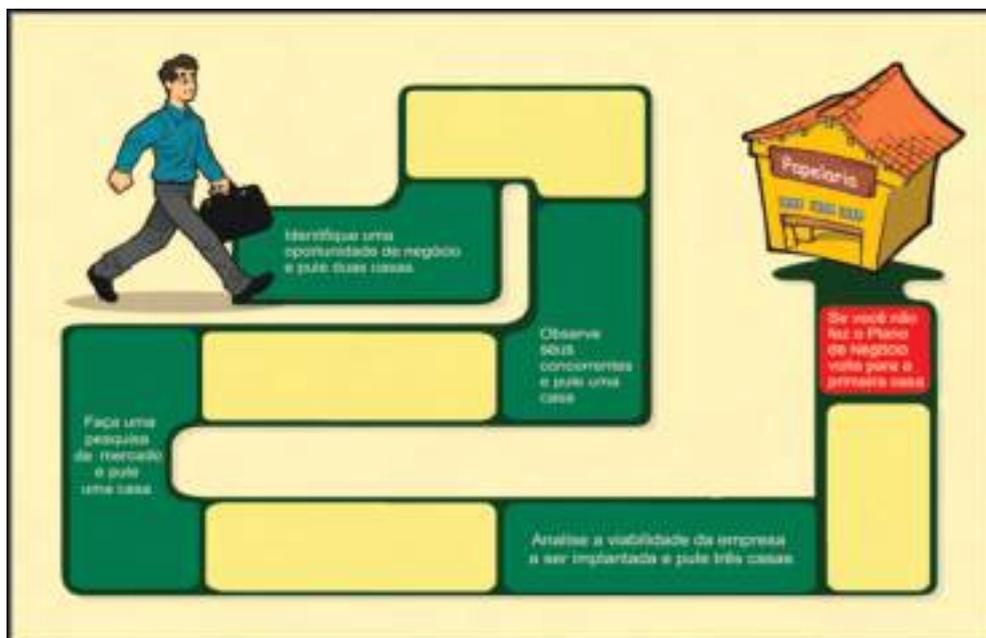


Fig.9 – Diagrama de Gantt



Propostas de trabalho

1. Apresente uma definição de Plano de Negócios.
2. Quais as componentes da reflexão estratégica que um dado plano de negócios deve conter?
3. Enumere os objectivos de um Plano de Negócios.
4. Quais as etapas a considerar para a elaboração de um determinado Plano de Negócios.
5. Escolha uma dessas etapas e caracterize-a pormenorizadamente.



Bibliografia

A.A.V.V. (1993), *Strategor, Política global da empresa*, Tradução de J. Freitas e Silva, com revisão de J. Jordão, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

BARANGER, P et al (1993), *Gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.

BREALEY, R. e S. Myers (1998), *Princípios de Finanças Empresariais*, 5ª Edição, Lisboa, McGraw-Hill de Portugal.

BRILMAN, Jean (2000), *As Melhores Práticas de Gestão*, No Centro do desempenho, Lisboa: Edições Sílabo, Lda

CAMPOS, Ana Paula et al (1999), *Técnicas de Organização Empresarial*, Lisboa, Plátano Editora.

CAMPOS, Ana Paula et al (2004), *Organização e Gestão Empresarial*, 10.º Ano, Lisboa, Plátano Editora.

CAMPOS, Ana R. V. et al (1997), *Tecnologias de Administração*, Lisboa., Edições Asa.

CHIAVENATO, Idalberto (1998), *Teoria Geral da Administração*, S. Paulo, Makron Books.

DONNELLY, Gibson e Ivancevich (2000), *Administração, Princípios de Gestão Empresarial*, 10ª Edição, Lisboa, McGraw-Hill.

FREIRE, Adriano, *Estratégia, Sucesso em Portugal*, Agosto de 1997, Verbo. ISBN: 972-22-1829-8.

Revista Exame nº 91e 92, *O Manual do Plano de Negócios*, volumes 1 e 2,1996.







Planeamento e Controlo

Módulo 4

Apresentação

O objetivo principal de todas as empresas é o lucro. As empresas têm de ser cada vez mais produtivas, mais competitivas e mais orientadas para o cliente. Não há lugar para erros ou ineficiências nos processos produtivos.

Este módulo permitirá aos futuros técnicos compreender e adquirir competências em algumas das técnicas e ferramentas que permitem às empresas alcançar os seus objetivos de produção, através da realização de um planeamento adequado, ambicioso e realista, implementado recorrendo a técnicas de controlo de produção.

Objetivos de aprendizagem

- Definir planeamento e distinguir os diversos tipos de planeamento;
- Explicar a lógica sequencial do processo de planeamento;
- Justificar a complexidade da gestão de processos em empresas industriais;
- Explicar resumidamente o controlo da produção;
- Justificar a importância do controlo da produção, bem como algumas das ferramentas utilizadas pelas empresas para a sua realização;
- Aplicar técnicas de planeamento e controlo da produção (Gantt e PERT);
- Explicar a importância dos gráficos de Gantt na gestão de projetos;
- Explicar os conceitos de margem total, margem livre e margem independente;
- Interpretar e associar os conceitos de tempo de ciclo e capacidade de produção;
- Detetar estrangulamentos em sistemas de produção;
- Identificar e aplicar métodos de balanceamentos de processos produtivos.

Âmbito de conteúdos

1. Fundamentos sobre planeamento e controlo da produção
 - 1.1. Planeamento estratégico, tático e operacional
 - 1.2. Plano Industrial e Comercial (PIC)
 - 1.3. Plano Diretor de Produção (PDP)



2. Técnicas de planeamento e controlo da produção
 - 2.1. Gráficos Gantt
 - 2.2. Redes PERT/ CPM
 - 2.3. Método Kanban
 - 2.4. Balanceamento de linhas de produção



Fundamentos sobre planeamento e controlo da produção

Introdução

A primeira área com que qualquer organização se deve preocupar é o **planeamento**. Se não tivermos um plano, não podemos estabelecer objetivos, se não tivermos objetivos, não há qualquer razão para nos organizarmos. Por outras palavras: se não sabemos para onde ir, também não sabemos como nos organizar para lá chegar. Planear e organizar são tarefas integradas de gestão. Ao longo do crescimento de qualquer organização, a sua estrutura deve também evoluir. Por vezes, o impacto da mudança não é visível, ainda que seja uma das razões pelas quais planear e organizar são duas tarefas tão próximas. Planear ajuda a diminuir a incidência e a magnitude das crises quando ocorrem as mudanças. Planear ajuda a avaliar rapidamente o impacto das mudanças quando as crises ocorrem.

Portanto, qualquer organização, e mais especificamente qualquer empresa, tem de definir as finalidades a atingir com a sua atividade. Se não o fizer, provavelmente nunca atingirá os seus objetivos.

Planear envolve:

- escolher um destino;
- avaliar caminhos alternativos
- decidir por onde ir para se atingir o destino predefinido.

O mais importante em planeamento não é a feitura de um plano, mas sim o espírito que se cria, a motivação de todos os intervenientes. O documento final será revisto sempre que algo se alterar porque não foi possível cumprir.

Mas uma boa planificação não abrange apenas a previsão correta da vida futura da empresa.



É que intimamente relacionado com a previsão está o **controle**, que tem por finalidade a análise sistemática e crítica dos desvios entre o previsto e o realizado e a avaliação destes desvios, de modo que se conheçam não só os responsáveis por tais desvios, mas também para se poderem tomar, o mais rápido possível, as necessárias medidas corretoras.

Planeamento é uma atividade contínua, sistemática e disciplinada que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, de modo que se possam alcançar determinados objetivos que, previamente, foram fixados. É um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado.

Planeamento estratégico, tático e operacional

Numa organização, o planeamento pode ser visto sob três perspetivas diferentes:

A – Planeamento estratégico

O planeamento estratégico define por um prazo longo e para o futuro a missão da organização. Em planeamento estratégico, a questão básica para qualquer organização é a de saber qual é o seu negócio (aquilo que frequentemente se pergunta a uma criança: «o que queres ser quando fores grande?»).

O Planeamento Estratégico é um processo que fixa as grandes orientações que permitem à empresa modificar, melhorar ou consolidar a sua posição relativamente à concorrência, atribuindo responsabilidades a todos os níveis hierárquicos envolvidos.

Por exemplo, uma associação de agricultores cultivava frutas e legumes que vendia a intermediários. Porque não vender diretamente aos consumidores? Este facto obrigou a pensar nas necessidades dos consumidores, no circuito de distribuição dos produtos, na forma de os embalar, etc., e a sua principal atividade alterou-se radicalmente. Ainda outro exemplo: uma pequena empresa fabricava motores para máquinas de cortar relva. Porque cada vez mais pessoas se dedicam a fazer pequenas reparações em casa, a empresa viu a oportunidade de aplicar os seus motores a outras pequenas ferramentas domésticas, como berbequins, tesouras de aparar sebes, pequenos aspiradores, etc.





1. Definição da missão
2. Análise do ambiente externo e interno
3. Definição de objetivos específicos
4. Comunicação

São características do planeamento estratégico:

- Planeamento para **mais de cinco anos**.
- A pergunta-base é: **Qual é o nosso negócio?** Vamos expandir ou encolher o nosso negócio? Vamos terminar com ele?
- É geralmente feito pelos gestores de topo da empresa.
- É uma atividade complexa, porque há que obter informação sobre o enquadramento exterior. Esta informação pode ser obtida a partir de várias fontes, como sejam os contactos pessoais, estatísticas, publicações de organismos públicos, associações patronais e profissionais, bancos, conferências, feiras, etc.



- Mas o planeamento estratégico exige também uma avaliação cuidadosa do **perfil da empresa**, ou seja, dos seus recursos e capacidades, nas áreas física, financeira, técnica e humana. Desta maneira, ficam a conhecer-se os **pontos fortes e os pontos fracos** da empresa.
- Finalmente, há que analisar o **meio envolvente** da empresa, para comparar os recursos e capacidades da empresa com as **oportunidades e ameaças** do meio envolvente, o objetivo é determinar os fatores de sucesso da empresa, isto é, ponderar os pontos fortes em que se baseia a sua estratégia e as fraquezas que deve procurar superar.
- O produto final é geralmente uma declaração em que se clarifica o objetivo da organização e em que negócios se vai concentrar. É a declaração de **missão** da empresa.

Avaliação do Perfil da Empresa

Questões a ponderar	Fatores a ter em conta
<ul style="list-style-type: none"> • Qual a razão da existência da organização? • Que bens produz ou que serviços irá prestar? • A quem se destinam tais bens ou serviços? • Onde se situa a sua área de atuação? • Qual o esquema tipo de distribuição? 	<p>Missão da empresa</p> <p>Produtos, serviços</p> <p>Clientela</p> <p>Mercado-alvo</p> <p>Formas de distribuição</p>

Análise do Meio Envolvente

OPORTUNIDADES	Que alterações fundamentais se irão verificar no nosso sector ou campo de atividade nos próximos 5, 6 ou 10 anos?	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	Que papel e que pode e deve ter a nossa organização naquilo que irá acontecer?	PONTOS FRACOS



Com esta análise, pretende-se:

- Comparar os recursos e capacidades da empresa, com as oportunidades e ameaças do meio envolvente;
- Determinar os fatores de sucesso da empresa, isto é, ponderar os pontos fortes em que baseia a sua estratégia e as fraquezas que deve ultrapassar;
- Comparar as forças e fraquezas com as dos concorrentes por forma a identificar os recursos de que deve dispor e as medidas que deve implementar para obter vantagens competitivas.

O Planeamento estratégico ajuda a tomar decisões, tais como:

- Diversificação de produtos – Ex: a Coca-Cola, diversificou os seus investimentos no ramo da fast-food.
- Novos produtos – Ex: No sector farmacêutico, criar um produto eficaz no combate a uma doença incurável.
- Investimento/desinvestimento em equipamentos – Ex: automatizar todo um sector que possui equipamento desatualizado.

O processo de Planeamento Estratégico pode resumir-se em :

- 1. Estabelecimento dos objetivos** – Definir, de forma clara, os objetivos a alcançar.
- 2. Análise da situação** – Identificar ameaças e oportunidades, e os pontos fortes e fracos da empresa. Identificar os fatores críticos de sucesso.
- 3. Análise do meio ambiente** – Ter em atenção: a economia, a política, a cultura, as mudanças, entre outros.
- 4. Avaliação da estratégia** – Tendo em conta os pontos atrás enunciados, decidir qual a melhor alternativa de estratégia a ser implementada, sem esquecer a concorrência, os clientes e a própria empresa.
- 5. Implantação através dos outros tipos de planeamento** – Utilizar toda a informação obtida para concretizar os objetivos propostos e criar *feedback* para avaliação dos resultados.



B – Planeamento Tático

O Planeamento Tático é o conjunto das decisões relativas a empreendimentos mais limitados a realizar em prazos mais curtos.

Ex.: produzir mais 30 unidades de um produto, mantendo os custos, através da rentabilização.

O Plano Tático pretende responder a questões básicas tais como:

- Qual a tarefa a realizar?
- Quais os recursos necessários?
- Onde será realizada?
- Quando deverá realizar-se?
- Quem é responsável pela sua execução?

Ex.: a aquisição de uma máquina ou a contratação de pessoal para o armazém.

C – Planeamento Operacional

No planeamento operacional, o horizonte temporal é de um ano ou menos, podendo ser mensal e até de um dia.

O Planeamento Operacional está virado, fundamentalmente, para a maximização dos resultados.

Caracteriza-se pelo pormenor das tarefas e das operações, pelo seu carácter imediatista, centrado num curto prazo, abrangendo apenas uma tarefa ou uma operação (ex.: plano de gastos de uma máquina: eletricidade, água, etc.). Destes planos constam orçamentos que levam a ponderar a validade e a qualidade daquilo que se vai adquirir ou construir, atendendo aos recursos de que a empresa dispõe.

Envolve executivos de cada departamento da empresa que serão responsáveis pelo cumprimento dos objetivos traçados no plano. Os aspetos a incluir são cada vez mais específicos, tais como previsões de vendas por produto e mercado, os recursos necessários para a produção de cada produto, previsões financeiras, produção por hora, por dia, etc. O plano operacional também inclui previsão de paragens de trabalho por problemas laborais, falta de matérias-primas, avarias de equipamento, etc. O plano operacional difere de empresa para empresa, mas, em qualquer caso, reúne dados suficientes para que, sempre que necessário, seja revisto pela administração da empresa.



Planeamento - Hierarquização



O planeamento não deverá ser estático, pelo contrário, uma das suas características essenciais é o dinamismo.

Os três tipos de planeamento, em parte coincidentes, dão-nos diferentes níveis de pormenor e de tempo de vigência. Não há duas organizações iguais quanto à sua filosofia e processos de planeamento, mas cada organização e cada gestor, deliberada ou instintivamente, fazem planeamento.

NÍVEL	TIPO	CONTEÚDO	TEMPO	ÂMBITO
Mais alto	Planeamento Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a empresa como um todo
Intermédio	Planeamento Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada área ou recurso da empresa separadamente
Execução	Planeamento Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação isoladamente



Plano Industrial e Comercial (PIC)

O controlo dos custos

Qualquer empresa quer ter resultados que lhe permitam assegurar a sua sobrevivência. Um primeiro passo é a combinação de forma ótima dos diferentes fatores de produção, minimizando, sempre que possível, os seus custos de aquisição. Ao longo do processo produtivo, a empresa vai tentar reduzir os diferentes custos de modo que o produto final seja o mais competitivo possível.

O controlo da qualidade

Desde sempre que a qualidade dos produtos foi uma preocupação de quem os produzia. Em plena expansão industrial do início do séc. XX, tudo o que era produzido era vendido e assim, qualidade era por vezes o contrário de produtividade. Havia inspetores de qualidade que separavam os produtos defeituosos mas, durante a Segunda Guerra Mundial, muitas empresas começaram a produzir para o exército, o que obrigou a instituir um verdadeiro controlo de qualidade, geralmente assegurado por engenheiros. Procediam à análise de resultados, das reclamações, definiam métodos estatísticos, analisavam as causas dos defeitos, analisavam os custos da não qualidade, etc. A partir de 1960, com a concorrência acrescida pelo alargamento dos espaços económicos, as empresas procuraram responder às necessidades destes novos mercados cada vez mais exigentes. A qualidade ainda não era uma preocupação dominante das empresas. A partir dos finais dos anos setenta, principalmente nos países mais desenvolvidos, os mercados são de fraca expansão, a oferta é muito superior à procura e as empresas começam a ter uma estratégia de qualidade. A diferenciação dos produtos passa a fazer-se com base na qualidade.

A qualidade tem de existir em todas as fases do ciclo de vida do produto e isto exige que cada função da empresa assuma a sua responsabilidade em parte do objetivo global da qualidade e que todos, na empresa, sejam mobilizados nesse sentido. É a qualidade total.



Para se alcançar a qualidade, a empresa tem de suportar custos. São **custos da qualidade**:

- custo dos defeituosos: no fabrico onde são vendidos a preço inferior e nas vendas pela má imagem criada junto dos clientes, pelo custo dos serviços pós-venda, pela desclassificação do produto, etc.;
- custo da deteção de defeituosos no controlo da produção, nos laboratórios, nas aparelhagens de medida e controlo;
- custo de prevenção na automatização dos controlos, no desenvolvimento de métodos estatísticos e na análise dos defeitos e investigação das causas.

Geralmente, o valor dos custos é mais do que proporcional ao aumento do valor da qualidade.

O controlo dos stocks

A gestão económica de stocks tem por finalidade a determinação de uma política ótima de aprovisionamento, isto é, quando e quanto encomendar, com o objetivo de satisfazer a procura futura. A quantidade a encomendar de cada vez, o lote económico, é aquela para a qual o custo total é mínimo.

O **custo total** é composto por 3 parcelas:

- **custo de aquisição** (preço de compra e despesas adicionais de compra);
- **custo de efetivação de encomendas** (independentemente das quantidades encomendadas);
- **custo de posse** (encargos de armazenagem, encargos financeiros, seguros, perda de valor, etc.).

Além dos custos, a empresa tem de considerar o **tempo de reaprovisionamento**, isto é, o tempo que decorre desde que se desencadeia a encomenda e o momento em que esta entra no armazém: tempo de lançamento de encomendas, tempo da encomenda até ao fornecedor, tempo de resposta do fornecedor, tempo de trânsito do fornecedor até nós e tempo de disponibilidade interna (controlo, contagem, registo e arrumação).

Outro fator a considerar é a natureza da **procura**:



- Dimensão e frequência de encomendas: a mesma quantidade pode ser procurada muitas vezes em pequenas quantidades de cada vez ou poucas vezes em grandes quantidades.
- Independência da procura: há produtos de procura independente e outros de procura dependente como, por exemplo, os componentes para automóvel ou os produtos para a construção civil.
- A uniformidade ou desigualdade da procura, resultante, por exemplo, de uma campanha promocional da empresa ou de uma ação não induzida.
- Possibilidade de diferir ou não encomendas não satisfeitas. Numa loja, a procura não satisfeita implica geralmente a perda do cliente. Numa empresa industrial ou num grossista há a possibilidade de atender mais tarde.
- Sistema de distribuição física nos armazéns: o stock será tanto maior quanto mais etapas tiver o sistema de distribuição física.
- A qualidade das previsões afeta a quantidade a manter em stocks. Exemplo típico é o da relação entre os stocks de cerveja e as previsões meteorológicas.

A empresa pode decidir constituir **stocks de segurança** para enfrentar as variações imprevistas no prazo de entrega e no consumo. A dimensão do stock de segurança está limitada ao facto de não fazer a empresa incorrer em encargos superiores àqueles que derivariam dos prejuízos que se querem evitar. Para se calcular o seu valor a empresa tem de conhecer o consumo provável durante o prazo de entrega e definir o risco de rutura que está disposta a assumir.

Conclusão: Todas as decisões relativas à programação e controlo da produção são, desde logo, condicionadas pela decisão de produzir para encomenda ou produzir para stocks. Tem portanto de haver coerência entre as decisões estratégicas da empresa e as decisões que respeitam a área da produção.

Poderemos sucintamente listar o conjunto de questões que se podem colocar no planeamento da produção:



Área de Decisão	Questões
Planos do produto	Que produtos (bens ou serviços) oferecer?
Prioridades competitivas	Devemos fazê-lo na base dos custos, qualidade ou flexibilidade?
Posicionamento estratégico	Devemos organizar os recursos em função da encomenda ou do mercado?
Gestão da qualidade	O nosso objetivo é manter a qualidade existente ou o topo de gama?
Design do processo	Que processo usar para produzir os nossos produtos?
Gestão da força de trabalho	Como devemos formar, motivar e pagar aos nossos empregados?
Escolhas tecnológicas	É tempo de automatizar alguns dos nossos processos?
Capacidade	Qual a capacidade máxima razoável?
Manutenção	Quanto devemos gastar para manter o equipamento?
Localização	Devemos ser seguidores ou líderes na localização geográfica de novas dependências?
<i>Layout</i>	Como dispor fisicamente o equipamento?
Gestão de materiais	Quem deverão ser os nossos fornecedores? Como os avaliamos e mantemos?
Produção e planeamento	Quais devem ser os nossos valores de produção e índices de produtividade para este trimestre?
Plano de produção	Devemos produzir para stocks ou para encomenda?
Stocks de matérias-primas	Que stocks precisamos? Como controlar?
Programação	A que clientes ou trabalhos devemos dar prioridade?
Controlo da qualidade	Como é que podemos atingir os nossos objetivos de qualidade?



Plano Diretor de Produção (PDP)

O PDP, munido das informações vindas das previsões da procura e com a participação dos departamentos de vendas, produção e compras, realiza o planeamento desagregando as famílias de produtos em produtos e componentes.

O Plano Diretor de Produção (PDP) é uma declaração do que a empresa espera produzir. Estabelece antecipadamente o plano de produção dos itens a atribuir o plano diretor. O plano diretor mantém esse Plano que, por sua vez, se torna numa série de decisões de Planeamento que comandam o planeamento de Necessidades de materiais (MRP). Representam ainda o que a empresa pretende produzir expresso em configurações, quantidades e datas específicas. O plano diretor não é uma previsão de vendas que representa o índice de procura, o plano diretor deve levar em conta a previsão, o plano de produção, e outras importantes considerações igualmente importantes como solicitações pendentes, disponibilidade de material, disponibilidade de capacidade, políticas de gestão e metas.

Dá a conhecer a procura do bem final, não só as quantidades exigidas mas também as datas de entrega das encomendas. Este plano deverá possuir um horizonte de planeamento suficientemente amplo para cobrir o tempo de fabrico necessário a produção do bem final. Geralmente a procura vem expressa em semanas, estendendo-se o horizonte de planeamento em função da duração do ciclo de produção. Este plano deverá ainda ter em consideração a capacidade fabril existente de modo que permita concretizar, no devido tempo, aquilo que é o exigido. A informação contida no plano mestre coincidirá necessariamente com a previsão da procura. De facto, em relação a um determinado período, poderá a previsão exceder a capacidade para esse período, devendo o plano mestre refletir essa correção. Poderá haver necessidade de corrigir os níveis de existências, aumentando ou diminuindo os stocks em armazém, fazendo com que não haja coincidência entre a procura prevista e as quantidades a produzir indicadas pelo plano mestre. O sistema MRP utiliza a informação dada pelo plano mestre de produção e transforma-a em «sub-procuras» individuais de acordo com os tempos de fabrico de cada componente.



O plano diretor de produção (PDP) é um elemento fundamental da gestão dos recursos de produção. Funcionando como uma ponte entre o plano industrial e comercial e o cálculo das necessidades, é um contrato que define com precisão a calendarização das quantidades a produzir para cada produto acabado. Logo, é essencial para a função comercial, que pretende satisfazer os clientes da empresa, e para a função da produção porque vai constituir um plano de referência para a produção. Se é evidente que o ideal seria produzir o que se vai vender, não é menos verdade que os constrangimentos industriais e o PDP permite tê-los em conta. Uma outra função importante é ajudar o gestor a antecipar as variações comerciais.

O PDP é um *input* indispensável, tal como os outros dois (a estrutura de produtos e situação das existências), e o mais importante do sistema MRP. Segundo Tubino (1997, pág. 24), o MRP tem por objetivo desmembrar os planos produtivos estratégicos de longo prazo em planos específicos de produtos acabados para médio prazo, direcionando todas as etapas da programação e execução das atividades operacionais da empresa (fabricação, montagem e compras). Na sua elaboração, todas as áreas que têm contacto mais direto com a fabricação estão envolvidas, tanto para fornecer como para utilizar informações do PDP. Por exemplo, a área de finanças coordena os gastos com horas extras, stocks, novos equipamentos; a área de marketing elabora o plano de vendas e a previsão da procura; a área de produção limita a capacidade e as instalações, fornece ainda padrões atualizados de tempos e consumos de materiais para a execução das tarefas; a área de compra informa as necessidades referentes a logística de fornecimento externo; e a área de recursos humanos apresenta o plano de contratação e formação de colaboradores, etc.

Ex: Plano de produção agregado de colchões e o plano diretor de produção

Como podemos verificar, a figura mostra-nos um plano de produção agregado com o número total de colchões a produzir por mês. O que acontece é que o PDP desagrega os colchões em modelos de colchões e o mês em semanas, especificando assim o tipo exato de colchão e a sua quantidade a produzir por semana. No nível mais baixo teremos, então, o MRP que irá fazer a explosão de materiais dando-nos, detalhadamente, os componentes e as quantidades necessárias para fazer os colchões especificados no PDP.



Meses	1		2					
Produção de colchões	900		950					
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8
	200			400		200	100	
		100	100		150		100	
			100			200		200

As principais funções do PDP são:

- Gerir o cálculo das necessidades, emitindo as ordens de fabrico para os produtos acabados e induzindo a explosão do cálculo das necessidades, através das nomenclaturas.
- Concretizar o plano industrial e comercial (PIC), traduzindo-o em produtos acabados, reais para cada família do PIC.
- Permitir o acompanhamento das vendas reais, comparando as encomendas recebidas com as previsões.
- Disponibilizar ao serviço comercial a informação sobre os produtos disponíveis para a venda sem pôr em causa o PDP previsto e, portanto, sem desestabilizar a produção.
- Por fim, permitir medir a evolução do stock (com um nível suficiente para assegurar um bom serviço ao cliente sem atingir proporções excessivas, por razões económicas).

Enquanto o plano industrial e comercial se desdobra em períodos mensais, o PDP segue normalmente uma calendarização semanal (ou mesmo diária). O seu horizonte total cobre, pelo menos, o prazo acumulado de todos os componentes necessários a sua elaboração, podendo ser, por exemplo, anual. Trata-se de um cálculo deslizante, período a período.



Técnicas de planeamento e controlo da produção

Não há produção sem planeamento. As técnicas de produção são cada vez mais complexas, o fator tempo é fundamental, a necessidade de, em cada momento, ter alternativas para ocorrer ao imprevisto tornam o planeamento imprescindível.

A programação da produção está ligada ao estabelecimento de uma ordem, um calendário para utilização eficiente dos recursos (tempo, mão de obra e materiais). Para satisfazer as encomendas que vai recebendo ou produzir para stock, a empresa tem de planear e controlar cuidadosamente as atividades a desenvolver a médio prazo.

Toda a gestão de operações é fundamental em diferentes sectores da atividade económica:

- Indústrias ou sectores dinâmicos como, por exemplo, a indústria automóvel, o sector bancário ou os transportes;
- Indústrias ou sectores concorrenciais: super ou hipermercados, eletrónica, equipamentos informáticos, etc.;
- Indústrias ou sectores que trabalham por encomenda: construção civil, construção naval, construção de aviões, etc.

O planeamento tático ou agregado obrigará a equacionar as seguintes decisões:

1. Definição das quantidades a produzir.
2. Afetação da capacidade produtiva.
3. Caracterização da situação: conhecida a procura prevista, a capacidade produtiva é dada e os produtos são agregados em famílias, os períodos de tempo e os recursos produtivos são agregados.
4. O objetivo é satisfazer a procura ao mínimo custo.
5. Decisões a tomar neste caso: definir a taxa de produção, definir o nível de mão-de-obra a definir o nível de stocks.
6. Duas estratégias possíveis: manter constante a taxa de produção ou ajustar a produção à procura.



7. Custos a considerar:

- Custo normal de produção
- Custo do trabalho extraordinário
- Custo do recrutamento / despedimento
- Custo da subcontratação
- Custo de armazenagem
- Custo da procura não satisfeita

Dada a importância do planeamento, vários especialistas se têm debruçado sobre o estudo de modelos de planeamento que permitam as empresas a encarar o futuro com uma certa margem de segurança.

De entre os vários modelos existentes, é de salientar o Gráfico Gantt (por ter sido um dos primeiros) e o Modelo PERT (por ser um dos mais utilizados).

Gráficos de Gantt

É um dos mais antigos modelos para equacionar os problemas de programação no tempo de operações elementares. Datando do início deste século, o seu valor atual já não se situa ao nível das soluções ótimas de planificação. Serve, no entanto, como meio de organização do raciocínio do planificador.

O gráfico de Gantt, também conhecido como método de ensaios e erros, é um cronograma, isto é, um gráfico de dupla entrada, que visa, fundamentalmente o acompanhamento do projeto de modo que permita a inspeção do mesmo, relativamente à execução das tarefas a serem realizadas e responder a questões, tais como:

- Quando estará o projeto finalizado?
- Quais as atividades mais responsáveis pelo projeto (atividades críticas) e as menos responsáveis (atividades não-críticas)?
- Qual a possibilidade de o projeto se realizar em determinado prazo?
- Existem recursos suficientes para terminar dentro do prazo?



Para conseguirmos utilizar o gráfico de Gantt é necessário:

1. Definir o projeto a realizar;
2. Identificar as tarefas e os responsáveis;
3. Calcular a duração de cada tarefa;
4. Definir as ligações entre as tarefas.

O gráfico de Gantt permite:

- Observar o tempo previsto para cada tarefa;
- Proceder à comparação entre o tempo previsto e o efetivamente gasto por cada atividade;
- Análise de desvios e apuramento de responsabilidades.

O desenvolvimento do modelo requer ainda, em relação a cada tarefa, que se proceda à estimativa do tempo necessário para a sua realização:

- uma estimativa otimista (x) – se tudo correr pelo melhor, qual será o tempo necessário para a realização da atividade?
- uma estimativa pessimista (y) – qual o tempo necessário para completar a tarefa em condições de grande azar?
- o tempo mais provável (z) – que é baseado na experiência do passado, ou seja, no tempo que mais usualmente se leva para executar uma tarefa semelhante.

Por combinação destas três estimativas pode determinar-se, através de uma média ponderada, o tempo esperado de duração para a execução de uma tarefa (T_e):

$$T_e = K1 (x + y) + K2 (z) \quad \text{onde } k1 \text{ e } k2 \text{ são os pesos}$$

Por estudo estatístico chegou-se à conclusão de que o tempo mais provável (z) tem uma possibilidade de ocorrência quatro vezes maior do que qualquer um dos outros dois tempos, logo:

$$T_e = \frac{x + y + 4z}{6}$$



Para a construção do gráfico, deverá:

- na coluna do lado esquerdo, representar-se o roteiro operacional, ou seja, a indicação das etapas pela ordem por que devem ser realizadas;
- na primeira linha do quadro, representar-se não só o tempo necessário à realização de todas as atividades, mas ainda o tempo que se prevê ser necessário para a realização de cada tarefa.

O gráfico de Gantt permite ainda, durante a fase de execução, efetuar a comparação entre o previsto e o realizado, pois permite conhecer as tarefas que estão atrasadas em relação ao programado e as que estão adiantadas em relação ao que estava previsto.

Gráfico de Gantt

Tarefas	Tempo (dias)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Planeamento	■	■													
Pesquisa de recursos			■	■	■										
Fabricação 1				■	■	■	■								
2					■	■	■	■							
3							■	■	■						
Montagem Parcial A									■	■	■				
B											■	■			
Montagem Final												■	■		
Inspeção														■	■

No entanto, este modelo apresenta, fundamentalmente, as seguintes desvantagens:

- não permite conhecer se se está ou não a fazer uma distribuição ótima dos recursos da empresa;
- não permite associar as previsões de custos nem às várias fases do planeamento nem ao processo como um todo.



Redes PERT/CPM

Para se ultrapassarem as deficiências apresentadas pelo gráfico de Gantt, apareceram, a partir de 1957, várias técnicas que tentaram resolver o problema do planeamento a longo prazo. Todas têm, no entanto, em comum a noção da existência de um caminho crítico, pelo que as diferenças entre elas se situam nos trabalhos preparatórios para o desenvolvimento do modelo. De entre os modelos desenvolvidos, o mais importante é, sem dúvida, o modelo PERT (Program Evaluation Research Task ou Program Evaluation and Review Technique), que foi desenvolvido em 1958 nos Estados Unidos.

As técnicas denominadas PERT e CPM foram independentemente desenvolvidas para a Gestão e Controlo de Projetos em torno de 1950, porém, a grande semelhança entre estas fez com que o termo PERT/CPM fosse utilizado corriqueiramente como apenas uma técnica.

Os termos PERT e CPM são acrónimos de Program Evaluation and Review Technique (PERT) e Critical Path Method (CPM).

Exemplos de Projetos que podem utilizar PERT/CPM:

1. Construção de uma planta
2. Pesquisa e desenvolvimento de um produto
3. Produção de filmes
4. Construção de navios
5. Instalação de um sistema de informações
6. Condução de campanhas publicitárias, entre outras.

PERT e CPM utilizam principalmente os conceitos de Redes (Grafos) para planear e visualizar a coordenação das atividades do projeto.

O método/ técnica de PERT é sinónimo de gestão de projetos importantes e de longo prazo.

Para a aplicação do método PERT é necessário:

1. Definir o projeto a realizar;
2. Identificar as tarefas e os responsáveis por cada uma delas;
3. Calcular a duração de cada tarefa;
4. Definir as ligações entre as tarefas.



Este método traduz-se num gráfico composto por: etapas e tarefas.

- Na construção de redes de PERT, os símbolos utilizados são o  e a  seta



O círculo da rede representa as etapas

As setas representam as tarefas a realizar

Para compreendermos melhor, apoiamo-nos num pequeno exercício económico.

Exercício:

Suponhamos que a empresa Alfa desejava elaborar um orçamento de vendas para o próximo exercício económico.

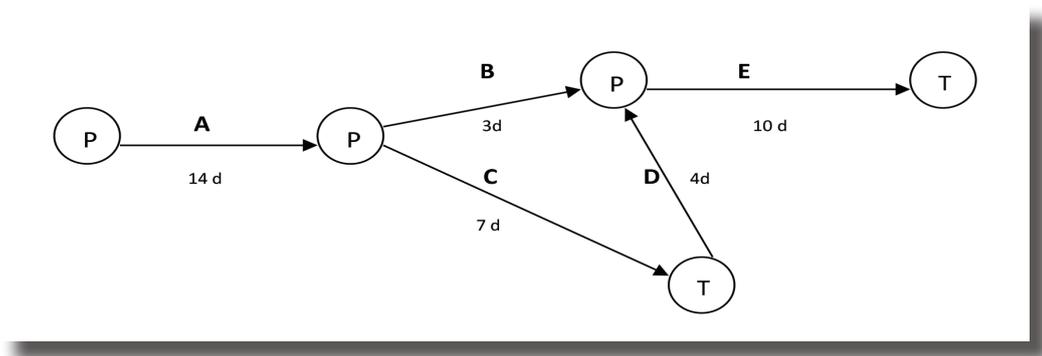
A primeira tarefa que teria que desenvolver consistiria na estimativa do volume de vendas a efetuar no próximo exercício económico (A). Faria, de seguida, a previsão do valor das vendas (B) e, em simultâneo, o cálculo da produção para o próximo período (C). A tarefa seguinte consistiria na estimativa do custo da produção (D). Por fim, caberia ao planificador a elaboração do documento orçamental de acordo com os dados obtidos (E) e em que se faria a previsão dos tempos necessários ao desenvolvimento do processo.

O trabalho realizado pode-se resumir da seguinte forma:

Tarefas	Tempo de Execução	Antecessor Imediato
A – Previsão de Vendas	14 dias	-
B – Valor das Vendas	3 dias	A
C – Cálculo da Produção	7 dias	A
D – Custo da Produção	4 dias	C
E – Elaboração do Orçamento	10 dias	B,D



Representação do projeto num modelo de rede de PERT:



Nota explicativa:

- As setas representam as atividades a serem executadas.
- O fim de uma atividade está representado por um círculo e recebe o nome de evento.
- Observam-se arranjos diferentes de atividades e eventos. Uma vez, uma atividade não pode ser iniciada, sem que a anterior termine; outras vezes, diversas setas partem do mesmo evento, porque as atividades decorrentes podem efetuar-se em simultâneo.

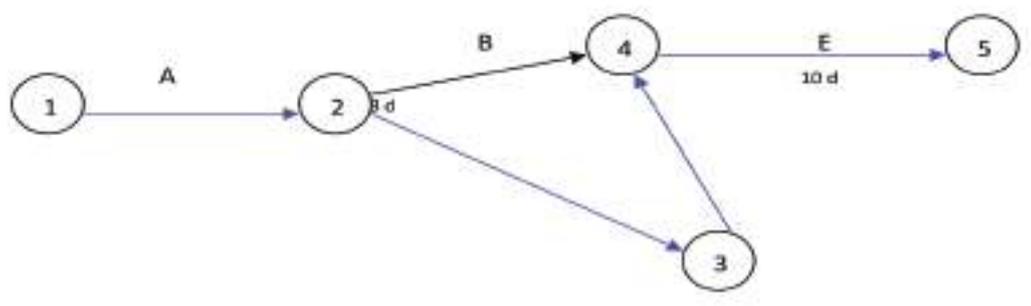
Estamos agora em condições de analisar o modelo e determinar:

- **O caminho crítico**, ou seja, o tempo mínimo necessário para a execução do projeto. Assim o caminho crítico é obtido quando se percorre o percurso mais longo através da rede.
- **O comprimento do caminho crítico**, que é dado pela soma dos tempos individuais que vão ligando os círculos ao longo do caminho crítico.
- **Tarefas críticas**, são as tarefas que se encontram ao longo do caminho crítico.
- **Tarefas não críticas**, são aquelas que embora fazendo parte do projeto, não se encontram no caminho crítico.

Análise do nosso exemplo:

- O caminho crítico é de 35 dias e está representado a Azul (atividades A,C,D,E), da seguinte figura:





- A tarefa não crítica neste modelo é a atividade B e, relativamente a ela, podemos dizer que temos uma variação de 8 dias sem comprometer a realização do projeto.

Método Kanban

O Kanban (etiqueta, registo) foi desenvolvido na Toyota Motors, no Japão, e logo divulgado aos seus fornecedores e à indústria em geral. Ele é acima de tudo uma ferramenta de programação de compras e produção e de controlo de stocks, que permite implantar a filosofia *just-in-time* (JIT).

O Kanban opera através do sistema de «puxar» a produção: ao contrário de uma programação de produção que «empurra» as matérias-primas e produtos pela fábrica até à expedição, através do Kanban é o cliente que com as suas encomendas «puxa» os produtos do sector de embalagem, da montagem, da produção, etc., de trás para a frente.

O Kanban operacionaliza o processo com a ajuda de cartões que funcionam como «ordens de produção» ou como «ordens de compra» permanentes. Cada cartão vale um lote mínimo do produto – um contentor ou mesmo uma só unidade – que circula entre o sector consumidor e o fornecedor. O cartão é enviado ao sector fornecedor como uma requisição, consumindo o pequeno lote de produto a que estava vinculado. E volta para o consumidor acompanhando o novo lote do produto quando este é fornecido. Com os cartões à vista, a produção prioriza as suas atividades em função das encomendas que recebe, garantindo a sincronização e alinhamento do processo.



Também é possível, pela visualização da carga de trabalho em cada sector, prevenir atrasos ou estrangulamentos na produção favorecendo a tomada de medidas corretivas. Permite ainda perceber onde há folgas para manutenção ou implementação de melhorias. Podemos identificar como principais objetivos do método Kanban os seguintes:

- regular internamente as flutuações da procura e o volume de produção em cada secção de forma a evitar a transmissão e ampliação dessas flutuações;
- minimizar as flutuações do stocks de produto acabado com o objetivo de reduzir os custos de stockagem;
- descentralizar a gestão da fábrica, criando condições para que as chefias diretas desempenhem um papel de gestão efetiva da produção e dos stocks;
- produzir as quantidades solicitadas no momento em que são solicitados.

Pelas suas características, o método Kanban apenas pode ser aplicado em sistemas de produção repetitiva, em que os produtos são estandardizados e a produção é relativamente estável, sendo obrigatório que o processo de produção esteja organizado em série.

Balanceamento de linhas de produção

A expressão **Balanceamento de Linhas** em uma indústria significa nivelar em relação a tempos, uma linha de produção ou montagem, dando a mesma carga de trabalho, às pessoas ou máquinas em um fluxo de produção.

O balanceamento anula os gargalos de produção, proporcionando o máximo de produtividade e eficiência, eliminando as «esperas» e mantendo o ritmo de trabalho do conjunto.

O balanceamento de linhas corresponde à distribuição de atividades sequenciais por postos de trabalho, de modo que se permita uma elevada utilização de trabalho e de equipamentos, e se minimize o tempo em vazio. Basicamente, o balanceamento de uma linha constituída por muitas operações, para processamento de um produto, consiste em encontrar a solução para uma das seguintes alternativas:

1. Dado um tempo de ciclo encontrar o menor número de postos de trabalho necessários.



2. Dado um certo número de postos de trabalho, minimizar o tempo de ciclo.

Finalidades:

- Melhoria da produtividade e da eficiência;
- Aumento da produção com a mesma ou menor quantidade de pessoas;
- Melhoria do *layout*;
- Aproveitamento máximo do homem e da máquina;
- Manutenção de um ritmo cadenciado de trabalho

Bases para cálculos:

- Roteiro de fabricação ou montagem da peça ou produto;
- Tempos padrões das operações;
- Programa de produção por dia;
- Tempo de trabalho por dia;

O que caracteriza uma linha de produção, possibilitando a análise com relação ao seu balanceamento, é o fabrico diário de um tipo de produto sendo produzido por várias máquinas.

Peculiaridades:

- Predominância de tempos de máquina;
- Menor mobilidade nas alterações do programa de produção

Fatores que afetam o balanceamento correto de um fluxo de produção industrial:

- Falta de controlo da produção;
- Baixa eficiência e produtividade;
- Dimensionamentos incorretos da carga de mão-de-obra e da carga de máquina;
- *Layout* inadequado;
- Fluxo de produção inadequado;



Seqüência de Cálculos :

- a. Carga de mão de obra:

$$NP = \frac{PPD \times TTF}{TTP}$$

Onde: NP: número de pessoas;

PPD: programa de produção por dia;

TTF: tempo total de fabricação por peça;

TTP: tempo de trabalho por pessoa por dia.

- b. Tempo Padrão Balanceado (TPB):

$$TBP = \frac{TTF}{NP}$$

Onde: NP: número de pessoas;

TTF: tempo total de fabricação por peça

- c. Produtividade (Prod):

$$\text{Prod} = \frac{PPD \times TTF}{(TT - TI) \times NP}$$

Onde: PPD: programa de produção por dia;

TTF: tempo total de fabricação por peça;

TT: tempo total de trabalho por dia;

TI: tempo total de inatividade por dia.

- d. Eficiência (Efic):

$$\text{Efic} = \frac{PPD \times TTF}{TT \times NP}$$

Onde: PPD: programa de produção por dia;

TTF: tempo total de fabricação por peça;

TT: tempo total de trabalho por dia.



Exemplo:

1. A produção de um produto foi dividida em 8 operações, totalizando um tempo padrão total de produção de 9,4 min. Considerando um dia de 8 horas de trabalho, através do balanceamento de linha avalie o sistema atual, determinando a carga de mão-de-obra ideal, o tempo padrão balanceado e a produtividade antes e após o balanceamento.

Dados:

Programa de produção mensal = 7500 peças;

Dias úteis de trabalho por mês = 25 dias;

Número de operações = 08 operações;

Número de operadores = 08 pessoas;

Postos de trabalho = 08 postos com 01 pessoa em cada um.

Solução:

- a. $NP = (300 \times 9,4) / 480 = 06$ pessoas;
- b. $TPB = (9,4 / 6) = 1,56$ min/pessoa;
- c. Antes balanceamento: $PROD = (300 \times 9,4) / (480 \times 8) = 73 \%$
- d. Após balanceamento: $PROD = (300 \times 9,4) / (480 \times 6) = 98 \%$



Propostas de trabalho

1. Comente o seguinte diálogo de Lewis Carrol?

«(...) perante os vários caminhos que se lhe deparavam, perguntou: diz-me, por favor, que caminho devo tomar? Bem isso depende bastante de para onde queres ir – respondeu o Gato. – Não me importo muito para onde – respondeu Alice. Então também não importa qual o caminho que tomes – respondeu o Gato.»

Extraído do livro Alice no País das Maravilhas

2. Dê uma definição de planeamento.

3. Quais os tipos de planeamento que conhece?

4. Caracterize o planeamento estratégico.

5. Quais as técnicas que conhece relacionadas com o planeamento?



Bibliografia

COURTOIS, A et al (1997), *Gestão da Produção*, 4ª Edição. Lidel - Edições Técnicas, Lda.

FOGARTY, Donald et al (1991), *Production & Inventory Control*, 2ª Edição, South Western Publishing Co, Cincinnati.

GAITHER, Norman e Greg Frazier (2001),. *Administração da Produção e Operações*, 8ª Edição, São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning.

LOUSÃ, Aires et al (1995), *Técnicas de Organização Empresarial*, Bloco I, Porto, Porto Editora.

MARQUES, Ana Paula (1998), *Gestão da Produção – Diagnóstico, Planeamento e Controlo*, 4ª Edição, Lisboa, Texto Editora.

MONTCEL, Henri Tezenas du.(1973), *Dicionário de Gestão.*, Lisboa. Publicações Dom Quixote



