Organização e Gestão Empresarial e Financeira

10.º ano

10

Ministério da Educação

ONLINE +OFFLINE +DOWNLOAD

Manual Digital na app **EV Smart Book** e em **www.escolavirtual.cv**

escola virtual
um serviço Porto Editora

Explora o manual digital do teu livro

Exercícios Interativos
Para resolução com *feedback* imediato.

Vídeos e interatividades
Explicam a matéria de forma motivadora.

Jogos
Exploram os conceitos curriculares de forma lúdica.

Áudios
Dão vida aos textos e ajudam a reforçar as competências linguísticas.

QuizEV
Desafiam-te a mostrares o que sabes. Podes, também, jogar com os teus amigos.

www.escolavirtual.cv

Organização e Gestão Empresarial e Financeira

10.º ano

Manual Revisto

O presente manual foi revisto e validado pela Universidade de Cabo Verde.

Explora o teu manual digital

https://escolavirtual.cv

Acesso e condições de utilização em
www.escolavirtual.cv

Ministério da Educação

Podes também aceder ao teu livro através da **app EV Smart Book**

DISPONÍVEL NO Google Play

Descarregar na App Store

Conhece o teu manual

O manual está organizado para que possas aprender de forma autónoma, e consigas ter sucesso na tua nova disciplina de **Organização** e **Gestão Empresarial e Financeira** do 10.º ano.

O manual está estruturado nos seis temas previstos no plano curricular de nível secundário, para que tomes contacto com as aprendizagens que te permitirão conhecer o mundo empresarial e farão de ti um grande empreendedor.

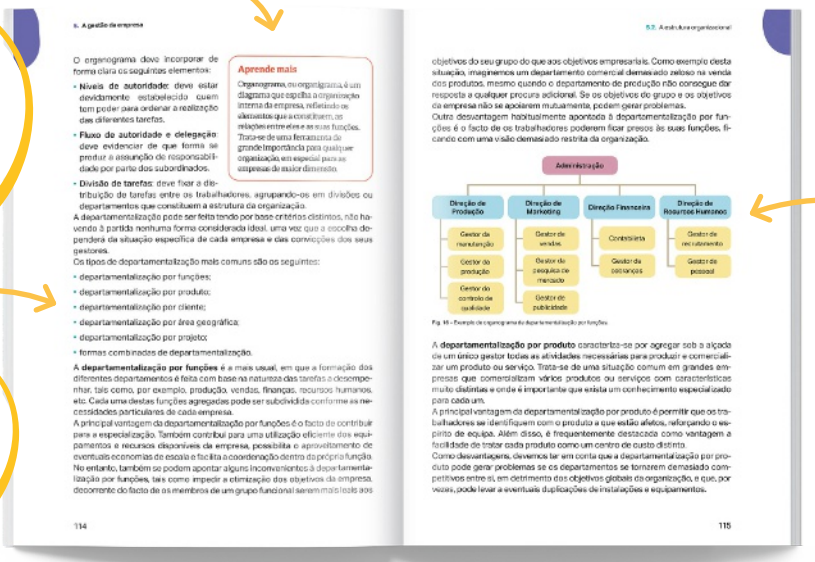
Cada unidade inicia com o separador…

Estrutura do tema

Objetivos do tema

Ao longo da unidade, há…

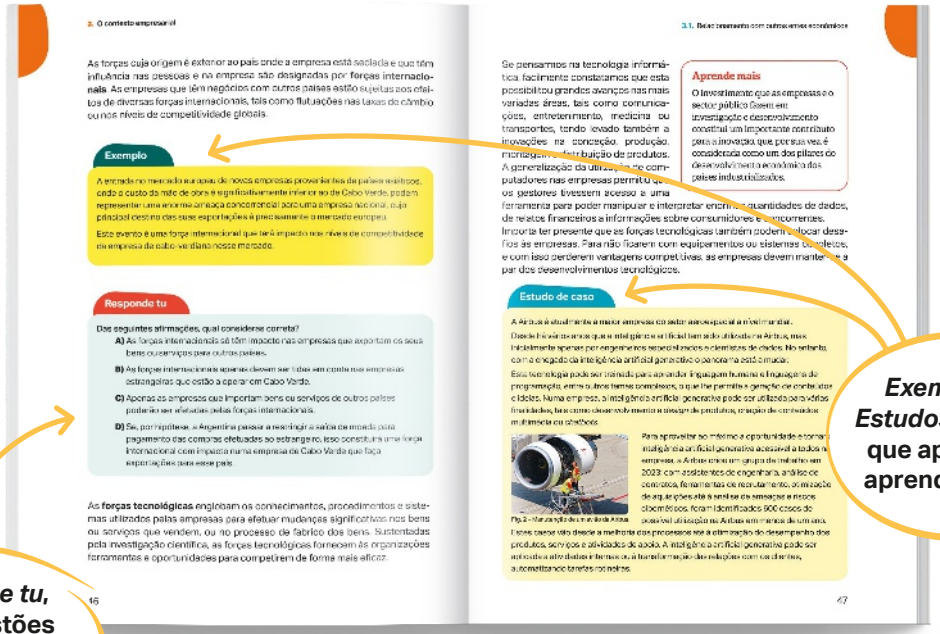
***Aprende mais*, com informações complementares para ampliares os teus conhecimentos**



Infografias e gráficos

Textos explicativos de acordo com o programa

Encontras também…



As forças cuja origem é exterior ao país onde a empresa está sediada e que têm influência nas pessoas e na empresa são designadas por forças internacionais. As empresas que têm negócios com outros países estão sujeitas aos efeitos de diversas forças internacionais, tais como flutuações nas taxas de câmbio ou nos níveis de competitividade globais.

Exemplo

A entrada no mercado de novas empresas provenientes de países asiáticos, cada vez com custos de mão de obra e significativamente inferiores ao de Cabo Verde, podem representar uma enorme ameaça concorrencial para uma empresa nacional, cujo principal destino das suas exportações é precisamente o mercado europeu.

Este evento é uma força internacional que terá impacto nos níveis de competitividade da empresa de calçado nesse mercado.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual consideras correta?

A) As forças internacionais só têm impacto nas empresas que exportam os seus bens ou serviços para outros países.

B) As forças internacionais apenas devem ser vistas em conta nas empresas estrangeiras que estão a operar em Cabo Verde.

C) Apenas as empresas que importam bens ou serviços de outros países poderão ser afetadas pelas forças internacionais.

D) Se, por hipótese, a Argentina passar a restringir a saída de moeda para pagamento das compras efetuadas ao estrangeiro, isso constituirá uma força internacional com impacto numa empresa de Cabo Verde que faça exportações para esse país.

As **forças tecnológicas** englobam os conhecimentos, procedimentos e sistemas utilizados pelas empresas para efetuar mudanças significativas nos bens ou serviços que vendem, ou no processo de fabrico dos bens. Sustentadas pela investigação científica, as forças tecnológicas fornecem às organizações ferramentas e oportunidades para competirem de forma mais eficaz.

Se pensarmos na tecnologia informática, facilmente constatamos que esta possibilitou grandes avanços nas mais variadas áreas, tais como comunicações, entretenimento, medicina ou transportes, tendo levado também a inovações na conceção, produção, montagem e distribuição de produtos. A generalização da utilização de computadores nas empresas permitiu que os gestores tivessem acesso a uma ferramenta para poder manipular e interpretar enormes quantidades de dados, de relatos financeiros a informações sobre consumidores e concorrentes. Importa ter presente que as forças tecnológicas também podem colocar desafios às empresas. Para não ficarem com equipamentos ou sistemas obsoletos, e com isso perderem vantagens competitivas, as empresas devem manter-se a par dos desenvolvimentos tecnológicos.

Aprende mais

O investimento que as empresas e o setor público fazem em investigação e desenvolvimento constitui um importante contributo para a inovação, que por sua vez é considerada como um dos pilares do desenvolvimento económico dos países industrializados.

Estudo de caso

A Airbus é atualmente a maior empresa do setor aeroespacial a nível mundial.

Desde há vários anos que a inteligência artificial tem sido utilizada na Airbus, mas inicialmente apenas por engenheiros especialistas e cientistas de dados. No entanto, com a chegada da inteligência artificial generativa o panorama está a mudar.

Esta tecnologia pode ser treinada para aprender linguagem humana e linguagens de programação, entre outras bem complexas, o que lhe permite a geração de conteúdos e ideias. Numa empresa, a inteligência artificial generativa pode ser utilizada para várias finalidades, tais como desenvolvimento e design de produtos, criação de conteúdos multimédia ou chatbots.

Fig. 2 – Manufatura de uma lâmina da Airbus

Para aproveitar ao máximo a oportunidade e acelerar a inteligência artificial generativa acessível a todos os empregados, a Airbus criou um grupo de trabalho em 2023 com assistentes de engenharia, análise de contratos, ferramentas de recrutamento, otimização de aplicações até a análise de imagens e vídeos aeronáuticos. Foram identificados 600 casos de possível utilização na Airbus em menos de um ano.

Estes casos vão desde a melhoria dos processos até à otimização do desempenho dos produtos, serviços e atividades de apoio. A inteligência artificial generativa pode ser utilizada para melhorar a forma como a Airbus interage com os clientes, automatizando tarefas rotineiras.

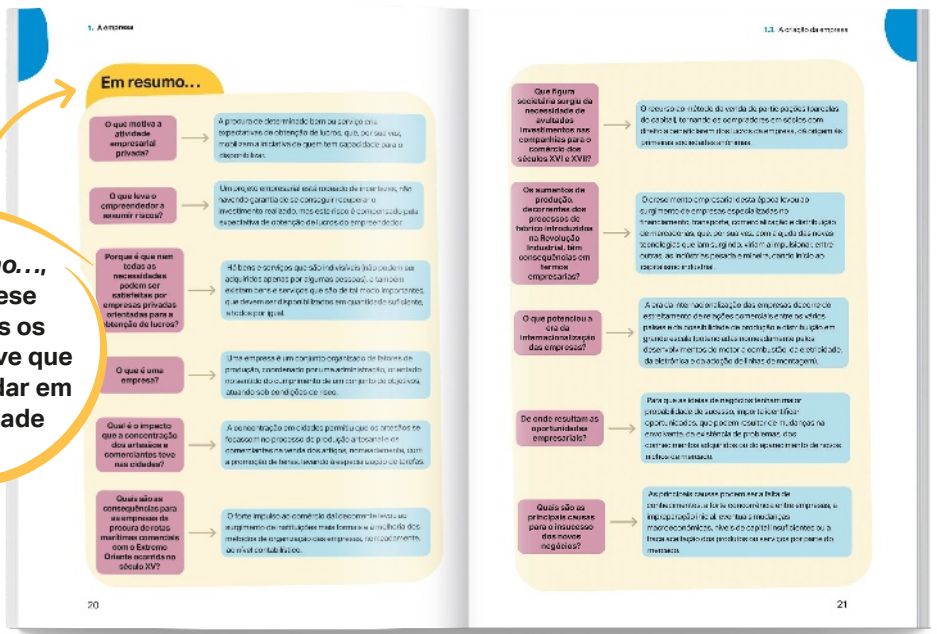
16

47

Exemplos e Estudos de caso **que apoiam as aprendizagens**

Responde tu, **com questões para consolidares todas os conteúdos**

Cada unidade encerra com…



Em resumo…

- O que motiva a atividade empresarial privada? → A procura de determinados bens ou serviços com expectativas de obtenção de lucros, que, por sua vez, motiva a criação de algum tipo de capacidade para o oferecer bens.
- O que leva o empreendedor a assumir riscos? → Um projeto empresarial está isento de incertezas, não havendo garantia de se conseguir recuperar o investimento realizado, nos estritos e com os prazos expectativos de obtenção de lucros do empreendedor.
- Porque é que nem todas as necessidades podem ser satisfeitas por empresas privadas orientadas para a obtenção de lucros? → Há bens e serviços que são indivisíveis (não podem ser adquiridos apenas por algumas pessoas), e também externalidades negativas que não devem ser ignoradas, e, se devem ser ignoradas nem quantificadas suficientemente, atendidas por igual.
- O que é uma empresa? → Uma empresa é um conjunto organizado de fatores de produção, coordenando por uma determinada atuação, orientado no sentido de um determinado conjunto de objetivos, atuando sob condições concretas.
- Qual é o impacto que a concentração dos artesãos e comerciantes teve nas cidades? → A concentração em cidades permitiu que os artesãos se focassem no processo de produção, ao passo que os comerciantes se viram dos artigos, normalmente, com a promoção de feiras, levando a especial ênfase às grandes.
- Quais são as consequências para as empresas da procura de rotas marítimas comerciais com o Extremo Oriente ocorrida no século XV? → O forte impulso ao comércio deu origem a novos tipos de organização das empresas, no nível contabilístico.

20

- Que figura societária surgiu da necessidade de avaliados investimentos nas companhias para o comércio dos séculos XVI e XVII? → O recurso ao método de venda de participações financeiras de cada, tornando os compradores em sócios com direitos e deveres bem definidos na empresa, oferecendo-lhes garantias adicionais.
- Os aumentos de produção decorrentes dos processos de fabrico introduzidos na Revolução Industrial, têm consequências em termos empresariais? → O crescimento empresarial desta época levou ao surgimento de empresas especializadas no armazenamento, transporte, comercialização e distribuição de mercadorias, que, por sua vez, com o rápido desenvolvimento tecnológico que tem surgido, vêm-se ampliando, entre outras, as ordens necessárias e inherentes, cresce inclusivamente.
- O que potenciou a era da internacionalização das empresas? → A era da internacionalização das empresas, do comércio em alcance de relações comerciais entre os vários países e da possibilidade de produção e distribuição em grande escala foi fortemente influenciada pelos desenvolvimentos de meios de comunicação, de especialmente da eletrónica e da adoção de linhas de montagem.
- De onde resultam as oportunidades empresariais? → Para que as ideias de negócios tenham maior probabilidade de sucesso, importa tirar oportunidades, que podem resultar de mudanças no envolvimento, de alterações de preferências dos consumidores, de falhas do mercado ou de lacunas nos setores de apetrechamento de novos.
- Quais são os principais causas para o insucesso dos novos negócios? → As principais causas podem ser a falta de conhecimentos e de formação empresarial, a improvisação, a falta de planeamento, a inexperiência, a falta de capital suficiente ou a incapacidade dos produtos ou serviços corresponderem às necessidades.

21

Em resumo…, **uma síntese final todos os pontos-chave que deves abordar em cada unidade**

Índice

1 **A empresa** 7

1.1. O conceito de empresa 8
1.2. Noção atual de empresa 12
1.3. A criação da empresa 16

2 **As finalidades da empresa** 22

2.1. Conceitos de missão, visão, valores e objetivos 24
2.2. Finalidades financeiras e não-financeiras 30

3 **O contexto empresarial** 40

3.1. Relacionamento com outros entes económicos 42
3.1.1. Contexto geral 43
3.1.2. Contexto operacional 49
3.1.3. Contexto interno 52
3.2. Responsabilidade social da empresa 57

4 **A constituição da empresa** 64

4.1. Enquadramento legal 66
4.2. Escolha de estatuto juridico 69
4.3. Classificação das empresas 74
4.4. Etapas e percorrer na criação da empresa e instituções intervenientes 77

Índice

5 **A gestão da empresa** 86

5.1. A organização 88
- **5.1.1.** Noção de organização 88
- **5.1.2.** Divisão do trabalho 89
- **5.1.3.** Poder, autoridade e responsabilidade 91
- **5.1.4.** Evolução da organização 98

5.2. A estrutura organizacional 104
- **5.2.1.** Noção de estrutura 104
- **5.2.2.** Fatores que afetam a estrutura 106
- **5.2.3.** Gestão de organização 110
- **5.2.4.** Departamentalização 113

5.3. O planeamento 122
- **5.3.1.** Enquadramento do planeamento 122
- **5.3.2.** O processo de planeamento 123
- **5.3.3.** Tipos de planeamento 125

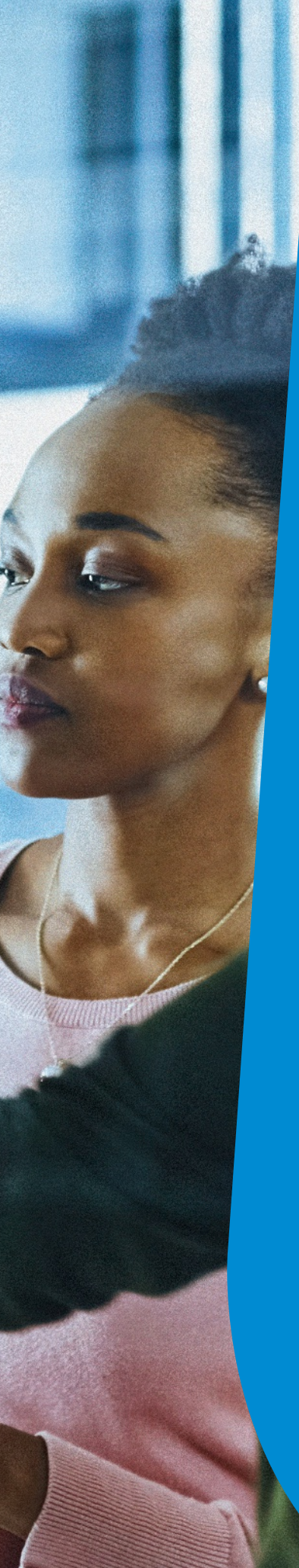
5.4. As estratégias de desenvolvimento 130
- **5.4.1.** A expansão da empresa 130
- **5.4.2.** A internacionalização 132

6 **Gestão financeira** 140

6.1. A função finaceira 142
- **6.1.1.** Dois conceitos basilares 142
- **6.1.2.** O papel da direção financeira 147
- **6.1.3.** Teoria da agência e governo das sociedades 150

6.2. Análise financeira 157
- **6.2.1.** Informação contabilística 157
- **6.2.2.** Fluxos e ciclos de atividade 160
- **6.2.3.** Demostrações financeiras 165
- **6.2.4.** Equilíbrio finaceiro e desempenho da empresa 173

1



A empresa

1.1. O conceito de empresa

1.2. Noção atual de empresa

1.3. A criação da empresa

- Iniciativa empresarial
- Expectativa de obtenção de lucros *versus* riscos envolvidos
- Empresas públicas e empresas privadas
- Evolução histórica do conceito de empresa
- Motivação e qualidades necessárias para se ser empreendedor
- Identificação de oportunidades empresariais e riscos de fracasso

Manual Digital

Vídeo
Produção e processo produtivo

Link
Instituto Nacional de Estatística – Cabo Verde

1. A empresa

1.1. O conceito de empresa

As pessoas têm um conjunto de necessidades cuja satisfação as leva a desejar diferentes bens e serviços. A maioria destes bens e serviços são escassos, o que leva a que tenham uma valorização económica, ou seja, quem os deseja está disposto a pagar para os obter. Esta circunstância faz com que a sua produção e distribuição possam ser atrativas para outras pessoas ou instituições que estejam em condições de disponibilizar esses bens e serviços.

Exemplo

Os estudantes, assim como muitas outras pessoas, precisam de esferográficas para escrever e fazer anotações. Este facto cria uma oportunidade a quem sabe e tem meios para produzir esferográficas.

Este simples exemplo ilustra o princípio que orienta a atividade de qualquer empresa privada: a procura de um produto ou serviço gera expectativas de obtenção de lucros, que mobilizam a iniciativa de quem é capaz de reunir e organizar todos os elementos necessários para produzir aquilo que é procurado pelo mercado.

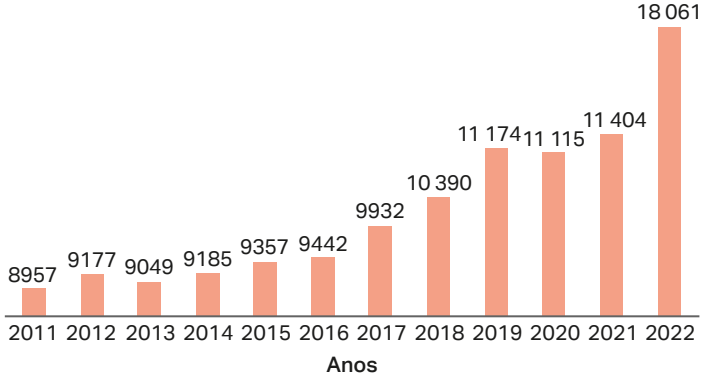


Fig. 1 – Número de empresas ativas em Cabo Verde, ao longo dos últimos anos, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística.

Esta iniciativa é o motor da atividade empresarial, que se baseia em grande medida na tal expectativa de obtenção de lucros. Qualquer projeto empresarial é rodeado de incertezas, já que quem o promove assume riscos ao investir em equipamentos, na compra de matérias-primas, no arrendamento ou aquisição do local para desenvolver a sua atividade, na antecipação de salários, etc., sem ter a certeza de conseguir recuperar o investimento que está a realizar. Ou seja, pode perder uma parte significativa do dinheiro que investiu ou, no limite, todo o dinheiro que investiu. Este risco é, no entanto, compensado precisamente com a expectativa de obtenção de lucros por parte do empresário.

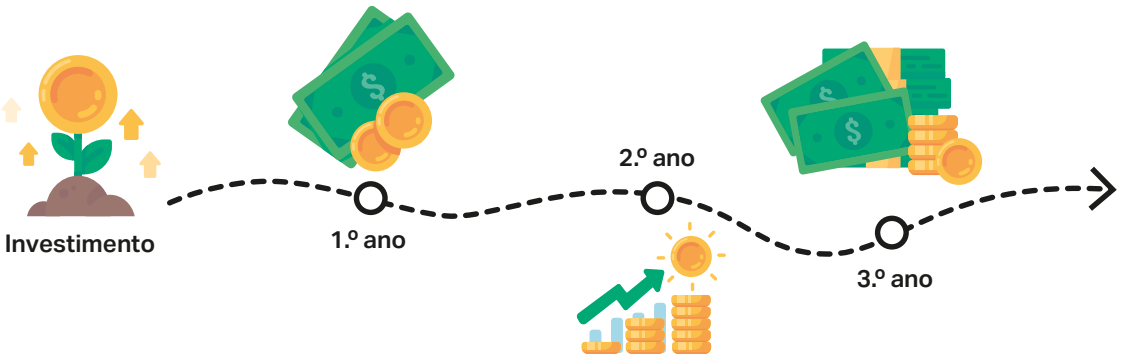


Fig. 2 – Investimento e expectativa de lucros.

Até aqui, vimos de forma sucinta como as empresas possibilitam a satisfação das necessidades da população. Contudo, nem todas as necessidades podem ser satisfeitas por empresas privadas orientadas para a obtenção de lucros, por dois motivos fundamentais:

- Há bens e serviços que satisfazem a população que são indivisíveis, isto é, não podem ser adquiridos por umas pessoas, não o sendo por outras. Por exemplo, uma rua alcatroada dentro de uma cidade não pode ser adquirida de forma individual: ou existe para todos, ou não existe.
- Determinados bens e serviços são tão importantes para a coletividade que devem ser disponibilizados em quantidade suficiente, a todos por igual, mesmo que os destinatários não tenham meios para os pagar. Os exemplos tradicionais são a educação ou os cuidados de saúde, disponibilizados de forma gratuita ou quase gratuita.

Nestes dois casos, a atividade fica mais a cargo do Estado ou dos organismos públicos, que podem optar por criar ou adquirir empresas, com o objetivo de prestar serviços de interesse social, e não apenas o de obter lucros. Havendo intervenção de empresas privadas, esses serviços ou produtos serão subvencionados, de modo que os preços sejam acessíveis para os utilizadores ou consumidores.

As empresas detidas total ou parcialmente pelo Estado compõem o Setor Empresarial do Estado, de que são exemplos, entre muitas outras, a ASA – Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea, S.A., a ELECTRA – Empresa de Electricidade e Águas, S.A. ou a RTC – Rádio Televisão Cabo-verdiana, S.A.

Fig. 3 – Passageiros a embarcar no Aeroporto Cesária Évora.

Responde tu

1. De acordo com o que aprendeste, explica por que motivo a satisfação das necessidades das pessoas pode ser atrativa para as empresas.
2. Justifica por que razão nem todas as necessidades das pessoas podem ser satisfeitas por empresas que estão orientadas para a obtenção de lucros.

Ao ver o papel que as empresas desempenham na economia, já foram abordados alguns dos elementos que as caracterizam. Contudo, definir o conceito de empresa é uma tarefa complicada, devido à complexidade e diversidade que essa designação engloba. Ainda assim, de uma forma abrangente, podemos considerar a seguinte definição de empresa:

> Uma **empresa** é um conjunto organizado de fatores de produção (recursos humanos, máquinas, matérias-primas, capital, etc.), coordenados por uma administração, direcionados pelo cumprimento de um conjunto de objetivos, atuando sob condições de risco.

Desta definição, importa destacar os seguintes aspetos:

- **Fatores organizados e coordenados por uma administração**: qualquer empresa é formada por um conjunto de elementos que possibilitam a produção de bens ou a prestação de serviços; estes elementos ou fatores devem ser empregados de forma coordenada, sob o comando da equipa de gestão, e seguindo o plano de negócios estabelecido, o que não impede os trabalhadores de participarem na gestão do projeto empresarial.

- **Cumprimento dos objetivos**: qualquer organização atua de modo a alcançar os seus objetivos, e as empresas não são exceção. Estes objetivos consistem nas metas que a empresa tenta alcançar (lucros, rentabilidade, quota de mercado, expansão da sua atividade, etc.) e que constituem um fator de motivação para os seus recursos humanos, sendo, simultaneamente, um importante instrumento de gestão.
- **Atuação sob condições de risco**: a sobrevivência das empresas privadas depende da obtenção de lucros que permitam cobrir os seus custos e remunerar os capitais que nelas foram investidos, assegurando rentabilidade aos investidores. Esta obtenção de lucros depende do êxito do projeto empresarial, que está sujeito a diversos riscos e incertezas que o podem fazer fracassar; importa assegurar que, num ambiente que se altera muito rapidamente, as necessidades de mercado tenham sido avaliadas de forma adequada, que a concorrência não seja excessiva e que os custos não sejam demasiado elevados.

O risco, que é determinante na gestão das empresas privadas – se o projeto empresarial não for viável, a empresa não terá condições para se manter no mercado –, não assume a mesma importância nas empresas públicas, cuja sobrevivência não depende necessariamente dos seus resultados económicos, uma vez que os seus objetivos são por norma medidos em termos de rentabilidade social, assegurando o Estado a cobertura das perdas que possam ocorrer.

Manual Digital

QuizEV
O conceito de empresa

Responde tu

1. Diz por palavras tuas o que entendes por empresa.
2. Comenta de forma crítica a seguinte afirmação:
«As empresas privadas são sempre mais eficientes do que o Estado na prestação de qualquer serviço.»
3. Esclarece o motivo pelo qual as empresas atuam sob condições de risco.

1.2. Noção atual de empresa

Historicamente, o conceito de empresa não foi sempre o mesmo. Recuando até à Idade Média, entre os séculos XII e XV, não encontramos empresas como atualmente as conhecemos. O que existia eram unidades com uma organização muito simples, geralmente de carácter familiar.

Gradualmente, os artesãos começaram a concentrar-se em cidades, agrupando-se em grémios que regulavam a produção e distribuição dos bens produzidos artesanalmente.

Nesta época, começaram a ganhar importância os comerciantes, que compravam os produtos aos artesãos, para depois os venderem, dando lugar ao surgimento de importantes feiras. Isto levou a uma especialização, em que os artesãos se focavam na produção, e os comerciantes se preocupavam com a venda dos artigos.

Fig. 4 – Ferreiro a forjar metal.

A partir do século XV, os progressos da navegação levaram a Europa, nomeadamente Portugal, à procura de rotas comerciais com o Extremo Oriente, dando um grande impulso ao comércio. Começaram a surgir instituições mais formais e a desenvolver-se métodos de organização das empresas, com destaque para o aprimoramento dos registos contabilísticos.

Mais tarde, nos séculos XVI e XVII, os Britânicos e os Holandeses criaram as companhias das Índias para o comércio com o Oriente. A formação destas companhias requereu grandes investimentos de capital, tendo havido recurso ao método de venda de participações, ou seja, parcelas do capital das companhias que tornaram os compradores em sócios, dando-lhes o direito de beneficiarem dos lucros na proporção da sua participação. Foi desta forma que surgiram as primeiras sociedades anónimas.

Nos finais do século XVIII, deu-se na Grã-Bretanha a Revolução Industrial, que se alastrou à Europa Continental e aos Estados Unidos da América. Com a Revolução Industrial, houve uma

Aprende mais

A máquina a vapor, reinventada pelo matemático e engenheiro James Watt, constituiu um dos avanços tecnológicos mais emblemáticos da Revolução Industrial. A sua introdução revolucionou a produção de energia, tornando as máquinas mais eficientes. A máquina a vapor foi usada em fábricas, navios e comboios, tendo transformado profundamente os sistemas de produção e de transporte.

transição para novos processos de fabrico, nomeadamente, a passagem de métodos de produção manual para máquinas e a aplicação industrial da máquina a vapor, levando a aumentos muito significativos da produção.

Nesta época, desenvolveu-se uma mentalidade empresarial dinâmica, registando-se a criação de muitas empresas que empregavam um grande número de trabalhadores. Este crescimento empresarial consolidou-se durante todo o século XIX, levando ao surgimento de empresas especializadas no financiamento, transporte, comercialização e distribuição de mercadorias. Esta especialização reforçou o recurso às sociedades anónimas, que permitiam reunir grandes quantidades de capital, utilizadas para melhorar os serviços financeiros e de transporte, com a criação de bancos e a expansão das vias de comunicação.

O surgimento de novas tecnologias no final deste século, nomeadamente, o caminho de ferro, o barco a vapor, o telégrafo e, mais tarde, o telefone, deu um novo impulso ao desenvolvimento das empresas. As empresas ferroviárias e de telégrafo são consideradas as primeiras empresas modernas e dão lugar ao surgimento da indústria pesada, como, por exemplo, a siderurgia, e de diversas indústrias ligeiras que, juntamente com a indústria mineira (especialmente a do carvão), levaram ao início do capitalismo industrial.

Fig. 5 – Comboio a vapor.

Em termos de organização, a resposta a estas inovações levou à introdução de novas técnicas e conceções, que constituem os primórdios dos atuais sistemas de gestão e direção de empresas.

A fase seguinte, por vezes designada como Segunda Revolução Industrial, decorreu do surgimento do motor a combustão, do desenvolvimento da eletricidade e do nascimento da eletrónica. Com estas inovações conseguiram-se novos incrementos muito relevantes nos volumes de produção e distribuição, possibilitando que as empresas pudessem passar a subdividir as suas atividades em diferentes departamentos.

Aprende mais

A linha de montagem é um processo de produção aplicável ao fabrico de grandes quantidades. O conceito basilar deste processo é a divisão do trabalho em etapas, em que cada funcionário ou equipa se dedica apenas à sua própria etapa.

A capacidade de produção e distribuição que passou a existir estimulou a integração de diferentes unidades numa única empresa.

Chegou-se assim ao início do século XX, momento em que se desenvolveu a produção e distribuição em grande escala, e em que Henry Ford introduziu na indústria automóvel a linha de montagem que, juntamente com os processos de integração e estreitamento de relações comerciais entre os Estados, iria potenciar a era da internacionalização.

Manual Digital

Vídeo
Inventores e invenções – Henry Ford

Fig. 6 – Linha de montagem típica da época da Segunda Revolução Industrial.

O grande sucesso da produção em massa começou a perder força em meados do século XX, devido a uma nova conceção de produção cada vez mais subordinada às necessidades do mercado. Estas exigências levaram ao surgimento da produção ajustada, que foi inicialmente aplicada pela indústria automóvel japonesa e que acabou por revolucionar toda a indústria do século XX.
Importa ainda referir que o final do século foi marcado pela revolução informática e dos sistemas de informação, que teve impactos em toda a sociedade e também no mundo empresarial.

Toda esta evolução provocou um enorme crescimento das necessidades financeiras para realizar os investimentos e um aumento significativo dos excedentes financeiros obtidos pelas grandes empresas, levando ao desenvolvimento da economia financeira, das suas instituições, mercados e operações.

Chegou-se assim ao capitalismo financeiro, no qual existe uma rutura entre a propriedade e a administração das grandes empresas, o que conduziu à concentração e internacionalização do capital.

É este o percurso até à conceção da empresa moderna atual, com uma coordenação administrativa que garante o seu funcionamento, uma melhor produtividade, com custos mais baixos e receitas mais elevadas. Cada vez mais, a formação dos administradores e diretores das empresas é técnica e profissional.

Manual Digital

QuizEV
Noção atual de empresa

Responde tu

1 **A figura 4 ilustra um ferreiro a forjar metal de forma artesanal, situação usual na Idade Média.**
Qual das seguintes afirmações pode ser verdadeira?

A) Esta forma de trabalho artesanal permitia níveis de produtividade muito superiores aos que se registam atualmente.

B) A concentração dos artesãos em cidades acabou por resultar numa especialização, em que os artesãos se focavam na produção e os comerciantes se preocupavam com a venda dos artigos.

C) Na Idade Média, os artesãos tiravam o máximo partido da máquina a vapor.

2 **A figura 5 mostra um comboio a vapor. Explica por palavras tuas qual foi o impacto do surgimento desta tecnologia no desenvolvimento das empresas da época.**

3 **A figura 6 representa uma linha de montagem típica da época da Segunda Revolução Industrial. Qual das seguintes afirmações é falsa?**

A) A linha de montagem é um processo de produção aplicável ao fabrico de grandes quantidades.

B) A linha de montagem, bem como os processos de integração e estreitamento de relações comerciais entre os Estados, potenciaram a era da internacionalização.

C) A linha de montagem veio permitir os progressos da navegação ocorridos no século XV.

1.3. A criação da empresa

O que leva um empreendedor a avançar com uma determinada ideia de negócio? Não há uma resposta única, porque a forma como surgem as ideias de negócio e os motivos que levam à sua execução são muito diferentes e variam de pessoa para pessoa. No entanto, existe um conjunto de fatores habituais que levam os empreendedores a desenvolverem um negócio, dos quais se destacam os seguintes:

- a identificação de um nicho de mercado cuja procura está por satisfazer;
- o surgimento de uma ideia inovadora que parece ser rentável;
- a tentativa de criar autoemprego para ultrapassar a falta de oportunidades de trabalho;
- a possibilidade de trabalhar de forma autónoma e independente, numa área para a qual o empreendedor tem formação;
- a tentativa de ganhar mais dinheiro do que se estivesse a trabalhar por conta de outrem;
- o desenvolvimento de um *hobby* que apresenta boas perspetivas de rentabilidade;
- a vontade de trabalhar por conta própria, num setor que já conhece e onde trabalhava por conta de outrem;
- a tentativa de imitar empresas conhecidas que têm sucesso na atividade que desenvolvem.

Fig. 7 – Empreendedora do setor da moda.

Uma ideia de negócio é sempre a base de qualquer iniciativa empresarial, contudo, ter uma ideia não é suficiente, já que o seu êxito está condicionado por um múltiplo conjunto de fatores, que deverá ser analisado caso a caso. Importa assegurar que a ideia é realista, viável e que vai ao encontro das necessidades do mercado.

Aprende mais

Em abril de 1975, com apenas 19 anos de idade, o empreendedor Bill Gates foi um dos fundadores da Microsoft, que viu a oportunidade de explorar o mercado dos programas informáticos (*software*) para computadores pessoais, numa época em que a maioria das empresas tecnológicas se focava na produção de computadores e outros equipamentos (*hardware*).
Atualmente, a Microsoft pode ser considerada a maior e mais conhecida empresa de *software* do mundo, com um valor de mercado superior a 32 000 000 000 000 000 de escudos.

Para que possam maximizar a probabilidade de ter sucesso, as ideias de negócios devem estar assentes na identificação de oportunidades empresariais que podem resultar de:

Mudanças na envolvente

Podem ser, por exemplo, alterações de ordem tecnológica, mudanças de valores ou de estilo de vida, variações na estrutura demográfica, flutuações no poder de compra das pessoas, modificações no mercado laboral, privatização de serviços públicos, globalização da economia ou maior sensibilidade ecológica.

Existência de problemas

Quando se verifica que os produtos ou serviços que estão disponíveis no mercado não têm capacidade para solucionar os problemas identificados.

Conhecimentos adquiridos

A experiência do empreendedor, que já trabalhou num determinado setor de atividade, poderá permitir-lhe identificar eventuais melhorias a introduzir no processo de produção, na redução de custos ou na satisfação dos clientes.

Novos nichos de mercado

Quando aparecem novos nichos de mercado, cujas preferências e comportamentos de compra são diferentes dos da generalidade dos consumidores.

Responde tu

Olhando à tua volta, e com os conhecimentos que tens, tenta identificar uma ideia de negócio que, à partida, te pareça rentável e possível de executar.
Justifica o motivo da tua escolha.

Importa ter em conta que pode haver boas oportunidades de negócio que muitas vezes não resultam, por não se ajustarem ao perfil pessoal do empreendedor. Trabalhar arduamente por um negócio que não seja inspirador e motivador para quem o criou dificilmente tornará esse negócio bem-sucedido.
Uma oportunidade de negócio só será adequada para determinado empreendedor, se estiver fortemente associada às suas motivações, às suas paixões pessoais e à sua capacidade de realização.

Os negócios também fracassam, e é importante ter isso em conta quando se está a pensar criar um negócio.
Estas são as causas mais frequentes para o fracasso de uma ideia de negócio:

- fraco nível de preparação e insuficiente estudo inicial do negócio;
- elevada rivalidade entre os concorrentes que operam no mercado;
- alterações nas variáveis macroeconómicas (taxas de juro, inflação, desemprego, etc.) que têm impactos relevantes no mercado;
- capital insuficiente face às reais necessidades do negócio;
- fraca aceitação dos produtos ou serviços por parte dos clientes, face à expectativa do empreendedor;
- falta de conhecimentos específicos que se revelam necessários para se poder desenvolver o negócio.

Aprende mais

A taxa de mortalidade das empresas indica-nos qual é a percentagem de empresas que encerra a sua atividade num determinado ano. Estas taxas podem variar muito consoante a região ou o setor e podem ser influenciadas por diversos fatores, tais como a conjuntura económica, as práticas comerciais ou determinadas tendências setoriais.
A título de exemplo, e de acordo com os dados mais recentes, a taxa de mortalidade média das empresas francesas ronda os 10% (ou seja, uma em cada dez) e das empresas britânicas atinge quase os 12%.

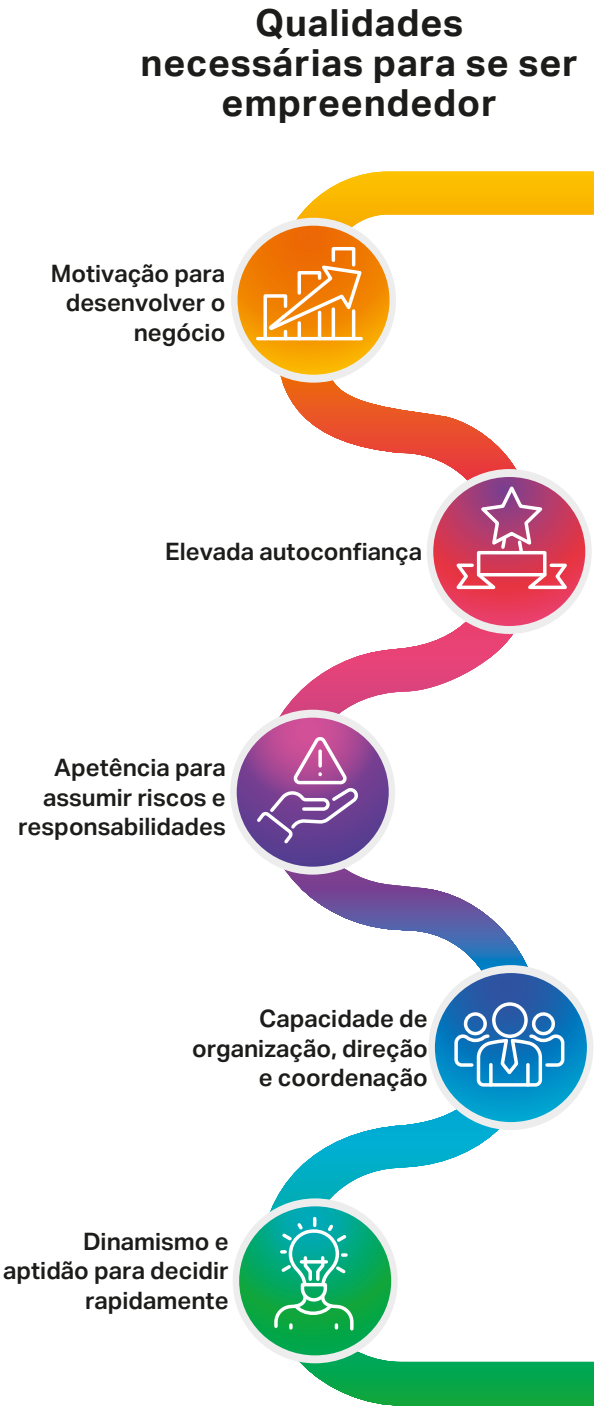


Fig. 8 – Qualidades do empreendedor para estar à altura do desafio.

O empreendedor terá de avaliar se possui as competências técnicas e de gestão necessárias para desenvolver o negócio, ou se terá de contratar quem as tenha.

O fator humano é crítico para o êxito dos negócios, sendo por isso muito importante selecionar corretamente os colaboradores. Muitas vezes, o que distingue uma empresa de outra é o serviço pessoal, ou seja, são as pessoas nas suas relações com os clientes.

Fig. 9 – Funcionário a atender um cliente.

Em função do tipo de negócio que se está a equacionar, a definição da sua localização poderá ser mais ou menos importante. Por vezes, até poderá ser esse o fator-chave para o sucesso do negócio.

Assim sendo, esta decisão não deverá ser condicionada apenas pela mera comodidade (escolher um local próximo do local onde vive o empreendedor), ou por fatores económicos – um arrendamento barato poderá não ser adequado se, por exemplo, o local não for acessível para os clientes.

Manual Digital

QuizEV
A criação da empresa

Avaliação
A empresa

Responde tu

1. **Partindo da ideia de negócio que identificaste anteriormente, explica se a localização a escolher para esse negócio será um fator relevante para o desenvolvimento do mesmo.**
2. **Quais são os motivos mais comuns que levam os empreendedores a desenvolverem um negócio?**
3. **Explica por palavras tuas quais são as qualidades que um empreendedor deve ter, para ser capaz de vencer o desafio de lançar um novo negócio.**
4. **Há ideias de negócios que não são bem-sucedidas. Quais são os principais fatores para que tal aconteça?**

Manual Digital

Apresentação
Em resumo:
A empresa

Em resumo...

O que motiva a atividade empresarial privada?	A procura de determinado bem ou serviço cria expectativas de obtenção de lucros, que, por sua vez, mobilizam a iniciativa de quem tem capacidade para o disponibilizar.
O que leva o empreendedor a assumir riscos?	Um projeto empresarial está rodeado de incertezas, não havendo garantia de se conseguir recuperar o investimento realizado, mas este risco é compensado pela expectativa de obtenção de lucros do empreendedor.
Porque é que nem todas as necessidades podem ser satisfeitas por empresas privadas orientadas para a obtenção de lucros?	Há bens e serviços que são indivisíveis (não podem ser adquiridos apenas por algumas pessoas), e também existem bens e serviços que são de tal modo importantes, que devem ser disponibilizados em quantidade suficiente, a todos por igual.
O que é uma empresa?	Uma empresa é um conjunto organizado de fatores de produção, coordenado por uma administração, orientado no sentido do cumprimento de um conjunto de objetivos, atuando sob condições de risco.
Qual é o impacto que a concentração dos artesãos e comerciantes teve nas cidades?	A concentração em cidades permitiu que os artesãos se focassem no processo de produção artesanal e os comerciantes na venda dos artigos, nomeadamente, com a promoção de feiras, levando à especialização de tarefas.
Quais são as consequências para as empresas da procura de rotas marítimas comerciais com o Extremo Oriente ocorrida no século XV?	O forte impulso ao comércio daí decorrente levou ao surgimento de instituições mais formais e à melhoria dos métodos de organização das empresas, nomeadamente, ao nível contabilístico.

Que figura societária surgiu da necessidade de avultados investimentos nas companhias para o comércio dos séculos XVI e XVII?	O recurso ao método da venda de participações (parcelas do capital), tornando os compradores em sócios com direito a beneficiarem dos lucros da empresa, dá origem às primeiras sociedades anónimas.
Os aumentos de produção, decorrentes dos processos de fabrico introduzidos na Revolução Industrial, têm consequências em termos empresarias?	O crescimento empresarial desta época levou ao surgimento de empresas especializadas no financiamento, transporte, comercialização e distribuição de mercadorias, que, por sua vez, com a ajuda das novas tecnologias que iam surgindo, viriam a impulsionar, entre outras, as indústrias pesada e mineira, dando início ao capitalismo industrial.
O que potenciou a era da internacionalização das empresas?	A era da internacionalização das empresas decorre do estreitamento de relações comerciais entre os vários países e da possibilidade de produção e distribuição em grande escala (potenciadas nomeadamente pelos desenvolvimentos do motor a combustão, da eletricidade, da eletrónica e da adoção de linhas de montagem).
De onde resultam as oportunidades empresariais?	Para que as ideias de negócios tenham maior probabilidade de sucesso, importa identificar oportunidades, que podem resultar de mudanças na envolvente, da existência de problemas, dos conhecimentos adquiridos ou do aparecimento de novos nichos de mercado.
Quais são as principais causas para o insucesso dos novos negócios?	As principais causas podem ser a falta de conhecimentos, a forte concorrência entre empresas, a impreparação inicial, eventuais mudanças macroeconómicas, níveis de capital insuficientes ou a fraca aceitação dos produtos ou serviços por parte do mercado.

2

As finalidades da empresa

2.1. Conceitos de missão, visão, valores e objetivos

2.2. Finalidades financeiras e não-financeiras

- Missão, visão e valores de uma empresa
- Noção e características dos objetivos
- Objetivos finais e objetivos instrumentais
- Aplicação prática de objetivos de carácter técnico, de recursos humanos e de mercado

2. As finalidades da empresa

2.1. Conceitos de missão, visão, valores e objetivos

Num mundo empresarial cada vez mais competitivo, a definição clara da missão, da visão e dos valores da empresa são elementos fundamentais para que a empresa possa ser bem-sucedida.

Em qualquer organização, é necessário conhecer, com clareza e de forma sintética, o seu propósito ou a sua razão de ser, que possa servir de guia para orientar as decisões e ações diárias, mesmo sem especificar concretamente a forma como isso deve ser alcançado. Este propósito da empresa é a sua **missão**, que deve ser focada no presente e dar resposta às questões "Porque existimos?", "O que fazemos?" e "Para quem?". No fundo, a missão define a identidade da empresa, refletindo-se na estratégia que vier a ser definida.

Exemplo

A missão da empresa pública Enapor – Empresa Nacional de Administração dos Portos, S.A. está definida do seguinte modo:

«Garantir a prestação de serviços eficientes e de qualidade aos clientes dos Portos de Cabo Verde, assegurada por profissionais qualificados e motivados, com base em infraestruturas e equipamentos adequados, com segurança e respeitando o ambiente e os requisitos técnicos mínimos estabelecidos, de maneira a potenciar a unificação do mercado interno e a sua integração competitiva na economia mundial, contribuindo, assim, para o desenvolvimento sustentável do país».

Disponível em http://www.enapor.cv/page/empresa [consult jun. 2024]

A missão tem também um papel motivador, servindo de inspiração para que os trabalhadores da empresa possam tirar o máximo partido das suas capacidades e alcançar níveis mais elevados de excelência profissional.

Fig. 1 – Amplitude da definição do negócio.

Responde tu

Partindo novamente da ideia de negócio que identificaste previamente no ponto 1.3., define por palavras tuas a missão que se lhe poderia aplicar, justificando as tuas opções.

Outro conceito importante é o da **visão**, que representa uma antevisão de um cenário futuro para a empresa. Ou seja, é a representação de onde se pretende chegar e o que se quer alcançar, em função da missão que está definida para a empresa.

A visão deve ser prática e realista, podendo mudar ao longo do tempo, dependendo do momento em que a organização se encontra.

Exemplo

A Enapor – Empresa Nacional de Administração dos Portos, S.A. adota a seguinte visão: «Fazer dos portos nacionais o elo privilegiado de unificação do mercado interno, a "âncora" da economia marítima nacional e um centro de prestação de serviços marítimo-portuários de referência internacional no Atlântico Médio, contribuindo ativamente para a inserção competitiva de Cabo Verde na economia global.»

Disponível em http://www.enapor.cv/page/empresa [consult jun. 2024]

Responde tu

1. **Explica por palavras tuas qual é a diferença entre missão e visão.**
2. **Continuando mais uma vez com a ideia de negócio que identificaste antes, expõe o que poderia ser uma definição da visão para essa empresa.**

Os **valores** representam os princípios e as crenças fundamentais que as empresas identificam como sendo seus, e que regem todas as suas ações e comportamentos.
Também designados por filosofia empresarial, os valores garantem a missão e sustentam a visão, e, no fundo, correspondem aos padrões éticos e morais que são pilares da cultura da empresa.

Fig. 2 – Partilha de valores entre colegas de uma empresa.

Exemplo

A Enapor – Empresa Nacional de Administração dos Portos, S.A. define o seguinte conjunto de valores:

«Ambiente: ver a integração e a sustentabilidade ambiental das operações como um valor de dignidade corporativa.

Cliente: ter o cliente como o valor primeiro da nossa razão ser.

Inovação: procurar sempre a inovação com vista a uma maior competitividade.

Responsabilidade social: além do desenvolvimento das nossas atividades económicas, que devem desenrolar-se de forma socialmente equilibrada e em benefício dos cidadãos em geral, procurar reservar uma atenção especial ao bem público e ao bem-estar e segurança dos nossos colaboradores e trabalhadores, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país por via da intervenção comunitária, através da promoção de ações de sensibilização da consciência ambiental e cívica.

Rigor: incrementar o nível individual de aperfeiçoamento em todas as execuções e exercícios das atividades portuárias.

Segurança: considerar a segurança um imperativo do setor marítimo e portuário.

Transparência: fazer uso da transparência nos procedimentos com os nossos *stakeholders*.»

Disponível em http://www.enapor.cv/page/empresa [consult jun. 2024]

Responde tu

Na sequência da missão e da visão que definiste para a tua ideia de negócio, indica alguns valores que aches que poderiam ser adequados para a empresa.

Os **objetivos** são os resultados que a empresa deseja alcançar, e que são considerados essenciais para o seu desenvolvimento bem-sucedido.
Habitualmente, a missão, a visão e os valores são transmitidos tanto interna como externamente, enquanto os objetivos ficam na esfera interna e devem ser explicitados de forma bem concreta.
O estabelecimento de objetivos traz grandes benefícios para a empresa, a saber:

- **Aumento do desempenho**: o estabelecimento de objetivos desafiadores resulta frequentemente em melhorias no grau de desempenho dos vários colaboradores da empresa e, consequentemente, no desempenho global da empresa.
- **Clarificação de expectativas**: com a definição de objetivos, os colaboradores da empresa têm uma ideia mais clara do resultado que é esperado do seu trabalho.
- **Facilitação do controlo**: na prática, os objetivos constituem pontos de referência em relação aos quais se podem avaliar os progressos alcançados, de modo que possam ser tomadas medidas corretivas, quando e se necessário.
- **Aumento da motivação**: o cumprimento de objetivos, a sensação de realização e o reconhecimento por atingir os resultados pretendidos contribuem para aumentar a motivação dos colaboradores.

Uma abordagem utilizada para a definição de objetivos de forma eficaz, que garante que contêm as características indispensáveis, é o critério **SMART**, que corresponde ao acrónimo das palavras inglesas ***S****pecific* (específico), ***M****easurable* (mensurável), ***A****chievable* (alcançável), ***R****elevant* (relevante) e ***T****ime-bound* (temporal).

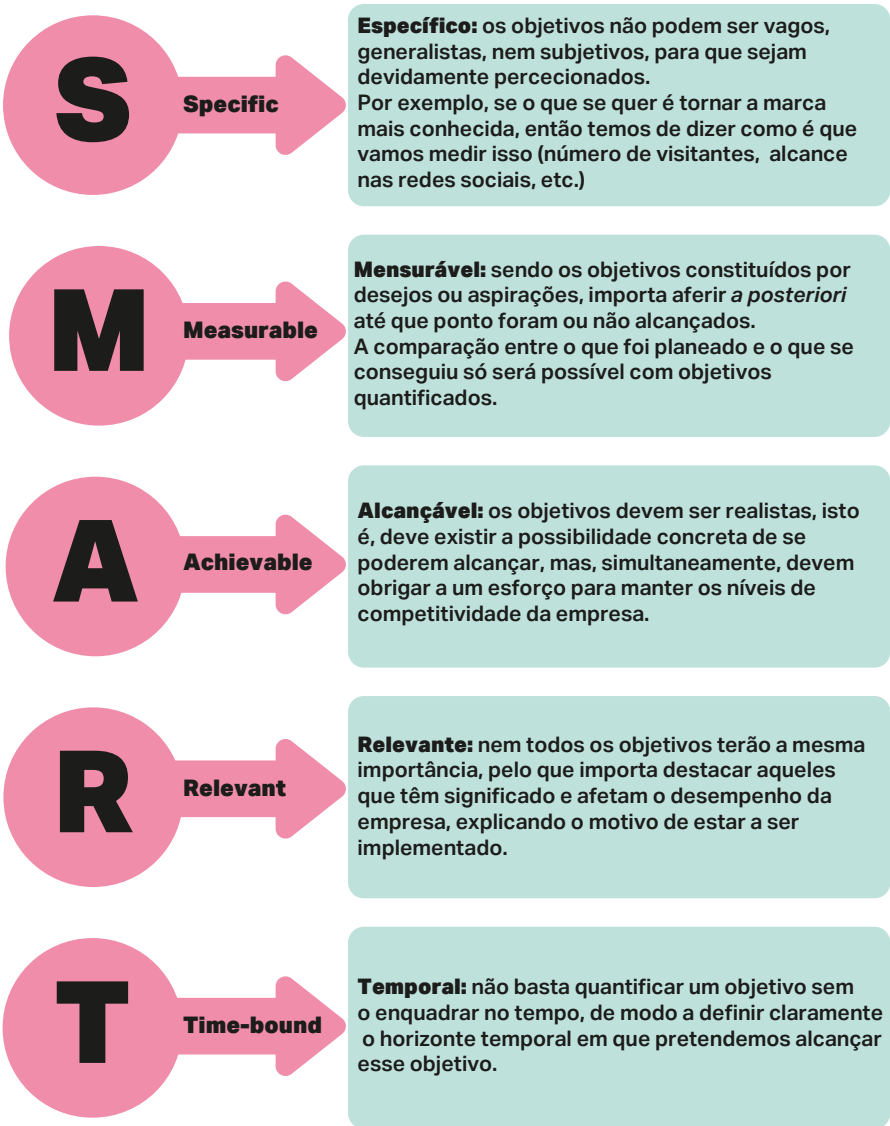


Fig. 3 – Critério SMART para a definição de objetivos.

Aprende mais

O critério SMART surgiu, em 1981, num artigo publicado por George T. Doran na revista *Management Review*, com o título "Existe uma forma inteligente (SMART) de escrever metas e objetivos de gestão".

Responde tu

Ainda na sequência da tua ideia de negócio, indica três exemplos hipotéticos de objetivos que pudesses vir a definir, assegurando-te de que respeitam o critério SMART.

Em qualquer empresa, é fundamental que haja coerência entre a missão, visão, valores e objetivos que forem definidos, uma vez que a articulação destes conceitos vai servir de guia para a identidade da empresa e para as suas diretrizes estratégicas.

Devem ser estabelecidos logo desde o início, como se fossem peças de um *puzzle* e, conforme a evolução do negócio assim o vá exigindo, ajustados ao longo do tempo.

Fig. 4 – Articulação entre missão, visão, valores e objetivos.

Como já foi referido, é essencialmente alvo de comunicação para o exterior da empresa a missão, a visão e os valores, sendo frequente encontrar essa informação no sítio da Internet de cada empresa.

Contudo, a perceção dos consumidores tem vindo a mudar ao longo dos últimos anos, havendo menos interesse em conhecer apenas os valores da empresa, mas procurando saber quais são as ações que a empresa realiza em concreto na defesa desses valores. Dito de outra forma, mais do que saber para onde a empresa quer ir, os consumidores querem saber qual o caminho para lá chegar. Deste modo, a comunicação das empresas deverá adaptar-se a esta nova tendência, procurando transmitir mais as ações e os seus benefícios, do que apenas os valores que orientam essas ações.

Manual Digital

QuizEV
Conceitos de missão, visão, valores e objetivos

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações consideras incorreta?**

A) O estabelecimento de objetivos facilita o controlo, porque cria pontos de referência em relação aos quais se pode avaliar o progresso registado.

B) O critério SMART corresponde a uma abordagem utilizada para o estabelecimento de objetivos nas empresas.

C) A definição de objetivos, ainda que habitualmente utilizada pelas empresas, conduz a uma redução do seu desempenho, dado o tempo gasto com essa tarefa.

D) Os trabalhadores conhecem melhor o que a empresa espera deles quando são estabelecidos objetivos, o que acaba por resultar em benefícios para a empresa.

2 **Explica por palavras tuas em que consiste o critério SMART utilizado na definição de objetivos.**

2.2. Finalidades financeiras e não-financeiras

À partida, poderemos considerar que o fim último de qualquer empresa seria a maximização do seu lucro, o que corresponde a uma visão clássica. Contudo, para a generalidade das empresas, fará mais sentido ajustar este princípio à atualidade, de modo a incorporar também a ideia de alcançar níveis de crescimento sustentável que garantam, a prazo, a sobrevivência da empresa.
Dito isto, há que ter em conta que, para cada empresa, haverá um conjunto de objetivos de carácter instrumental ou intermédios, que podem ser agrupados em classes homogéneas: de carácter técnico, de recursos humanos e de mercado.

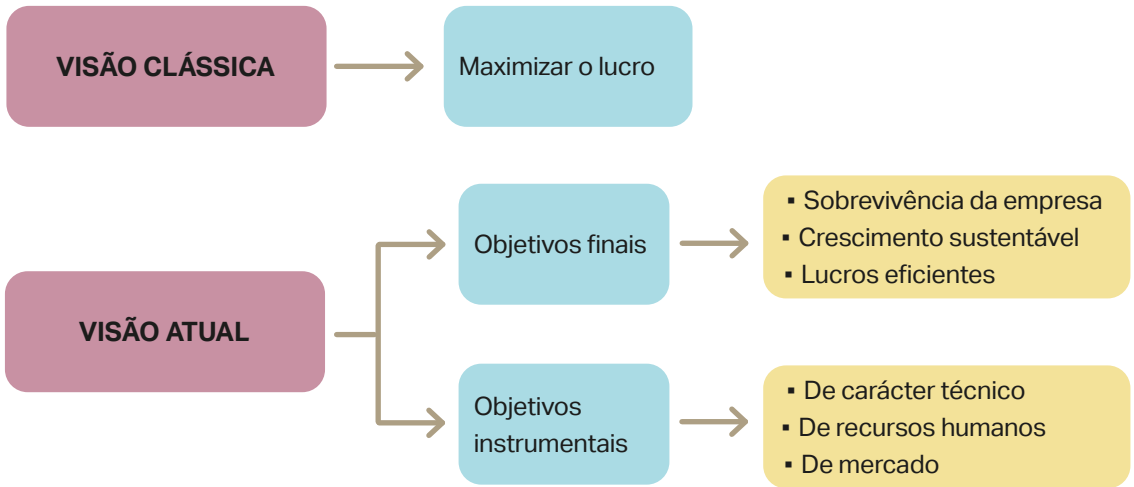


Fig. 5 – Classes de objetivos das empresas.

Os objetivos de carácter técnico são os que estão relacionados com a capacidade de produção instalada, ou que é necessário instalar, bem como a sua forma de financiamento.

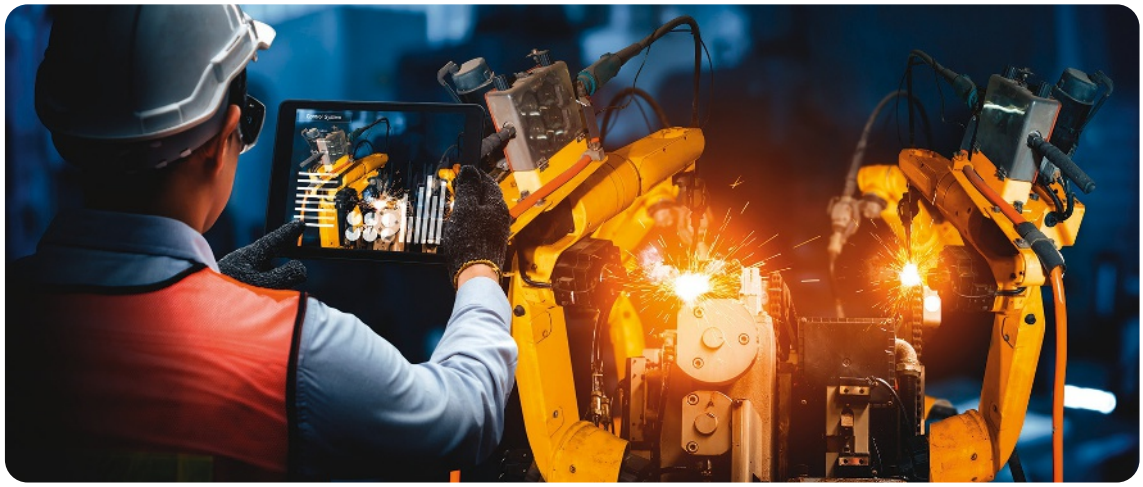


Fig. 6 – Trabalhador a operar um processo de fabrico automatizado.

A capacidade de produção selecionada para cada equipamento deve estar dimensionada de forma a não restringir a capacidade da restante linha produtiva, mas também não deve estar sobredimensionada, evitando que seja um fator de produção ocioso gerador de desperdício. De entre o restante conjunto de fatores a ter em conta, podem destacar-se a produtividade do equipamento, a inovação que introduz no processo de produção ou os aspetos ambientais com ele relacionados.

Exemplo

Uma empresa que se dedica ao fabrico de vestuário vai proceder à substituição de um equipamento industrial da secção de tinturaria, estabelecendo os seguintes objetivos para o novo equipamento a adquirir:

- redução de 25% do consumo anual de água, face ao equipamento atualmente existente;
- redução do consumo mensal de eletricidade da secção de tinturaria em 2500 kWh;
- diminuição do número de peças consideradas defeituosas, que não deverão exceder as sete por mês, tendo em conta os atuais volumes de produção.

Os objetivos que vierem a ser estabelecidos na empresa e que estejam relacionados com os seus recursos humanos devem ter em conta o bem-estar dos trabalhadores, uma vez que disso dependerá o seu estado anímico, essencial para cumprir com as metas instituídas.
A definição de objetivos para cada trabalhador deve considerar não só o desempenho individual, mas também o compromisso com os objetivos de equipa.

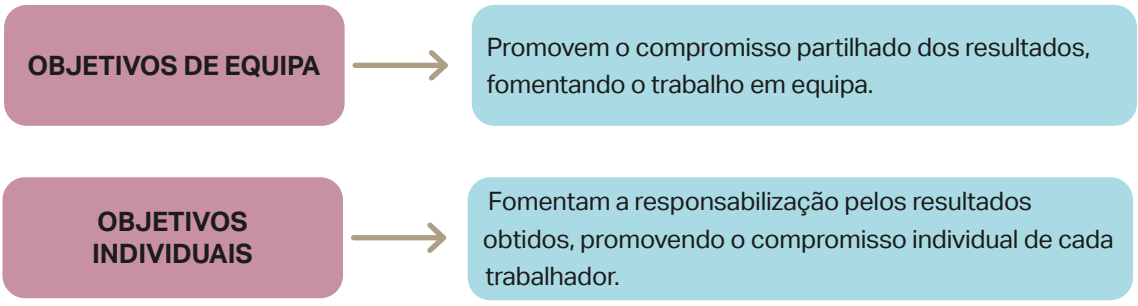


Fig. 7 – Objetivos de equipa e objetivos individuais.

Uma caracterização rigorosa dos postos de trabalho, com uma clara definição das atribuições que lhe estão associadas, ajuda a reduzir fricções e conflitos entre trabalhadores e contribui para a melhoria do desempenho individual, resultando num aumento da produtividade da empresa.

Exemplo

Para o posto de trabalho com a designação de "técnico de apoio jurídico" de uma universidade, foram definidas as seguintes atribuições:

- apoio jurídico na condução de processos de natureza jurídica;
- elaboração de estudos, pareceres e prestação de informação de natureza jurídica;
- recolha e tratamento de informação de legislação, jurisprudência e doutrina relevantes para os serviços;
- apoio jurídico na elaboração de projetos regulamentares ou de protocolos.

Face a estas atribuições, foram estabelecidas as seguintes competências necessárias para quem ocupar este posto de trabalho:

1) Saber-saber:

- conhecimentos da orgânica e funcionamento da instituição;
- conhecimentos de Direito;
- conhecimentos de legislação relacionada com a Administração Pública e o Ensino Superior;
- conhecimentos de legislação de Direito Privado Laboral e Comercial;
- conhecimentos das ferramentas informáticas de base, na ótica do utilizador.

2) Saber-fazer:

- capacidade de elaboração de estudos, pareceres e informações de natureza jurídica;
- capacidade de interpretação de dispositivos legais;
- capacidade de utilização das ferramentas informáticas de base e da Internet.

3) Saber-ser-estar:

- capacidade de trabalho autónomo;
- espírito de rigor;
- capacidade de análise e sentido crítico;
- capacidade de sigilo.

O bem-estar dos trabalhadores dependerá de uma multiplicidade de fatores, pelo que deve ser tido em conta:

- o esforço exigido para o desempenho das suas tarefas profissionais;
- o nível de responsabilidades que envolve;
- as condições de trabalho existentes.

O esforço engloba as dificuldades, o cansaço, a pressão e a tensão que resulta do desempenho das tarefas profissionais. Ainda que seja frequente associar o esforço apenas à sua dimensão física, importa também ter presente o esforço mental e emocional muitas vezes exigido em determinadas funções.

Exemplo

Esforço	Posto de trabalho	Elementos funcionais
Físico	Empregado(a) de restaurante	Movimentações contínuas transportando pesos
Mental	Intérprete	Concentração mental intensa durante longos períodos
Emocional	Enfermeiro(a)	Interação e estabelecimento de laços com doentes em fase terminal

Responde tu

Apresenta um exemplo de um posto de trabalho cujo desempenho resulte num claro esforço físico e justifica a tua escolha.

Faz o mesmo para as situações de esforço mental e de esforço emocional.

As responsabilidades assumidas no contexto das empresas podem englobar um vasto leque de elementos, mas, na generalidade dos casos, podem ser agregados em responsabilidades sobre pessoas, responsabilidades sobre bens e equipamentos e responsabilidade sobre documentos e dinheiro.

Exemplo

Responsabilidade	Posto de trabalho	Elementos funcionais
Relativa a pessoas	Educador(a) num infantário	Segurança das crianças durante as atividades lúdicas
Relativa a equipamentos	Motorista	Utilização e manutenção da viatura
Relativa a dinheiro	Caixa de supermercado	Recebimentos das vendas efetuadas

Responde tu

1. **Dá o exemplo de um posto de trabalho cujo desempenho envolva a assunção de responsabilidades sobre pessoas.**
2. **Apresenta um exemplo de um posto de trabalho no qual seja notória a responsabilidade relativa a equipamentos.**
3. **Expõe um caso de um posto de trabalho que envolva a responsabilidade sobre documentos.**

Ao analisar as condições de trabalho, devem ser consideradas as condições do ambiente de trabalho, as condições psicológicas do trabalho e o horário de trabalho.

Exemplo

Condições de trabalho	Posto de trabalho	Elementos funcionais
Ambiente de trabalho	Médico(a)	Exposição a doenças contagiosas
Condições psicológicas	Rececionista	Falta de privacidade na área de trabalho
Horário de trabalho	Segurança	Trabalho em horários noturnos

Responde tu

Apresenta, de forma justificada, alguns exemplos de postos de trabalho que sejam particularmente afetados pelo horário de trabalho.

A produção de bens ou a prestação de serviços por parte da empresa tem como objetivo a sua participação no mercado, onde irá disponibilizar os seus produtos ou serviços e ganhar uma posição face à concorrência. Assim, os objetivos de mercado são metas estabelecidas por uma empresa para expandir a sua presença e influência num determinado mercado.

O estabelecimento desses objetivos pode envolver a tentativa de melhorar o desempenho da empresa, olhando, por exemplo, para as suas vendas ou para o lucro obtido com essas vendas. Mas, frequentemente, é importante olhar para a quota de mercado, ou seja, saber como está a dividir o mercado com os seus concorrentes e qual a posição relativa que ocupa.

Contudo, a análise da quota de mercado é mais complexa do que a análise das vendas, uma vez que esta não é o resultado do desempenho apenas de um produto ou mesmo da empresa em causa, já que é necessário ter em conta o conjunto de empresas presentes nesse mercado. Por vezes, há associações setoriais que compilam as vendas de todas as empresas do setor num determinado mercado e publicam ou vendem esses dados, permitindo aferir a quota de mercado de cada empresa. Mas, muito frequentemente, esses dados não estão disponíveis, levando a que esta análise fique fora do alcance da generalidade das pequenas empresas.

Manual Digital

QuizEV
Finalidades financeiras e não-financeiras

Avaliação
As finalidades da empresa

Exemplo

Pensemos numa empresa que se dedica à venda de tijolos na Ilha de São Vicente.

Para determinar a sua quota de mercado num determinado ano, seria necessário conhecer todas as vendas de tijolos que ocorreram em São Vicente nesse ano. Dividindo as vendas da empresa por esse total de vendas, obtemos a quota de mercado da empresa.

Por hipótese, vamos assumir que a quota de mercado desta empresa é de 10% e que o objetivo que a empresa estabelece para o ano seguinte é o de aumentar as suas vendas em 8%.

Se, no ano seguinte, o mercado de tijolos na Ilha de São Vicente tivesse um aumento de 50%, fruto de um aumento significativo da construção, isso levaria a que a quota de mercado da empresa passasse de 10% para apenas 7,2%, ou seja, o objetivo de aumentar as vendas em 8% poderá afinal não ser tão estimulante quanto poderia parecer inicialmente.

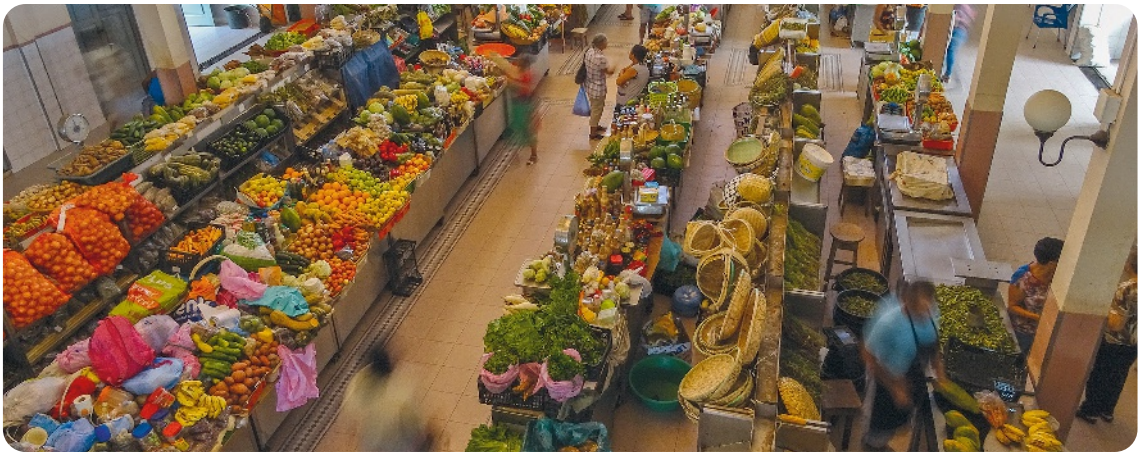


Fig. 8 – Nem sempre é fácil determinar qual a quota de mercado de cada operador presente no mercado.

Responde tu

1 **De acordo com uma visão contemporânea, quais são os objetivos finais da empresa, que ultrapassam a maximização do lucro?**

2 **Qual das seguintes afirmações poderia ser um objetivo de carácter técnico definido numa empresa?**

A) Aumentar o valor das vendas em 20% no próximo ano.

B) Reduzir o nível de ruído emitido pela linha de produção, de 65 decibéis para 45 decibéis, até ao final do ano.

C) Reduzir no próximo semestre as faltas ao trabalho do departamento administrativo em 15%.

D) Aumentar o lucro da empresa em 800 mil escudos no próximo ano.

3 **Quando se definem objetivos para cada trabalhador numa empresa, qual das seguintes afirmações pode ser verdadeira?**

A) Deve ter-se em conta apenas o desempenho individual do trabalhador, uma vez que ele não é responsável pelo desempenho dos seus colegas.

B) Os objetivos de equipa são os únicos que deveriam ser considerados, já que para a empresa apenas conta o seu desempenho global.

C) Devem ser considerados objetivos de equipa, para fomentar o trabalho em grupo, e também objetivos individuais, para promover o compromisso pessoal de cada trabalhador.

D) Não deviam ser estabelecidos objetivos relacionados com recursos humanos, uma vez que isso é contrário a uma boa prática de gestão da empresa.

4 **Diz o que entendes por quota de mercado.**

5 **Se, num determinado ano, uma empresa que se dedica à comercialização de gasóleo em Cabo Verde vendeu 10 245 de toneladas métricas, qual das seguintes afirmações é falsa?**

A) Não posso determinar a sua quota de mercado, porque as toneladas métricas não são adequadas para esse cálculo.

B) Se não for possível conhecer as vendas totais de gasóleo em Cabo Verde nesse ano, não poderemos saber com rigor qual é a quota de mercado desta empresa.

C) Se as vendas totais de gasóleo em Cabo Verde nesse ano foram 81 960 toneladas métricas, a sua quota de mercado foi 12,5%.

D) Se as vendas totais de gasóleo em Cabo Verde nesse ano foram 136 600 toneladas métricas, a sua quota de mercado foi 7,5%.

6 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) Os objetivos de caráter técnico são metas estabelecidas por uma empresa para expandir a sua presença e influência num determinado mercado.

B) Os objetivos de carácter instrumental podem ser agrupados em objetivos de carácter técnico, de recursos humanos e de mercado.

C) O critério SMART é utilizado para a definição da missão da empresa.

D) A visão de uma empresa mais não é do que a definição de objetivos para cada trabalhador.

7 **Explica por palavras tuas qual a diferença entre objetivos individuais e objetivos de equipa.**

8 **Identifica qual das seguintes afirmações está correta:**

A) Os objetivos relacionados com os recursos humanos devem ter em conta o bem-estar dos trabalhadores.

B) Os princípios e as crenças fundamentais que as empresas identificam como sendo seus designam-se por objetivos instrumentais.

C) O critério SMART é utilizado para determinar a quota de mercado de uma empresa.

D) Objetivos de caráter técnico e objetivos de mercado são duas designações alternativas para o mesmo conceito.

Manual Digital

Apresentação
Em resumo:
As finalidades da empresa

Em resumo...

O que nos transmite a missão da empresa?	A missão deve dizer-nos de forma clara e sintética a razão pela qual a empresa existe, o que faz e para quem.
O que representa a visão da empresa?	A visão pretende transmitir onde se pretende chegar e o que se quer alcançar.
O que são os valores da empresa?	Os valores são, no fundo, a filosofia empresarial, ou seja, representam os princípios e as crenças que regem as ações e os comportamentos de todos os membros da empresa.
Qual é o conceito de objetivos?	Os objetivos definem os resultados que a empresa considera essenciais e que pretende alcançar.
Quais são as vantagens para a empresa do estabelecimento de objetivos?	A determinação de objetivos contribui para o aumento do desempenho global da empresa, para a clarificação de expectativas dos trabalhadores e o aumento da sua motivação, e para o estabelecimento de pontos de referência que servirão para controlo e avaliação dos progressos alcançados.
Que características devem ter os objetivos, de acordo com o critério SMART?	Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e enquadrados no tempo.

De acordo com uma visão contemporânea, quais são os objetivos finais de uma empresa?	Os objetivos finais são a obtenção de lucros eficientes, que garantam a sobrevivência da empresa e um crescimento sustentável.
Como podem ser agrupados os objetivos instrumentais?	Tradicionalmente, os objetivos instrumentais são agrupados em objetivos de carácter técnico, objetivos de recursos humanos e objetivos de mercado.
O que são os objetivos de carácter técnico?	Os objetivos de carácter técnico são os que estão relacionados com a capacidade de produção.
Qual é a diferença entre objetivos de equipa e objetivos individuais?	Os objetivos de equipa focam-se no trabalho em grupo, promovendo o compromisso partilhado de resultados. Os resultados individuais fomentam o compromisso e a responsabilização individual de cada trabalhador pelos resultados obtidos.
O que devemos ter em conta quando pensamos no bem-estar dos trabalhadores?	O bem-estar dos trabalhadores depende de um conjunto muito alargado de fatores, mas em contexto laboral importa atender ao esforço exigido para o desempenho das tarefas, ao nível das responsabilidades envolvidas e condições de trabalho.
O que são objetivos de mercado?	Os objetivos de mercado são as metas definidas pela empresa relativamente à sua presença e influência num determinado mercado.

3

O contexto empresarial

3.1. Relacionamento com outros entes económicos

3.2. Responsabilidade social da empresa

- Perceção da forma como a empresa é afetada pelo seu contexto
- Distinção entre contexto geral, contexto operacional e contexto interno
- Identificação das forças presentes em cada um dos contextos
- Abrangência da responsabilidade social da empresa
- Motivações para implementação de medidas de responsabilidade social
- Formas de concretização da responsabilidade social

3. O contexto empresarial

3.1. Relacionamento com outros entes económicos

Qualquer gestor deve ter em conta a forma como o contexto afeta a sua empresa, de modo a poder planear o futuro, reagindo a potenciais ameaças e reconhecendo eventuais oportunidades que surjam. Se o contexto da empresa for ignorado, aumenta o risco de não se conseguirem alcançar os objetivos traçados. O contexto da empresa pode ajudar ou dificultar os esforços realizados para alcançar os objetivos, uma vez que engloba todas as forças com potencial para influenciar a empresa e o seu desempenho.

O contexto global da empresa é composto por:

- **contexto externo**, que abarca todas as forças que estão fora dos limites da empresa e, por isso, não podem ser diretamente controladas pela gestão. Para distinguir entre forças mais genéricas e forças com impacto mais direto, importa dividir o contexto externo em **contexto geral** – que afetará a generalidade das empresas e inclui as forças económicas, político-legais, tecnológicas, socioculturais e internacionais – e em **contexto operacional** – que terá impacto na empresa de forma mais direta e onde se incluem os clientes, os concorrentes, os fornecedores e o mercado laboral;
- **contexto interno**, que contém as forças dentro da empresa, nas quais se incluem os proprietários, os gestores ou administradores, os trabalhadores e a cultura da empresa.

Apesar da divisão do contexto externo em geral e operacional, pode acontecer que, a dada altura, existam forças do contexto geral com um impacto mais direto numa empresa e forças do contexto operacional com uma influência menos direta. O impacto do contexto não é igual em todas as empresas e a sua influência pode variar ao longo do tempo.

Fig. 1 – Contexto da empresa.

3.1.1. Contexto geral

As **forças económicas** estão relacionadas com a disponibilidade ou a escassez de recursos, bem como com as respetivas tendências gerais que afetam a empresa. Em alguns países, como, por exemplo, Cuba ou Coreia do Norte, existe uma economia planificada, em que o investimento, a produção e os preços ocorrem de acordo com os planos definidos pelo Estado para toda a economia. Por oposição, em Cabo Verde e num grande número de países que adotam a livre economia de mercado, as empresas decidem qual é o investimento, a produção e os preços de acordo com os valores de mercado determinados pela oferta e pela procura.
Inflação, taxa de juro, desemprego, rendimento *per capita* e níveis de poder de compra são algumas das variáveis económicas a que os gestores devem estar atentos.

Exemplo

Quando a inflação aumenta, as empresas passam a pagar mais pelos fornecimentos de que necessitam, levando a que habitualmente tenham de aumentar os preços dos produtos ou serviços que vendem, para cobrir esse aumento de custos. Se optarem por não o fazer, estarão a reduzir a sua margem de lucro.

Se a inflação aumentar de tal modo que ameace a estabilidade económica, alguns governos optam pela fixação de preços e pelo estabelecimento de diretrizes salariais ou outras formas de controlo. Isto acabará por afetar todas as empresas, devido ao seu impacto no custo e na disponibilidade de fornecimentos, bem como nos salários dos trabalhadores.

Exemplo

Os contextos económicos em que as taxas de juro são muito elevadas podem ter consequências desastrosas para as empresas, independentemente da sua dimensão.

As taxas de juro podem limitar a capacidade da empresa para contrair empréstimos necessários para realizar investimentos que promovam a expansão da sua capacidade ou que visem a renovação dos seus equipamentos. Mesmo para as empresas que ainda têm capacidade de se financiar pagando altas taxas de juro, o elevado custo que vão ter com esse endividamento pode ser muito relevante no desenvolvimento da sua atividade.

No limite, podemos afirmar que determinadas pressões económicas podem impactar de tal forma a vida das empresas, que acabam por excluir algumas delas do mercado, ou seja, resultando no seu encerramento.

Estudo de caso

O pior caso de inflação na história de África ocorreu no Zimbabué. No início dos anos 80 do século passado, o Zimbabué tinha uma economia bem diversificada com potencial para se tornar uma das economias com melhor desempenho na África Subsariana. Contudo, entre 1980 e 2017, o rendimento real *per capita* registou uma diminuição de 15%.

Em novembro de 2008, a taxa de inflação diária era de 98%, ou seja, os preços praticamente duplicavam a cada dia que passava.

Esta situação de inflação descontrolada resulta, em grande medida, de políticas adotadas pelo governo, nomeadamente:

- Um controverso plano de redistribuição de terras, que influenciou diretamente a produção de alimentos. Muitas famílias com longa tradição na agricultura perderam parte das suas terras, que foram cedidas a grupos sem experiência no cultivo. Esta mudança repentina levou a que a produção agrícola entrasse em colapso e, em 2008, os volumes de produção estavam dois terços abaixo dos níveis máximos registados em 2000. A consequente diminuição da oferta de alimentos fez com que os preços disparassem.
- Um programa de ajustamento estrutural, na sequência do recurso ao Banco Mundial e a doadores internacionais, que foi mal concebido e gerido de forma ineficaz. O objetivo do programa era impulsionar o crescimento económico, mas muitas das reformas do setor público não foram bem sucedidas, acabando por acelerar a desindustrialização do país (o número de postos de trabalho no setor industrial diminuiu de mais de 200 000 para 90 000).
- Incursão militar do Zimbabué na República Democrática do Congo em 1998, para apoiar a dinastia Kabila, que resultou no reforço dos gastos públicos nos anos subsequentes com a necessidade de efetuar pagamentos aos veteranos de guerra.
- O recurso frequente à impressão de mais dinheiro, para o Estado poder pagar dívidas internacionais e salários aos funcionários públicos, agravou ainda mais o descontrolo da inflação.

Explica, por palavras tuas, quais seriam as dificuldades que uma qualquer empresa que estivesse a operar neste contexto teria, em função das forças económicas descritas, quanto a:

1) Definição do preço de venda dos seus produtos.

2) Manutenção dos níveis de vendas face à perda de poder de compra da população, decorrente da elevada inflação.

3) Perda de valor do montante recebido das vendas efetuadas face ao aumento de preços dos insumos a comprar.

As **forças político-legais** decorrem das políticas governamentais e legislativas, bem como das ações realizadas pelas instituições públicas de carácter nacional e local. As empresas são confrontadas com um vasto leque de legislação, regulamentações, tributações e outras decisões legais que as afetam diretamente e que acabam por definir o clima de negócios em que operam, tanto pelas atividades que autorizam, como pelas restrições que impõem.

Exemplo

A pesca marítima tem uma grande importância para Cabo Verde do ponto de vista económico e social, mas enfrenta desafios significativos, como a sustentabilidade dos recursos e as mudanças climáticas.

A pesca excessiva ameaça a biodiversidade e, consequentemente, a própria viabilidade económica da atividade da pesca. Por isso, é habitual que haja legislação e ações de fiscalização que condicionem ou limitem a pesca, para acautelar que não haja pesca excessiva. Contudo, se forem introduzidas condicionantes demasiado restritivas, podem tornar inviável a atividade de quem opera neste setor.

As empresas que desenvolvem atividade fora do seu país de origem podem sentir o efeito das forças político-legais também pela via das restrições comerciais ou tarifas aduaneiras, que pretendem proteger as empresas que operam localmente. Noutros casos extremos, as forças políticas podem levar a que as empresas percam dinheiro, equipamento ou instalações que detêm noutro país onde ocorre uma revolução ou uma mudança de regime político.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual consideras correta?

A) As empresas só se devem preocupar com as forças internas, já que essas são as únicas que verdadeiramente têm impacto na vida da empresa.

B) As forças político-legais não podem ser diretamente controladas pela gestão da empresa.

C) As forças político-legais são uma preocupação para quem governa o país e não para os gestores das empresas.

D) As decisões de uma Câmara Municipal nunca poderão afetar as empresas do município, pelo que não devem ser consideradas como forças político-legais.

As forças cuja origem é exterior ao país onde a empresa está sediada e que têm influência nas pessoas e na empresa são designadas por **forças internacionais**. As empresas que têm negócios com outros países estão sujeitas aos efeitos de diversas forças internacionais, tais como flutuações nas taxas de câmbio ou nos níveis de competitividade globais.

Exemplo

A entrada no mercado europeu de novas empresas provenientes de países asiáticos, onde o custo da mão de obra é significativamente inferior ao de Cabo Verde, podem representar uma enorme ameaça concorrencial para uma empresa nacional, cujo principal destino das suas exportações é precisamente o mercado europeu.

Este evento é uma força internacional que terá impacto nos níveis de competitividade da empresa cabo-verdiana nesse mercado.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual consideras correta?

A) As forças internacionais só têm impacto nas empresas que exportam os seus bens ou serviços para outros países.

B) As forças internacionais apenas devem ser tidas em conta nas empresas estrangeiras que estão a operar em Cabo Verde.

C) Apenas as empresas que importam bens ou serviços de outros países poderão ser afetadas pelas forças internacionais.

D) Se, por hipótese, a Argentina passar a restringir a saída de moeda para pagamento das compras efetuadas ao estrangeiro, isso constituirá uma força internacional com impacto numa empresa de Cabo Verde que faça exportações para esse país.

As **forças tecnológicas** englobam os conhecimentos, procedimentos e sistemas utilizados pelas empresas para efetuar mudanças significativas nos bens ou serviços que vendem, ou no processo de fabrico dos bens. Sustentadas pela investigação científica, as forças tecnológicas fornecem às organizações ferramentas e oportunidades para competirem de forma mais eficaz.

Se pensarmos na tecnologia informática, facilmente constatamos que esta possibilitou grandes avanços nas mais variadas áreas, tais como comunicações, entretenimento, medicina ou transportes, tendo levado também a inovações na conceção, produção, montagem e distribuição de produtos. A generalização da utilização de computadores nas empresas permitiu que os gestores tivessem acesso a uma ferramenta para poder manipular e interpretar enormes quantidades de dados, de relatos financeiros a informações sobre consumidores e concorrentes. Importa ter presente que as forças tecnológicas também podem colocar desafios às empresas. Para não ficarem com equipamentos ou sistemas obsoletos, e com isso perderem vantagens competitivas, as empresas devem manter-se a par dos desenvolvimentos tecnológicos.

Aprende mais

O investimento que as empresas e o sector público fazem em investigação e desenvolvimento constitui um importante contributo para a inovação, que, por sua vez, é considerada como um dos pilares do desenvolvimento económico dos países industrializados.

Estudo de caso

A Airbus é atualmente a maior empresa do setor aeroespacial a nível mundial.

Desde há vários anos que a inteligência artificial tem sido utilizada na Airbus, mas inicialmente apenas por engenheiros especializados e cientistas de dados. No entanto, com a chegada da inteligência artificial generativa o panorama está a mudar.

Esta tecnologia pode ser treinada para aprender linguagem humana e linguagens de programação, entre outros temas complexos, o que lhe permite a geração de conteúdos e ideias. Numa empresa, a inteligência artificial generativa pode ser utilizada para várias finalidades, tais como desenvolvimento e *design* de produtos, criação de conteúdos multimédia ou *chatbots*.

Fig. 2 – Manutenção de um avião da Airbus.

Para aproveitar ao máximo a oportunidade e tornar a inteligência artificial generativa acessível a todos na empresa, a Airbus criou um grupo de trabalho em 2023: com assistentes de engenharia, análise de contratos, ferramentas de recrutamento, otimização de aquisições até à análise de ameaças e riscos cibernéticos, foram identificados 600 casos de possível utilização na Airbus em menos de um ano. Estes casos vão desde a melhoria dos processos até à otimização do desempenho dos produtos, serviços e atividades de apoio. A inteligência artificial generativa pode ser aplicada a atividades internas ou à transformação das relações com os clientes, automatizando tarefas rotineiras.

De acordo com Fabrice Valentin, diretor de inteligência artificial e análise avançada da Airbus, «embora seja improvável que a inteligência artificial generativa seja capaz de conceber futuros produtos Airbus a partir do zero, a sua capacidade para ajudar as pessoas, permitindo-lhes uma melhor gestão de documentos complexos e técnicos, está a revelar-se promissora».

Reflete e diz por palavras tuas quais seriam as consequências para a Airbus se se distanciasse desta nova tecnologia, não investindo na sua adoção.

As **forças socioculturais** podem ser definidas como os valores, as atitudes, as necessidades e as características demográficas da sociedade onde a empresa está inserida.
Os valores de uma cultura são as crenças que moldam as atitudes individuais e de grupo, influenciando as necessidades e os desejos que as pessoas procuram satisfazer através da interação com as empresas.
As características demográficas – outro aspeto das forças socioculturais – descrevem a população e o seu comportamento nas regiões onde a empresa atua.

Exemplo

O Japão é o país com a população mais envelhecida do mundo. Uma em cada dez pessoas tem 80 anos de idade ou mais. O governo japonês tem tentado aumentar a taxa de natalidade com incentivos económicos, embora sem sucesso.

O envelhecimento da população coloca enormes desafios económicos ao país, mas essa tendência deve ser tida em conta pelas empresas, uma vez que também gera novas oportunidades de negócio, nomeadamente nas áreas da saúde, serviços de apoio a idosos ou turismo sénior.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual consideras correta?

A) A diminuição da taxa de desemprego pode ser considerada uma força sociocultural.

B) O reforço da legislação que condiciona a atividade de determinada empresa constitui uma força sociocultural.

C) O aumento das preocupações ambientais por parte da população em geral representa uma força sociocultural.

D) Na altura do surgimento da Internet, tal facto pode ser considerado uma força sociocultural.

3.1.2. Contexto operacional

Contrariamente às forças do contexto geral, que constituem uma pressão mais geral sobre as empresas, as forças do contexto operacional têm uma influência mais direta e com maiores repercussões na capacidade de a empresa atingir os seus objetivos.

Os **clientes** são uma força-chave no contexto operacional, porque a compra ou utilização de bens e serviços que venham a realizar será determinante para o sucesso ou fracasso da empresa.

Fig. 3 – Mecânico a fechar negócio com a sua cliente.

Como os clientes não são um grupo homogéneo, as empresas têm de se manter próximas dos seus clientes para compreender as suas necessidades e desejos, bem como a sua evolução ao longo do tempo. Importa ter em conta as mudanças no comportamento dos consumidores, cujas escolhas e preferências se dão a partir de critérios cada vez mais complexos.

As empresas recorrem a meios muito variados para obter o *feedback* dos seus clientes, para saberem se estes estão satisfeitos com os bens ou serviços que consumiram, e quais as eventuais melhorias a implementar. Uma tendência que ganhou importância ao longo dos últimos anos foi a ideia de envolver os clientes na conceção do produto ou serviço.

Exemplo

Quando instalas uma nova aplicação no teu telemóvel, existe sempre a possibilidade de deixares a tua avaliação e um comentário sobre a mesma. Este é um meio para que quem desenvolveu a aplicação saiba qual é o teu grau de satisfação enquanto consumidor.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual poderia ser um bom conselho a dar a uma empresa?

A) Os inquéritos de opinião aos clientes são uma perda de tempo e dinheiro.

B) Acaba por ser irrelevante gastar tempo a conhecer os clientes, porque o que verdadeiramente tem impacto na empresa são as forças do contexto geral.

C) É importante estar atento às preferências dos consumidores, que podem mudar ao longo do tempo.

D) Se conhecer a opinião de dois ou três clientes, consigo conhecer o grau de satisfação da generalidade dos clientes.

Os **fornecedores** são as pessoas e as empresas que fornecem os recursos, utilizados como fatores de produção, indispensáveis para o fabrico dos bens ou o desenvolvimento dos serviços prestados pela empresa.
Também os fornecedores são um dos elementos críticos do contexto operacional, dado que as empresas necessitam de ter uma fonte de abastecimento contínua de recursos, para poderem servir os seus clientes. Uma boa relação de trabalho com os fornecedores é um fator que contribuirá favoravelmente para que a empresa atinja os seus objetivos.
Assim, uma boa gestão dos fornecedores é extremamente importante, de modo a garantir a qualidade e confiabilidade do abastecimento de recursos e, eventualmente, conseguir obter vantagens competitivas no mercado.

Exemplo

A EDP, S.A. é uma empresa do setor energético que considera que os fornecedores são cruciais para o seu sucesso, nomeadamente pelo impacto significativo que acabam por ter na relação que a empresa tem com os seus clientes e na sua capacidade de inovar.

Por isso, decidiu instituir prémios, designados por *EDPartners*, que visam promover a adoção de boas práticas em áreas-chave para a competitividade dos seus fornecedores, através do reconhecimento dos melhores na área.

Responde tu

Explica, por palavras tuas, quais são as consequências que pode ter, para uma empresa, a má escolha dos seus fornecedores. Tenta dar alguns exemplos.

Os **concorrentes** são as outras empresas que fornecem bens ou serviços ao mesmo grupo de clientes, ou que disputam os mesmos recursos de que a empresa necessita.
Em situações normais, as empresas têm vários concorrentes e devem dar especial atenção ao que estes estão a fazer, nomeadamente, em termos de preços, produtos, serviço ao cliente e fontes de abastecimento. Ao analisar os concorrentes, a empresa pode desenvolver estratégias para competir de forma mais eficiente.

Aprende mais

A Autoridade de Concorrência de Cabo Verde foi instituída pelo Decreto-Lei n.º 21/2022, de 10 de junho, encontrando-se atualmente em funcionamento. Tem como principal missão assegurar a aplicação das regras de promoção e defesa da concorrência, tendo em vista o funcionamento eficiente dos mercados, a boa afetação dos recursos e os interesses dos consumidores.
A garantia da concorrência é fundamental para potenciar a competitividade, que conduzirá ao aumento da produtividade, à melhoria da qualidade dos produtos e serviços, fazendo com que os consumidores beneficiem de preços mais baixos.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual consideras correta?

A) Uma empresa que não esteja atenta ao comportamento dos seus concorrentes pode ser apanhada de surpresa e ficar em desvantagem.

B) Para as empresas, é irrelevante o comportamento dos seus concorrentes.

C) Se uma empresa não tiver concorrentes, os clientes ficam a ganhar.

D) A concorrência entre empresas leva habitualmente ao aumento do preço de venda dos seus produtos, prejudicando os clientes.

O **mercado laboral** é composto pelo conjunto das pessoas que estão disponíveis para serem contratadas e pelas empresas que pretendem recrutar trabalhadores. Trata-se de um fator-chave do contexto operacional, dada a dificuldade que, por vezes, existe em atrair, formar e reter trabalhadores com o nível de competências que a empresa pretende.
As empresas tentam evitar uma elevada rotação dos seus trabalhadores, porque isso acarreta custos adicionais para a empresa com o recrutamento e a formação de novos trabalhadores.
O papel dos sindicatos, que são organizações de representação dos interesses dos trabalhadores, é por vezes muito relevante e deve ser tido em conta por parte da empresa.

Fig. 4 – Entrevista de emprego.

Exemplo

As empresas tecnológicas são um exemplo atual em termos mundiais de companhias que lutam pela atração e retenção de trabalhadores altamente qualificados.

Na Google, tal como em muitas outras empresas do setor, os benefícios oferecidos aos trabalhadores vão muito além do salário, em que se inclui, por exemplo, a existência no local de trabalho de espaços de relaxamento e leitura, espaços para massagens e cabeleireiro, refeições *gourmet* gratuitas, guitarras elétricas espalhadas pelas instalações, creches e locais para os filhos brincarem, aulas de *fitness* e de desportos variados.

Responde tu

Das seguintes afirmações, qual consideras correta?

A) O mercado laboral corresponde ao mercado onde a empresa vende os seus produtos.

B) Só as empresas de recrutamento de recursos humanos têm de se preocupar com o mercado laboral.

C) O mercado laboral só é uma força do contexto operacional para os sindicatos.

D) O mercado laboral deve ser tido em conta pela generalidade das empresas.

3.1.3. Contexto interno

Como vimos anteriormente, as forças do ambiente externo podem ter uma forte influência na empresa. No entanto, o impacto das forças que se encontram "dentro de portas", ou seja, no contexto interno da empresa, têm uma extrema relevância.

Nas pequenas empresas, os **proprietários** ou donos têm uma grande influência, porque estão envolvidos em todos os aspetos da empresa e das suas operações. À medida que as empresas crescem e necessitam de mais dinheiro, por vezes os proprietários vendem partes do capital a outras pessoas ou empresas.

Aprende mais

A Bolsa de Valores de Cabo Verde foi criada em 1998 e permite que as ações das empresas nacionais estejam cotadas e sejam transacionadas. Se um investidor quiser comprar uma fatia do capital, por exemplo, da ENACOL – Empresa Nacional de Combustíveis, pode fazê-lo de forma simples, uma vez que as ações desta empresa estão cotadas na bolsa nacional.

Quando se trata de empresas de maior dimensão, habitualmente passam a sociedades anónimas e os investidores que compram as partes do capital são designados por acionistas.
As empresas mais pequenas habitualmente têm apenas alguns sócios ou acionistas, mas as empresas de grande dimensão podem ter muitos milhares de acionistas, que não se envolvem diretamente nas atividades da empresa, designando para o efeito um conselho de administração que vai gerir a empresa.
Os proprietários da empresa vão nomear os **gestores** que os vão representar e administrar a empresa. Quando se trata de sociedades anónimas, o conjunto dos gestores que são nomeados compõem o conselho de administração. Nas empresas de pequena dimensão, é muito usual que o proprietário, ou um dos proprietários, seja o gestor da empresa.

Responde tu

1. **Com qual das seguintes afirmações concordas?**
   A) A Bolsa de Valores de Cabo Verde trata da gestão do mercado laboral.
   B) Os proprietários devem ser considerados como pertencentes ao contexto externo da empresa.
   C) Seja qual for a dimensão da empresa, os proprietários são sempre uma força relevante do contexto interno.
   D) Qualquer empresa criada em território nacional tem as suas ações automaticamente cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde.
2. **Esclarece qual é a diferença entre ser proprietário e gestor de uma empresa.**

Assim que os gestores recrutam **trabalhadores** no mercado laboral para colaborarem na empresa, estes passam a constituir uma força do contexto interno da empresa. Em alguns casos, os trabalhadores são também proprietários e gestores. Mas enquanto trabalhadores, o seu impacto na empresa é diferente daquele que têm enquanto proprietários, porque os trabalhadores lidam com as atividades do dia a dia da empresa, nas mais diversas funções.
Como vimos anteriormente, as empresas tendem a envolver os trabalhadores nas decisões e atividades que afetam diretamente o desempenho da empresa e que, desse modo, contribuem para que se alcancem os objetivos definidos.

Fig. 5 – Trabalhadora de uma empresa agrícola.

Exemplo

Alguns países têm inclusivamente regras legais que impõem que, em empresas com determinada dimensão, os trabalhadores se encontram obrigatoriamente representados nos órgãos de decisão, nomeadamente:

- Nas empresas do Luxemburgo com mais de 1000 trabalhadores, os representantes destes ocupam um terço dos lugares no órgão de gestão;
- Na Noruega, quando as empresas têm entre 50 e 200 trabalhadores, os representantes dos trabalhadores ocupam um terço do conselho de administração;
- Nas empresas dinamarquesas com pelo menos 35 trabalhadores, estes nomeiam metade dos membros do conselho de administração ou da gerência.

Responde tu

1. **Explica por palavras tuas qual é a importância que pode ter para a empresa a participação dos trabalhadores em alguns processos de tomada de decisões das empresas.**

2. **Das seguintes afirmações, qual consideras correta?**

   A) A única força do contexto interno da empresa que verdadeiramente conta são os gestores, uma vez que são quem manda na empresa.

   B) Independentemente do seu número, os trabalhadores são uma importante força do contexto interno da empresa.

   C) Os proprietários, enquanto donos da empresa, são a única força do contexto interno da empresa.

   D) Os gestores são nomeados pelos trabalhadores para administrarem a empresa em seu nome.

No contexto interno da empresa, há ainda outra importante força a considerar, que é a **cultura da empresa**, que corresponde ao conjunto de normas e valores que são partilhados por todos os membros de uma empresa e que constituem a base das práticas, formais e informais, realizadas pela gestão e pelos trabalhadores.

Fig. 6 – A cultura da empresa influencia a forma como o trabalho decorre.

A partilha destes valores ajuda a alertar para o que é importante e a moldar os padrões de comportamento que se tornam normas, que, por sua vez, orientam a forma como as coisas são feitas numa determinada empresa.

A cultura da empresa está muito ligada ao passado da empresa, mas também é influenciada pelo presente e pelas expectativas que existem relativamente ao futuro. Quando as normas e os valores são amplamente aceites por toda a empresa e os trabalhadores atuam de acordo com esses valores, diz-se que a empresa tem uma forte cultura.

A cultura em si não pode ser descrita de uma forma direta, mas as empresas recorrem a quatro meios para comunicar as suas normas e valores aos trabalhadores, aos clientes e às restantes forças do contexto operacional:

- **Histórias**: correspondem a narrativas baseadas em factos reais que são contadas aos novos trabalhadores durante as sessões de formação e repetidas aos clientes como forma de comunicar os valores da empresa.
- **Símbolos**: são objetos, atos ou acontecimentos, tais como logótipos ou prémios obtidos, que servem para comunicar, nomeadamente aos trabalhadores e aos clientes, um significado.
- **Eventos**: mais não são do que atividades planeadas que criam laços entre os membros da empresa e que assinalam uma ocasião especial, onde, por exemplo, se podem recompensar os trabalhadores que atingem os objetivos estabelecidos.
- ***Slogans***: são frases que exprimem os valores-chave da empresa.

Manual Digital

QuizEV
Relacionamento com outros entes económicos

Exemplo

Vejamos três logótipos de empresas mundialmente conhecidas:

O nome Coca-Cola terá sido escolhido por se achar na altura que os dois grandes C se destacariam na publicidade.

Para o desenho do logótipo, foi escolhido um tipo de letra muito em voga no final do século XIX, que imita a caligrafia manual e que se considerava que dava um ar sofisticado.

Este logótipo procura representar uma das asas da deusa grega Nike. Esta deusa personifica a força, a velocidade e a vitória, sendo por isso associada ao desporto.

Além disso, o símbolo também procura representar movimento e velocidade.

Neste caso, o logótipo consiste em três elipses entrelaçadas.
A marca alega que, em termos geométricos, uma elipse tem dois pontos centrais, sendo um deles o coração dos seus clientes e o outro o coração do seu produto. A elipse maior une os dois corações. A combinação das elipses vertical e horizontal simboliza o "T" da marca Toyota.

Responde tu

1 **Das seguintes afirmações, qual consideras correta?**

A) A cultura da empresa só existe nas empresas que se dedicam a organizar eventos culturais.

B) A cultura da empresa é o conjunto de normas e valores que são partilhados por todos os membros de uma empresa.

C) Uma forte cultura empresarial é aquela que não é partilhada, sendo dessa forma preservada e mantida intacta.

D) A cultura da empresa é uma força enquadrada no contexto externo.

2 **Dá exemplos de símbolos e *slogans* utilizados por empresas que conheças.**

3 **Escolhe a afirmação que consideras correta:**

A) As forças tecnológicas enquadram-se no contexto geral; os clientes, no contexto operacional; e os proprietários, no contexto interno.

B) As forças económicas e as forças socioculturais fazem parte do contexto geral; os clientes, do contexto interno.

C) Os clientes, os fornecedores, os concorrentes e os proprietários pertencem todos ao contexto operacional da empresa.

D) As forças políticos-legais enquadram-se no contexto geral, enquanto os fornecedores e os trabalhadores se enquadram no contexto interno.

4 **Na tua opinião, a cultura da empresa está mais ligada ao seu passado ou ao seu futuro?**

5 **Qual das seguintes opções é verdadeira?**

A) As forças que compõem o contexto operacional da empresa são os clientes, os fornecedores, os concorrentes e os proprietários;

B) Incluem-se no contexto geral as forças económicas, as forças tecnológicas, a cultura da empresa e as forças internacionais.

C) Os proprietários, os gestores, os trabalhadores e a cultura da empresa são forças do contexto operacional da empresa.

D) Os clientes, os fornecedores, os concorrentes e o mercado laboral são forças do contexto operacional da empresa.

6 **Seleciona a frase que consideras verdadeira:**

A) Apenas as forças do contexto interno têm impacto real na empresa.

B) Apenas as forças do contexto operacional têm impacto real na empresa.

C) Apenas as forças do contexto geral têm impacto real na empresa.

D) As forças dos contextos geral, operacional e interno têm impacto real na empresa.

3.2. Responsabilidade social da empresa

Cada vez mais as decisões tomadas pelas empresas estão sob escrutínio público e os gestores tentam encontrar a relação ideal entre empresa e sociedade. Nesse sentido, importa saber qual deve ser a responsabilidade da empresa pelas atividades que afetam a sociedade e o ambiente, e qual deve ser a quota-parte de responsabilidade da empresa para atenuar ou resolver problemas sociais. O conceito de responsabilidade social da empresa assenta nestas duas questões, partindo do princípio de que todas as empresas têm obrigações perante a sociedade que superam a realização dos seus próprios objetivos, ou seja, as empresas devem optar por uma atuação que também beneficie a sociedade.

A responsabilidade social da empresa pode abarcar qualquer um, ou várias em simultâneo, dos seguintes planos:

- **Económico**: a empresa tem a responsabilidade económica de disponibilizar produtos ou serviços de que as pessoas necessitem, assegurando um nível de lucro aceitável para remunerar o capital investido.
- **Legal**: a empresa deve desenvolver a sua atividade dentro dos limites estabelecidos pela legislação e regulamentos.
- **Ético**: por vezes há situações em que há mais do que uma alternativa possível dentro da legalidade, devendo colocar-se a questão de qual é a alternativa mais correta.
- **Arbitrariedade**: a responsabilidade discricionária é totalmente voluntária e deixada ao critério e à escolha de cada um.

Habitualmente, as práticas de responsabilidade social das empresas estão diretamente relacionadas com os seus valores e a sua cultura.

A motivação da empresa para a responsabilidade social pode ir desde uma atitude egoísta (no seu próprio interesse) até ao altruísmo puro. No limite, os gestores podem seguir políticas de responsabilidade social, porque acreditam que desse modo haverá ganhos reputacionais que, a prazo, se convertem em lucros para a empresa. No outro extremo, está uma postura altruísta em que se procura realizar ações benéficas para a sociedade ou para o ambiente, sem ter em conta os interesses de aumento dos lucros da empresa.

Um dilema que se coloca aos gestores neste âmbito decorre da existência de diferentes grupos na sociedade com interesses por vezes divergentes.

Fig. 7 – A proteção ambiental pode ser uma das áreas da responsabilidade social da empresa.

Os ganhos dos proprietários da empresa são afetados pelas ações realizadas pela empresa, pelo que muitas vezes os gestores têm de encontrar pontos de equilíbrio para garantir que a empresa prossegue políticas de responsabilidade social, sem que os proprietários se sintam defraudados.
A responsabilidade social da empresa pode ser efetuada de diversas formas, das quais se destacam:

- Doações para causas sociais, que podem estar relacionados com saúde e bem-estar, apoio alimentar, educação, direitos humanos, cultura ou ajuda na sequência de catástrofes naturais.
- Programas de sustentabilidade ambiental, que visem reduzir ou eliminar o impacto causado no meio ambiente.
- Convidar e incentivar os seus trabalhadores a promover ações de voluntariado.

Exemplo

A sua empresa (já) é socialmente responsável?

Se não é, faça por isso. Este é um movimento sem retorno que pode ditar a sobrevivência das empresas. O mundo está a mudar e quem não entregar à sociedade o que dela retira terá pouco espaço nas novas dinâmicas estimuladas pela Agenda 2030.

Embora o conceito de responsabilidade social das empresas exista há décadas, ganhou importância nos últimos anos, à medida que a Agenda 2030 das Nações Unidas se foi propagando e a própria sociedade começou a estar mais consciente de questões, como o impacto das empresas nas comunidades, alterações climáticas, práticas laborais injustas, desigualdades sociais várias, etc.

Uma consciencialização que tem vindo a crescer «de forma lenta, mas firme e continuada», segundo Frederico Fezas Vital, diretor executivo do *Católica Lisbon Yunus Social Innovation Center*, plataforma que defende a atuação empresarial focada na sustentabilidade. Este movimento social assenta numa «transformação progressiva nos comportamentos e na definição das prioridades estratégicas, de pessoas e organizações, no sentido de uma maior assunção de responsabilidades no que concerne aos efeitos positivos e negativos das nossas ações e inações na comunidade que nos envolve», acrescenta Fezas Vital.

Esta maior consciencialização tem levado as empresas a reorientar a sua atuação e a abraçar práticas de responsabilidade social, criando inclusive direções encarregadas da sua implementação. É agora exigido às empresas que deem retorno pelos benefícios que têm recebido. «A sociedade tem de beneficiar da existência e do papel que as empresas têm na evolução da sociedade, na justa medida do que dela retira.

É um movimento sem retorno», refere o também empreendedor social, acrescentando que «já não é uma questão de vantagem ou desvantagem, chegámos a um *tipping point* a partir do qual a responsabilidade não é uma vantagem competitiva, mas uma necessidade de sobrevivência».

Há aqui outro ator que entra em cena para impulsionar as empresas a serem socialmente responsáveis: o regulador. A título de exemplo, desde 1 de fevereiro que as empresas com mais de 250 trabalhadores têm de cumprir uma quota mínima de integração de trabalhadores com deficiência. A obrigatoriedade vai estender-se a empresas com 75 a 100 trabalhadores em 2024. A integração da diversidade dentro de portas é, assim, outra forma de ser socialmente responsável, assim como estar atento às condições sociais da sua força laboral. Esta assunção de responsabilidade social tem sido de tal forma crescente que a *Harvard Business School* estima que o número de empresas do índice americano S&P500 que publicam relatórios de responsabilidade social tenha passado de 20% em 2011 para 90% em 2019.

Ter uma atitude responsável perante a sociedade, alinhada com critérios ambientais, sociais e de governação, é assim cada vez mais percecionada como fundamental pelas empresas, inclusive pelas pequenas e médias empresas.

Disponível em https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/social/detalhe/20230222-1219-a-sua-empresa-ja-e-socialmente-responsavel [consult ago. 2024]

O que faz uma empresa ser socialmente responsável?

O BAI Cabo Verde é uma instituição bancária a operar no país desde 2008.
No âmbito da sua responsabilidade social, realizou, entre outras, as seguintes ações nos âmbitos ambiental, educacional, de saúde, cultural e desportivo:

- Doação de duzentas mudas de plantas fruteiras numa ação de reflorestação do Parque Natural de Serra Malagueta, afetado por um incêndio de grandes proporções em abril de 2023.
- Patrocínio da publicação do livro infantojuvenil intitulado "A Máscara", da escritora Hermínia Ferreira.
- Doação de doze computadores à Escola Secundária Infância Feliz.
- Parceria e doações às Aldeias Infantis SOS Cabo Verde.
- Apoio à Associação Colmeia, com doação para implementação do plano de atividades anual.

Fig. 8 – O apoio à educação é outra das áreas da responsabilidade social da empresa.

- Patrocínios à Associação Cultural Mon na Roda, para a implementação de atividades do grupo.
- Contrato de parceria com o Comité Olímpico Cabo-verdiano para apoiar a deslocação e participação da comitiva de Cabo Verde nos Jogos Olímpicos de Paris 2024.
- Doação à Federação Cabo-verdiana de Basquetebol para a participação na copa do Mundo no Japão.

A Cimpor Cabo Verde tem como principal atividade a produção e comercialização de cimento. A responsabilidade social nesta empresa é assumida como um valor estratégico, não só na aproximação às comunidades locais onde a empresa se insere, mas também como um caminho para as boas práticas da solidariedade.

Ciente desta consciência social, entre as suas ações de responsabilidade social, destaca-se a semana do bebé. Este projeto, instituído pela UNICEF, realiza-se em Cabo Verde e tem como objetivo primordial garantir a atenção adequada às crianças, até seis anos de idade, assegurando o direito à sobrevivência e ao desenvolvimento infantil.

Esta iniciativa promove a realização de inúmeras atividades em serviços e espaços públicos e privados, contribuindo para um novo olhar em relação ao bebé e à criança.

Fig. 9 – Outra área associada à responsabilidade social das empresas é o apoio aos mais jovens.

Manual Digital

QuizEV
Responsabilidade social da empresa

Avaliação
O contexto empresarial

Responde tu

1. Explica, por palavras tuas, o que entendes por responsabilidade social da empresa.
2. Identifica ações de responsabilidade social realizadas por empresas que conheces.
3. Diz quais são os atos de responsabilidade social que, no teu entender, faria mais sentido as empresas realizarem no local onde tu moras, justificando as tuas escolhas.

4 **Qual das seguintes afirmações é verdadeira?**

A) A proteção ambiental é uma das áreas de intervenção no âmbito da responsabilidade social das empresas.

B) A responsabilidade social das empresas mais não é do que o estrito cumprimento da legislação em vigor.

C) Apenas as empresas com mais de 60 trabalhadores se devem preocupar com a sua responsabilidade social.

D) Só faz sentido falar em responsabilidade social nas empresas sem fins lucrativos.

5 **Das seguintes afirmações, qual consideras falsa?**

A) O apoio às emergências humanitárias é uma das áreas de intervenção no âmbito da responsabilidade social das empresas.

B) As empresas têm vindo a dar mais importância à sua responsabilidade social aos longos dos últimos anos.

C) As empresas têm vindo a dar menos importância à sua responsabilidade social aos longos dos últimos anos.

D) A integração de trabalhadores com deficiência é uma das áreas de intervenção no âmbito da responsabilidade social das empresas.

6 **Seleciona a frase que consideras verdadeira:**

A) A empresa deve ser responsável pelas suas atividades que afetam a sociedade e o meio ambiente.

B) A responsabilidade social deve ser uma preocupação apenas dos fornecedores da empresa.

C) A maximização do lucro é responsabilidade social de qualquer empresa.

D) O tema da responsabilidade social só se aplica às empresas do setor petrolífero.

7 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) A responsabilidade social é um conceito apenas aplicável às instituições sem fins lucrativos.

B) Para além de procurarem alcançar os seus próprios objetivos, as empresas não podem ignorar que têm obrigações perante a sociedade.

C) As ações de responsabilidade social só são úteis para as empresas, se estas as puderem publicitar e com isso aumentarem as suas vendas.

D) As práticas de responsabilidade social estão diretamente relacionadas com os valores e a cultura da empresa.

Manual Digital

Apresentação
Em resumo:
O contexto empresarial

Em resumo...

Por que razão as empresas devem ter em conta o contexto que as rodeia?	O contexto da empresa abarca potenciais ameaças e eventuais oportunidades que podem influenciar a capacidade de se conseguir alcançar os objetivos pretendidos.
O que é o contexto externo da empresa?	O contexto externo é composto pelas forças que estão fora dos limites da empresa, subdividindo-se no contexto geral (que tem impacto na generalidade das empresas) e no contexto operacional (que afeta a empresa mais diretamente).
E o que é o contexto interno?	O contexto interno abarca as forças que se encontram dentro da empresa.
Quais são as principais forças que fazem parte do contexto geral?	No contexto geral, incluem-se as forças económicas, as político-legais, as tecnológicas, as socioculturais e as internacionais.
Que forças devem ser tidas em conta quando se analisa o contexto operacional?	Importa considerar os clientes, os fornecedores, os concorrentes e o mercado laboral.
O contexto interno da empresa é composto por que forças?	No contexto interno, incluem-se os proprietários, os gestores (ou administradores), os trabalhadores e a cultura da empresa.

Como é que se comunica a cultura da empresa?	As empresas costumam recorrer às histórias (narrativas baseadas em factos reais), aos símbolos (de que são exemplo os logótipos), aos eventos (atividades planeadas) e aos *slogans* (que exprimem os valores-chave da empresa).
Em que consiste a responsabilidade social da empresa?	As empresas têm obrigações perante a sociedade, que decorrem das consequências das suas atividades que afetam a sociedade e o meio ambiente, bem como da responsabilidade da empresa em atenuar ou resolver os problemas sociais.
Sob que planos se pode analisar a responsabilidade social da empresa?	A responsabilidade social da empresa pode abarcar os planos económico, legal, ético e da arbitrariedade.
Quais podem ser as motivações da empresa para desenvolver medidas de responsabilidade social?	A motivação da empresa pode ir desde uma atitude egoísta, esperando obter ganhos em termos de imagem, que resultarão num aumento dos lucros, até ao altruísmo puro, sem esperar ter aumento dos lucros decorrente das medidas de responsabilidade social.
Quais são as medidas de responsabilidade social que podem ser implementadas pelas empresas?	Alguns exemplos mais comuns são as doações para causas sociais, medidas relacionadas com a sustentabilidade ambiental e a promoção de ações de voluntariado.

4

A constituição da empresa

4.1. Enquadramento legal

4.2. Escolha do estatudo jurídico

4.3. Classificação das empresas

4.4. Etapas a percorrer na criação da empresa e instituições intervenientes

- Enquadramento legal preconizado pelo Código Comercial e pelo Código das Sociedades Comerciais
- Sociedades por quotas, sociedades anónimas e sociedades cooperativas
- Classificação das empresas em função da sua dimensão, da área de atuação e do seu setor de atividade
- Etapas necessárias para a criação de uma empresa e respetivas instituições intervenientes
- Simplificação aplicável às micro e pequenas empresas

4. A constituição da empresa

4.1. Enquadramento legal

Com vista à modernização da economia nacional, no final do século passado foi realizada uma profunda reforma da legislação comercial com a introdução, em 1999, do Código das Empresas Comerciais, que concentrou num único diploma legal as matérias relativas ao regime do direito privado das empresas comerciais. O desenvolvimento social e económico registado nos anos posteriores trouxe consigo novos desafios, que levaram a que o legislador considerasse importante efetuar uma revisão profunda do quadro normativo que estava em vigor.
Assim, o decreto-legislativo n.º 1/2019, de 23 de julho, vem implementar um novo Código Comercial, e o decreto-legislativo n.º 2/2019, também de 23 de julho, vem aprovar um novo Código das Sociedades Comerciais.

O **Código Comercial** abrange as seguintes temáticas:

- Atos e obrigações gerais dos empresários comerciais: definem-se, por exemplo, as regras em termos de identificação das empresas, do registo comercial, da sua escrituração e prestação de contas.
- Representação no exercício da empresa: estabelecem-se, nomeadamente, as obrigações e os poderes dos gerentes da empresa.
- Local do exercício da empresa e estabelecimento comercial: faz-se o enquadramento normativo sobre a escolha do local, os armazéns e lojas da empresa, os sinais distintivos do estabelecimento, bem como os negócios que é possível realizar que envolvem o estabelecimento.
- Responsabilidade pelo exercício da empresa e responsabilidade civil do produtor: abrange, por exemplo, as questões relacionadas com a responsabilidade por dívidas contraídas, obrigações assumidas e danos causados a terceiros por produtos defeituosos.
- Direitos, negócios e penhor sobre a empresa comercial: estabelece o enquadramento de questões relacionadas com a alienação, locação e usufruto da empresa, e a constituição de penhor sobre a empresa.

- Concorrência entre empresários comerciais: assegura que a concorrência entre empresários se desenvolve sem lesar os interesses da economia.
- Contratos comerciais: definem-se as regras para um amplo conjunto de contratos relacionados com a exploração da empresa ou o exercício da atividade comercial.

Por sua vez, o **Código das Sociedades Comerciais** enquadra as seguintes questões:

- Contrato de sociedade: confere o enquadrando legal a tudo o que está relacionado com o ato constitutivo da sociedade e posteriores alterações.
- Deliberações dos sócios: definem-se as regras sobre a forma das deliberações e respetiva documentação.
- Apreciação anual da sociedade: estabelecem-se as normas para a prestação e aprovação de contas da sociedade.
- Responsabilidade civil pela constituição, administração e fiscalização da sociedade: enquadram-se os deveres e as responsabilidades dos membros dos órgãos de administração e dos órgãos de fiscalização.
- Alterações do contrato: definem-se as regras, nomeadamente, para os aumentos e reduções de capital.
- Fusão, cisão e transformação de sociedades: faz-se o enquadramento normativo da reunião de duas sociedades numa só, da transformação de uma sociedade em duas ou mais, e da adoção de um tipo de sociedade distinto.
- Dissolução e liquidação da sociedade: instituem-se os princípios que regem uma eventual dissolução e posterior liquidação da sociedade.
- Publicidade de atos sociais: impõe-se o registo e a publicação dos atos relativos à sociedade.
- Tipos de sociedades: carateriza e regula cada um dos três tipos de sociedades que são consagrados no Código das Sociedades Comerciais.

Manual Digital

QuizEV
Enquadramento legal da empresa

Fig. 1 – Dois jovens empresários.

Responde tu

1 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) Atualmente, em Cabo Verde as regras que norteiam as empresas privadas estão concentradas no Código das Empresas Comerciais.

B) O Código das Empresas Comerciais está atualmente em vigor e veio substituir o Código Comercial.

C) O Código das Empresas Comerciais foi substituído pelo Código Comercial e pelo Código das Sociedades Comerciais, ambos de 2019.

D) O Código das Empresas Comerciais está atualmente em vigor e veio substituir o Código das Sociedades Comerciais.

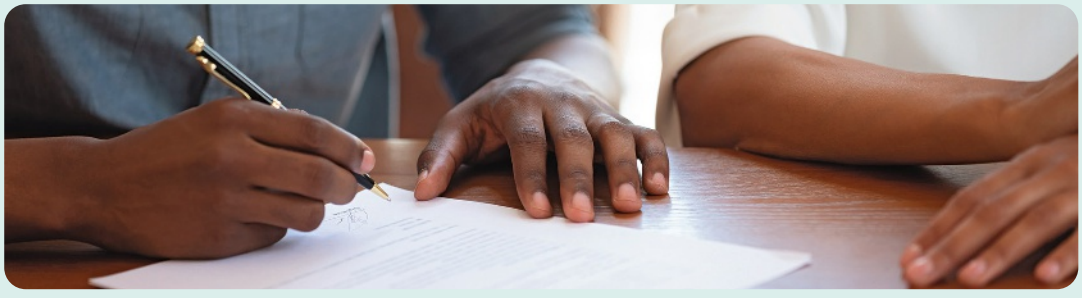
2 **Das seguintes afirmações, qual é verdadeira?**

A) As regras para um amplo conjunto de contratos comerciais estão inscritas no Código Comercial.

B) O Código Comercial estabelece quais são os tipos de sociedade que podem operar no país.

C) As deliberações dos sócios estão reguladas pelo Código Comercial.

D) O Código Comercial regula as regras relativas à prestação de contas das sociedades.



3 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) A fusão, cisão e transformação das sociedades estão reguladas pelo Código das Sociedades Comerciais.

B) O Código das Sociedades Comerciais veio substituir o Código Comercial.

C) Se hoje em dia quiser dissolver uma sociedade, tenho que ter em conta o que está estipulado no Código das Empresas Comerciais.

D) A regulamentação de eventuais danos causados a terceiros por produtos defeituosos está inscrita no Código Comercial.

4.2. Escolha do estatuto jurídico

De acordo com o que está legalmente estabelecido, as sociedades comerciais, que podem exercer atividades de natureza agrícola, industrial ou comercial, devem adotar um dos seguintes tipos:

- sociedade por quotas;
- sociedade anónima;
- sociedade cooperativa.

Não podemos considerar que um tipo de sociedade é melhor ou pior do que outro. Cada um tem as suas particularidades, pelo que a opção mais adequada depende do contexto e das necessidades específicas da empresa, devendo ser considerado o que melhor sirva os seus interesses.

As **sociedades por quotas** têm esta designação, porque o seu capital social está dividido em quotas, que é a parte do capital, ou quota-parte, de cada um dos sócios. As quotas podem ser de diferente valor, correspondendo à participação de cada sócio na sociedade. O capital social corresponde à soma de todas as quotas e o seu montante é fixado livremente.

A sociedade por quotas pode ter um único sócio, caso em que adota a designação de sociedade por quotas unipessoal, e não há qualquer limite estabelecido para o número máximo de sócios.

A firma das sociedades por quotas deve obrigatoriamente terminar com a expressão "limitada" ou com a sua abreviatura "Lda.". No caso de haver um único sócio, a firma a adotar deverá terminar com a expressão "unipessoal Lda." ou "unipessoal limitada".

Aprende mais

A firma corresponde ao nome comercial pelo qual a sociedade é designada no exercício da sua atividade, ou seja, constitui a designação oficial da sociedade.

A gerência pode ser exercida por uma ou mais pessoas, que não têm de ser necessariamente sócios da empresa. Os gerentes podem ser designados no contrato de sociedade, ou ser eleitos por deliberação dos sócios, e têm competência para praticar todos os atos necessários para prosseguir os objetivos da empresa, respeitando a legislação em vigor, as disposições dos estatutos da sociedade e as deliberações dos sócios.

Nas sociedades por quotas, não é obrigatória a existência de um órgão de fiscalização, mas pode ser feita a opção por estipular a existência de um conselho fiscal ou, em alternativa, de um fiscal único. Ultrapassando determinado volume de negócios, as sociedades por quotas que não tenham órgão de fiscalização terão de designar um auditor certificado para proceder à revisão legal das contas.

Nos primeiros três meses do ano, a sociedade deve submeter à apreciação dos sócios os documentos de prestação de contas relativos ao ano anterior.

Responde tu

1 **Qual das seguintes empresas podes identificar como sendo uma sociedade por quotas?**

A) Sociedade Agrícola de Porto Novo, S.A.

B) Correia Fernandes – Serviços de contabilidade, Lda.

C) CPMA – Cooperativa de pesca mar amigo.

D) Confederação Nacional das Cooperativas de Artesanato.

2 **Como se designam os detentores do capital de uma sociedade por quotas?**

A) Acionistas.

B) Gerentes.

C) Sócios.

D) Auditores.

Nas **sociedades anónimas,** o capital social encontra-se dividido em ações e os detentores de cada parte do capital designam-se por acionistas.
Neste caso, o capital social da empresa corresponde à soma das ações, sendo que todas têm o mesmo valor nominal.
Não há nenhum limite para o número máximo de acionistas de uma sociedade anónima, mas deverá ter um mínimo de dois acionistas. Contudo, há uma exceção, uma vez que uma sociedade pode constituir uma sociedade anónima de cujas ações ela seja inicialmente a única titular, ou seja, poderá haver um único acionista, mas que será necessariamente uma sociedade.
A firma das sociedades anónimas tem de terminar com a palavra "sociedade anónima" ou com a sua abreviatura "S.A.". Existindo um único acionista, a firma deve terminar com a expressão "unipessoal S.A." ou "unipessoal sociedade anónima".
Nas sociedades anónimas, existem os seguintes órgãos sociais:

- **Assembleia-geral**: onde os acionistas fazem as suas deliberações, nas quais se incluem, nomeadamente, a eleição dos membros do conselho de administração e do conselho fiscal, a apreciação e aprovação dos documentos de prestação de contas e da proposta de aplicação de resultados.
- **Conselho de administração**: composto por um número ímpar de membros, que podem não ser acionistas, e a quem compete gerir as atividades da sociedade.
- **Fiscal único** ou **conselho fiscal**: a quem compete fiscalizar a administração da sociedade, também não sendo obrigatório que sejam acionistas da empresa em causa, mas impondo-se que pelo menos um seja auditor certificado.

Responde tu

1 **Das seguintes empresas, qual delas identificas como sendo uma sociedade anónima?**

A) União das Cooperativas de Ensino.

B) STM – Sociedade de Transportes Marítimos, S.A.

C) Top Mecânica – Reparações Automóveis Lda.

D) Alfredo Gonçalves – Eventos Musicais, Lda.

2 **Qual das seguintes hipóteses poderia ser o conjunto de órgãos sociais de uma sociedade anónima?**

A) Conselho fiscal, conselho de administração e assembleia-geral.

B) Fiscal único, conselho de peritos e conselho de administração.

C) Conselho de administração, fiscal único e associação de condóminos.

D) Assembleia-geral, assembleia de trabalhadores e conselho fiscal.

As **sociedades cooperativas** são constituídas por um número de sócios e capital variáveis, exercendo a sua atividade com base na cooperação e entreajuda dos sócios e na observância dos princípios cooperativos.

O cooperativismo pressupõe a colaboração e associação entre pessoas em prol de um interesse comum. A ideia subjacente é a de que, a partir do coletivo, é possível obter vantagens que dificilmente se conseguiriam de forma isolada, vantagens essas que são depois distribuídas de forma proporcional aos associados.

As cooperativas classificam-se em cooperativas de primeiro grau quando os sócios são pessoas singulares ou pessoas coletivas, ou em cooperativas de grau superior quando se trata de uniões, federações e confederações resultantes do agrupamento de cooperativas.

No caso das cooperativas de primeiro grau, impõe-se um número mínimo de seis sócios fundadores e, tratando-se de cooperativas de consumo, o número mínimo passa para vinte.

A firma das cooperativas deve incluir uma das seguintes expressões: "cooperativa", "união das cooperativas", "federação das cooperativas", "confederação nacional das cooperativas", ou as respetivas abreviaturas "coop.", "uni. coop.", "fed. coop.", "conf. coop.".

Aprende mais

O cooperativismo assenta em sete princípios fundamentais:

1. Adesão livre e voluntária: as cooperativas são organizações voluntárias e abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços, não sendo permitido qualquer tipo de discriminação.
2. Controlo democrático pelos membros: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na tomada de decisões.
3. Participação económica dos membros: a contribuição dos membros para o capital é feita de forma equitativa.
4. Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros.
5. Educação, formação e informação: toda e qualquer cooperativa deve promover a educação e a formação dos seus membros, dos seus representantes eleitos, dos seus gestores e funcionários.
6. Cooperação entre cooperativas: as cooperativas servem os seus membros de forma mais eficaz trabalhando em conjunto.
7. Compromisso com a comunidade: as cooperativas atuam com o objetivo de garantir um desenvolvimento sustentável da sua comunidade no quadro de orientações aprovadas pelos seus membros.

Manual Digital

QuizEV
Escolha do estatuto jurídico da empresa

Nas cooperativas, existem os seguintes órgãos sociais:

- **Assembleia-geral**: trata-se do órgão deliberativo da cooperativa no qual participam todos os sócios.
- **Conselho de direção**: é composto por um número ímpar de membros, com um mínimo de três, tendo como competência a administração e representação da cooperativa; as sociedades cooperativas com menos de quinze sócios podem ser geridas diretamente pelo coletivo desses sócios.
- **Fiscal único** ou **conselho fiscal**: a quem compete o controlo e a fiscalização da cooperativa.

Responde tu

1 **Das seguintes empresas, qual identificas como sendo uma cooperativa?**

A) HS – Habitação Sustentável, Coop.

B) Carlos Almeida – Transportes, Lda.

C) TMT – Transportes Marítimos Transatlânticos, S.A.

D) Sara Amaral – Cabeleireira, Lda.

2 **Explica, por palavras tuas, em que consiste o cooperativismo.**

3 **Qual dos seguintes não é um princípio do cooperativismo?**

A) Cooperação entre cooperativas.

B) Compromisso com a comunidade.

C) Adesão livre e voluntária.

D) Maximização do lucro da cooperativa.

4 **Qual é o número máximo de sócios que pode ter uma sociedade por quotas?**

5 **Qual das seguintes afirmações é verdadeira?**

A) Não pode haver sociedades por quotas com um único sócio.

B) Nas sociedades anónimas, não pode haver um fiscal único, sendo sempre obrigatória a existência de um conselho fiscal.

C) Os membros das cooperativas designam-se por acionistas.

D) Podem existir sociedades por quotas sem órgão de fiscalização.

6 **Quais são os tipos de sociedades que estão previstos no Código das Sociedades Comerciais?**

A) Sociedades anónimas, sociedades internacionais e sociedades por quotas.

B) Sociedades por quotas, sociedades de criptoativos e sociedades anónimas.

C) Sociedades por quotas, sociedades anónimas e sociedades cooperativas.

D) Sociedades internacionais, sociedades nacionais e sociedades anónimas.

7 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) O capital social das sociedades por quotas corresponde ao valor médio de todas as quotas.

B) Os gerentes das sociedades por quotas têm necessariamente de ser sócios da empresa.

C) Nas sociedades por quotas, a gerência pode ser exercida por uma ou mais pessoas.

D) O conselho de administração de uma sociedade anónima tem de ter um número ímpar de membros.

8 **Qual das seguintes firmas estaria a cumprir com os requisitos legais estabelecidos em Cabo Verde?**

A) Mundo virtual – Consultoria informática, Lda.

B) TAA – Transportes Aéreos de África, limitada S.A.

C) Cooperativa Cultural Artes Plásticas, S.A.

D) Vinte e quatro – Cooperativa de Cinema, Sociedade Anónima Lda.

4.3. Classificação das empresas

As empresas podem ser classificadas em função da sua **dimensão**. De acordo com os critérios vigentes em Cabo Verde, as empresas classificam-se em:

- **Microempresa**: quando emprega até cinco trabalhadores e/ou tem um volume de negócios bruto anual não superior a cinco milhões de escudos.
- **Pequena empresa**: quando emprega entre seis e dez trabalhadores e/ou cujo volume de negócios bruto anual é superior a cinco milhões de escudos e inferior a dez milhões de escudos.
- **Média empresa**: quando emprega entre onze e quarenta e nove trabalhadores e/ou o seu volume de negócios bruto anual é superior a dez milhões de escudos e inferior a duzentos milhões de escudos.
- **Grande empresa**: quando emprega cinquenta ou mais trabalhadores e/ou o seu volume de negócios bruto anual é igual ou superior a duzentos milhões de escudos.

Muito frequentemente, inclusive em contexto internacional, diversas análises tratam em conjunto as pequenas e médias empresas, o que deu origem à reiterada utilização da sigla PME, referente precisamente a estas empresas.

As microempresas são dominantes em Cabo Verde, representando 82,7% do número de empresas ativas em 2022 e empregando cerca de um terço da população ativa.

Porém, e como seria expectável, se analisarmos o volume de faturação, podemos constatar que, apesar de numerosas, estas microempresas representam apenas 3,2% do volume de faturação total. Já as grandes empresas representam 80,3% do volume de faturação global.

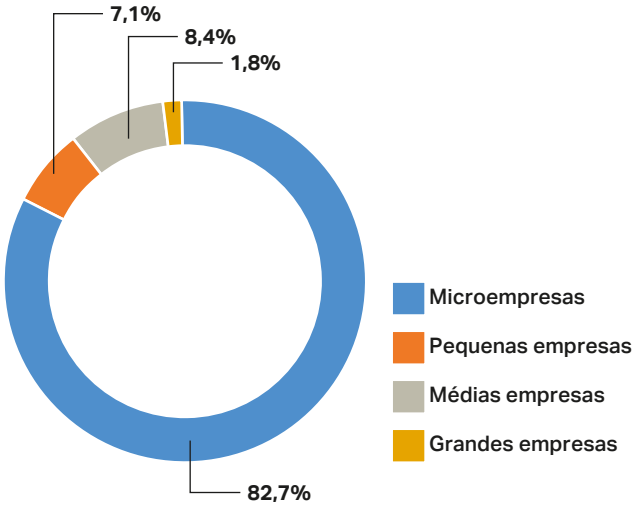


Fig. 2 – Distribuição do número de empresas ativas em Cabo Verde em 2022, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística.

Em 2014, foi criado o Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas, que visa promover a competitividade, produtividade, formalização e desenvolvimento das micro e pequenas empresas cabo-verdianas. Entre as benesses atribuídas, contam-se a simplificação administrativa e fiscal, a redução e isenção de impostos, e a afetação de verbas orçamentais para a capacitação das micro e pequenas empresas.

As empresas também podem ser classificadas em função da sua **área de atuação**, de acordo com os setores económicos:

- **Setor primário**: engloba a agricultura, pecuária, caça, pesca, extração vegetal e de matérias-primas.
- **Setor secundário**: corresponde à indústria.
- **Setor terciário**: abarca o comércio e os serviços.

Numa análise mais detalhada, as empresas também podem ser classificadas em função do seu **setor de atividade**. De acordo com os dados relativos a 2022, a distribuição das empresas nacionais fazia-se do seguinte modo:

Manual Digital
QuizEV Classificação das empresas
Vídeo Setores de atividade económica

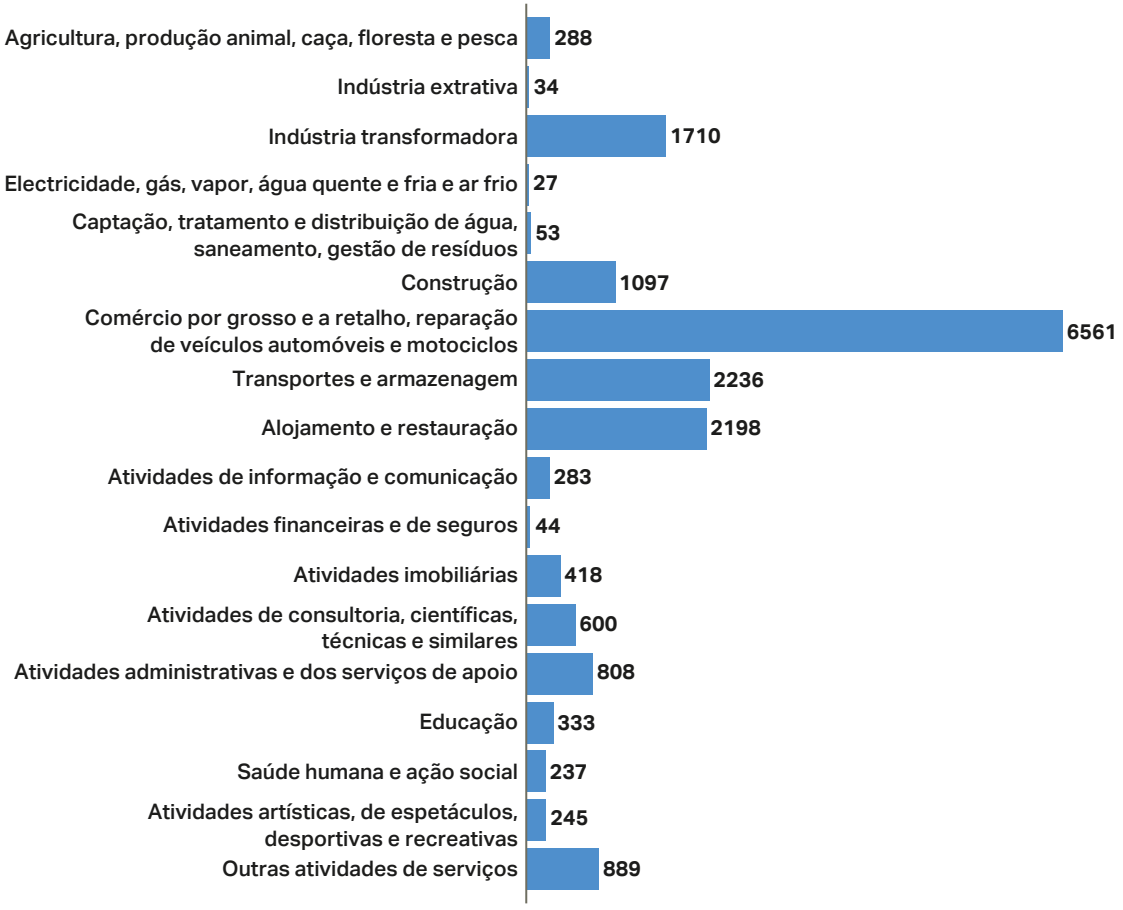


Fig. 3 – Empresas ativas em 2022 por setor de atividade, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística.

Responde tu

1 **A empresa "Turbo Max – Oficina de reparações, Lda." conta com um total de dois trabalhadores, tem um volume de negócios bruto anual de 2,3 milhões de escudos e dedica-se à reparação de veículos automóveis. Quais são as classificações que poderiam ser atribuídas a esta empresa?**

A) Em termos de dimensão, é uma microempresa que atua no setor primário e o seu setor de atividade é o comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos.

B) Pela sua dimensão, é uma pequena empresa que atua no setor terciário e o seu setor de atividade é o comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos.

C) Em termos de dimensão, é uma microempresa que atua no setor terciário e insere-se no setor das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares.

D) Em termos de dimensão, é uma microempresa que atua no setor terciário e o seu setor de atividade é o comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos.

2 **Qual das seguintes afirmações consideras verdadeira?**

A) Uma empresa com um volume de negócios bruto anual de sete milhões de escudos e que emprega oito trabalhadores é considerada uma pequena empresa.

B) Uma empresa que se dedica à produção de bananas pertence ao setor secundário.

C) Uma empresa com um volume de negócios bruto anual de doze milhões de escudos e que emprega quinze trabalhadores é considerada uma pequena empresa.

D) Uma empresa que tem por atividade a confeção de roupa pertence ao setor terciário.

4.4. Etapas a percorrer na criação da empresa e instituições intervenientes

Desenvolver uma ideia de negócio é algo que pode ser muito gratificante. No entanto, passar de uma ideia a uma empresa implica a sua criação legal, pelo que se torna necessário conhecer as formalidades envolvidas e as entidades cujas atribuições se enquadram nesse processo.

A primeira decisão a tomar é a **escolha do estatuto jurídico** da empresa, que será determinante para a sua forma de funcionamento desde o arranque e terá implicações tanto para o empresário, como para o futuro empreendimento. A escolha deverá ser baseada na análise das diversas alternativas existentes (algo que já foi anteriormente explanado no ponto 4.2 deste livro), procurando aquela cujas características melhor se adaptem às expectativas existentes para o desenvolvimento do negócio.

O passo seguinte será a escolha da firma, que, como já vimos, corresponde ao nome comercial pelo qual a sociedade é designada no exercício da sua atividade. Para tal, será necessário **solicitar o registo do nome**, com vista à obtenção do certificado de admissibilidade da firma junto da Direção do Registo de Firmas, tutelada pelo Ministério da Justiça. Em alternativa, recorrendo ao serviço da empresa no dia, que veremos a seguir, poderá ser escolhido um nome a partir de uma lista previamente aprovada, o que permite tornar o processo mais célere, mas não possibilita a escolha de uma firma personalizada.

Posteriormente, será necessário **elaborar o contrato de constituição da sociedade**, que mais não é do que um acordo celebrado entre as partes, em que são indicados os elementos

Fig. 4 – Etapas para a criação da empresa.

essenciais do mesmo, tais como o valor do capital social, o objeto da sociedade, a identificação dos sócios ou acionistas fundadores e a respetiva participação de cada um. Neste contrato, também por vezes designado por estatutos ou pacto social, é onde se estabelece um conjunto de regras que asseguram a realização dos objetivos dos sócios e que concretizam a ideia subjacente à constituição da sociedade.

Deste modo, o contrato visa constituir e disciplinar a atividade da sociedade, consagrando a sua firma, objeto, sede, capital, composição dos órgãos, direitos dos sócios e, eventualmente, regras sobre o exercício social e a dissolução da sociedade.

Outra etapa necessária é a **declaração de início de atividade** e inscrição no cadastro junto da Direção Geral das Contribuições e Impostos, tutelada pelo Ministério das Finanças. Para tal, será preciso preencher e entregar o Modelo 110 (declaração de início de atividade, alteração e cessação).

Outro passo imprescindível é o **registo comercial**, que tem por objetivo dar publicidade à situação jurídica da sociedade, de modo a dar maior segurança a todas as entidades externas à empresa que com ela se relacionem. Este registo cabe à Conservatória dos Registos Predial, Comercial e Automóvel, tutelada pelo Ministério da Justiça.

Por fim, será necessário proceder à **abertura da conta bancária** e efetuar o depósito relativo ao capital da sociedade, exceto se se tratar de realização do capital em bens. A conta bancária poderá ser constituída em qualquer um dos bancos comerciais disponíveis em Cabo Verde.

A via tradicional para tratar da burocracia associada à criação da empresa é o recurso ao Cartório Notarial e à Conservatória dos Registos Predial, Comercial e Automóvel.

Desde 2008 que existe um regime acelerado de constituição e funcionamento imediato de sociedades, designado por **empresa no dia**. A sua designação deve-se ao facto de o processo de criação da empresa demorar um dia, se optar pela escolha do nome a partir de uma lista previamente aprovada. No caso de se optar por escolher um nome personalizado, o processo demorará dois dias.

Manual Digital

Link
Casa do Cidadão

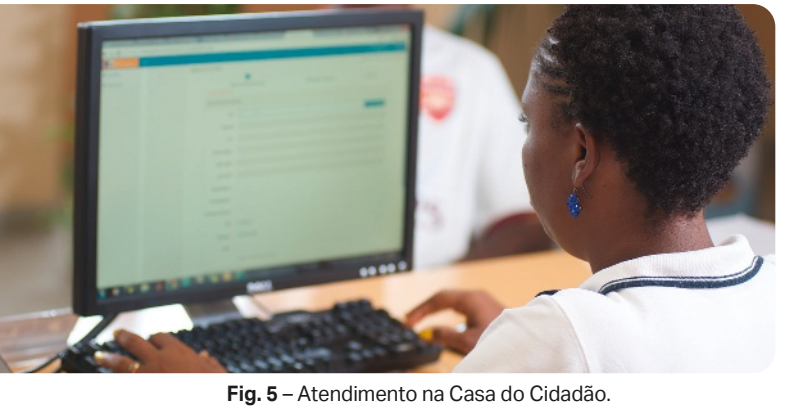


Fig. 5 – Atendimento na Casa do Cidadão.

Além da celeridade, a outra grande vantagem do serviço empresa no dia é que permite que todo o processo seja tratado num único local, uma vez que o serviço pode ser requerido na Casa do Cidadão, nos balcões da Casa do Cidadão ou na Casa do Cidadão móvel (que consiste numa viatura preparada para o efeito, disponível nas ilhas de Santiago e do Sal).

O serviço de empresa no dia está interdito às sociedades cuja constituição dependa de autorização especial e para as sociedades cujo capital seja realizado com recurso a entradas em espécie.
Sendo os sócios ou acionistas pessoas particulares, a documentação necessária para tratar do processo são o cartão nacional de identificação ou o passaporte, e o número de identificação fiscal de todos os envolvidos.

Caso particular das micro e pequenas empresas:
A simplificação administrativa preconizada pelo Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas também se aplica aos procedimentos de criação destas empresas.
Importa ter presente algumas regras para que se possa verificar a aplicação deste regime, nomeadamente:

- A sociedade a criar terá de ser uma sociedade por quotas ou sociedade por quotas unipessoal.
- Não pode haver participação no capital social por parte do Estado, de outras entidades públicas ou de outras empresas que não sejam micro ou pequenas empresas.
- Não pode haver sócios que já sejam sócios de outra micro ou pequena empresa que beneficie deste regime.
- Não pode haver sócios que sejam administradores ou tenham uma participação superior a 10% noutra empresa não abrangida por este regime.

A constituição da empresa pode ser realizada na Casa do Cidadão e, ao abrigo deste regime, usufrui para isso dos seguintes benefícios:

- Isenção de imposto de selo, emolumentos e encargos legais no ato de constituição da sociedade.
- No setor dos serviços, o início de atividade está sujeito a uma mera comunicação prévia.
- Não há obrigatoriedade de identificação do técnico de contas.
- Abertura automática da conta bancária.

Posteriormente, a empresa credenciada como micro ou pequena empresa irá usufruir, entre outras benesses, de:

- Dispensa da obrigação de ter contabilidade organizada.
- Substituição do imposto de rendimentos sobre pessoas coletivas (IRPC) do imposto sobre o valor acrescentado (IVA), do imposto de incêndio e da contribuição para a Segurança Social devida pela entidade patronal, pelo tributo especial unificado (TEU), que corresponde ao pagamento trimestral de 4% sobre o volume de negócios.
- No caso de se tratar de uma microempresa com um volume de negócios até mil contos, o tributo especial unificado tem um valor fixo de trinta mil escudos.

Fig. 6 – Proprietária de uma microempresa.

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações consideras verdadeira?**

A) O serviço empresa no dia não está disponível para a constituição de sociedades anónimas.

B) Uma das vantagens do serviço empresa no dia é permitir que todo o processo seja tratado num único local.

C) O serviço empresa no dia só está disponível para a criação de empresas quando os sócios ou acionistas são todos estrangeiros.

D) O serviço empresa no dia não está disponível para a constituição de sociedades unipessoais.

2 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Declaração de início de atividade	**I.** Direção do Registo de Firmas
B. Escolha do estatuto jurídico	**II.** Conjunto de regras que vai constituir e disciplinar a atividade da sociedade
C. Solicitar o registo do nome	**III.** Sociedade por quotas, sociedade por quotas unipessoal, sociedade anónima, sociedade anónima unipessoal ou sociedade cooperativa
D. Abertura da conta bancária	**IV.** Direção Geral das Contribuições e Impostos
E. Contrato de constituição da sociedade	**V.** Conservatória dos Registos Predial, Comercial e Automóvel
F. Registo comercial	**VI.** Qualquer banco comercial

3 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) O primeiro passo para a constituição de uma empresa é a abertura da conta bancária e efetuar o depósito relativo ao capital da sociedade.

B) A última etapa para a criação de uma empresa é a escolha do seu estatuto jurídico.

C) O primeiro passo para a constituição de uma empresa é a declaração de início de atividade e inscrição no cadastro junto da Direção Geral das Contribuições e Impostos.

D) A última etapa para a criação de uma empresa é a abertura da conta bancária e efetuar o depósito relativo ao capital da sociedade.

4 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) A declaração de início de atividade tem em vista a obtenção do certificado de admissibilidade da firma.

B) A firma corresponde ao nome comercial pelo qual a sociedade é designada no exercício da sua atividade.

C) O registo comercial tem por objetivo dar publicidade à situação jurídica da sociedade.

D) A empresa no dia é um processo acelerado disponível apenas para a criação de microempresas.

5 **A constituição de um banco em Cabo Verde depende da obtenção de uma autorização especial para o efeito. Assim sendo, qual das seguintes afirmações está correta?**

A) Os bancos são obrigatoriamente sociedades unipessoais, pelo que a sua constituição se processa por mera comunicação à Direção Geral de Contribuições e Impostos;

B) Os bancos são sempre microempresas, pelo que a sua constituição se processa por mera comunicação à Conservatória dos Registos Predial, Comercial e Automóvel;

C) De acordo com o Código Comercial, a constituição dos bancos tem obrigatoriamente de passar pelo serviço empresa no dia;

D) Estando a criação de um banco sujeita a autorização especial, a sua constituição não pode ser feita recorrendo ao serviço empresa no dia.

6 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Constituição de uma sociedade por quotas detida em 90% por um cidadão de 45 anos e em 10% pelo Estado	
B. Constituição de uma sociedade anónima detida por um grupo de sete amigos, todos com mais de 25 anos de idade	
C. Constituição de uma sociedade por quotas unipessoal detida por uma cidadã de 22 anos	**I.** Não é fator impeditivo para poder usufruir do Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas
D. Constituição de uma sociedade por quotas detida por dois amigos, cada um deles detentor de outra sociedade por quotas unipessoal, usufruindo ambas dos benefícios do Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas	**II.** Constitui fator impeditivo para poder usufruir do Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas
E. Constituição de uma sociedade por quotas detida por dois irmãos, ambos com quotas de 50%	
F. Constituição de uma sociedade detida em 75% por uma cidadã maior de idade e em 25% por uma empresa que emprega 62 trabalhadores	

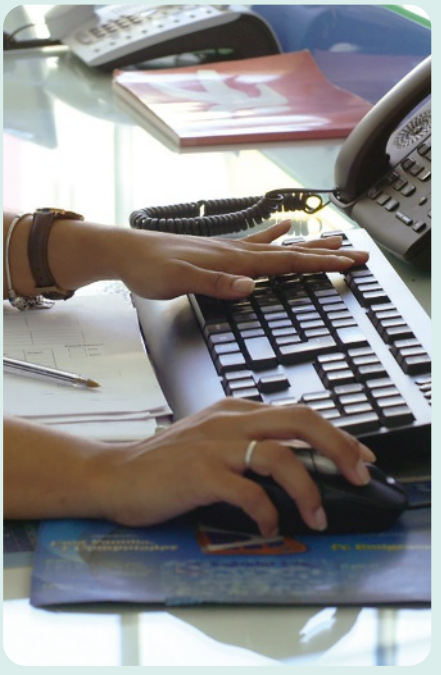
7 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) Apesar do serviço se intitular "empresa no dia", o tempo mínimo necessário para a criação de uma empresa é um mês;

B) A isenção de imposto de selo no ato da constituição é uma das benesses dadas às micro e pequenas empresas;

C) Para solicitar o registo do nome da sociedade a criar, devemo-nos dirigir à Direção Geral das Contribuições e Impostos;

D) A empresa tem de desenvolver a sua atividade no setor primário, para que possa ter o estatuto de microempresa.



Estudo de caso

Steve Wozniak, Steve Jobs e Ronald Wayne fundaram, a 1 de abril de 1976, a Apple, que é hoje uma das marcas mais conhecidas e mais valiosas do mundo. Nessa altura começaram a montar o primeiro computador construído pela empresa, designado por *Apple I*, na garagem dos pais de Jobs.

O computador consistia numa *motherboard*, sem teclado nem monitor, cujo projeto os três jovens amigos tentaram vender às empresas Hewlett Packard e Atari, mas sem sucesso, uma vez que estas consideravam que os computadores pessoais não teriam futuro no mercado.

Face à descrença por parte das grandes empresas, decidiram produzir os computadores com os seus próprios recursos e vender por conta própria, tendo havido uma loja que aceitou comprar as primeiras cinquenta unidades do *Apple I* por quinhentos dólares americanos cada (cerca de 49 300 escudos). Os três jovens conseguiram entregar a encomenda trinta dias depois.

Começava uma longa história de sucesso. Os lucros das vendas do primeiro produto sustentaram a Apple por mais um ano e permitiram dar o passo seguinte, que consistiu no desenvolvimento do *Apple II*, em 1977, mais próximo do conceito atual de computador e que se revelou um grande sucesso de vendas.

Fig. 7 – Detalhe de um computador *Apple II*.

Seguiram-se muitos outros produtos mundialmente conhecidos, como, por exemplo, os diversos modelos Macintosh, e também os vários *iPod*, *iPhone* e *iPad*.

Atualmente, a empresa conta com mais de 160 mil empregados e de 500 lojas espalhadas pelo mundo.

Imagina agora que, tu e mais dois amigos, iam criar em Cabo Verde uma empresa equivalente ao que foi a Apple no seu primeiro ano de vida.

Face a essa realidade, responde às seguintes questões, justificando as tuas escolhas:

1) A empresa a criar estaria legalmente abrangida pelo Código Comercial e pelo Código das Sociedades Comerciais?

2) Como classificarias a empresa a criar em função da sua dimensão?

3) Como a classificarias em função da sua área de atuação?

4) Qual a classificação em função do seu setor de atividade?

5) Atendendo ao enquadramento dado, que estatuto jurídico escolherias?

6) Achas que seria possível usufruir das benesses do Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas?

Manual Digital

QuizEV
Etapas a percorrer na criação da empresa e instituições intervenientes

Avaliação
A constituição da empresa

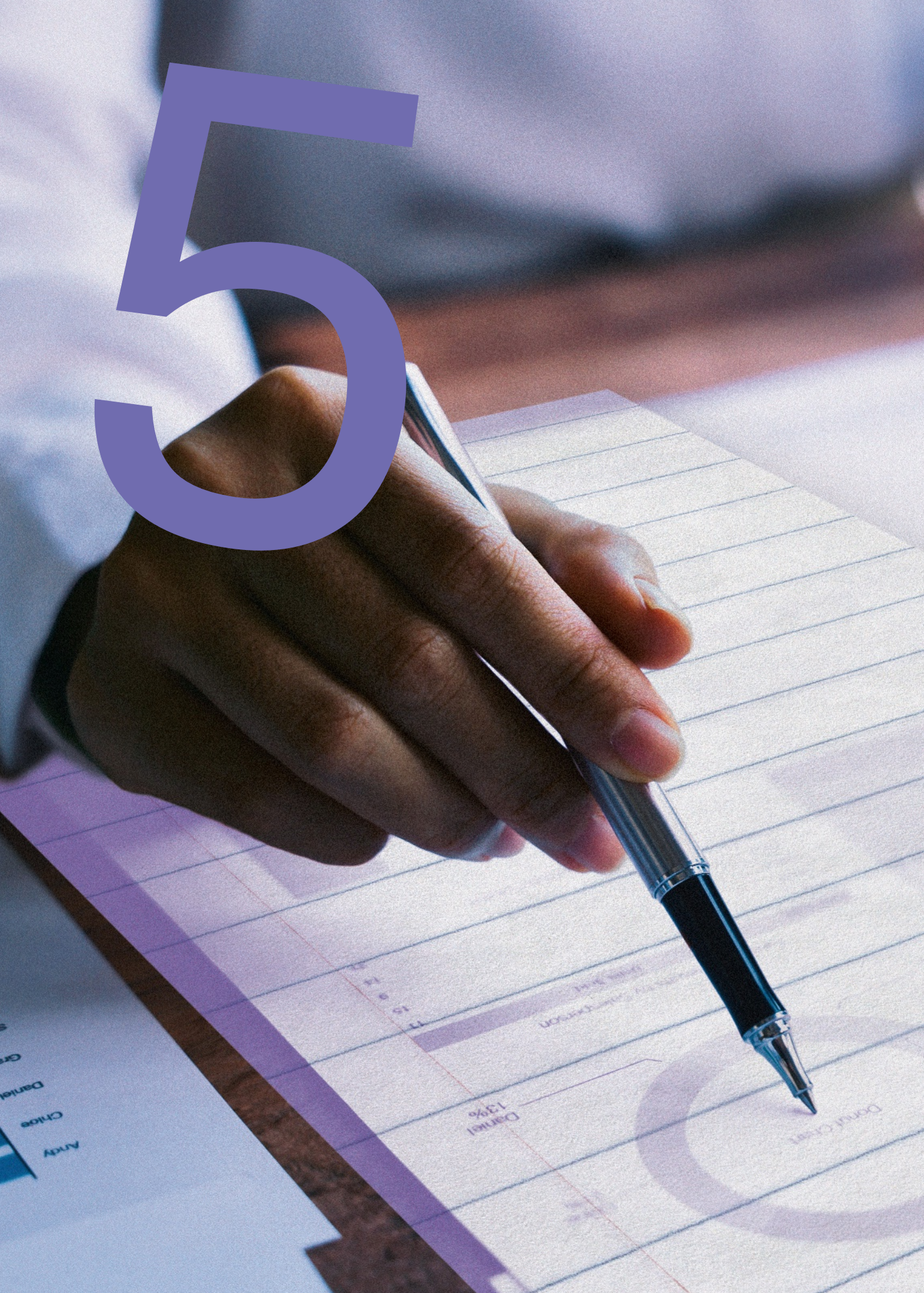
Manual Digital

Apresentação
Em resumo:
A constituição da empresa

Em resumo...

Quais são os grandes documentos legais a ter em conta em matéria de direito privado das empresas comerciais?	É imprescindível ter em conta o enquadramento legal dado pelo Código Comercial e pelo Código das Sociedades Comerciais.
Quais são os tipos de sociedade que existem em Cabo Verde?	Em Cabo Verde, as sociedades podem assumir uma das seguintes formas: sociedade por quotas, sociedade por quotas unipessoal, sociedade anónima, sociedade anónima unipessoal e sociedade cooperativa.
O que são sociedades unipessoais?	As sociedades unipessoais são compostas por um único sócio ou acionista, conforme se trate de sociedades por quotas ou sociedades anónimas. Tal só será possível nas sociedades anónimas, se esse acionista único for outra sociedade.
O que caracteriza as sociedades cooperativas?	As sociedades cooperativas exercem a sua atividade na observância dos princípios cooperativos, e com base na cooperação e entreajuda dos sócios.
Que outros critérios se podem utilizar para classificar as empresas?	Podemos classificar as empresas em função da sua dimensão, da sua área de atuação e do seu setor de atividade.
Como se classificam as empresas em termos de dimensão?	As empresas podem ser micro, pequenas, médias ou grandes empresas.

Que classificações podem ter as empresas em função da sua área de atuação?	As empresas podem ser do sector primário (que engloba a agricultura, a pecuária, a caça, a pesca, a extração vegetal e de matérias-primas), do setor secundário (que contempla a indústria) e do setor terciário (que reúne o comércio e os serviços).
Quais são os setores de atividade em que uma empresa pode ser classificada?	A classificação em setores de atividade pode variar conforme o critério adotado por diferentes organismos, mas é usual tomar-se por referência o critério do Instituto Nacional de Estatística.
Quais são as principais etapas a ter em conta no processo de criação de uma empresa?	Importa começar por selecionar o estatuto jurídico mais adequado para a empresa a criar, solicitar o registo do nome (ou escolher um nome predefinido), elaborar o contrato de sociedade, proceder à declaração de início de atividade e ao registo comercial e, finalmente, fazer a abertura da conta bancária e o depósito do capital social.
Quais são as vantagens de recorrer ao serviço empresa no dia?	O serviço empresa no dia permite que todo o processo seja tratado num único local, e de forma muito mais rápida (demora um dia, exceto se se optar por escolher um nome personalizado, que demorará dois dias).
O processo de criação de micro ou pequenas empresas poderá ser mais simples?	Sim, o Regime Jurídico das Micro e Pequenas Empresas estabelece um conjunto de regras que poderá permitir a simplificação dos procedimentos de criação destas empresas.


5

A gestão da empresa

5.1. A organização

5.2. A estrutura organizacional

5.3. O planeamento

5.4. As estratégias de desenvolvimento

- Conceitos de organização e divisão do trabalho
- Poder, autoridade e responsabilidade
- Evolução da organização
- Crescimento e mudança da organização
- Gestão da organização
- Departamentalização
- Conceito e processo de planeamento
- Tipos de planeamento
- Expansão da empresa e internacionalização dos negócios

5. A gestão da empresa

5.1. A organização

Fig. 1 – Trabalhadores de uma empresa.

5.1.1. Noção de organização

Atualmente, a maior parte do trabalho é realizada através de organizações. Uma **organização** consiste num grupo de pessoas que trabalham em conjunto, com um empenho coordenado para atingir objetivos. Como tal, uma organização proporciona os meios para se implementar a estratégia e alcançar os objetivos, que não seriam atingidos por pessoas que trabalhassem separadamente.

O processo de organização consiste no agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos comuns e a atribuição de cada grupo a um gestor, com os poderes necessários para supervisionar as pessoas que executam as atividades.

Assim, podemos afirmar que a organização não é mais do que um processo de divisão do trabalho, acompanhado de uma adequada delegação de poder. Uma organização devidamente ajustada possibilita uma utilização mais eficaz dos recursos que tem disponíveis.

Fig. 2 – Atributos das organizações eficazes.

Destacam-se três dos motivos para se recorrer à organização:

- **Estabelecer linhas de autoridade**: a existência de linhas claras de autoridade cria ordem dentro de um grupo, como facilmente percecionamos quando olhamos, por exemplo, para as forças militares; a ausência de autoridade leva quase sempre a situações caóticas, em que todos dizem a todos os outros o que fazer.
- **Obtenção de sinergias**: a organização aumenta a eficiência e a qualidade do trabalho devido às sinergias que possibilita; a sinergia ocorre quando o resultado do trabalho de um conjunto de pessoas é maior do que a soma do trabalho individual de cada um dos membros desse grupo; a sinergia pode resultar da divisão do trabalho ou do aumento da coordenação, sendo ambos fruto de uma boa organização.
- **Melhorar a comunicação**: a definição clara dos canais de comunicação entre os membros da organização garante que a comunicação seja mais eficiente, levando a melhores resultados.

5.1.2. Divisão do trabalho

Numa visão simplista, organizar é um processo de divisão do trabalho. As vantagens da divisão do trabalho já são conhecidas há séculos. Em 1776, Adam Smith pegou num exemplo de uma tarefa simples de fabrico de um alfinete para demonstrar como poderia ser realizada de forma mais eficiente com a divisão do trabalho: seria o de que é mais eficiente dividir as diferentes tarefas necessárias para fabricar o alfinete do que ter cada trabalhador individualmente a fabricá-lo na íntegra. A divisão do trabalho pode realizar-se de forma vertical ou horizontal: a **divisão vertical do trabalho** está baseada na fixação de linhas de autoridade, definindo os vários níveis que compõem a estrutura da organização em termos verticais; além do estabelecimento da autoridade, a divisão vertical do trabalho também facilita o fluxo da comunicação dentro da organização.

Por sua vez, a **divisão horizontal do trabalho** baseia-se na especialização do trabalho. O pressuposto que lhe está subjacente é o de que, ao especializar a tarefa de cada trabalhador, é possível produzir mais com o mesmo esforço, graças ao aumento da eficiência e da qualidade.

Fig. 3 – Trabalhadora especializada.

As principais vantagens da divisão horizontal do trabalho são as seguintes:

- Execução de operações simultâneas realizadas por diferentes trabalhadores.
- Necessidade de um menor número de competências por pessoa.
- Prática continuada numa atividade mais concentrada, potenciando o desenvolvimento das competências a ela associadas.

Por outro lado, também há desvantagens relacionadas com a divisão horizontal do trabalho. O principal problema usualmente referido é que pode causar aborrecimento no trabalho e, no limite, até uma degradação do trabalhador.

Exemplo

Um exemplo extremo de divisão horizontal do trabalho são as linhas de montagem de automóveis.

A maioria das pessoas que trabalha nessas linhas de montagem executa repetidas vezes um pequeno número de tarefas muito simples. O que leva a que, normalmente, não demore muito até que esses trabalhadores se sintam entediados. Quando isso acontece, é frequente verificar-se uma diminuição da sua produtividade, aumento do número de erros e uma consequente redução da qualidade do trabalho.

Para evitar os problemas decorrentes da divisão horizontal do trabalho, é usual implementar a rotação de funções, de modo a reduzir os níveis de monotonia sentidos pelo trabalhador e, por outro lado, incentivar a multiplicidade de competências e a formação em áreas distintas.

Outra medida importante é procurar manter um equilíbrio entre a simplificação e a profundidade do trabalho. Maior profundidade do trabalho corresponde a uma maior liberdade dos trabalhadores para planearem e organizarem o seu próprio trabalho, segundo o seu próprio ritmo, deslocarem-se e comunicarem da forma que considerem mais adequada.

Fig. 4 – Empregados satisfeitos com o seu trabalho.

Importa ainda salientar que nem sempre a divisão do trabalho é recomendável em todas as situações. Para que a divisão do trabalho seja benéfica para a organização, é necessário que se verifiquem os seguintes requisitos:

- Um volume de trabalho relativamente grande, que permita a especialização e que cada trabalhador se mantenha ocupado.
- Estabilidade do volume de trabalho, da assiduidade dos trabalhadores, da qualidade das matérias-primas e da tecnologia utilizadas.

Responde tu

1. **Diz por palavras tuas o que entendes por organização.**

2. **Qual das seguintes afirmações consideras verdadeira?**
   A) A divisão vertical do trabalho baseia-se na especialização do trabalho.
   B) A divisão horizontal do trabalho baseia-se na fixação de linhas de autoridade.
   C) A divisão vertical do trabalho baseia-se na fixação de linhas de autoridade.
   D) Uma das desvantagens da divisão horizontal do trabalho é a necessidade de um maior número de competências por trabalhador.

5.1.3. Poder, autoridade e responsabilidade

Focando-nos agora na divisão vertical do trabalho, há três conceitos distintos que importa analisar:

- **Poder**: consiste na capacidade de influenciar, comandar ou aplicar a força; habitualmente, o poder decorre do controlo dos recursos.
- **Autoridade**: corresponde ao poder que resulta dos direitos inerentes a um cargo e representa o exercício legítimo do poder, pelo que podemos afirmar que a autoridade é uma fonte de poder para o gestor de uma empresa; as linhas de autoridade fazem a ligação entre as diversas componentes de uma organização, pelo que a existência de linhas de autoridade pouco claras podem ser fonte de confusão e conflitos.
- **Responsabilidade**: constitui a obrigação de prestar contas pela realização, ou não, dos objetivos e pela utilização dos recursos que a organização tem disponíveis.

Um aspeto importante a ter em conta é a existência da designada **organização informal**, que se refere ao conjunto de contactos e interações pessoais entre os membros da organização. A organização informal também tem uma estrutura, mas não é formal, nem é projetada de forma deliberada.

A autoridade pode ser vista como sendo função da posição que determinada pessoa ocupa, fluindo de cima para baixo através da organização formal. Seguindo esta perspetiva, as pessoas têm autoridade porque ocupam uma determinada posição, mas, se forem afastadas dessa posição, perdem a sua autoridade.

Fig. 5 – Gestora e trabalhadora discutem questões laborais.

Contudo, também podemos analisar a questão sob outra perspetiva, segundo a qual a fonte de autoridade de um gestor reside nos seus subordinados, porque estes têm o poder de aceitar ou rejeitar as suas ordens. Ou seja, se um subordinado não considerar a autoridade de um gestor como legítima, na prática ela não existe.

As empresas com um elevado grau de envolvimento e responsabilização dos trabalhadores beneficiam de um apoio e encorajamento mútuos entre os trabalhadores e os gestores.

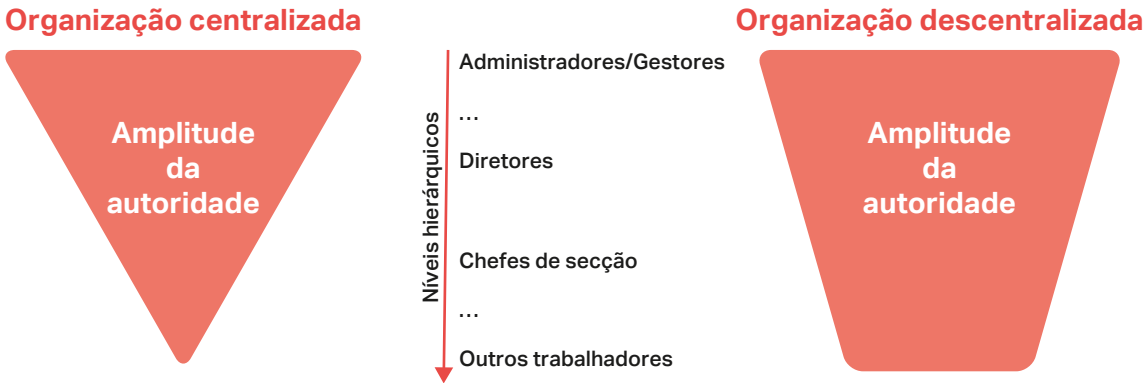


Fig. 6 – Amplitude da autoridade em organizações centralizadas e descentralizadas.

Em qualquer nível hierárquico há limites para a autoridade, que podem ser externos, como, por exemplo, decorrentes da legislação ou das atitudes sociais, ou internos, de que são exemplos os objetivos da organização ou a descrição do respetivo cargo.

À medida que descemos nos níveis hierárquicos, a amplitude da autoridade vai sendo mais limitada. Quanto maior for a delegação de poder, maior será a amplitude da autoridade dos níveis hierárquicos inferiores.

A **centralização** e a **descentralização** de uma organização correspondem ao grau de autoridade que é delegada pelos níveis hierárquicos superiores, que tem repercussões no número e no tipo de decisões tomadas pelos níveis hierárquicos inferiores. À medida que estas aumentam, o grau de descentralização também aumenta. Deste modo, não devemos considerar uma organização como

sendo totalmente centralizada ou totalmente descentralizada, já que se irá enquadrar algures numa linha contínua que vai de altamente centralizada a altamente descentralizada.
Assim sendo, é legítimo questionar até que ponto deve uma organização descentralizar. Não há uma resposta única, já que dependerá da organização em causa e do contexto em que a mesma está inserida.
Podemos apontar as seguintes vantagens à descentralização:

- Maior flexibilidade na tomada de decisões, levando a maior rapidez de ação.
- Libertação dos níveis hierárquicos superiores de atividades de maior pormenor, que podem exigir maior gasto de tempo.
- Participação ativa no processo de tomada de decisões por parte dos níveis hierárquicos inferiores, que aumenta o seu moral.

Contudo, também há inconvenientes na descentralização, dos quais se destacam os seguintes:

- A descentralização pode levar à perda de controlo por parte dos níveis hierárquicos superiores, sendo essa a principal razão que os leva muitas vezes a não permitirem maiores níveis de descentralização.
- Por vezes verifica-se que, se a descentralização não for bem estruturada, acaba por resultar numa duplicação de esforços, o que, na prática, constitui um desperdício de recursos da organização.

O **empoderamento** é uma forma de descentralização que corresponde à atribuição de um nível significativo de autoridade aos subordinados para tomarem decisões. Neste processo, os gestores expressam confiança na capacidade dos seus subordinados e, por sua vez, estes são encorajados a aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu trabalho.
Nas situações em que se verifica um verdadeiro empoderamento, os trabalhadores ganham confiança na sua capacidade para desempenhar as suas funções e influenciar o desempenho da organização, demonstrando mais iniciativa.

Aprende mais

O empoderamento enquanto conceito de gestão surgiu entre as décadas de 70 e 80 do século XX.
Contudo, o conceito de empoderamento também se aplica a outras áreas, tais como a sociologia, estando associado ao aumento da força política e social das minorias, ou a defesa do consumidor, neste caso associado ao poder de escolha, de opinião e de influência dos consumidores.

Há diversas medidas que podem ser realizadas para implementar o empoderamento numa organização, a saber:

- Reduzir ao mínimo necessário o número de regras rígidas estabelecidas dentro da organização.
- Disponibilizar formação adequada que permita aos trabalhadores responderem às oportunidades de melhoria.
- Reestruturar os departamentos, de modo que sejam o menos complexos possível.

Fig. 7 – Delegação de poder no local de trabalho.

- Mudar a organização, colocando o foco no empoderamento e na responsabilidade pessoal pela obtenção de resultados.

Sendo a autoridade um elemento fundamental da gestão das organizações, importa agora analisar vários conceitos associados que se têm revelado importantes ao longo dos tempos.

Habitualmente, os gestores delegam autoridade e responsabilidades aos subordinados quando há alguma tarefa que é necessário realizar e que não podem, ou não querem, ser os próprios a executar. A sua decisão de delegar responsabilidade não significa que abdiquem da sua própria responsabilidade. O **princípio da paridade** estabelece que a autoridade e a responsabilidade devem coincidir, pelo que os gestores devem delegar um nível de autoridade suficiente que permita aos seus subordinados a prossecução do trabalho em causa. Por outro lado, os subordinados só devem aceitar a responsabilidade nas áreas que estão sob a sua autoridade.

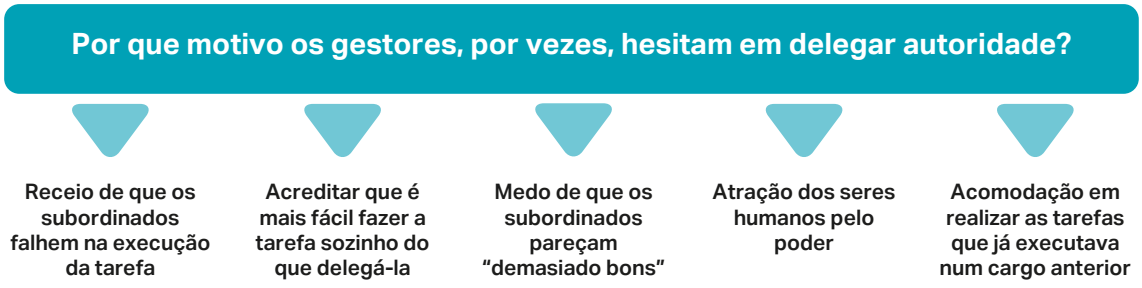


Fig. 8 – Razões para a relutância em delegar autoridade.

Apesar dos motivos que possam levar os gestores a evitar delegar, há fortes razões para o fazerem:

- O gestor liberta tempo para outras tarefas e os subordinados adquirem um sentimento de pertença e de que a organização precisa deles; frequentemente, estes sentimentos levam a um verdadeiro empenho por parte dos subordinados.
- A delegação é um dos melhores métodos para o desenvolvimento profissional dos subordinados.
- A delegação de autoridade ao nível da organização permite que os trabalhadores lidem de forma mais eficaz com os clientes, o que acaba por resultar numa melhoria da sua satisfação.

Para que a delegação seja bem-sucedida, o gestor deverá decidir quais as tarefas que podem ser delegadas, definir objetivos claros, envolver os subordinados no processo de delegação e disponibilizar formação que defina e encoraje a delegação.

A questão mais sensível costuma centrar-se em saber quanta autoridade deve ser delegada. Os gestores devem delegar autoridade suficiente que possibilite ao subordinado a concretização do trabalho. O que pode, ou não, ser delegado depende de cada caso concreto, mas, como regra, pode assumir-se que deve ser delegada autoridade e responsabilidade ao nível hierárquico mais baixo da organização que tenha competência para as aceitar.

A incapacidade de lidar com a delegação é uma razão muito frequente para o insucesso dos gestores. Para se ser um bom gestor, é preciso saber delegar.

Os gestores devem concentrar-se em assuntos mais complexos, deixando que os subordinados tratem de temas rotineiros. Esta máxima designa-se por **princípio da exceção** e acaba por estar bastante relacionada com o princípio da paridade.

O princípio da exceção pode ser difícil de concretizar quando os subordinados se sentem inseguros e têm medo de tomar decisões, remetendo todos os assuntos para os seus superiores. Nestes casos, cabe aos superiores hierárquicos contrariar a situação, abstendo-se de tomar decisões quotidianas que delegaram nos seus subordinados.

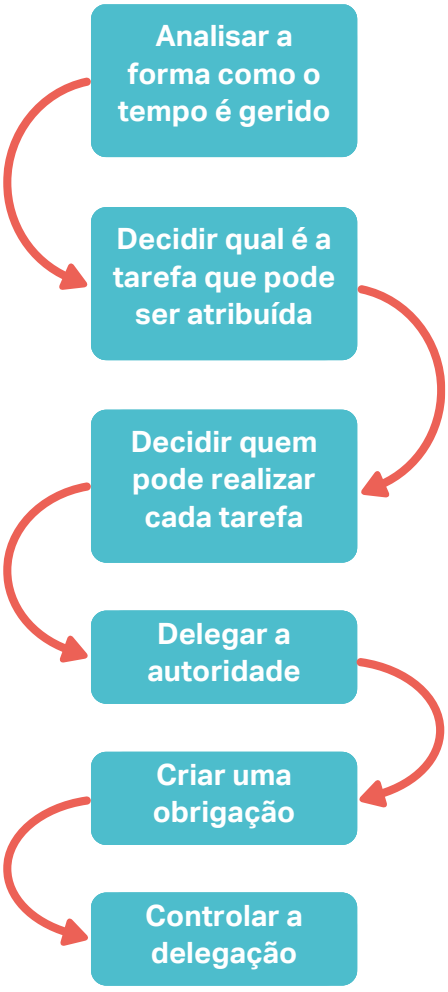


Fig. 9 – Etapas do processo de delegação.

Outro conceito importante é o **princípio da unidade de comando**, que estabelece que cada trabalhador deve ter uma única chefia direta. Trata-se de uma questão de bom senso, que nem sempre é devidamente acautelada. Imaginemos o que seria ter um trabalhador a receber instruções de dois gestores para executar trabalhos diferentes ao mesmo tempo.

Para se evitarem problemas com a unidade de comando, é importante garantir que os trabalhadores conhecem e compreendem claramente as linhas de autoridade que se aplicam ao seu cargo. Na maior parte das situações, os problemas relacionados com a unidade de comando decorrem de ações dos gestores que solicitam a execução de tarefas a subordinados que não trabalham diretamente com eles, e não de ações dos subordinados.

Deste princípio decorre o conceito de **cadeia de comando**, que preconiza que a autoridade dentro da organização deve fluir através dos vários níveis hierárquicos, desde os níveis mais elevados até aos mais baixos.

Por fim, temos o conceito da **amplitude do controlo**, que está relacionado com o número de subordinados que um gestor pode administrar de forma eficaz. Ainda que seja frequente assistirmos nas empresas ao esforço para que a amplitude do controlo não seja muito extensa, também se verifica a situação contrária: há casos de gestores que têm um único subordinado a seu cargo e, se em alguns casos, a situação é perfeitamente justificável, noutros leva a que a organização se torne ineficaz.

A amplitude de controlo depende de diversos fatores:

Aprende mais

No meio militar, a cadeia de comando é uma das características principais.
A cadeia de comando define a linha de autoridade ao longo da qual se transmitem as ordens e as tarefas, quer dentro de uma unidade militar quer entre diferentes unidades militares.
A regra é a de que os militares apenas transmitam ordens a um subordinado na linha hierárquica imediatamente inferior à sua, que, por sua vez, se for caso disso, transmitirá ordens ao nível hierárquico inferior seguinte, e assim sucessivamente.

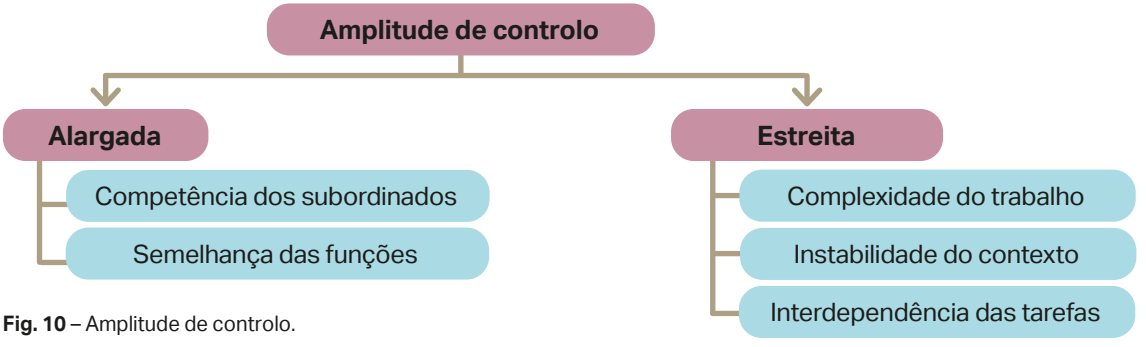


Fig. 10 – Amplitude de controlo.

Responde tu

1 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) A participação ativa no processo de tomada de decisões por parte dos níveis hierárquicos inferiores tende a diminuir o seu moral.

B) Uma das vantagens que se podem apontar à descentralização é a de libertar os níveis hierárquicos mais elevados do trabalho de pormenor que implica gastos de tempo mais significativos.

C) A amplitude da autoridade vai aumentando à medida que descemos nos níveis hierárquicos de uma organização.

D) Uma das desvantagens que se apontam à descentralização é a de, eventualmente, poder levar a uma perda de controlo por parte dos níveis hierárquicos superiores.

2 **Explica por palavras tuas qual é a diferença entre uma organização centralizada e uma organização descentralizada, em termos de amplitude da autoridade.**

3 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Poder	**I.** Conjunto de contactos e interações pessoais entre os membros da organização
B. Empoderamento	**II.** Obrigação de prestação de contas pela realização dos objetivos e pela utilização dos recursos disponíveis para a organização
C. Organização informal	**III.** Poder que resulta dos direitos inerentes a um cargo
D. Autoridade	**IV.** A autoridade e a responsabilidade devem coincidir
E. Princípio da exceção	**V.** Forma de descentralização que corresponde à atribuição de um nível significativo de autoridade aos subordinados
F. Responsabilidade	**VI.** Capacidade de influenciar, comandar ou aplicar a força
G. Princípio da paridade	**VII.** Cada trabalhador deve ter uma única chefia direta
H. Cadeia de comando	**VIII.** Número de subordinados que um gestor pode administrar de forma eficaz
I. Amplitude do controlo	**IX.** Os assuntos rotineiros devem ser deixados para os subordinados
J. Princípio da unidade de comando	**X.** A autoridade dentro da organização deve fluir através dos vários níveis hierárquicos, "degrau a degrau"

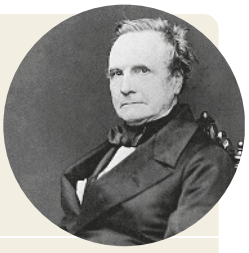
5.1.4. Evolução da organização

Desde os primórdios que os seres humanos procuraram potenciar a força, a destreza e a precisão através do fabrico de utensílios e ferramentas, que começaram a ser feitos de forma primitiva a partir de paus, ossos e pedras, mas que possibilitavam a caça e a defesa.

Com o conhecimento da técnica para a obtenção de metais, os seres humanos começaram a fabricar armas e ferramentas aperfeiçoadas, bem mais práticas. A utilização destas ferramentas permitia o fabrico de outras, em maior quantidade ou melhor qualidade, obtendo-se um efeito multiplicador, que foi fazendo com que o tempo necessário para se passar para o patamar tecnológico seguinte fosse cada vez menor.

Esta evolução também teve paralelo noutros comportamentos, como o agrupamento das pessoas em tribos e populações, com atribuição de tarefas diferenciadas aos seus membros, desde a agricultura ou a criação de gado, até a atividades relacionadas com o artesanato. Mais tarde, com o surgimento das cidades, e os desenvolvimentos cultural e social daí resultantes, vieram as necessidades de organização relacionadas com as questões urbanas, socioculturais, de defesa e produtivas.

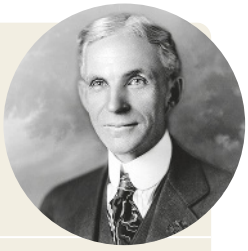
Foi precisamente na atividade produtiva que a organização teve, e continua a ter, uma especial importância. Há cinco precursores da organização do trabalho, com relevância histórica, que importa destacar de forma muito sintética:



Charles Babbage
Matemático inglês que ficou famoso pela sua máquina analítica de calcular, que veio a originar o conceito de computador programável; pode ser considerado o "pai" dos fundamentos para a organização das fábricas e de outras unidades de produção, dotando as atividades industriais de princípios organizativos básicos.

Frederick Winslow Taylor
Engenheiro norte-americano que realizou as primeiras observações sobre as tarefas realizadas pelos operários fabris, com medição dos tempos necessários para a realização das tarefas; com vista à motivação dos trabalhadores, idealizou um sistema de retribuições baseado no cumprimento dos tempos estabelecidos como ótimos, como forma de compensar o seu esforço.

Jules Henri Fayol
Autor da obra *Administração Industrial e Geral*, este engenheiro francês desenvolveu a sua teoria sobre organização, na qual atribui especial importância à administração da empresa; considera a empresa como um todo, com uma estrutura hierárquica e com seis funções – administrativa, técnica, comercial, financeira, contabilística e de segurança –, tendo a função administrativa uma especial relevância, por abarcar as tarefas de gestão, planeamento e controlo.



Henry Ford
Engenheiro norte-americano, considerado um pioneiro, pois criou a primeira indústria automóvel, com a produção em série numa linha de montagem, com a máxima simplificação de tarefas, de modo a reduzir os custos.

Elton Mayo
Sociólogo australiano que constatou que o comportamento das relações humanas na empresa influencia de forma significativa o desempenho dos trabalhadores e, consequentemente, os índices de produtividade; pôs em causa o sistema de incentivos económicos defendido por Jules Henri Taylor, defendendo que o trabalhador, após alcançar uma situação de desafogo económico, devia ser incentivado pela via da psicologia, dialogando com ele, transmitindo-lhe a importância do seu trabalho e mantendo-o a par do projeto global traçado para a empresa.

A **racionalização do trabalho** pretende administrar este recurso produtivo das organizações, de tal modo que alguns autores designam a racionalização como a administração da força de trabalho. A ideia subjacente à racionalização do trabalho é a procura pela maior eficácia dos trabalhadores da organização, com base na atribuição de tarefas para as quais estão mais bem capacitados, na disponibilização do equipamento ótimo, evitando movimentos e gastos de tempo desnecessários, e na elaboração de controlos que impeçam desvios em relação ao plano inicial.

Fig. 11 – Trabalhador fabril.

Estas medidas não devem corresponder a uma maior exigência de esforço por parte do trabalhador, mas antes que este seja mais eficaz.

A racionalização do trabalho decorrente dos estudos e observações de Frederick Taylor, pode ser sintetizada nos seguintes princípios:

- **Correspondência entre o trabalhador e a tarefa pretendida**: para tal, é necessário selecionar e capacitar adequadamente, para dispor de trabalhadores capazes, com potencial humano em número suficiente e com vontade de assumir responsabilidades.
- **Divisão técnica do trabalho**: não é eficaz atribuir a um trabalhador, ou a um conjunto de trabalhadores, todas as fases que compõem o processo produtivo, uma vez que o ritmo de produção é mais elevado se cada trabalhador se especializar numa etapa concreta do processo produtivo, dado o conhecimento e domínio que irá deter sobre essa tarefa específica.
- **Delegação e atribuição de responsabilidade**: como vimos anteriormente, para que o trabalhador tenha um sentimento que atribui importância às tarefas que realiza, é necessário que haja um ambiente adequado, para que se identifique com os planos de atuação traçados para a organização.
- **Estudo científico do trabalho** que abarca o estudo das tarefas realizadas pelos trabalhadores, analisando, nomeadamente, os movimentos, armazenamentos, processos, atrasos, transportes e descansos envolvidos.
- **Previsão de gastos de tempo e níveis de produção**: de forma a poder implementar um sistema de retribuições incentivador.

Atualmente, o modelo geral de Frederick Taylor é posto em causa por não ter em conta os fatores psicológicos dos trabalhadores e por não considerar que há limites ao nível de incentivos que é possível dar aos trabalhadores por via das retribuições. Quando este modelo surgiu nos finais do século XIX, as condições socioeconómicas eram muito distintas das atuais. A famosa expressão tempo é dinheiro, baseava-se numa abordagem produtivista da força de trabalho. A medição de tempos, a análise de movimentos e a descrição de métodos de trabalho consideravam o trabalhador como uma "máquina" integrada numa linha de montagem.

A sociologia e a psicologia aplicadas ao trabalho vieram demonstrar a existência de fatores que perturbam a simplificação que se pretendia implementar. Os fatores afetivos, os estados de ansiedade, as aspirações e os medos individuais definem o fator trabalho como algo singular, que deve ter um tratamento diferenciado. Sendo corretas estas limitações que se atribuem à obra de Frederick Taylor, importa lembrar que atualmente a indústria se baseia no carácter competitivo das empresas, o que leva a que os postulados mais importantes estabelecidos

por este autor ainda hoje estejam em vigor. A versão moderna dos seus princípios reflete-se nos seguintes aspetos:

- o desenho adequado dos locais de trabalho;
- a utilização de equipamentos adequados;
- o estabelecimento de políticas orçamentais para o controlo dos custos de produção, com recurso ao custo/hora;
- a descrição de processos de produção rígidos, onde tudo está predefinido (operações, demoras, repousos, transportes, etc.);
- a máxima rentabilidade da força de trabalho, reforçando a especialização e a formação.

Roger G. Schroeder contribuiu com uma atualização da racionalização do trabalho, após analisar o conceito de **enriquecimento do trabalho** baseado na investigação de Frederick Herzberg. Resumidamente, este conceito defende que o trabalho é influenciado por:

- **Fatores intrínsecos**, tais como os objetivos estabelecidos, o grau de responsabilidade ou a gratificação do trabalho.
- **Fatores extrínsecos**, de que são exemplos as condições de trabalho, os incentivos salariais ou as medidas de vigilância e controlo.

A organização deve atuar sobre os fatores intrínsecos, os de enriquecimento do trabalho, que contribuem para o aumento da satisfação, uma vez que as atuações sobre os fatores extrínsecos diminuem a insatisfação, mas nem sempre levam a um aumento da satisfação. Assim, de acordo com este conceito, se a empresa pretende aumentar a sua produtividade, deveria atuar sobre os fatores intrínsecos.

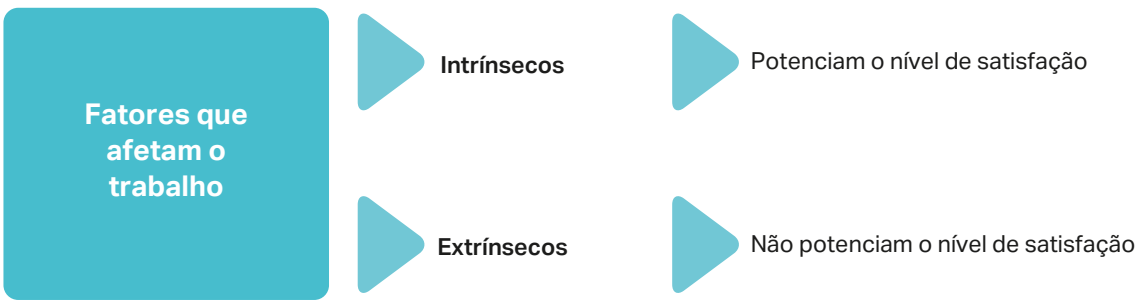


Fig. 12 – Fatores condicionantes do trabalho, de acordo com Frederick Herzberg.

Qualquer organização deve procurar aproveitar de forma adequada os seus recursos materiais e humanos. Este princípio, por exemplo, nas empresas industriais, levará a uma correta coordenação entre equipamentos industriais e trabalhadores, dedicando uma especial atenção à forma como estão distribuídas as máquinas e as ferramentas nas suas instalações, com vista a uma otimização da produção e da rentabilidade.

Com o mesmo objetivo, a análise dos tempos gastos pelos trabalhadores com as diferentes tarefas levará à adoção do método de execução a que corresponda uma maior poupança de tempo. Também é usual procurar limitar os movimentos executados em cada tarefa e implementar normas que evitem a fadiga dos trabalhadores. A correta utilização do corpo humano, o adequado desenho e climatização do local de trabalho, a localização e correta utilização das ferramentas são fatores fundamentais para poupar esforços.

Manual Digital

QuizEV
A organização da empresa

Responde tu

1 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) Frederick Winslow Taylor notabilizou-se por constatar que o comportamento das relações humanas na empresa influencia de forma significativa o desempenho dos trabalhadores.

B) Henry Ford foi revolucionário com a introdução da produção em série numa linha de montagem.

C) Charles Babbage notabilizou-se por constatar que o comportamento das relações humanas na empresa influencia de forma significativa o desempenho dos trabalhadores.

D) Elton Mayo foi revolucionário com a introdução da produção em série numa linha de montagem.

2 **Qual das seguintes afirmações consideras verdadeira?**

A) Um dos motivos pelos quais atualmente o modelo geral de Frederick Taylor é posto em causa é o facto de não ter em conta os fatores psicológicos dos trabalhadores.

B) A racionalização do trabalho é o movimento criado por Charles Babbage, que veio a originar o conceito de computador programável.

C) Um dos princípios subjacentes à racionalização do trabalho é o da centralização e não delegação.

D) A racionalização do trabalho visa exigir o maior esforço possível aos trabalhadores.

3 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Elton Mayo	**I.** Realizou as primeiras observações sobre as tarefas realizadas pelos operários fabris
B. Frederick Winslow Taylor	**II.** Introduziu a produção em série numa linha de montagem
C. Henry Ford	**III.** Conceito de enriquecimento do trabalho
D. Charles Babbage	**IV.** Atribui especial importância à administração da empresa
E. Jules Henri Fayol	**V.** Ficou famoso pela sua máquina analítica de calcular
F. Frederick Herzberg	**VI.** O comportamento das relações humanas influencia os índices de produtividade

4 **Qual dos princípios seguintes pode ser associado à racionalização do trabalho decorrente dos estudos e observações de Frederick Taylor?**

A) Princípio da continuidade.

B) Divisão técnica do trabalho.

C) Princípio da exceção.

D) Energia e trabalho.

5 **De acordo com o conceito de enriquecimento do trabalho, classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) Se a empresa pretende aumentar a sua produtividade, deveria atuar sobre os fatores intrínsecos do trabalho, uma vez que estes contribuem para o aumento da satisfação dos trabalhadores.

B) Se a empresa pretende aumentar a sua produtividade, deveria atuar sobre os fatores extrínsecos do trabalho, uma vez que estes contribuem para o aumento da satisfação dos trabalhadores.

C) Se a empresa pretende aumentar a sua produtividade, deveria atuar sobre os fatores intrínsecos do trabalho, uma vez que estes contribuem para a diminuição da insatisfação dos trabalhadores.

D) Se a empresa pretende aumentar a sua produtividade, nunca deverá atuar sobre os fatores intrínsecos do trabalho, uma vez que estes contribuem para o aumento da insatisfação dos trabalhadores.

5.2. A estrutura organizacional

5.2.1. Noção de estrutura

A estrutura da organização é o quadro que define quais os limites da organização formal, dentro dos quais a empresa irá funcionar.

A estrutura de uma organização reflete a forma como os grupos de pessoas competem pelos recursos disponíveis da empresa, quem tem a responsabilidade pelo desempenho em cada uma das suas vertentes, como é transmitida a informação e como são tomadas as decisões.

Há quem considere que um bom gestor ou um subordinado competente devem ser capazes de ter um bom desempenho, independentemente da estrutura e do ambiente organizacional. Acreditam que, se os gestores ou os seus subordinados forem suficientemente bons, podem ultrapassar quaisquer obstáculos apresentados pela estrutura organizacional.

Outros defendem que, com a estrutura organizacional correta, qualquer pessoa deve ser capaz de ter um desempenho considerado satisfatório.

A verdade estará algures no meio destas duas posições. Uma estrutura organizacional adequada seguramente vai contribuir para que a empresa consiga ter um melhor desempenho.

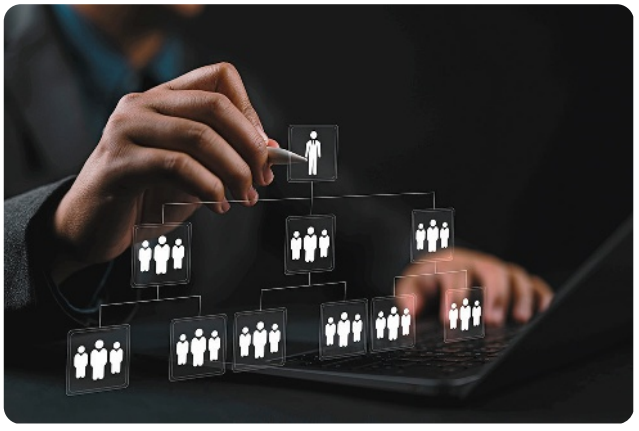


Fig. 13 – Representação da estrutura organizacional.

Regra geral, poderíamos dizer que os princípios que devem ser seguidos em matéria de organização se aplicam a qualquer tipo de empresa ou atividade, mas, na realidade, a sua concretização vai variar bastante de caso para caso. Se se tratar de uma empresa seguradora, provavelmente a sua organização estará orientada de forma a ter um forte departamento comercial, capaz de angariar uma boa carteira de clientes; mas se for uma empresa industrial, a sua estrutura terá necessariamente muito maior foco nos departamentos associados ao processo de fabrico.

A estrutura também poderá ser influenciada por mudanças que ocorram no mercado onde a empresa opera ou na legislação, nomeadamente laboral ou fiscal.

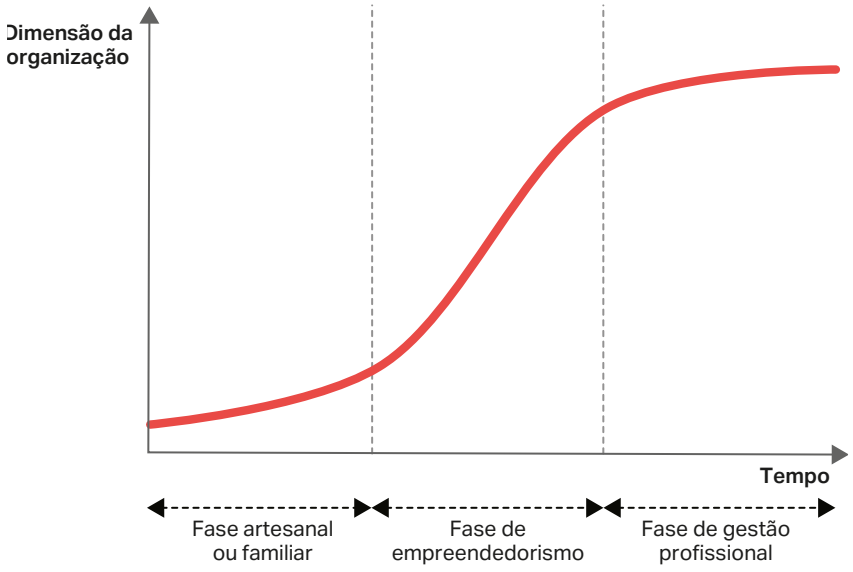


Fig. 14 – Crescimento e mudança da organização.

Habitualmente, ao longo do tempo as organizações vão evoluindo em termos de dimensão e, também, na forma como se organizam. Numa primeira fase, que se pode considerar artesanal ou familiar, é comum verificar-se uma ausência de objetivos definidos, políticas e estruturas formais.

Com o passar do tempo, a empresa vai crescendo e entra na fase de empreendedorismo. Nesta fase, costuma verificar-se inicialmente um crescimento galopante que, progressivamente, se converte num crescimento a ritmos menos acelerados. Assiste-se a uma atmosfera de otimismo dentro da organização, resultante dos elevados níveis de crescimento das vendas e dos lucros.

Por fim, chegamos à terceira fase do crescimento da organização, na qual é habitual que o empresário seja substituído nas funções de administração por um ou vários gestores profissionais (ou se converte ele próprio num gestor profissional), que executam o processo de planeamento, organização, recrutamento de pessoal, liderança e controlo. Os lucros tendem a obter-se mais pela eficiência interna, sendo uma fase caracterizada pela existência de políticas, procedimentos e planos escritos na organização.

À medida que a organização passa da fase artesanal ou familiar para a fase de empreendedorismo, deve ser dada atenção ao desenvolvimento da sua estrutura organizacional.

Este é um momento crítico para a organização, uma vez que, se não for criada e adotada uma estrutura adequada, o empresário pode facilmente perder o controlo e deixar a organização entrar em colapso. Assim, é importante que seja concebida e implementada uma estrutura organizacional que permita a adaptação às mudanças que se irão registar no seu contexto empresarial.

Responde tu

1. **Explica por palavras tuas o que entendes por estrutura de uma organização.**

2. **Considerando a divisão do desenvolvimento das empresas em três fases (fase artesanal ou familiar, fase de empreendedorismo e fase de gestão profissional), qual das seguintes afirmações consideras incorreta?**

   A) A fase de empreendedorismo caracteriza-se pela existência de uma atmosfera de otimismo dentro da organização.

   B) Quando a empresa passa da primeira para a segunda fase de desenvolvimento, deve ser dada atenção à conceção e implementação da sua estrutura organizacional.

   C) Frequentemente, na terceira fase de desenvolvimento, a administração da empresa é assumida por uma equipa de gestores profissionais.

   D) Com o decorrer do tempo e o crescimento da empresa, é normal assistirmos à passagem de uma situação caracterizada pela existência de políticas, procedimentos e planos escritos, para uma organização sem objetivos definidos, nem políticas ou estruturas formais.

5.2.2. Fatores que afetam a estrutura

Os fatores que podem influenciar a adequação da estrutura de determinada organização são muito variados, mas, de entre os mais importantes, destacam-se habitualmente a estratégia, a dimensão, o contexto e a tecnologia.

Uma parte importante da **estratégia** de uma organização para atingir os seus objetivos diz respeito à forma como a organização está estruturada. Uma estrutura adequada não é uma garantia de sucesso, mas aumenta as hipóteses de a organização ser bem-sucedida. Além de tornar mais clara a estratégia através da delegação de autoridade e responsabilidade, a estrutura da organização pode ser um fator que vai facilitar ou limitar a implementação da estratégia.

O processo de adequação da estrutura à estratégia é complexo e deve ser realizado tendo em conta a forma como a estrutura da organização foi evoluindo ao longo do tempo até aos dias de hoje, sem ignorar outros fatores, tais como a dimensão, o contexto e a tecnologia.

Há muitas formas de medir a **dimensão** de uma organização, mas o número de empregados e a sua faturação, que corresponde ao valor dos bens e serviços vendidos, são os fatores utilizados com maior frequência.

Ainda que não se verifique em todos os casos, há determinadas características que podemos associar à dimensão de uma organização. As pequenas organizações tendem a ser menos especializadas (ou seja, verifica-se uma menor divisão horizontal do trabalho), menos padronizadas e mais centralizadas. Por sua vez, as organizações maiores tendem a ser mais especializadas, mais padronizadas e mais descentralizadas. Assim, à medida que aumenta a dimensão da organização, é natural que ocorram mudanças estruturais.

Como vimos anteriormente, o **contexto externo** é composto pelas forças que estão fora dos limites da empresa, não podendo, por isso, ser diretamente controladas pela gestão. Tende a existir alguma relação entre esse contexto e algumas características da estrutura da organização.

As empresas bem-sucedidas que operam em setores consolidados e estáveis tendem a ter uma estrutura mecanicista, que se caracteriza por ter descrições precisas das tarefas a serem executadas, rigidez na atribuição de autoridade e responsabilidade, e uma hierarquia organizacional bem estruturada.

Por outro lado, as empresas bem-sucedidas que atuam em setores mais dinâmicos tendem a adotar uma estrutura orgânica, na qual as descrições das tarefas a executar são menos formais, havendo um maior foco na adaptabilidade e na participação, e uma autoridade menos rígida.

Estrutura mecanicista

- Trabalho dividido em tarefas especializadas
- Tarefas executadas conforme especificado
- Estrutura de controlo, autoridade e comunicação hierárquica
- Decisões tomadas pelo nível hierárquico específico
- Comunicação essencialmente vertical, entre superior e subordinado
- Ênfase colocada na lealdade à organização e na obediência aos superiores

Estrutura orgânica

- Trabalho definido em termos de tarefas gerais
- Tarefas ajustadas em função das necessidades
- Estrutura de controlo, autoridade e comunicação em rede
- Decisões tomadas por quem tem conhecimento e competências técnicas relevantes
- Conteúdo da comunicação é fundamentalmente informação e aconselhamento
- Ênfase colocada no compromisso para com os objetivos da empresa

Fig. 15 – Comparação entre uma estrutura mecanicista e uma estrutura orgânica.

Importa ter presente que o estilo de gestão e a cultura de empresa, que não pertencem ao contexto externo, mas antes ao contexto interno da empresa, também têm impacto nas características da estrutura da organização.

Têm sido desenvolvidos diversos estudos que procuraram investigar quais as relações que existem entre a **tecnologia** e a estrutura da organização. Um dos estudos que se destacam foi efetuado por Joan Woodward, do qual resultaram as seguintes conclusões:

- Quanto maior é a complexidade tecnológica, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos da organização;
- Não há qualquer relação entre a complexidade tecnológica e a dimensão da organização;
- Quando o grau de complexidade tecnológica aumenta, a proporção de gestores ou supervisores, em relação ao total de trabalhadores, tende a aumentar.

Fig. 16 – Fatores que influenciam a escolha da estrutura mais adequada para a organização.

Como vimos, há um conjunto de fatores que afetam as opções que as organizações tomam de modo a procurarem ter a estrutura mais adequada, conforme se sintetiza na figura 16.

Assim, o procedimento deve passar pela avaliação dos fatores que se considerem relevantes para a organização em causa, para escolher a estrutura mais adequada. Uma vez que estes fatores tendem a ser dinâmicos, os gestores devem realizar periodicamente uma análise e avaliação da adequação da estrutura da organização.

Responde tu

1 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) Uma estrutura adequada é por si só um fator que garante o sucesso de qualquer empresa.

B) As organizações de menor dimensão tendem a ter uma menor divisão horizontal do trabalho.

C) Quando se verifica um maior grau de complexidade tecnológica, tende a existir um maior número de níveis hierárquicos na organização.

D) Quanto maior é a complexidade tecnológica, maior tende a ser a dimensão das empresas bem-sucedidas.

2 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. As decisões são tomadas por quem tem o nível de conhecimentos e competências técnicas relevantes	
B. A execução das tarefas ocorre conforme especificado	**I.** Estrutura mecanicista
C. O trabalho está dividido em tarefas especializadas	
D. Mais do que a obediência aos superiores hierárquicos, acentua-se a importância do compromisso para com os objetivos da empresa	**II.** Estrutura orgânica
E. O controlo, autoridade e comunicação estão estruturados de forma hierárquica	
F. A comunicação existente ocorre principalmente de forma vertical, entre superior e subordinado	

5.2.3. Gestão da organização

Se observarmos a realidade empresarial, nacional ou internacional, constatamos que algumas empresas conseguem ser grandes e lucrativas, enquanto outras não são bem-sucedidas e vão mesmo à falência. Algumas empresas, ao longo do seu percurso, optam por se diversificar em várias atividades, enquanto outras preferem manter o foco nas suas atividades principais.

Ao longo das últimas décadas, temos assistido a alterações climáticas, sociais e tecnológicas a ocorrerem de forma cada vez mais rápida, a uma tendência para a internacionalização das empresas, a um aumento generalizado do custo dos recursos naturais e a um aumento da sensibilidade para a importância da diversidade no local de trabalho, que resultam num ambiente empresarial cada vez mais complexo e dinâmico.

A tomada de decisões sobre as atividades futuras da empresa, neste ambiente em permanente mudança, é o trabalho da gestão. Mais concretamente, a gestão é um trabalho que envolve a coordenação dos recursos disponíveis de uma organização – instalações, equipamentos, recursos humanos, capital – para atingir os seus objetivos.

Com exceção das organizações mais pequenas, é habitual que as restantes necessitem de vários gestores para coordenar os recursos da organização. A equipa de gestão pode ser classificada em três níveis:

- **Gestão de topo**: responsável por estabelecer os objetivos da empresa, formular as ações necessárias e atribuir os recursos da empresa para alcançar esses objetivos.
- **Gestão intermédia**: tem a cargo a implementação e concretização dos objetivos, bem como o estabelecimento de objetivos e ações ao nível departamental que contribuam para alcançar os objetivos da empresa.
- **Gestão operacional**: tem a função de gerir os trabalhadores que fisicamente produzem os produtos ou serviços que a empresa disponibiliza.

Estes três níveis da equipa de gestão formam uma pirâmide, porque o número de pessoas afetas à gestão operacional é maior do que o da gestão intermédia, que, por sua vez, é maior do que o número de pessoas com funções de gestão de topo. A designação profissional dada a cada um dos gestores destes níveis varia de empresa para empresa, não havendo homogeneidade nem mesmo entre empresas do mesmo setor de atividade.

Os gestores têm de realizar um conjunto de atividades elementares, que são frequentemente agrupadas em categorias conceptuais, designadas por funções da gestão, e que podemos sintetizar do seguinte modo:

- **Planeamento**: estabelecer quais os objetivos a prosseguir no futuro e o que é necessário fazer para os alcançar.

- **Organizar**: agrupar e atribuir tarefas, e delegar a autoridade necessária para que possam ser concretizadas.
- **Recursos humanos**: determinar quais são as necessidades em termos de trabalhadores e como os recrutar, selecionar, formar e capacitar.
- **Liderança**: dirigir e orientar o comportamento humano para o cumprimento dos objetivos estabelecidos.
- **Controlo**: medir o desempenho face aos objetivos traçados, determinar as causas dos desvios e tomar medidas corretivas sempre que necessário.

Como as funções da gestão por vezes se sobrepõem, é muitas vezes difícil olhar para uma ação concreta e classificá-la de acordo com uma destas cinco categorias.

Exemplo

Pegando num conjunto de atividades realizadas pelos gestores, mas que está longe de ser uma listagem exaustiva de todas as atividades por eles desempenhadas, podemos agrupá-las de acordo com as cinco funções da gestão, não correspondendo a sua enumeração a qualquer tipo de ordem sequencial que deva ser seguida:

Planeamento:
- Determinar o estado atual da empresa;
- Pesquisar o contexto global da empresa;
- Estabelecer objetivos;
- Elaborar previsões;
- Determinar ações e recursos necessários;
- Avaliar as ações propostas;
- Rever e ajustar os planos em função dos resultados e de alterações das condições;
- Comunicar durante todo o planeamento.

Organizar:
- Identificar e definir trabalhos a realizar;
- Dividir o trabalho em tarefas, e agrupá-las;
- Estabelecer a estrutura da organização;
- Atribuir trabalhos a serem executados e delegar a respetiva autoridade;
- Rever e ajustar a estrutura da organização em função dos resultados e das condições;
- Comunicar durante toda a organização.

Recursos humanos:
- Determinar as necessidades em termos de recursos humanos;
- Recrutar e selecionar trabalhadores;
- Formar e capacitar os recursos humanos;
- Rever e ajustar a quantidade e qualidade dos recursos humanos, em função dos resultados e de alterações das condições;
- Comunicar durante todo o processo relacionado com recursos humanos.

Liderança:
- Comunicar e explicar os objetivos;
- Atribuir metas de desempenho;
- Orientar e treinar os subordinados para atingirem as metas de desempenho;
- Recompensar com base no desempenho;
- Elogiar e censurar de forma justa;
- Criar um ambiente motivador ao comunicar alterações das condições e os seus requisitos;
- Rever e ajustar os métodos de liderança em função dos resultados e condições;
- Comunicar durante toda a liderança.

Controlo:
- Estabelecer *standards*;
- Monitorar os resultados, comparar com os *standards* e corrigir os desvios;
- Rever e ajustar os métodos de controlo em função dos resultados e de alterações das condições;
- Comunicar durante todo o controlo.

Outro aspeto a ter em conta ao analisar o papel do gestor na organização são as aptidões necessárias para poder desempenhar essa função. Nesse sentido, identificam-se habitualmente três aptidões consideradas elementares para o desempenho da função de gestão:

- **Competências conceptuais**: abarcam a compreensão da relação das partes de um negócio entre si e com a empresa como um todo.
- **Competências relacionadas com relações humanas**: englobam a capacidade de compreender as pessoas e de ser capaz de trabalhar bem com elas.
- **Competências técnicas**: abrangem a capacidade de executar o conjunto de processos relacionados com um trabalho concreto.

Responde tu

1 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) De uma forma simples, podemos dizer que a gestão consiste num trabalho que envolve a coordenação dos recursos de uma organização, para atingir os seus objetivos.

B) A situação usual em qualquer empresa é haver muito mais gestores de topo do que gestores operacionais.

C) O nível de gestão intermédio é responsável por formular as ações necessárias e atribuir os recursos da empresa para alcançar objetivos traçados.

D) O nível de gestão operacional é responsável por estabelecer os objetivos da empresa.

2 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Planeamento	**I.** Atribuir metas de desempenho
B. Organizar	**II.** Estabelecer os objetivos para a empresa
C. Recursos humanos	**III.** Determinar as necessidades de trabalhadores
D. Liderança	**IV.** Monitorizar os resultados e comparar com os *standards*
E. Controlo	**V.** Estabelecer a estrutura da organização

5.2.4. Departamentalização

O processo de agrupar funções semelhantes, ou relacionadas entre si, em unidades de gestão designa-se por departamentalização, sendo a base da estrutura de organização que mais frequentemente encontramos nas empresas. Dos principais fatores que levam a esta adoção, destacam-se os seguintes:

- **Volume de trabalho**: como já foi referido, nas empresas de menor dimensão há uma menor divisão horizontal do trabalho, tendo como exemplo extremo as pequeníssimas empresas familiares onde todos, ou quase todos, fazem de tudo um pouco e não têm tarefas específicas; contudo, à medida que a empresa ganha dimensão, começa a haver especialização das tarefas, que exigem aprendizagem e utilização de métodos e tecnologias específicas, que levam a que seja imprescindível agrupar essas tarefas; por exemplo, o contabilista da empresa pouco poderá ajudar o engenheiro responsável pela manutenção dos equipamentos industriais, e vice-versa.
- **Agrupamento de funções similares**: ainda que a empresa funcione como um todo organizado, há funções que têm maior proximidade e relação entre si do que outras; por exemplo, em muitas empresas a função compras e a função armazenagem são agrupadas num único departamento de aprovisionamentos, supervisionado e controlado por um único gestor.
- **Separação de funções para evitar conflitos de interesse**: apesar da proximidade que possa existir entre determinadas tarefas, há casos em que entre elas podem surgir conflitos de interesse que importa acautelar; por exemplo, as atividades de auditoria interna e as atividades financeiras ou de contabilidade são próximas e muito relacionadas, mas devem estar separadas, com gestores distintos, para evitar conflitos entre controladores e controlados.
- **Necessidade de controlo de funções não-semelhantes**: também há casos em que há toda a conveniência em agrupar funções que são distintas e que à partida veríamos como pertencentes a departamentos distintos; é comum que, para facilitar o controlo, nos grandes armazéns de venda por grosso as funções compras e vendas pertençam ao mesmo departamento.

A utilização de **organogramas** decorre da necessidade de representar graficamente o conjunto de pessoas, níveis de responsabilidade, departamentos e funções, as suas relações e os canais de comunicação de ordens que estão presentes no funcionamento da empresa.

O organograma deve incorporar de forma clara os seguintes elementos:

- **Níveis de autoridade**: deve estar devidamente estabelecido quem tem poder para ordenar a realização das diferentes tarefas.
- **Fluxo de autoridade e delegação**: deve evidenciar de que forma se produz a assunção de responsabilidade por parte dos subordinados.
- **Divisão de tarefas**: deve fixar a distribuição de tarefas entre os trabalhadores, agrupando-os em divisões ou departamentos que constituem a estrutura da organização.

Aprende mais

Organograma, ou organigrama, é um diagrama que espelha a organização interna da empresa, refletindo os elementos que a constituem, as relações entre eles e as suas funções. Trata-se de uma ferramenta de grande importância para qualquer organização, em especial para as empresas de maior dimensão.

A departamentalização pode ser feita tendo por base critérios distintos, não havendo à partida nenhuma forma considerada ideal, uma vez que a escolha dependerá da situação específica de cada empresa e das convicções dos seus gestores.

Os tipos de departamentalização mais comuns são os seguintes:

- departamentalização por funções;
- departamentalização por produto;
- departamentalização por cliente;
- departamentalização por área geográfica;
- departamentalização por projeto;
- formas combinadas de departamentalização.

A **departamentalização por funções** é a mais usual, em que a formação dos diferentes departamentos é feita com base na natureza das tarefas a desempenhar, tais como, por exemplo, produção, vendas, finanças, recursos humanos, etc. Cada uma destas funções agregadas pode ser subdividida conforme as necessidades particulares de cada empresa.

A principal vantagem da departamentalização por funções é o facto de contribuir para a especialização. Também contribui para uma utilização eficiente dos equipamentos e recursos disponíveis da empresa, possibilita o aproveitamento de eventuais economias de escala e facilita a coordenação dentro da própria função. No entanto, também se podem apontar alguns inconvenientes à departamentalização por funções, tais como impedir a otimização dos objetivos da empresa, decorrente do facto de os membros de um grupo funcional serem mais leais aos

objetivos do seu grupo do que aos objetivos empresariais. Como exemplo desta situação, imaginemos um departamento comercial demasiado zeloso na venda dos produtos, mesmo quando o departamento de produção não consegue dar resposta a qualquer procura adicional. Se os objetivos do grupo e os objetivos da empresa não se apoiarem mutuamente, podem gerar problemas.
Outra desvantagem habitualmente apontada à departamentalização por funções é o facto de os trabalhadores poderem ficar presos às suas funções, ficando com uma visão demasiado restrita da organização.

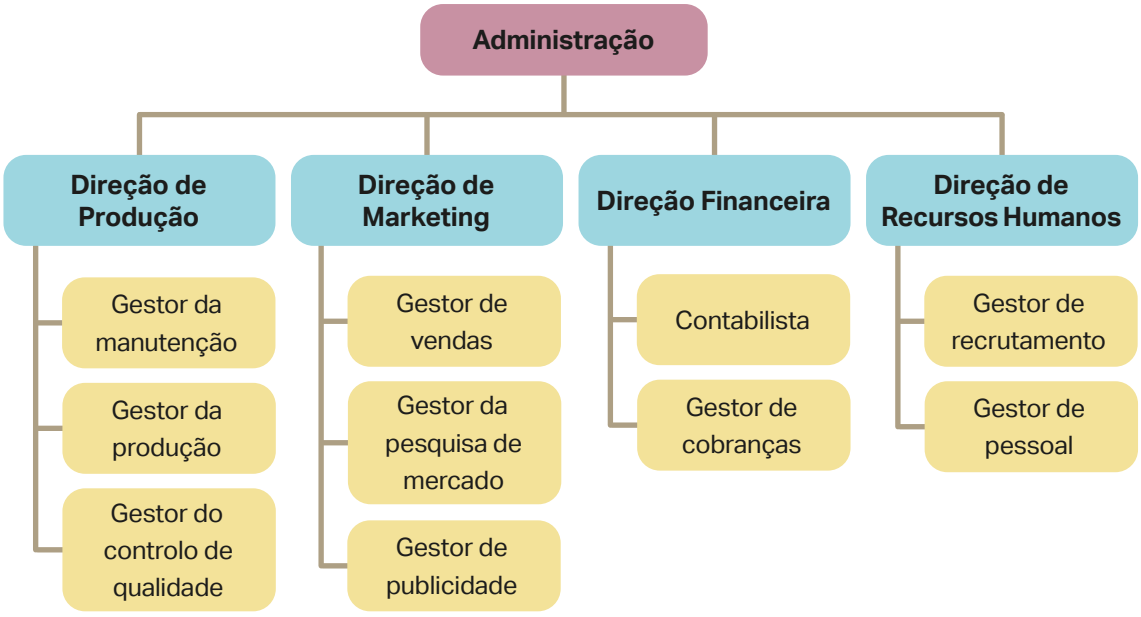


Fig. 17 – Exemplo de organograma de departamentalização por funções.

A **departamentalização por produto** caracteriza-se por agregar sob a alçada de um único gestor todas as atividades necessárias para produzir e comercializar um produto ou serviço. Trata-se de uma situação comum em grandes empresas que comercializam vários produtos ou serviços com características muito distintas e onde é importante que exista um conhecimento especializado para cada um.
A principal vantagem da departamentalização por produto é permitir que os trabalhadores se identifiquem com o produto a que estão afetos, reforçando o espírito de equipa. Além disso, é frequentemente destacada como vantagem a facilidade de tratar cada produto como um centro de custo distinto.
Como desvantagens, devemos ter em conta que a departamentalização por produto pode gerar problemas se os departamentos se tornarem demasiado competitivos entre si, em detrimento dos objetivos globais da organização, e que, por vezes, pode levar a eventuais duplicações de instalações e equipamentos.

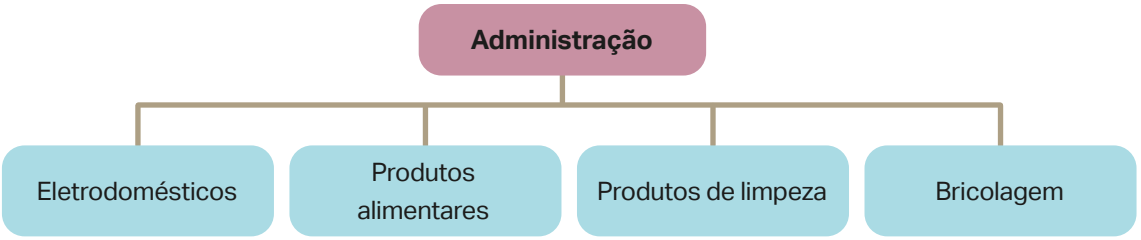


Fig. 18 – Exemplo de organograma de departamentalização por produtos.

A **departamentalização por cliente** baseia-se numa estruturação em volta dos diferentes grupos de clientes que são servidos, sendo usual em empresas em que cada um dos grupos de clientes implica diferentes preocupações e formas de relacionamento.
As vantagens e inconvenientes que se podem apontar à departamentalização por cliente são similares às referidas para a departamentalização por produto.

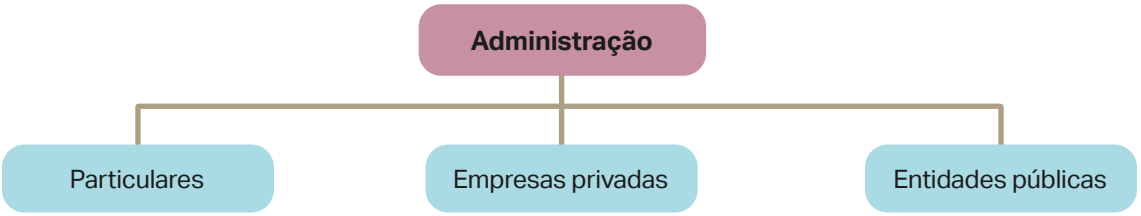


Fig. 19 – Exemplo de organograma de departamentalização por cliente.

Na **departamentalização por área geográfica**, os departamentos são definidos em função de localizações territoriais, sendo mais frequente em empresas que tenham operações ou filiais dispersas, dentro ou fora do país, e com autonomia. Este tipo de departamentalização é adequado quando, por exemplo, as vendas se processam de forma diferente para diferentes mercados, cada um deles com características distintas e até formas de comercialização díspares.
A departamentalização por área geográfica tem a vantagem de permitir uma melhor integração dos trabalhadores locais na organização, que terá repercussões positivas no serviço prestado localmente aos clientes.
A principal desvantagem apontada à departamentalização por área geográfica é a de que uma grande divisão por áreas geográficas pode resultar em elevados custos para a empresa.

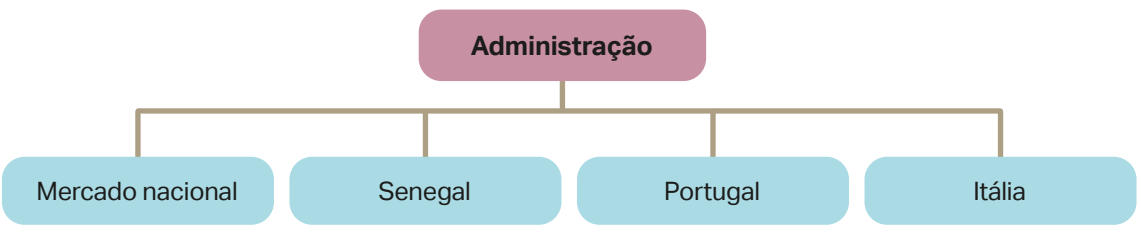


Fig. 20 – Exemplo de organograma de departamentalização por área geográfica.

A **departamentalização por projeto**, também por vezes designada por departamentalização matricial, tem algumas particularidades quando comparada com os tipos de departamentalização que vimos até aqui. A departamentalização por projeto é uma forma de constituir equipas de projeto inseridas na organização tradicional e é habitualmente utilizada por empresas que se dedicam a grandes empreitadas ou ao desenvolvimento de grandes projetos independentes, fazendo a alocação dos seus recursos humanos em função dos projetos que estão a decorrer.

Uma vez que os projetos têm um tempo de vida limitado, a departamentalização por projeto procura ser um método de gestão e organização que não perturba totalmente a estrutura organizacional existente e mantém a sua eficiência.

No âmbito da departamentalização por projeto, as pessoas que vão trabalhar num projeto estão oficialmente afetas ao respetivo projeto e ao seu departamento de origem. O gestor do projeto tem a autoridade e a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos do projeto, nomeadamente, em termos de custo, qualidade e cumprimento de prazos.

Podemos encontrar a departamentalização por projeto em grandes empresas da área da construção civil ou da construção naval, que, quando terminam uma empreitada ou projeto, podem proceder, ou não, a um ajustamento à sua departamentalização.

Das vantagens da departamentalização por projeto, destacam-se as seguintes:

- A combinação de pessoas e de recursos pode ser facilmente alterada, em função das necessidades do projeto.
- A ênfase colocada no projeto permite criar equipas afetas ao projeto.
- Facilidade com que os membros da equipa de um projeto podem regressar ao seu departamento de origem, após a conclusão do projeto.
- Aumenta a cooperação interdepartamental.

Um problema que pode surgir na departamentalização por projeto é o de não ser respeitado o princípio da unidade de comando, que, como vimos anteriormente, estabelece que cada trabalhador deve ter uma única chefia direta. Se a autoridade do gestor do projeto não estiver devidamente definida e delimitada em relação à autoridade dos restantes diretores de departamento, pode resultar em situações em que os trabalhadores afetos ao projeto recebem instruções contraditórias.

A implementação de uma departamentalização por projeto tende a ser dispendiosa e por vezes pouco aceite nas organizações, porque desafia a tradição e coloca uma pressão acrescida na delimitação da autoridade de cada um.

Manual Digital
QuizEV
A estrutura organizacional

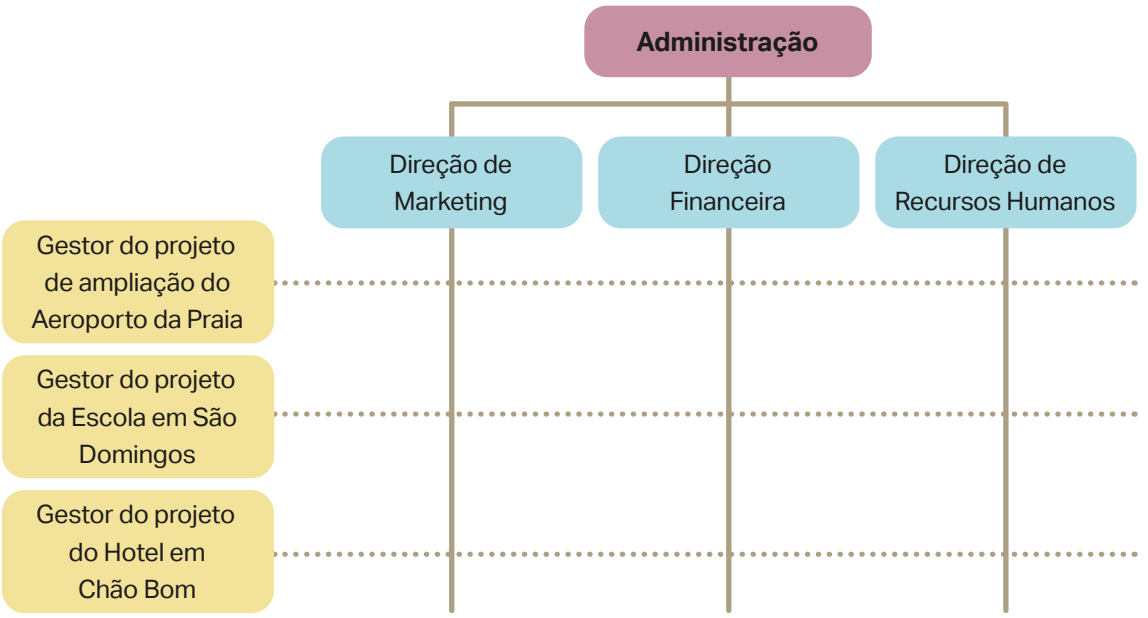


Fig. 21 – Exemplo de um organograma de departamentalização por projeto de uma empresa de arquitetura.

A departamentalização das empresas vai evoluindo à medida que a empresa vai crescendo e, muitas vezes, o que assistimos em termos práticos é a existência de **formas combinadas de departamentalização** que não se enquadram de forma rigorosa ou exclusiva num dos tipos de departamentalização que vimos até aqui. Muitas empresas optam por uma departamentalização que engloba, simultaneamente, vários tipos de departamentalização.

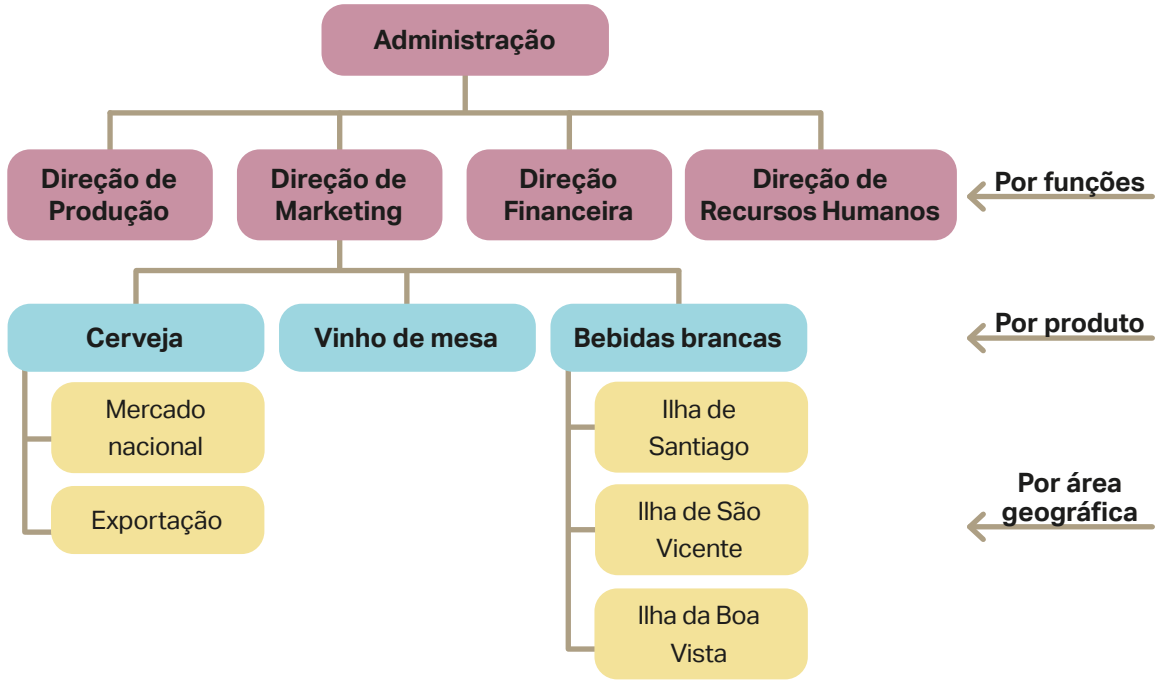


Fig. 22 – Exemplo de um organograma de formas combinadas de departamentalização numa empresa de bebidas.

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações define o conceito de departamentalização?**

A) O processo de arquivar toda a documentação de uma empresa.

B) O processo de agrupar funções semelhantes ou relacionadas entre si em unidades de gestão.

C) O processo de dividir um edifício em apartamentos para habitação.

D) O processo mental pelo qual se concebe ou imagina algo.

2 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) A separação de funções para evitar conflitos de interesse é um dos fatores que levam a que as empresas implementem a departamentalização.

B) A departamentalização é um processo que só se justifica enquanto a dimensão da empresa é extraordinariamente reduzida.

C) Só as empresas que desenvolvem e comercializam produtos de alta tecnologia é que necessitam de implementar a departamentalização.

D) A redução do número de trabalhadores é um dos fatores que levam a que as empresas implementem a departamentalização.

3 **A departamentalização enquadra-se em qual das seguintes funções de gestão?**

A) Planeamento.

B) Organizar.

C) Recursos humanos.

D) Liderança.

E) Controlo.

4 **Qual das seguintes afirmações contém apenas elementos que um organograma deve incorporar?**

A) Níveis de autoridade, nível de remuneração dos subordinados e horário de trabalho.

B) Níveis de autoridade, contactos telefónicos e de correio eletrónico de todos os trabalhadores da empresa, e divisão de tarefas.

C) Divisão de tarefas, fluxo de autoridade e delegação, e níveis de autoridade.

D) Fluxo de autoridade e delegação, volume de vendas e número de clientes.

5 Explica por palavras tuas o que entendes por organograma.

6 Faz a associação correta entre as vantagens, na coluna A, e os tipos de departamentalização, na coluna B.

Coluna A	Coluna B
A. Facilita o tratamento de cada produto como um centro de custo distinto	**I.** Departamentalização por funções
B. Aumenta a cooperação interdepartamental	**II.** Departamentalização por produto
C. Permite uma melhor integração dos trabalhadores locais na organização	**III.** Departamentalização por clientes
D. Facilita o tratamento de cada grupo de clientes como um centro de custo distinto	**IV.** Departamentalização por área geográfica
E. Contribui para a especialização	**V.** Departamentalização por projeto

7 O risco de não ser respeitado o princípio da unidade de comando, é um inconveniente que se pode apontar a qual dos seguintes tipos de departamentalização?

A) Departamentalização por clientes.

B) Departamentalização por projeto.

C) Departamentalização por produto.

D) Departamentalização por área geográfica.

8 O risco de os trabalhadores poderem ficar demasiado amarrados às suas funções é um inconveniente que se pode apontar a qual dos seguintes tipos de departamentalização?

A) Departamentalização por produto.

B) Departamentalização por projeto.

C) Departamentalização por área geográfica.

D) Departamentalização por funções.

9 **O risco de os departamentos se tornarem demasiado competitivos entre si, em detrimento dos objetivos globais da organização, é um inconveniente que se pode apontar a quais dos seguintes tipos de departamentalização?**

A) Departamentalização por produto e departamentalização por projeto.

B) Departamentalização por projeto e departamentalização por área geográfica.

C) Departamentalização por produto e departamentalização por cliente.

D) Departamentalização por funções e departamentalização por projeto.

10 **Relativamente às formas combinadas de departamentalização, qual das seguintes afirmações se pode considerar verdadeira?**

A) Apenas podem englobar a departamentalização por cliente e a departamentalização por produto.

B) Podem englobar qualquer um dos tipos de departamentalização.

C) Apenas podem englobar a departamentalização por área geográfica e a departamentalização por produto.

D) Apenas podem englobar a departamentalização por funções e a departamentalização por projeto.

5.3. O planeamento

5.3.1. Enquadramento do planeamento

Como vimos anteriormente, o planeamento é uma das funções da gestão de uma empresa e consiste no processo de decidir quais os objetivos a alcançar no futuro e o que deve ser feito para que tal seja concretizável.

O planeamento é uma atividade intelectual, pelo que é difícil observar os gestores a planearem, uma vez que a maior parte desta atividade se desenrola na mente de quem faz o planeamento. Ao planear, os gestores têm de pensar no que tem de ser feito, quem o vai fazer, como e quando o vão fazer, refletindo sobre acontecimentos passados, pontos fortes e fracos da empresa, ameaças iminentes e oportunidades futuras.

Fig. 23 – Gestora a refletir sobre as decisões que tem para tomar.

O planeamento deve ser um processo contínuo, administrado com flexibilidade, uma vez que o contexto global da empresa está em constante mudança e importa acomodar mudanças e acontecimentos que possam afetar o futuro da empresa. Ao pensar no planeamento como uma atividade contínua, devem ser formulados métodos para lidar com as oportunidades e as ameaças emergentes e imprevistas.

É inútil os gestores tentarem executar as restantes funções da gestão sem elaborarem um plano. Se, por exemplo, os gestores tentarem organizar sem terem planeado, terão de proceder a sucessivas reorganizações.

Há quatro grandes benefícios que decorrem do planeamento, entre os quais:

- O planeamento permite que a empresa reaja em vez de aceitar passivamente o futuro; ao estabelecer objetivos e delinear um plano de ação, a empresa compromete-se consigo própria a fazer acontecer, ou seja, a empresa vai estar a moldar o seu futuro.

- O planeamento é um pretexto para envolver de forma ativa os trabalhadores de todas as áreas da empresa na sua gestão, com as vantagens que daí decorrem: as boas sugestões provêm habitualmente de todos os níveis hierárquicos, um melhor conhecimento da perspetiva global da organização por parte dos subordinados tende a diminuir a fricção entre departamentos, e o envolvimento cria um sentimento de se tratar do "nosso" plano com impactos positivos em termos de motivação.
- O planeamento contribui para a melhoria do desempenho dos próprios gestores.
- O processo de planeamento leva a um aumento da experiência e do conhecimento, que induz os gestores a pensarem de uma forma orientada para o futuro e para as possíveis contingências.

5.3.2. O processo de planeamento

O planeamento é um processo que deve envolver uma extensa pesquisa de alternativas e uma profunda análise da informação considerada relevante. O ideal é que seja orientado para o futuro e seja abrangente, sistemático, integrado e participativo.

Fig. 24 – Etapas do processo de planeamento.

O processo de planeamento pode ser dividido em cinco etapas, conforme ilustra a figura 24.

A primeira etapa é a da **consciencialização**, em que se procura conhecer o estado atual da empresa e que servirá de base para os gestores desenvolverem os seus planos. Nesta fase, os contextos externo e interno da empresa devem ser bem analisados.

Sendo também o passado fundamental para determinar para onde uma organização espera ir no futuro, nesta fase os gestores devem procurar compreender o enquadramento histórico da sua organização.

Uma técnica que é habitual nesta fase é a análise SWOT, que corresponde ao acrónimo das palavras inglesas ***S**trengths* (pontos fortes), ***W**eaknesses* (pontos fracos), ***O**portunities* (oportunidades) e ***T**hreats* (ameaças).

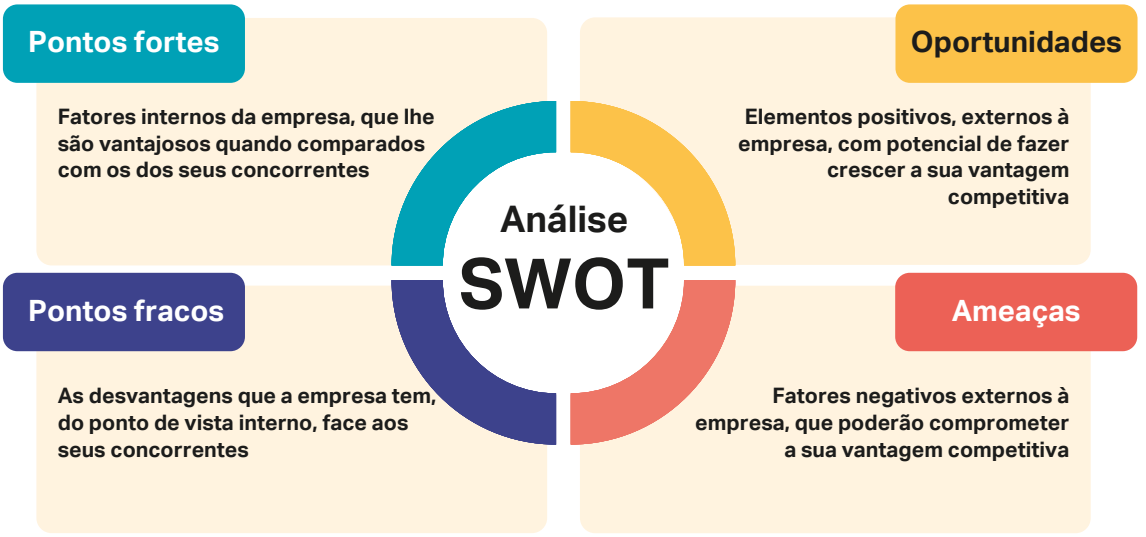


Fig. 25 – Análise SWOT.

A etapa seguinte do processo de planeamento consiste em decidir para onde a empresa se deve dirigir, através da fixação de **objetivos**. Tal como os níveis de gestão, também estes objetivos devem obedecer a uma hierarquia, havendo objetivos estabelecidos pelos gestores operacionais que devem contribuir para que sejam atingidos os objetivos definidos pela gestão intermédia, e estes por sua vez devem ajudar a alcançar os objetivos traçados pelos gestores de topo.

O êxito de qualquer plano depende da qualidade dos **pressupostos** que foram assumidos, pelo que importa, ao longo de todo o processo de planeamento, ter bem presente os pressupostos que se assumem e ter o cuidado de os monitorar e manter atualizados.

Na quarta etapa do processo de planeamento, os gestores devem decidir como fazem avançar a empresa, da sua posição atual para a posição futura pretendida, de acordo com os objetivos que traçaram. Para isso, precisam de definir uma linha de ação que vai especificar o que tem de ser feito, quando, como e por quem. É habitual nesta fase serem equacionadas **linhas de ação** alternativas, para serem avaliadas, de modo a selecionar a que melhor cumpre com o pretendido.

Frequentemente, os gestores necessitam de desenvolver um ou mais **planos de apoio** para dar suporte e reforçar o plano principal, especialmente quanto maior for a complexidade deste plano.

Depois de os gestores terem percorrido as cinco etapas do processo de planeamento para elaborar e implementar planos específicos, devem procurar

observar o comportamento humano e a atividade organizacional em curso, comparar com os objetivos e as linhas de ação definidas, para que, no caso de se justificar, possam introduzir medidas corretivas que minimizem os desvios inesperados e indesejados.

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações corresponde a um benefício do planeamento?**

A) Contribui para o aumento do nível de custos da empresa.

B) Aumenta de forma substancial o poder dos gestores operacionais.

C) Aumenta o número de forças presentes no contexto geral da empresa.

D) Tem impactos positivos na motivação, quando os trabalhadores são envolvidos no processo de planeamento.

2 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) A análise SWOT é uma técnica utilizada com frequência para otimizar a escolha do estatuto jurídico da empresa.

B) O planeamento é a única função da gestão de uma empresa.

C) Se os gestores tentarem executar as restantes funções da gestão sem elaborarem um plano, dificilmente serão bem-sucedidos.

D) Numa análise SWOT, é indiferente falar em pontos fracos ou em ameaças.

5.3.3. Tipos de planeamento

As organizações tendem a ser sistemas relativamente complexos, dado que envolvem um grande número de atividades que requerem a atenção da gestão, desde o planeamento até ao controlo. Esta complexidade leva a que também exista uma vasta tipologia de planos, que podem ser classificados em função da sua hierarquia, da sua frequência de utilização ou do seu horizonte temporal. Atendendo à sua **hierarquia**, os planos dividem-se em:

- **Planos estratégicos**: abordam as necessidades da empresa a nível institucional, definindo uma visão a longo prazo; estes planos são abrangentes e estabelecem limites para a tomada de decisões, permitindo a integração, orientação e controlo de atividades de curto, médio e longo prazo; é no planeamento estratégico que se enquadra a definição da missão, visão e valores da empresa, que abordámos no tema 2.

- **Planos intermédios**: disponibilizam orientações e linhas de ação ao nível departamental da organização.
- **Planos operacionais**: estão alinhados com o nível de gestão operacional, mais direcionados para a atividade do dia a dia da empresa.

Se analisarmos a **frequência de utilização** dos planos, podemos classificá-los em:

- **Planos permanentes**: são desenvolvidos para dar resposta a questões que os gestores enfrentam repetidamente; como exemplos deste tipo de planos temos as regras, as políticas e os procedimentos que são estabelecidos dentro de uma empresa;
- **Planos de utilização única**: aplicam-se a situações únicas e são habitualmente substituídos após serem utilizados; como exemplos temos os projetos e os orçamentos.

Se olharmos para os planos na ótica do seu **horizonte temporal**, podemos agrupá-los em:

- **Planos de curto prazo**: que projetam um futuro até um ano de distância;
- **Planos de médio prazo**: no caso de estarem a projetar um futuro num horizonte temporal entre um e cinco anos;
- **Planos de longo prazo**: quando o futuro que está a ser projetado está a mais de cinco anos de distância.

Os planos de curto, médio e longo prazo diferem em mais aspetos do que o horizonte temporal abrangido. Tendencialmente, quanto mais se está a projetar um plano no futuro, maior é a incerteza, pelo que os planos de longo prazo são habitualmente menos pormenorizados e mais flexíveis do que os planos de curto prazo.

Além destes planos, há um outro tipo de plano que não se enquadra em nenhuma destas classificações: os **planos de contingência**. Estes planos são criados para definirem linhas de ação a implementar no caso de se verificarem acontecimentos que perturbem ou tornem inoperacional a linha de ação planeada.

Os planos de contingência podem existir para situações menos graves, como a ocorrência de greves, até situações mais graves, como catástrofes naturais ou convulsões económicas. A ideia-base do plano de contingência não é prevenir a ocorrência destes eventos, mas antes mitigar as consequências no caso de o evento ocorrer. A maioria dos planos de contingência nunca chega a ser implementada, mas a sua existência é decisiva quando, de facto, se tornam necessários.

Exemplo

Numa empresa industrial, há uma quantidade enorme de ocorrências que podem afetar a linha de produção. A existência de um plano de contingência pode já ter uma linha de ação definida para esses casos e manter a atividade industrial em funcionamento.

Vamos supor que uma peça de um equipamento industrial falha durante a produção. O plano de contingência já podia antever esse cenário e ter delineado qual a melhor forma de ultrapassar a situação, nomeadamente com a reafectação de equipamentos e trabalhadores, bem como ter definido quais as peças sobresselentes a ter em *stock* para esse equipamento, de modo a minimizar o tempo necessário para a sua reparação.

Manual Digital

QuizEV
O planeamento da gestão da empresa

Responde tu

1 **Tendo em conta a hierarquia dos planos, qual das seguintes afirmações identifica corretamente a sua classificação?**

A) Planos estratégicos, planos intermédios e planos de curto prazo.

B) Planos de contingência, planos intermédios e planos operacionais.

C) Planos estratégicos, planos intermédios e planos operacionais.

D) Planos estratégicos, planos de contingência e planos operacionais.

2 **Faz a associação entre o plano identificado, na coluna A e a classificação em que se inserem, na coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Planos de utilização única	**I.** Classificação em função do seu horizonte temporal
B. Planos estratégicos	**II.** Classificação em função da sua hierarquia
C. Planos de médio prazo	**III.** Classificação em função da sua frequência de utilização
D. Planos operacionais	
E. Planos permanentes	
F. Planos intermédios	

3 **Indica qual das seguintes afirmações consideras correta:**

A) Os planos de contingência são aqueles que projetam um futuro a menos de um ano de distância.

B) Os planos de contingência são criados para definirem linhas de ação para mitigar ocorrências que perturbem ou tornem inoperacional a linha de ação planeada.

C) Os planos de contingência são desenvolvidos para dar resposta a questões que os gestores enfrentam repetidamente.

D) Os planos de contingência só se justificam enquanto a dimensão da empresa é extraordinariamente reduzida.

4 **Faz a associação correta entre cada fator da análise SWOT, na coluna A, e o respetivo enquadramento, na coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Pontos fortes	**I.** Fatores positivos externos à empresa
B. Pontos fracos	**II.** Fatores positivos internos à empresa
C. Oportunidades	**III.** Fatores negativos externos à empresa
D. Ameaças	**IV.** Fatores negativos internos à empresa

5 **Qual das seguintes afirmações contém as cinco etapas do processo de planeamento?**

A) Tomar consciência do estado atual, traçar objetivos, assumir os pressupostos, definir uma linha de ação e formular planos de apoio.

B) Definir objetivos, assumir os pressupostos, proceder à departamentalização, elaborar planos de contingência e formular planos de apoio.

C) Tomar consciência do estado atual, definir objetivos, ignorar os pressupostos, traçar uma linha de ação e minimizar os custos da empresa.

D) Proceder à departamentalização, traçar objetivos, assumir os pressupostos, definir uma linha de ação e formular planos de contingência.

6 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) O planeamento é uma das funções da gestão, a que se juntam a organização, recursos humanos, liderança e controlo.

B) O planeamento não deve envolver de forma ativa os trabalhadores de todas as áreas da empresa, uma vez que é uma função exclusiva da gestão de topo.

C) O planeamento permite que a empresa reaja em vez de aceitar passivamente o futuro.

D) O planeamento deve ser um processo contínuo e flexível, dado que o contexto global da empresa está em constante mudança.

7 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) No processo de planeamento, o gestor deve focar-se no futuro da empresa, sendo por isso irrelevante o enquadramento histórico da empresa.

B) A definição de objetivos é uma função dos gestores de topo, não cabendo aos níveis de gestão intermédia ou operacional qualquer intervenção nesta etapa do planeamento.

C) É muito importante que os gestores tenham bem presente os pressupostos que foram assumidos ao longo de todo o processo de planeamento.

D) Planos de apoio e planos de contingência são duas designações alternativas para o mesmo conceito.

5.4. As estratégias de desenvolvimento

5.4.1. A expansão da empresa

O crescimento é uma tendência natural de qualquer empresa, mas pode ser impulsionado pelos seus gestores, em função dos objetivos que tiverem traçado a médio e longo prazo.

A empresa cresce em resposta a uma série de estímulos, que podem ter origem interna ou externa, respondendo normalmente às necessidades dos agentes envolvidos no desenvolvimento da sua atividade, tais como acionistas, fornecedores, clientes ou administradores.

No processo de crescimento, a empresa deve procurar primeiro dar uma utilização plena aos recursos disponíveis (instalações, equipamentos, recursos humanos, etc.) e só depois procurar incrementá-los.

A expansão da atividade da empresa pode realizar-se adotando uma das seguintes vias:

- Reforço da gama de produtos ou serviços existentes, em que a empresa procura colocar, no mesmo mercado onde já está presente, maiores quantidades dos produtos ou serviços que já vendia.
- Mudança da gama de produtos ou serviços existentes, procurando colocar novos produtos ou serviços nos mercados onde já atuava.
- Abordagem de novos mercados, para colocar os mesmos produtos ou serviços que já vendia nos mercados onde estava presente.
- Mudança da gama de produtos ou serviços existentes e abordagem de novos mercados, em que a empresa procura simultaneamente aumentar a sua oferta de produtos ou serviços, e passar a participar em mercados distintos dos que estava até então.

Para dar suporte ao crescimento da atividade, e desse modo assegurar a sobrevivência da empresa, podem ser adotadas duas estratégias que iremos detalhar: estratégia de diversificação e estratégia de inovação.

A adoção de uma **estratégia de diversificação** da oferta de produtos ou serviços que a empresa se propõe vender pode ter duas abordagens distintas:

- **Diversificação horizontal**: consiste em aumentar a oferta com produtos ou serviços complementares aos já existentes.
- **Diversificação vertical**: a empresa tenta integrar todo o ciclo de fabrico e distribuição dos produtos, desde a compra e preparação das matérias-primas até à comercialização e entrega dos produtos finais.

Exemplo

Uma empresa que se dedique ao fabrico e venda de pasta de dentes pode adotar uma estratégia de diversificação horizontal, passando a disponibilizar também escovas de dentes, que são um produto complementar para os clientes que compram a pasta de dentes.

Uma **estratégia de inovação** pressupõe que a empresa vai apostar no desenvolvimento de novos produtos, o que pode passar, por exemplo, pela utilização de novas fórmulas que resultem de investimentos realizados em programas de investigação e desenvolvimento, ou no desenvolvimento de novas formas de comercialização dos produtos.

Cada vez mais, os esforços de investigação e desenvolvimento têm uma importância crucial para aumentar a competitividade não só das empresas, mas também dos países como um todo.

A colaboração entre empresas e centros de investigação, nomeadamente as universidades, tem-se revelado em termos internacionais como um fator muito significativo para impulsionar a inovação. Esta cooperação permite, por um lado, que os projetos desenvolvidos pelos investigadores tenham relevância e aplicabilidade no mundo empresarial e, por outro, que as empresas possam usufruir dos recursos técnicos e humanos dos centros de investigação. Acresce que esta ligação pode contribuir para a formação de profissionais mais bem preparados para o mercado de trabalho, garantindo que não ficam fechados num meio mais teórico, abordando problemas práticos realmente úteis para o mercado.

Ao decidir expandir o negócio da empresa, importa definir qual é a estrutura adequada para dar suporte ao crescimento da empresa. Por vezes, a solução passa por fazer todo o desenvolvimento internamente, mas também há casos em que faz sentido adquirir outras empresas. No caso da compra de outra empresa, deverá avaliar-se no caso em concreto qual é a melhor solução: compra da totalidade dessa empresa, compra apenas de uma participação nessa empresa, integração da empresa adquirida na empresa existente, ou fusão entre ambas as empresas.

Fig. 26 – A investigação tem permitido grandes avanços tecnológicos nas energias renováveis.

5.4.2. A internacionalização dos negócios

O comércio internacional sempre existiu, pelo que não podemos afirmar que a internacionalização dos negócios seja um fenómeno relativamente recente. Contudo, temos vindo a assistir ao longo das últimas décadas a um forte crescimento da internacionalização das empresas.

O desafio da internacionalização pode possibilitar o crescimento da empresa e a redução de custos. De forma sintética, as principais vantagens para a empresa poderão ser:

- Fortalecimento da posição comercial, já que a presença da empresa noutros mercados potenciará o aumento do volume de vendas, podendo obter eventuais economias de escala.
- Normalização de processos, resultante da necessidade de uniformizar o produto ou serviço nos vários mercados, tornando-o assim mais competitivo.
- Otimização da localização das várias atividades desempenhadas pela empresa, já que, com a internacionalização, poderão passar a estar situadas onde for mais vantajoso para a empresa, sendo, por exemplo, comum que a investigação e o desenvolvimento passem a estar localizados num país distinto daquele onde decorre a produção.
- Aproveitamento de sinergias, decorrentes da cooperação entre as diversas localizações internacionais, que podem passar por exemplo pelo aproveitamento de novas tecnologias existentes nos diferentes mercados ou pela utilização de canais de distribuição internacionais.

Estudo de caso

A origem do fabrico de lápis em Portugal remonta ao ano de 1907, com a criação de uma unidade industrial que ficou conhecida como Portugália, a qual, posteriormente, em 1931, viria a mudar de proprietários. Em 1936, é registada a marca Viarco, que ainda hoje está associada aos produtos da empresa e que mais tarde viria a ser usada na própria denominação da empresa.

Os anos que se seguiram foram marcados por sucessivos desenvolvimentos tecnológicos que levaram ao início da produção dos lápis de cera e de uma vasta gama de lápis técnicos utilizados nas mais diversas profissões.

Mas, com o passar dos anos, a concorrência foi aumentando e a Viarco perdeu o fulgor de outros tempos. Em 2008, perde também o seu principal cliente, que representava 30% do negócio. A par disso, os sócios não se entendiam quanto ao rumo a dar à empresa e, face à situação financeira que enfrentavam, fechar portas começava a fazer algum

sentido. E esse não era o único problema, já que em 2011 o mercado nacional em que estava inserida atravessava uma séria crise financeira.

Tendo noção de que seria impossível manter o negócio baseado essencialmente no mercado escolar, a empresa decide então apostar no mercado externo, não com o objetivo de comercializar os produtos tradicionais, onde a concorrência, sobretudo de produtores asiáticos, é extremamente forte, mas procurando inovar em produtos técnicos, originais e únicos. O mercado nacional foi mantido, sobretudo com oferta de produtos personalizados, mas a aposta passou a centrar-se no mercado externo com uma nova gama de produtos artesanais direcionada para o segmento artístico.

Atualmente, Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Austrália, Inglaterra, França, Dinamarca, Espanha, Itália, Alemanha, Holanda, Bélgica e China são alguns dos países para onde a empresa exporta, sendo normal encontrar lápis Viarco em museus como o MoMa, em Nova Iorque, ou o Guggenheim, em Bilbau.

Com base neste caso, explica por palavras tuas:

1) Qual foi a via utilizada para a expansão da atividade da empresa? Terá sido um reforço da gama de produtos existentes?

2) Consideras que, neste caso, foi seguida alguma estratégia de inovação? Justifica a tua resposta.

3) Quais te parecem ser as vantagens para a Viarco da forte aposta na internacionalização do seu negócio?

Naturalmente, a abordagem do mercado internacional obriga a ter cuidados e atenções especiais. Há um conjunto considerável de diferenças que podem existir em relação ao mercado doméstico, que podem passar pelas infraestruturas existentes ou disponibilidade de recursos, e também pelo grau de desenvolvimento económico ou de risco cambial, para referir apenas alguns dos aspetos a ter em conta.

Fig. 27 – Os navios porta-contentores desempenham um papel essencial no comércio internacional.

Os erros mais frequentemente cometidos na abordagem aos mercados internacionais são:

- Desconhecimento da regulamentação do mercado: as diferenças em relação ao mercado doméstico podem ser de tal ordem que os produtos ou serviços, da forma como estão concebidos, não sejam simplesmente vendáveis no mercado a que a empresa se pretende dirigir.
- Não estar recetivo a mudanças: para garantir o sucesso num novo mercado de um produto ou serviço com provas dadas no mercado doméstico, terá de haver a humildade de aceitar que poderá ser necessário proceder à sua adequação para as necessidades do novo mercado.
- Não procurar assessoria de peritos: nem sempre a fórmula usada no mercado doméstico é a mais adequada no mercado internacional e, ainda que o custo para as pequenas empresas possa ser significativo, a melhor forma de evitar erros é investir no apoio de quem conhece bem a realidade local.
- Não conhecer os novos concorrentes: quando a empresa vai abordar um novo mercado, deve estudá-lo o mais detalhadamente possível, de modo a conhecer bem todos os intervenientes nesse mercado.

Por outro lado, há um grande número de dificuldades que as empresas podem vivenciar no processo de internacionalização do negócio. As que ocorrem mais frequentemente são:

- Regulamentações locais, que podem condicionar a empresa, obrigando-a a adaptar os seus produtos ou serviços.
- Diversidade das práticas profissionais, que, apesar dos efeitos da globalização, ainda são muito influenciadas pela cultura do país.
- Diversidade dos gostos e costumes locais, que podem implicar custos relacionados com a adaptação dos produtos ou serviços.
- Solidez financeira necessária, já que, na maioria dos casos, estão em causa investimentos que não serão rentabilizados a curto prazo.
- Eventual necessidade de implementar infraestruturas produtivas junto das zonas de comercialização, principalmente quando estão em causa produtos perecíveis que não podem percorrer grandes distâncias.

Manual Digital

QuizEV
As estratégias de desenvolvimento da empresa

Avaliação
A gestão da empresa

Responde tu

1 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Diversificação vertical	**I.** Um dos erros cometidos na abordagem aos mercados internacionais
B. Desconhecimento da regulamentação do mercado	**II.** Integração de todo o ciclo de fabrico e distribuição dos produtos
C. Diversidade dos gostos e costumes locais	**III.** Uma das vias para a expansão da atividade da empresa
D. Diversificação horizontal	**IV.** Uma das dificuldades que as empresas podem vivenciar no processo de internacionalização
E. Reforço da linha de produtos ou serviços existentes	**V.** Aumento da oferta através de produtos ou serviços complementares

2 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) A expansão da atividade pode realizar-se procurando colocar em novos mercados os mesmos produtos que a empresa já vende atualmente.

B) Se uma empresa se dedica exclusivamente ao fabrico de automóveis com motor a combustão e passar a produzir também automóveis elétricos, estamos perante uma estratégia de diversificação vertical.

C) O desenvolvimento de novas formas de comercialização dos produtos corresponde à implementação de uma estratégia de inovação.

D) Quando se procura expandir um negócio, primeiro devemos procurar dar uma utilização plena aos recursos de que dispomos, e só depois tentar incrementar os recursos.

E) O investimento em investigação e desenvolvimento tem tido um impacto perfeitamente residual no aumento de competitividade das empresas.

F) A internacionalização pode levar ao aproveitamento de sinergias, que resultam da cooperação entre as diferentes localizações internacionais da empresa.

3 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Regulamentações locais **B.** Diversidade das práticas profissionais **C.** Fortalecimento da posição comercial **D.** Exigência de solidez financeira **E.** Aproveitamento de sinergias **F.** Diversidade dos gostos e costumes locais **G.** Otimização da localização das várias atividades **H.** Normalização de processos	**I.** Vantagens da internacionalização **II.** Dificuldades que podem ocorrer no decurso da internacionalização

4 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) Qualquer plano estratégico deve apontar para a internacionalização da empresa.

B) É sempre mais fácil vender os nossos produtos no mercado internacional do que no mercado nacional.

C) A fusão entre duas empresas pode ser uma via para a expansão do negócio.

D) Qualquer empresa que internacionalize o seu negócio deve adotar uma departamentalização por área geográfica.

5 **Explica por palavras tuas qual é a importância da colaboração entre empresas e universidades em matéria de investigação e desenvolvimento.**

6 **Identifica qual das seguintes afirmações está correta:**

A) A internacionalização do negócio é uma decisão que passa apenas pelo nível de gestão operacional.

B) A diferença de infraestruturas existentes em relação ao mercado nacional são um dos aspetos a ter em conta quando se pondera abordar um novo mercado internacional.

C) Os planos de contingência são aqueles que visam traçar a estratégia de internacionalização do negócio da empresa.

D) A utilização de organogramas só se justifica nas empresas que, além do mercado nacional, estão presentes em vários mercados a nível internacional.

7 **Explica por palavras tuas qual é a diferença entre uma estratégia de diversificação vertical e uma estratégia de diversificação horizontal.**

Em resumo...

O que é uma organização?	Uma organização é constituída por um grupo de pessoas que trabalham em conjunto, com um empenho coordenado para atingir objetivos.
E o que é o processo de organização?	O processo de organização consiste no agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos comuns e a atribuição de cada grupo a um gestor com os poderes necessários para supervisionar as pessoas que executam as atividades.
Por que razão se recorre à organização?	Os principais motivos são para poder estabelecer linhas de autoridade, para obter sinergias e para melhorar a comunicação.
Em que consiste a divisão vertical do trabalho?	A divisão vertical do trabalho está baseada na fixação de linhas de autoridade, definindo os vários níveis que compõem a estrutura da organização em termos verticais.
E em que consiste a divisão horizontal do trabalho?	A divisão horizontal do trabalho baseia-se na especialização do trabalho, que assume que, ao especializar a tarefa de cada trabalhador, é possível produzir mais com o mesmo esforço, através do aumento da eficiência e da qualidade.
Como podemos caracterizar o poder?	O poder consiste na capacidade de influenciar, comandar ou aplicar a força.
O que é a autoridade?	A autoridade corresponde ao poder que resulta dos direitos inerentes a um cargo e representa o exercício legítimo do poder.
Como podemos definir responsabilidade?	A responsabilidade constitui a obrigação de prestar contas pela realização, ou não, dos objetivos e pela utilização dos recursos da organização.

Manual Digital

Apresentação
Em resumo:
A gestão da empresa

Que vantagens podemos apontar à descentralização?	As principais vantagens são conferir uma maior flexibilidade na tomada de decisões, libertar os níveis hierárquicos mais elevados do trabalho que consome mais tempo e aumentar o moral dos subordinados.
O que é o empoderamento no âmbito de uma organização?	O empoderamento é uma forma de descentralização que corresponde à atribuição de um nível significativo de autoridade aos subordinados, para tomarem decisões.
O que é a estrutura da organização?	A estrutura da organização é o quadro que define os limites da organização formal, dentro dos quais a empresa irá funcionar.
Quais são os fatores que afetam a adequação da estrutura da organização?	Os fatores mais importantes que podem influenciar a adequação da estrutura de determinada organização são a estratégia, a dimensão, o contexto e a tecnologia.
Quais são os níveis de gestão existentes?	Os três níveis de gestão são a gestão de topo, a gestão intermédia e a gestão operacional.
Quais são as funções da gestão?	As funções da gestão são o planeamento, a organização, o ajustamento dos recursos humanos, a liderança e o controlo.
Quais são as aptidões que se consideram necessárias para desempenhar as funções de gestão?	As aptidões consideradas necessárias para o desempenho da gestão são as competências conceptuais, competências relacionadas com relações humanas e competências técnicas.

O que é a departamentalização?	Trata-se do processo de agrupar funções semelhantes, ou relacionadas entre si, em unidades de gestão.
O que é um organograma?	O organograma é um diagrama que espelha a organização interna da empresa, refletindo os elementos que a constituem, as relações entre eles e as suas funções.
Quais são os tipos de departamentalização mais comuns?	Os tipos de departamentalização mais comuns são a departamentalização por funções, por produto, por cliente, por área geográfica e por projeto. Também é muito usual encontrar empresas que adotam formas combinadas de departamentalização.
Quais são as etapas do processo de planeamento?	As etapas do processo de planeamento são a tomada de consciência do estado atual, a definição de objetivos, a assunção dos pressupostos, a definição de uma linha de ação e a formulação de planos de apoio.
Como podemos classificar os planos?	Os planos podem ser classificados em função da sua hierarquia, da sua frequência de utilização ou do seu horizonte temporal.
Quais são as possíveis estratégias para diversificar a oferta de produtos ou serviços da empresa?	As estratégias podem ser a diversificação horizontal ou a diversificação vertical.
O que é uma estratégia de inovação?	A estratégia de inovação consiste no esforço para desenvolver novos produtos ou novas formas de comercialização dos produtos.
Quais são as vantagens da internacionalização?	As principais vantagens da internacionalização são o fortalecimento da posição comercial, a normalização de processos, a otimização da localização das várias atividades, e aproveitamento de sinergias.

6

Gestão financeira

6.1. A função financeira

6.2. Análise financeira

- Conceito de valor do dinheiro no tempo
- Relação entre risco e retorno
- Áreas de decisão de um gestor financeiro
- Problema de agência
- Governo das sociedades
- Informação contabilística
- Fluxos e ciclos de atividade
- Balanço, demonstração de resultados e demonstração de fluxos de caixa
- Estrutura financeira, liquidez e rentabilidade

6. Gestão financeira

6.1. A função financeira

A função de um departamento financeiro é gerir eficientemente os recursos financeiros da empresa, contribuindo para que esta possa alcançar os seus objetivos. Para tal, é necessário planear e controlar a disponibilização de recursos (de onde vêm os fundos da empresa) e a sua afetação (onde estão a ser aplicados os fundos). Importa, pois, garantir que os fundos estão a ser utilizados de forma eficaz.

O dever dos gestores financeiros é otimizar a afetação dos recursos escassos de que a empresa dispõe. O capital (ou, dito de outra forma, o dinheiro) é, indiscutivelmente, um recurso escasso.

Por vezes, confunde-se a gestão financeira com a contabilidade. No entanto, apesar de ser imprescindível que os gestores financeiros tenham muito bons conhecimentos de contabilidade e de fiscalidade, trata-se de áreas distintas. A contabilidade tem um papel fundamental ao registar, classificar e resumir as transações financeiras de forma a fornecer informação útil para a tomada de decisões, mas o seu foco é de natureza histórica.

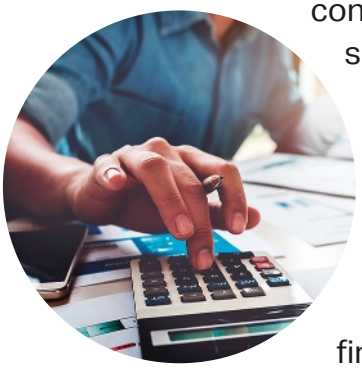


Fig. 1 – Contabilista a preparar um resumo de informação mensal.

Antes de analisarmos as funções e os objetivos específicos dos gestores financeiros, importa compreender dois conceitos fundamentais que ajudam os gestores nas suas decisões de âmbito financeiro, que são o valor do dinheiro no tempo e a relação entre risco e retorno.

6.1.1. Dois conceitos basilares

O **valor do dinheiro no tempo** é provavelmente o conceito mais importante das finanças empresariais e é relevante tanto para as empresas como para os investidores. Este conceito decorre do facto de o valor do dinheiro mudar ao longo do tempo, uma vez que, como facilmente se depreende, para qualquer pessoa é preferível receber um montante de dinheiro agora, do que receber o mesmo montante mais tarde. Existem três fatores que justificam este conceito:

- **Tempo**: se já dispusermos do dinheiro, podemos gastá-lo; é da natureza humana querer as coisas no imediato; se não o quisermos gastar, continuaremos a preferir

recebê-lo agora, porque o podemos investir, para que, por exemplo, daqui a um ano, tenhamos esse mesmo montante acrescido do rendimento obtido.

- **Inflação**: um montante hoje possibilitará a compra de mais bens ou serviços do que o mesmo montante gasto daqui a um ano, pois a inflação reduz o poder de compra do dinheiro ao longo do tempo; isto só não será verdade se a economia estiver a atravessar um período deflacionário (com taxas de inflação negativas), mas estas são situações raras.
- **Risco**: se o recebermos agora, ficamos com esse dinheiro na nossa posse; se nos prometerem a entrega do mesmo para daqui a um ano, existe sempre o risco de não ser pago, total ou parcialmente.

O valor do dinheiro no tempo é importante para qualquer pessoa, mas particularmente relevante para as empresas, uma vez que as decisões de financiamento, investimento e distribuição de dividendos resultam em fluxos de caixa substanciais ao longo de vários períodos temporais.
Deste conceito resulta um princípio importante que nunca deve ser esquecido: para comparar dois montantes, eles têm de estar reportados ao mesmo momento de tempo.

Exemplo

Vamos supor que temos um montante a receber referente a uma dívida e que nos dão duas alternativas:

- Alternativa 1: receber hoje 50 000 Escudos.
- Alternativa 2: receber os mesmos 50 000 Escudos de hoje a um ano.

Se optar por receber hoje os 50 000 Escudos e os aplicar num depósito a prazo remunerado a uma taxa de juro anual de 2,75%, daqui a um ano terei 51 375 Escudos, que resultam de:

- Capital depositado: 50 000 Escudos.
- Juros obtidos: 50 000 x 0,0275 = 1 375 Escudos.

Por outro lado, considerando uma previsão da taxa de inflação de 2,5% entre o dia de hoje e de hoje a um ano, isso significa que um cabaz de produtos que hoje poderíamos comprar com 50 000 Escudos, em média irá custar 51 250 Escudos daqui a um ano, uma vez que teria um aumento dos preços de 1 250 Escudos (= 50 000 x 0,025).

Assim, podemos concluir que:

- Se optarmos pela alternativa 1, recebemos hoje os 50 000 Escudos, que podemos aplicar num depósito a prazo e teremos daqui a um ano 51 375 Escudos, que é mais do que aquilo que iríamos receber ao escolher a alternativa 2.
- Se optarmos pela alternativa 1, recebemos hoje os 50 000 Escudos, que podemos gastar a comprar algo, que daqui a um ano deverá custar 51 250 Escudos e que o

dinheiro que iremos receber optando pela alternativa 2 (50 000 Escudos) já não será suficiente para essa aquisição.

Assim, quando reportadas ao mesmo momento de tempo, a alternativa 1 representa um montante mais elevado do que a alternativa 2.

A **relação entre risco e retorno** estabelece que um investidor ou uma empresa só assumem mais riscos, se lhes for oferecido um retorno mais elevado como compensação. O retorno é a recompensa financeira que resulta da aplicação ou do investimento que foi realizado.
O tipo de retorno depende da natureza da aplicação ou do investimento, e que inclui os seguintes exemplos:

- **Lucros**: quando uma empresa investe em máquinas ou noutros equipamentos, espera com isso obter lucros.
- **Dividendos**: um investidor que compra ações de uma empresa, espera receber dividendos, que mais não são do que a distribuição dos lucros aos sócios ou acionistas.
- **Juros**: se determinado investidor compra obrigações, espera obter retornos regulares sob a forma de pagamentos de juros.
- **Mais-valias**: corresponde ao ganho que o investidor obtém pela valorização, ou seja, diferença entre o preço de venda e o preço de compra, e que pode ser obtido quando investe em ações, obrigações, imóveis, metais preciosos, etc.

O significado de risco é bem mais complexo do que o conceito de rentabilidade ou retorno. Quando um investidor ou uma empresa efetuam um investimento, esperam ou antecipam um retorno específico. O risco refere-se à possibilidade de o retorno efetivo ser diferente do retorno esperado.

Aprende mais

Como vimos, nas sociedades anónimas o capital social encontra-se dividido em **ações** e os seus detentores designam-se por acionistas.
Outro conceito distinto é o das **obrigações**, que correspondem a uma fração de um empréstimo, que podem ser emitidas por empresas ou entidades públicas. Tal como as ações, também as obrigações podem ser transacionadas livremente no mercado.
Assim, quem tem ações de uma empresa é proprietário de uma parte da empresa, quem tem obrigações de uma empresa tem uma parte da dívida da empresa (uma situação similar, por exemplo, à de um banco quando empresta dinheiro à empresa).

Se o retorno real for superior ao retorno esperado, isso à partida será um facto positivo. Por isso, é mais provável que os investidores, as empresas e os gestores financeiros se preocupem com a possibilidade de o retorno efetivo ser inferior ao retorno esperado.
Deste modo, um investimento de risco é aquele em que existe uma possibilidade significativa de o retorno efetivo ser diferente do retorno esperado. À medida que a possibilidade de o retorno efetivo ser diferente do retorno esperado aumenta, os investidores e as empresas exigem um retorno esperado mais elevado.

Fig. 2 – Investidora analisa as melhores alternativas de investimento.

Exemplo

O Fundo de Garantia de Depósitos existente em Cabo Verde tem por finalidade proteger quem tem depósitos bancários, garantindo o reembolso, por banco, do valor global dos saldos em dinheiro de cada titular de depósito, até ao limite de um milhão de Escudos. Deste modo, o risco de alguém perder os montantes que tem em depósitos bancários, até ao limite estabelecido, é praticamente nulo.

Tendo isto presente, vamos supor que alguém que tem poupanças no valor de oitocentos mil Escudos que pretende aplicar, durante um ano, numa das seguintes alternativas:

- Opção 1: depósito bancário a prazo com uma taxa de juro de 2,5%.
- Opção 2: comprar um pequeno terreno agrícola que terá obrigatoriamente de ser vendido de hoje a um ano, e cujo valor máximo de venda será de 820 000 Escudos.

O retorno esperado na opção 1 corresponde ao valor do retorno máximo esperado na opção 2, uma vez que temos:

- Capital depositado: 800 000 Escudos.
- Juros obtidos: 800 000 x 0,025 = 20 000 Escudos.

Neste caso a escolha é simples, uma vez que o risco da opção 1 é praticamente nulo e, na opção 2, poderá ser possível vender por aquele valor máximo ou não. No limite, na opção 2 até se poderá perder dinheiro, pelo que esta se revela mais arriscada e com o mesmo retorno máximo da opção 1. Assim não há qualquer compensação pelo risco extra assumido na opção 2, tornando a opção 1 mais apetecível.

Manual Digital

Link
Banco de Cabo Verde

Por simplificação, no exemplo anterior não se entrou em linha de conta com o efeito fiscal que também deve ser considerado nas análises, ou seja, podemos estar perante situações em que tipos de retorno diferentes têm tributações distintas, levando a que se devam tirar as conclusões com base nos valores depois dos impostos.

Fig. 3 – O Banco de Cabo Verde assegura os serviços técnicos e administrativos indispensáveis ao funcionamento do Fundo de Garantia de Depósitos.

Associado ao conceito da relação entre risco e retorno, temos o **prémio de risco**, que corresponde ao acréscimo (ou prémio) que os investidores exigem ter de retorno, para investir num ativo com risco em relação à rentabilidade que obteriam investindo em ativos sem risco.

Voltando ao exemplo anterior, tínhamos, na opção 1, um investimento sem risco com um retorno de 2,5%. Se o investidor considerasse que lhe era indiferente investir na opção 1 ou na opção 2 se esta lhe desse um retorno de 4%, podíamos concluir que o prémio de risco exigido por este investidor para investir na opção 2 era 1,5% (diferença entre os 4% e os 2,5%).

Claro que para outro investimento ainda mais arriscado, este investidor iria exigir um prémio de risco mais elevado. O prémio de risco está associado ao risco inerente a cada investimento em concreto.

Exemplo

Uma empresa tem um excedente de tesouraria, ou seja, tem dinheiro em caixa de que não necessita, no montante de dois milhões de escudos, e pondera algumas alternativas para o investir.

A taxa de juro anual sem risco considerada para a análise é 2,6%.

De entre as alternativas selecionadas para o efeito, constam:

- Hipótese 1: Emprestar esse dinheiro a outra empresa do grupo, que está a precisar de financiar o gasto que vai suportar com obras nas suas instalações. Como se trata de uma empresa do grupo, que se encontra numa boa situação financeira, o prémio de risco exigido para este investimento é 1%.
- Hipótese 2: Comprar obrigações de uma empresa da área do desenvolvimento da inteligência artificial, que poderá vir a ser uma empresa de referência a nível internacional, mas que ainda se encontra numa fase de crescimento e de consolidação da sua situação financeira. Sendo um investimento arriscado, o prémio de risco considerado para este investimento é 3,8%.
- Hipótese 3: Adquirir um novo equipamento que permite produzir e vender um produto complementar aos mesmos clientes que já adquirem os produtos da

empresa. Ainda que haja dados sólidos sobre a possível recetividade por parte do mercado, por se tratar de um produto novo, considera-se um prémio de risco de 2%.

Com estes dados, o retorno mínimo a ser exigido para cada uma das alternativas (taxa de juro sem risco acrescida do prémio de risco) seria 3,6% para a hipótese 1, 6,1% para a hipótese 2 e 4,6% para a hipótese 3.

Se os retornos esperados para cada uma das alternativas fossem:

- Hipótese 1: 3,5%
- Hipótese 2: 5,2%
- Hipótese 3: 4,9%

De acordo com uma análise de risco e retorno, as hipóteses 1 e 2 deveriam ser excluídas porque os retornos esperados não cobrem os prémios de risco exigidos por esta empresa para avançar com esses investimentos.

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações consideras verdadeira?**

A) Contabilidade e gestão financeira são duas designações alternativas para a mesma função.

B) O conceito de valor do dinheiro no tempo diz-nos que, se tivermos a possibilidade de receber o mesmo montante de dinheiro hoje, ou daqui a três meses, é preferível recebê-lo daqui a três meses.

C) A relação entre risco e retorno estabelece que, para um investidor assumir mais riscos, vai exigir um retorno mais elevado como compensação.

D) Quem detém obrigações de uma empresa é proprietário de uma parte da empresa.

2 **Explica por palavras tuas o que entendes por prémio de risco.**

6.1.2. O papel da direção financeira

Se cada pessoa, de certo modo, gere as suas próprias finanças, os gestores financeiros das empresas são responsáveis por uma operação muito mais vasta quando gerem os fundos da empresa.

Os gestores financeiros são responsáveis pelas decisões de investimento da empresa, aconselhando sobre a afetação de fundos em termos do montante total de ativos, a distribuição entre ativos correntes e ativos não correntes, tendo sempre presente o perfil de risco de cada uma das escolhas. São também responsáveis pela angariação de fundos,

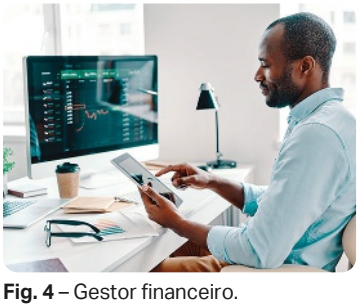


Fig. 4 – Gestor financeiro.

devendo escolher entre uma grande variedade de instituições e mercados financeiros, tendo cada fonte de financiamento caraterísticas diferentes em termos de custo, disponibilidade, maturidade e risco.

O mercado financeiro é o local onde a oferta de financiamento satisfaz a procura de financiamento, e pode ser subdividido em mercados monetários de curto prazo e nos mercados de capitais de longo prazo.

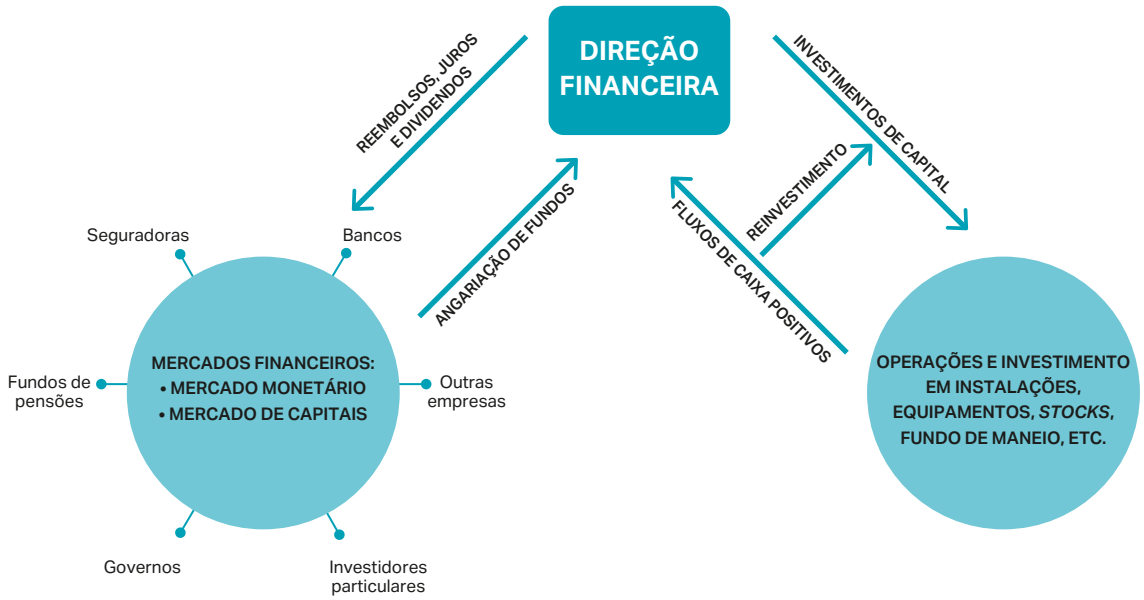


Fig. 5 – O papel central da direção financeira nas decisões de financiamento, investimento e dividendos de uma empresa.

Uma das principais fontes de financiamento das empresas não é externa, mas antes interna, resultante da utilização de parte da tesouraria ou das receitas geradas pelas suas atividades comerciais. No entanto, deve ser encontrado um equilíbrio entre o montante dos lucros que se retêm e o montante que é pago aos sócios ou acionistas sob a forma de dividendos.

As decisões de um gestor financeiro podem ser divididas em três grandes domínios:

- decisões de investimento;
- decisões de financiamento;
- decisões sobre dividendos.

A figura 5 ilustra a sua posição central nestas decisões e nos fluxos de caixa que lhes estão associados.

Apesar da divisão das decisões de um gestor financeiro em três grandes domínios, importa ter presente que se trata de áreas interdependentes, pelo que qualquer decisão sobre um deles facilmente terá repercussões nos restantes domínios, como se exemplifica a seguir.

Exemplo

Financiamento: a empresa obtém financiamento junto de fontes dispendiosas, o que resulta num custo de capital mais elevado. →	**Investimento**: dado o custo de capital mais elevado, o número de projetos atrativos para a empresa diminui. →	**Dividendos**: a capacidade da empresa para pagar dividendos no futuro será negativamente afetada.
Investimento: a empresa decide avançar com alguns projetos de investimento atrativos. →	**Financiamento**: a empresa necessitará de financiamento para poder realizar os projetos. →	**Dividendos**: se não conseguir financiamento externo, pode ser necessário reduzir os dividendos para aumentar o financiamento interno.
Dividendos: a empresa decide pagar dividendos mais elevados aos seus sócios ou acionistas. →	**Financiamento**: uma menor retenção de lucros obriga a empresa a recorrer a mais fontes de financiamento externas para os seus investimentos. →	**Investimento**: se não houver financiamento disponível de fontes externas, a empresa será forçada a adiar projetos de investimento.

Podemos questionar-nos quem é que na prática toma as decisões financeiras das empresas?

Nas empresas de maior dimensão, não existe uma única pessoa responsável pela gestão financeira. As decisões de carácter estratégico são tomadas no mais alto órgão de administração da empresa, tendo o diretor financeiro, responsável pelo departamento financeiro, uma contribuição muito importante.

Para as decisões mais importantes é natural que sejam ouvidas opiniões de contabilistas, de fiscalistas e, em alguns casos, até de advogados.

As tarefas diárias de gestão de tesouraria e a sua ligação com os bancos são asseguradas pelo tesoureiro da empresa.

É comum que tanto o diretor financeiro como o tesoureiro da empresa tenham formação em contabilidade ou gestão de empresas.

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações não corresponde a um domínio de decisões de um gestor financeiro?**

A) Decisões de financiamento.

B) Decisões de prioridades das ordens de produção.

C) Decisões sobre dividendos.

D) Decisões de investimento da empresa.

2 **Identifica qual das seguintes afirmações está correta:**

A) A angariação de fundos não é uma função do gestor financeiro.

B) A única fonte de financiamento de uma empresa é o mercado de capitais.

C) Só as micro e pequenas empresas é que têm alguém responsável pela gestão financeira, uma vez que, à medida que as empresas crescem, as suas funções deixam de fazer sentido.

D) As áreas de investimento, financiamento e dividendos estão interligadas e qualquer decisão sobre uma delas pode ter repercussões nas restantes.

6.1.3. Teoria da agência e governo das sociedades

Como já foi detalhado anteriormente, é usual que nas empresas de maior dimensão quem desempenha funções de gestão não sejam os proprietários da empresa. Tratando-se de sociedades anónimas, será normal que os proprietários sejam um elevado número de acionistas, detendo cada um parcelas muito pequenas do capital da empresa.

À partida, o que seria de esperar era que os gestores, contratados pelos proprietários, tudo fizessem no melhor interesse dos proprietários, o que na prática corresponderia a tentarem maximizar o valor da empresa. Mas será que é isso que na prática acontece?

O **problema de agência** ocorre quando os gestores (agentes dos proprietários) tomam decisões que não estão alinhadas com os objetivos de maximização da riqueza dos proprietários.

Há três importantes fatores que contribuem para a existência de um potencial problema de agência nas empresas, e que são os seguintes:

- Existe uma separação entre a propriedade e o controlo da empresa, em que os proprietários não a gerem, mas nomeiam agentes (os gestores) para gerir a empresa em seu nome.
- Os objetivos dos gestores são diferentes do dos proprietários, podendo ser tentados a defender mais os seus interesses do que os interesses dos proprietários.
- Existe uma assimetria de informação entre os gestores e os proprietários, porque os gestores acompanham o dia a dia da empresa, tendo acesso a mais informação do que os proprietários, que só recebem os relatórios periódicos.

Olhando para estes três fatores em conjunto, percebe-se que existe o risco de os gestores tentarem agir no seu próprio interesse, sem que tal seja detetado pelos proprietários da empresa. A assimetria de informação dificulta o controlo das decisões de gestão por parte dos proprietários, possibilitando que os gestores possam tomar decisões que maximizem o seu bem-estar, tais como:

- Aumentar o tamanho da empresa, ganhando visibilidade, mas que não contribui necessariamente para aumentar o seu valor.
- Aumentar os salários e as recompensas dos gestores.
- Aumentar a segurança do emprego dos gestores.
- Aumentar o poder da gestão.
- Procurar atingir os seus próprios objetivos sociais.

Fig. 6 – Os gestores são agentes dos proprietários na administração da empresa.

O problema de agência, entre os gestores e os proprietários da empresa, manifesta-se nomeadamente nas decisões de investimento tomadas pelos gestores. Habitualmente, as formas de recompensa dos gestores estão baseadas em medidas de desempenho de curto prazo, o que leva a que os gestores quando estão a avaliar possíveis investimentos privilegiem o método do retorno do investimento, uma vez que esta técnica dá ênfase aos retornos obtidos a curto prazo.

Relativamente ao risco, os gestores podem ser tentados a escolher investimentos que diversifiquem as operações comerciais da empresa, de modo a reduzir o risco não-sistemático. Ao reduzir o risco da empresa através da diversificação, os gestores atuam no seu interesse de preservação do seu posto de trabalho. No entanto, para a maioria dos proprietários, que detêm ações desta e de outras empresas, já terão eles próprios diversificado o risco não sistemático da sua carteira de investimentos ao incluírem empresas de diferentes setores de atividade. Assim, esta diversificação do risco não sistemático levada a cabo pelos gestores, que levará a perdas de economias de escala, a ter de operar em áreas de atividade onde têm pouca ou nenhuma experiência e a aumentar os custos de gestão da empresa, em nada beneficia os proprietários.

Mas o problema de agência entre os gestores e os proprietários da empresa não é o único problema de agência que existe. A empresa pode ser vista como uma série de relações de agência entre os diferentes grupos de interesses envolvidos: entre gestores e subordinados, entre clientes e a empresa, e entre financiadores e proprietários da empresa.

Aprende mais

O risco global que os investidores e as empresas enfrentam pode ser dividido em risco sistemático e não sistemático.

O **risco sistemático**, também conhecido como risco de mercado, está relacionado com a forma como os rendimentos de uma empresa são afetados por fatores que dizem respeito ao sistema como um todo, tais como, por exemplo, os ciclos económicos ou as crises políticas. Quando ocorre algum fator de risco sistemático, este vai repercutir-se em todas as empresas presentes nessa economia ou mercado mais amplo.

O **risco não-sistemático**, também designado por risco diversificável, é o risco específico de uma determinada empresa ou setor de atividade. O risco não-sistemático pode ser diversificado, ou seja, pode ser minorado se diversificarmos suficientemente a carteira de investimentos. Como exemplo de risco não-sistemático, seria o surgimento no mercado de um novo concorrente com capacidade para conquistar uma quota de mercado significativa, que iria afetar as empresas desse setor já presentes no mercado.

Do ponto de vista das finanças empresariais, o problema de agência entre os proprietários da empresa e os financiadores também merece uma particular atenção. A questão que se levanta neste caso é que os proprietários preferem que o financiamento obtido seja utilizado em projetos de investimento cada vez mais arriscados, uma vez que serão quem ganha com o sucesso desses projetos, mas serão os financiadores a suportar o risco.

Fig. 7 – Gestor satisfeito com os resultados alcançados.

Para alinhar os interesses dos gestores com os interesses dos proprietários, há duas vias que se costumam apontar:

- A primeira consiste na implementação de **medidas de controlo**: ainda que tenham custos associados, estas medidas passam pela realização de auditorias independentes às contas da empresa e pela exigência de informação adicional, de forma a monitorar de perto as ações dos gestores de topo; claro que deve ser ponderado se cada custo de controlo adicional compensa em relação aos benefícios decorrentes da diminuição do comportamento abaixo do nível ótimo por parte da gestão.
- Inclusão de **cláusulas nos contratos** dos gestores para alinharem os interesses com os proprietários: estas cláusulas podem incluir restrições, incentivos e punições, sendo por exemplo usual incluir bónus em função do desempenho da empresa ou sistemas de opção de compra de ações (que leva a que os gestores, tal como os proprietários, ganhem com aumento do valor das ações da empresa).

O **governo das sociedades** pode ser visto como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a forma como uma empresa é gerida e controlada, abarcando quer as relações internas quer o seu contexto externo. Assim, este conceito engloba as relações entre as diferentes

entidades com interesse na empresa (para os quais usualmente se usa a designação em inglês de *stakeholders*) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta.
Além das soluções que vimos que podem ser implementadas ao nível de cada empresa para os problemas de agência, tem-se assistido nos anos mais recentes ao surgimento de uma solução mais abrangente para o problema do governo das sociedades que passa pela autorregulação. Esta abordagem, baseada na adesão a códigos de conduta pré-acordados, tem procurado influenciar a estrutura e a natureza dos mecanismos através dos quais se governam os agentes, a fim de promover a equidade, a responsabilidade e a transparência.
A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) identificou em 1999 um conjunto de princípios de governo das sociedades, que serve de referência e procura auxiliar os decisores políticos a avaliar e a melhorar o enquadramento jurídico, regulamentar e institucional para o governo das sociedades. Este conjunto de princípios tem vindo a ser revisto, sendo atualmente composto por seis princípios, nos moldes que seguidamente se sintetizam:

- Assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades: a estrutura de governo das sociedades deve promover mercados transparentes e justos, assim como a alocação eficiente de recursos.
- Os direitos e o tratamento paritário dos acionistas, e as funções principais de propriedade: a estrutura de governo das sociedades deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas e garantir o tratamento paritário dos mesmos, incluindo os minoritários e estrangeiros.
- Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários: a estrutura de governo das sociedades deverá proporcionar incentivos sólidos através de toda a cadeia de investimento e possibilitar que os mercados acionistas funcionem de uma forma que contribua para o bom governo das sociedades.
- O papel dos *stakeholders* no governo das sociedades: a estrutura de governo das sociedades deve reconhecer os direitos dos *stakeholders* estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos, e estimular a cooperação ativa entre as sociedades e os seus *stakeholders* na criação de riqueza, empregos e na sustentabilidade de sociedades financeiramente sólidas.
- Divulgação de informação e transparência: a estrutura de governo das sociedades deve assegurar a divulgação de informação atempada e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionista e governo da sociedade.
- As funções do órgão de administração: estrutura de governo das sociedades deve garantir a orientação estratégica da sociedade, o controlo eficaz da

equipa de gestão pelo conselho de administração, e a responsabilização do conselho de administração perante a sociedade e os seus acionistas.

Desde 2016 que existe, para as empresas admitidas à negociação na Bolsa de Valores de Cabo Verde, um Código de Governo composto por um conjunto de recomendações que se encontram alinhadas com as recomendações internacionalmente aceites das boas práticas do governo das sociedades.

Existe a obrigatoriedade de divulgação de informação sobre o grau de acolhimento das recomendações constantes neste Código de Governo. Relativamente às recomendações que não forem acolhidas, as empresas estão obrigadas a divulgar quais os procedimentos alternativos que foram adotados. Esta divulgação de informação tem de estar incluída no relatório anual de gestão publicado pelas empresas, devendo seguir a estrutura fixada para o efeito, de modo a facilitar a comparabilidade das práticas de governo societário por parte dos investidores e da comunidade financeira em geral.

Manual Digital

QuizEV
A função financeira

Responde tu

1 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) A assimetria de informação é uma das causas do problema de agência que ocorrem entre proprietários das empresas e os gestores.

B) O risco sistemático é o risco específico de uma determinada empresa ou setor de atividade em concreto.

C) Aumentar o valor do salário fixo dos gestores contribui para eliminar o problema de agência.

D) A realização de auditorias independentes às contas da empresa contribui para aumentar os problemas de agência.

2 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Aumentar os salários dos gestores	**I.** Está alinhado com os interesses dos proprietários
B. Aumentar o valor da empresa	**II.** Está alinhado com os interesses dos gestores
C. Aumentar a segurança do emprego	
D. Dar visibilidade à empresa sem que isso represente um aumento do seu valor	

Responde tu

3 **Qual das seguintes opções não irá contribuir para reduzir o problema de agência enfrentado pelos proprietários?**

A) Atribuição de opções sobre ações aos gestores.

B) Realizar contratos com uma duração temporal mais curta com os gestores.

C) Um maior controlo por parte dos proprietários.

D) Atribuição de bónus salariais aos gestores, com base no desempenho financeiro da empresa.

4 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) O Código de Governo para as empresas admitidas à negociação na Bolsa de Valores de Cabo Verde é composto por um conjunto de meras recomendações, pelo que daí não decorrem quaisquer obrigações para as empresas.

B) O único problema de agência que existe nas empresas está presente na relação entre proprietários e gestores.

C) O risco global que os investidores e as empresas enfrentam pode ser dividido em risco sistemático e não-sistemático.

D) Uma das possíveis medidas para alinhar os interesses dos gestores com os interesses dos proprietários passa pela implementação de medidas de controlo.

5 **Explica por palavras tuas quais são os outros objetivos que podem ser prosseguidos pelos gestores, em vez da maximização da riqueza dos proprietários.**

6 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) O problema de agência só é relevante no contexto das empresas de Cabo Verde.

B) A consequência de considerar prémios de risco muito elevados é o aparecimento de problemas de agência nas empresas.

C) Os problemas de agência nas empresas só surgem se for ignorado o conceito basilar do valor do dinheiro no tempo.

D) As empresas admitidas à negociação na Bolsa de Valores de Cabo Verde têm a obrigação de divulgar informação sobre o grau de acolhimento das recomendações constantes no Código de Governo.

7 **Qual é a diferença entre risco sistemático e risco não-sistemático?**

6.2. Análise financeira

6.2.1. Informação contabilística

A informação proveniente da contabilidade abarca um conjunto de elementos extremamente relevante que vai ser utilizado por quem tem de tomar decisões.

Fig. 8 – Desagregação da informação contabilística.

Como se constata pela análise da figura 8, existe uma diversidade de informação contabilística:

- As demonstrações financeiras, que são preparadas para disponibilizar informação a terceiros – financiadores e credores – e para o próprio uso da empresa.
- A informação adicional às demonstrações financeiras, que habitualmente se disponibiliza em conjunto e se destina a fins específicos.
- A informação preparada para uso exclusivo dos gestores, que dá suporte à tomada de decisões e ao controlo interno.

Os principais elementos disponibilizados pela contabilidade podem ser agrupados e sintetizados do seguinte modo:

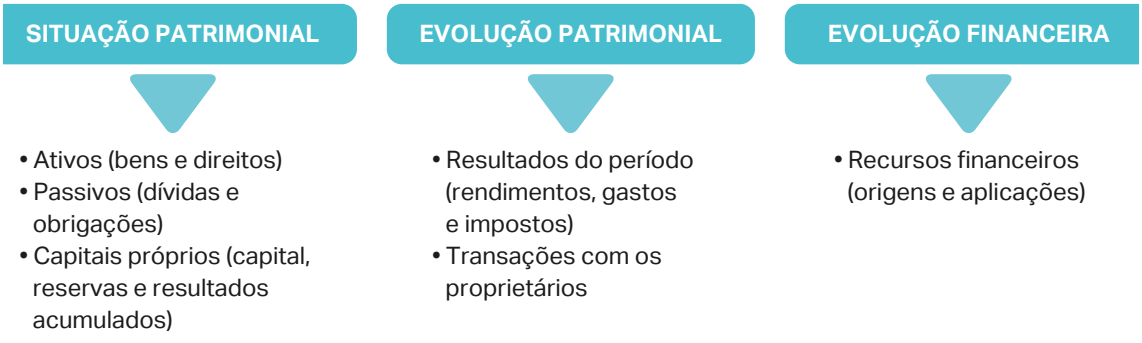


Fig. 9 – Elementos da informação contabilística.

Uma empresa tem um **ativo** quando, devido a um evento passado, controla os benefícios produzidos por um determinado bem. Este deve ter um valor de troca ou valor de uso, podendo a sua obtenção ter tido, ou não, um custo.
Um ativo deve contribuir, direta ou indiretamente, para a geração de fluxos de caixa, que poderiam resultar de:

- Ser utilizado em conjunto com outros bens, para produzir bens ou serviços para venda.
- Ser trocado por outros ativos.
- Ser utilizado para anular encargos.
- Ser distribuído aos proprietários.

Exemplo

A título de exemplo, alguns dos elementos que podemos encontrar no ativo de uma empresa são:

- Dinheiro existente em depósitos bancários ou em caixa.
- Dívidas de clientes relativas à venda de produtos ou prestações de serviços já realizadas.
- *Stock* de mercadorias para venda.
- Máquinas e outros equipamentos.
- Viaturas para transporte de mercadorias.
- Edifício e instalações onde é desenvolvida a atividade da empresa.

Fig. 10 – *Stock* de mercadorias no armazém de uma empresa.

Por outro lado, uma empresa tem um **passivo** quando:

- Está obrigada a entregar ativos ou a prestar serviços a outra entidade.
- O cumprimento da obrigação associada à dívida é inevitável ou muito provável ter de vir a ocorrer.
- O acontecimento ou a transação que deu origem à dívida já se verificou.

O passivo pode decorrer de uma obrigação legal ou de uma dívida assumida voluntariamente. Para que um passivo deixe de existir, será necessário que, entre outras, ocorra uma das seguintes situações:

- Entrega de dinheiro ou de outros ativos para liquidar a dívida.
- Prestação de um serviço para liquidar a obrigação ou dívida existente.
- Conversão do passivo em capital.

Exemplo

Ao analisar o passivo da empresa, podemos encontrar, entre muitos outros, os seguintes elementos:

- Empréstimos bancários.
- Dívidas a fornecedores.
- Impostos liquidados que ainda estejam por pagar.

Assim, podemos afirmar que a empresa pode ser titular de bens e direitos (os seus ativos) e tem de responder por dívidas e obrigações (o seu passivo). O património da empresa, ou seja, os seus **capitais próprios** correspondem à diferença, a dado momento, entre o seu ativo e o seu passivo.

Quando o passivo de uma empresa é superior ao seu ativo, isto é, o conjunto das suas dívidas e obrigações é superior ao conjunto dos seus bens e direitos, os capitais próprios passam a ter um valor negativo. Neste caso, considera-se que a empresa está em falência técnica.

Nos capitais próprios, incluem-se o capital social da empresa, as reservas, os resultados do período e os resultados transitados de períodos anteriores.

Além de perceber como é composto o património da empresa, também é importante compreender como está a evoluir.

Quando num determinado período, uma empresa tem **resultados** positivos, o que vulgarmente corresponde a dizer que obtém lucros, significa que nesse período os seus rendimentos foram superiores aos gastos, o que resulta num contributo para aumentar o seu património. Sobre os lucros recaem impostos, ou seja, uma fatia dos lucros terá de ser entregue ao Estado, o que leva a que o impacto sobre o património da empresa decorra do resultado líquido do período (resultados aos quais já foram deduzidos os impostos).

Dentro dos limites legais e estatutários existentes em cada empresa, o resultado líquido do período pode ser, total ou parcialmente:

- retido na empresa, contribuindo para o aumento dos seus capitais próprios;
- distribuído aos sócios sob a forma de dividendos; a parte que é distribuída não contribuirá para o aumento do património da empresa.

Além da distribuição de dividendos, existem outras **transações com os proprietários** que afetam o património da empresa, como, por exemplo, os aumentos de capital, em que os sócios reforçam o seu investimento na empresa e com isso contribuem para o aumento dos capitais próprios.

Para compreender a evolução financeira da empresa, importa compreender o conjunto de fluxos verificado num determinado período, analisando a origem e aplicação de **recursos financeiros**.

Responde tu

1 **Indica qual a afirmação que consideras correta:**

A) Toda a informação contabilística produzida na empresa é para ser disponibilizada a terceiros.

B) Diz-se que uma empresa está em falência técnica quando o valor do seu passivo é superior ao valor do seu ativo.

C) Os capitais próprios correspondem aos bens e direitos de que a empresa é titular.

D) Os resultados negativos num determinado período são um importante contributo para o aumento do património da empresa.

2 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Resultados transitados	
B. Dívidas a fornecedores	**I.** Ativo
C. Depósitos bancários	**II.** Passivo
D. Viaturas da empresa para transporte de mercadorias	**III.** Capitais próprios
E. Empréstimo bancário	
F. Dívidas de clientes	

6.2.2. Fluxos e ciclos de atividade

As transações que as empresas realizam com outras entidades revestem-se de um duplo aspeto: o real, também designado por económico, e o financeiro, correspondente à contrapartida monetária da transação real. Podemos por isso dizer que as transações originam dois tipos fluxos: os fluxos reais e os fluxos financeiros.

Assim, um fluxo consiste na transferência entre duas entidades de uma certa quantidade de bens ou de meios monetários.

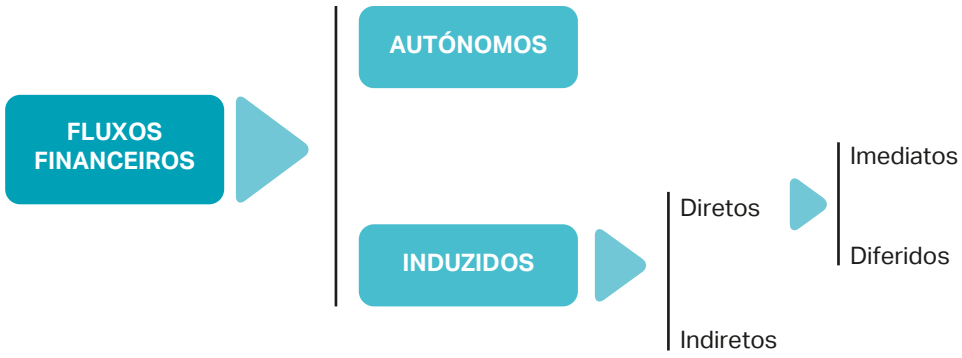


Fig. 11 – Classificação dos fluxos financeiros.

Os fluxos financeiros podem ser autónomos, quando não decorrem, direta ou indiretamente, de nenhum fluxo real, ou induzidos, quando resultam de fluxos reais.

Exemplo

Quando uma empresa pede um empréstimo bancário, vai receber o montante acordado e em troca fica com uma dívida perante o banco. Neste caso, trata-se de um fluxo financeiro autónomo, porque estamos numa esfera meramente financeira, não decorrendo de nenhum fluxo real.

Os fluxos financeiros induzidos diretos são aqueles em que, no fluxo real que dá origem ao fluxo financeiro, estão envolvidas apenas duas entidades, que realizam a transferência diretamente entre elas. Estes fluxos podem ser imediatos, quando os fluxos real e financeiro coincidem no tempo, e diferidos, quando não se verifica essa coincidência.

Exemplo

Quando qualquer pessoa vai ao supermercado comprar um pacote de arroz e o paga à saída, estamos perante um fluxo financeiro induzido direto e imediato.

Trata-se de um fluxo induzido, porque decorre de um fluxo real que é a aquisição do pacote de arroz. É um fluxo direto porque o fluxo real só envolve duas entidades: o comprador e o supermercado. E neste caso é imediato, porque quando se dá o fluxo real também é processado o pagamento, havendo coincidência temporal entre o fluxo real e o fluxo financeiro.

Exemplo

Numa situação em que uma empresa compra as suas matérias-primas a um fornecedor habitual e em que já existe um longo relacionamento comercial entre ambos, é natural que o fornecedor aceite faturar essas vendas concedendo ao seu cliente um prazo de pagamento de trinta dias.

Neste caso, quando a empresa paga as matérias-primas trinta dias depois de as ter adquirido, estamos perante um fluxo financeiro induzido direto e diferido.

Consiste num fluxo induzido, porque decorre de um fluxo real que é a aquisição das matérias-primas. Trata-se de um fluxo direto, porque o fluxo real só envolve duas entidades: a empresa compradora e o fornecedor das matérias-primas. E é diferido porque o fluxo real ocorre quando as matérias-primas são entregues à empresa, mas o fluxo financeiro correspondente só ocorre trinta dias depois.

Os fluxos financeiros induzidos indiretos são aqueles em que intervêm mais do que duas entidades. Pode ser o caso, por exemplo, de haver uma instituição bancária a intermediar o fluxo financeiro entre as partes.

Exemplo

Uma empresa do setor das conservas efetua exportações dos seus produtos para um país europeu e recorre a uma linha de financiamento às exportações disponibilizada pelo seu banco.

Neste caso, quando efetua a exportação das mercadorias, vai receber da parte do seu banco o valor correspondente a essa venda, ficando com uma dívida perante o banco. Quando o cliente pagar, habitualmente mais de um mês após a venda, efetua o pagamento ao banco, liquidando a dívida da empresa exportadora perante o banco.

Assim, estamos perante um fluxo induzido, uma vez que decorre de um fluxo real que é a exportação da mercadoria. E perante um fluxo indireto, uma vez que, além da empresa exportadora e do seu banco, também há a intervenção do banco.

Os ciclos presentes na atividade de uma empresa podem ser agrupados em três categorias, a saber:

- ciclo de investimento;
- ciclo de exploração;
- ciclo financeiro.

O **ciclo de investimento** é necessário para que a empresa possa garantir a produção dos seus bens ou serviços, pelo que a realização de investimentos é, para qualquer empresa, extremamente importante, tanto numa perspetiva económica, como financeira.

Fig. 12 – As empresas dedicadas à construção de infraestruturas precisam de investir em maquinaria pesada.

Do ponto de vista económico, a empresa ao investir está a alterar, de forma mais ou menos significativa, as suas estruturas produtivas, técnicas, logísticas, comerciais ou administrativas e, como tal, a alterar a forma como vai interagir com o contexto onde está inserida. Do investimento realizado, podem resultar consequências com impactos relevantes, positivos ou negativos, para o futuro da empresa.

Numa perspetiva financeira, um financiamento inadequado do investimento pode levar a graves desequilíbrios na tesouraria da empresa, podendo, no limite, pôr em causa a sua sobrevivência.

Exemplo

Entre os inúmeros investimentos que uma empresa pode realizar, encontram-se por exemplo a aquisição de máquinas ou equipamentos, de edifícios ou até de participações no capital de outras empresas.

O **ciclo de exploração** corresponde à atividade propriamente dita desenvolvida pela empresa. Para que o ciclo de exploração se possa realizar, a empresa necessita de ter ao seu dispor um conjunto de meios de produção, que decorrem dos investimentos realizados, bem como os seus recursos humanos.

Deste modo, tratando-se de uma empresa industrial, o ciclo de exploração corresponde ao consumo de matérias, de trabalho, de capital de produção (que corresponde à depreciação dos investimentos durante o ciclo de produção) e de fornecimentos diversos, com o objetivo de assegurar a venda dos produtos fabricados.

O **ciclo financeiro** abrange o conjunto das operações financeiras da empresa relacionadas com as operações de pagamento, recebimento, financiamento e distribuição de resultados.

Responde tu

1 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Compra de uma nova máquina para uso industrial	
B. Recebimento de um cliente do montante referente a uma venda de mercadorias	
C. Pagamento da prestação mensal de um empréstimo	
D. Venda de um serviço ao cliente	**I.** Fluxo real
E. Pagamento da conta referente ao consumo de eletricidade	**II.** Fluxo financeiro
F. Compra de matérias-primas para reforçar o *stock* de mercadorias	
G. Venda de uma viatura que a empresa deixou de utilizar	
H. Pagamento dos salários aos trabalhadores	

2 **Explica por palavras tuas qual é a importância da realização de investimentos para as empresas.**

3 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) Os fluxos financeiros autónomos são aqueles que não decorrem de nenhum fluxo real.

B) O ciclo financeiro corresponde à atividade desenvolvida pela empresa.

C) Os fluxos financeiros autónomos são aqueles em que intervêm mais do que duas entidades.

D) Os fluxos financeiros induzidos indiretos são aqueles que não decorrem de nenhum fluxo real.

6.2.3. Demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras são elaboradas para proporcionar informação sobre a posição financeira, o desempenho e as alterações na posição financeira da empresa, que será útil para suportar a tomada de decisões.

O conjunto completo das demonstrações financeiras inclui normalmente um balanço, uma demonstração de resultados e uma demonstração de fluxos de caixa, assim como as respetivas notas explicativas que fazem parte integrante das demonstrações financeiras. Em alguns casos, podem incluir também mapas e informações suplementares baseadas nas demonstrações, tais como, por exemplo, divulgações sobre os efeitos de variações de preços.

Numa data determinada, habitualmente a 31 de dezembro de cada ano, a empresa determina o conjunto de bens e direitos que possui (o seu ativo), o conjunto de dívidas e obrigações que tem (o seu passivo), o saldo entre o ativo e o passivo (os seus capitais próprios). Por isso costuma dizer-se que o **balanço** é uma fotografia tirada num determinado momento, uma vez que no fundo é como que um inventário dos seus ativos e passivos nessa data.

Fig. 13 – Representação esquemática da composição do balanço.

Os elementos do ativo e do passivo da empresa são apresentados por ordem crescente em termos de liquidez, ou seja, primeiro constam aquelas que têm um prazo mais dilatado para serem resgatadas (no caso dos ativos) ou pagas (no caso dos passivos).

Assim, olhando para o lado do ativo, temos uma primeira separação em ativo não-corrente e ativo corrente.

O **ativo não-corrente** engloba os ativos que não têm carácter de curto prazo, ou seja, que à partida serão detidos por mais de um ano e nele se incluem, entre outros:

- **Ativos fixos tangíveis**: correspondem a bens da empresa, que são concretos (podem ser tocados), para serem utilizados de uma forma durável como instrumentos de trabalho (não foram adquiridos com o intuito de serem vendidos ou transformados).
- **Ativos intangíveis**: correspondem a ativos não monetários que são identificáveis, mas não têm substância física.
- **Outras contas a receber**: as quais, para estarem no ativo não-corrente, terão uma duração expectável superior a um ano, e que podem ser por exemplo uma dívida de um cliente com o qual foi acordado um prazo de pagamento mais prolongado.

Exemplo

Alguns exemplos de ativos fixos tangíveis são os terrenos, edifícios, máquinas, ferramentas, equipamento informático ou meios de transporte.

Como exemplo de ativos intangíveis temos os direitos de autor, patentes ou marcas registadas.

O **ativo corrente** abarca os ativos potencialmente realizáveis, vendidos ou consumidos no decurso do ciclo de exploração normal da empresa, ou num período não superior a doze meses, após a data do balanço. No ativo corrente podemos encontrar, nomeadamente:

- **Inventários**: correspondem a mercadorias que são detidas com o intuito de serem vendidas no decurso normal da atividade da empresa e/ou artigos a serem incorporados no processo de produção.
- **Créditos de clientes**: representa o conjunto das dívidas dos clientes relativamente à empresa.
- **Caixa e depósitos bancários**: corresponde aos montantes monetários detidos pela empresa e que se encontram depositados nos bancos ou no seu caixa.

Exemplo

Nos inventários, podemos encontrar, por exemplo, o mobiliário que se encontra em *stock* numa loja que se dedica à venda de móveis. De igual modo, a madeira utilizada para a produção dos móveis também será um inventário para a empresa que se dedica ao fabrico dos móveis.

Como já foi referido, os **capitais próprios** correspondem à diferença entre os ativos e os passivos, e neles se incluem, entre outros, os seguintes elementos:

- **Capital social** (ou capital realizado): corresponde ao montante que os sócios ou acionistas investiram na empresa.
- **Reservas**: que podem ser obrigatórias, por imposição legal ou estatutária, e outras com carácter facultativo.
- **Resultados transitados**: estão aqui os resultados líquidos do exercício anterior e, eventualmente de outros exercícios antes, caso não lhes tenha sido dado outro destino.
- **Resultado líquido do exercício**: corresponde ao apuramento do resultado gerado no exercício económico, pela diferença entre rendimentos e gastos, deduzido dos impostos. O apuramento deste resultado está explicitado na demonstração de resultados. De referir que findo o exercício, e após aprovação das contas, os sócios ou acionistas irão decidir qual o destino a dar ao resultado: ficar retido na empresa ou ser, total ou parcialmente, distribuído aos sócios sob a forma de dividendos.

O **passivo não-corrente** corresponde às dívidas e outras obrigações que deverão ser pagas num prazo superior a um ano. Por sua vez, espera-se que o **passivo corrente** seja liquidado durante o ciclo de exploração normal da empresa ou que seja liquidado num prazo máximo de doze meses após a data do balanço.

No passivo da empresa, seja corrente ou não-corrente, podemos encontrar, entre outros, os seguintes itens:

- **Financiamentos obtidos**: correspondem aos montantes relativos ao endividamento remunerado contraído pela empresa, que pode ser referente a empréstimos bancários, empréstimos obrigacionistas, ou outros.
- **Dívidas a fornecedores**: são os valores referentes a aquisições de mercadorias, matérias-primas, consumíveis, serviços, etc., relativamente aos quais a empresa ainda não efetuou o devido pagamento.
- **Estado e outros entes públicos**: é normal que na altura de elaboração do balanço se encontrem valores por pagar ao Estado, que podem resultar de impostos já apurados, mas cujo prazo de pagamento ainda está a decorrer.

Fig. 14 – Independentemente da dimensão da empresa, deve sempre ser dada atenção à informação resultante das suas demonstrações financeiras.

Exemplo

Balanço em 31 de dezembro de 2022 da Cabo Verde Handling, Sociedade Unipessoal, S.A.

(valores expressos em milhares de Escudos)

ATIVO	
Ativo não-corrente	
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e outras construções	31 145
Equipamento básico	620 363
Equipamento de transporte	24 586
Equipamento administrativo	14 805
Outros ativos tangíveis	4 822
Investimentos em curso	11 808
Ativos intangíveis	
Programas de computador	1 216
Outras contas a receber	462 951
Ativos por impostos diferidos	143 353
Total do ativo não-corrente	**1 315 049**
Ativo corrente	
Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	25 698
Clientes	422 645
Adiantamento a fornecedores	4 254
Estado e outros entes públicos	64 122
Outras contas a receber	14 410
Diferimentos	2 687
Caixa e depósitos bancários	422 978
Total do ativo corrente	**956 794**
Total do ativo	**2 271 843**
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	
Capital próprio	
Capital realizado	188 000
Reservas legais	46 616
Outras reservas	1 129 508
Resultados transitados	-867 889
Resultado líquido do exercício	279 487
Total do capital próprio	**775 722**
PASSIVO	
Passivo não corrente	
Provisões	46 478
Financiamentos obtidos	363 454
Acionistas	126 549
Total de passivo não-corrente	**536 481**
Passivo corrente	
Provisões	20 622
Fornecedores	290 205
Adiantamentos de clientes	40 876
Estado e outros entes públicos	154 160
Acionistas	150 290
Financiamentos obtidos	94 052
Outras contas a pagar	209 435
Total de passivo corrente	**959 640**
Total do passivo	**1 496 121**
Total do capital próprio e passivo	**2 271 843**

O objetivo da **demonstração de resultados** é resumir o resultado da atividade da empresa no decurso de um período de tempo específico a que se refere o documento.

Assim, ao contrário do balanço que é uma "fotografia" tirada numa determinada data e que nos apresenta os saldos existentes nessa altura, a demonstração de resultados diz respeito a um período, como, por exemplo, um ano, coincidente com o exercício económico da empresa. Deste modo, o valor das rubricas existentes na demonstração de resultados corresponde ao valor acumulado durante todo o período em apreço.

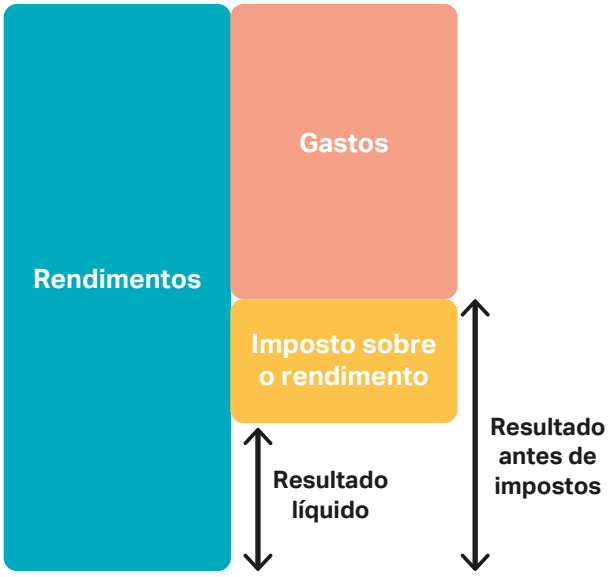


Fig. 15 – Representação esquemática da demonstração de resultados.

Independentemente da arrumação que é dada às várias rúbricas, a demonstração de resultados irá evidenciar:

- **Rendimentos**: são os ganhos obtidos pela empresa, que podem decorrer da sua atividade normal, tais como vendas ou prestações de serviços, ou de outras atividades, como, por exemplo, a venda de um equipamento que deixou de utilizar.
- **Gastos**: engloba os custos suportados pela empresa que podem ser, entre muitos outros, relativos a gastos com os trabalhadores, aquisição de mercadorias ou juros suportados relativos a empréstimos que tenham sido contraídos.
- **Imposto sobre o rendimento do período**: da comparação entre rendimentos e gastos vamos obter o resultado antes de impostos, sobre o qual, sendo positivo, irá incidir o respetivo imposto sobre rendimentos.
- **Resultado líquido do período**: corresponde ao resultado antes de impostos deduzido do imposto que sobre ele incidiu. Este resultado evidenciado na demonstração de resultados irá também constar no balanço, como vimos. Quando este resultado é positivo, dizemos que a empresa apresenta lucro, pelo contrário, quando é negativo, dizemos que a empresa apresenta prejuízo.

A demonstração de resultados possibilita que se estabeleçam comparações, quer com o desempenho passado da empresa, quer com o desempenho de outras empresas.

Aprende mais

EBITDA é a sigla anglo-saxónica para *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, o que, traduzido à letra, são os lucros antes de encargos financeiros, impostos, depreciações e amortizações.
Este indicador que é utilizado com muita frequência pretende medir os resultados brutos da empresa, deduzidos dos encargos financeiros e da política de amortizações, ou seja, os resultados decorrentes apenas da atividade da empresa.

Exemplo

Demonstração de resultados do período compreendido entre 1 de janeiro de 2022 e 31 de dezembro de 2022 da Cabo Verde Handling, Sociedade Unipessoal, S.A.

(valores expressos em milhares de Escudos)

Vendas e prestações de serviços	1 619 576
Resultado operacional bruto	1 619 576
Fornecimento e serviços externos	-357 944
Valor acrescentado bruto	1 261 632
Gastos com pessoal	-654 406
Imparidade de dívidas a receber	27 202
Provisões	19 182
Outros rendimentos e ganhos	17 648
Outros gastos e perdas	-49 336
Resultado antes de depreciações, amortizações, perdas/ganhos de financiamento e impostos	621 922
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-166 288
Resultado operacional	455 634
Juros e perdas similares suportados	-22 335
Resultado antes de imposto	433 299
Imposto sobre o rendimento do período	-153 812
Resultado líquido do período	**279 487**

A análise financeira que é possível elaborar a partir do balanço e da demonstração de resultados é uma análise estática, o que decorre das características inerentes a estas demonstrações financeiras. Mas em qualquer empresa se verifica uma intensa circulação de elementos físicos, imateriais e financeiros, que pode ocorrer entre a empresa e o seu contexto externo, ou num âmbito interno, que mais não são do que os fluxos que foram analisados no ponto 6.2.2.

A **demonstração de fluxos de caixa** pretende evidenciar as entradas e saídas que ocorreram num determinado período, de forma a explicar o aumento ou diminuição de liquidez de caixa que tenha sido registado.
Como vimos anteriormente, os ciclos presentes na atividade de uma empresa podem ser agrupados em três categorias: ciclo de exploração, ciclo de investimento e ciclo financeiro. A demonstração de fluxos de caixa está dividida em três grandes secções, de modo refletir os fluxos associados a cada um destes ciclos.

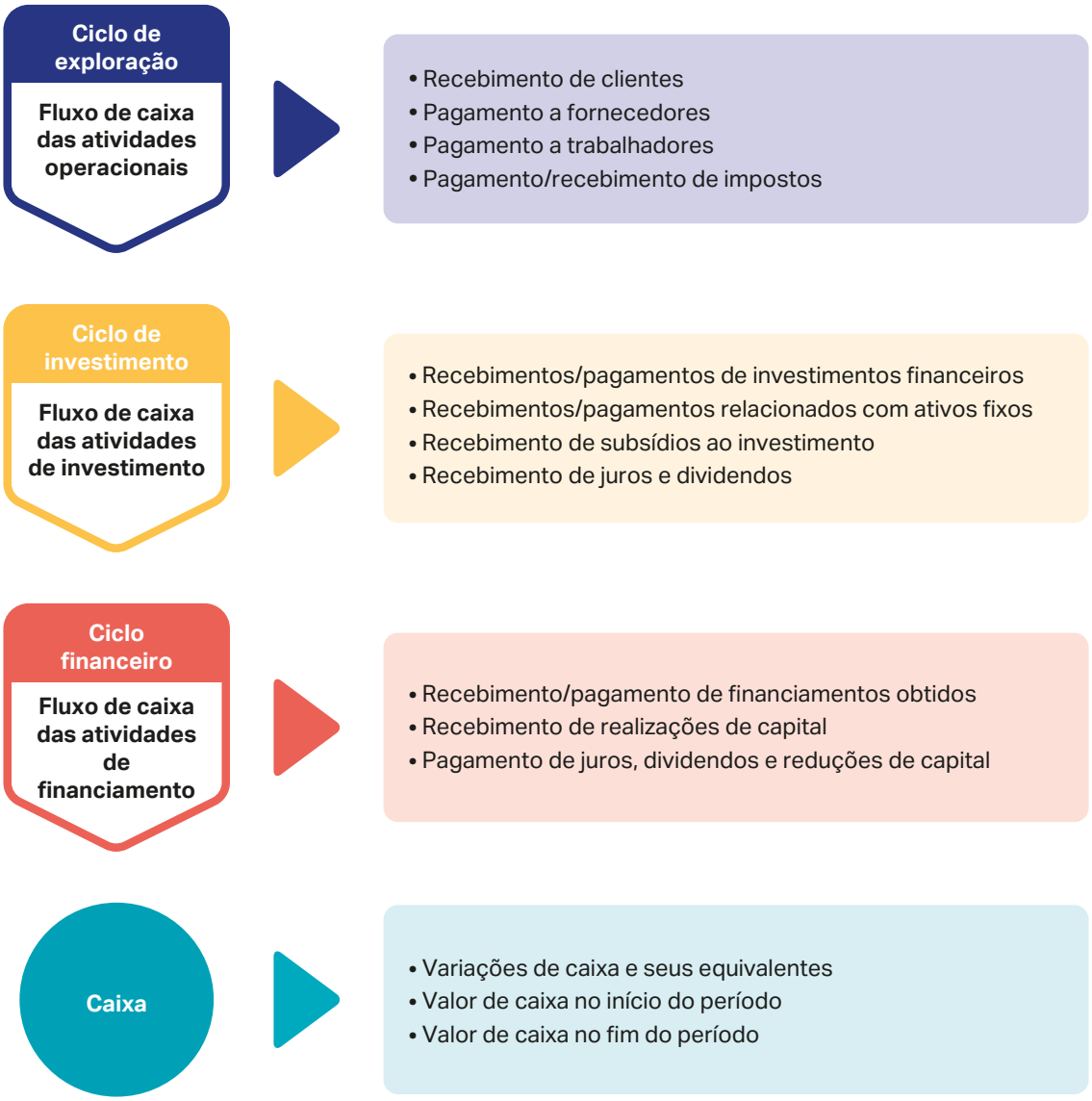


Fig. 16 – Componentes da demonstração de fluxos de caixa.

Exemplo

Demonstração de fluxos de caixa do período compreendido entre 1 de janeiro de 2022 e 31 de dezembro de 2022 da Cabo Verde Handling, Sociedade Unipessoal, S.A.

(valores expressos em milhares de Escudos)

Fluxos de caixa das atividades operacionais	
Recebimento de clientes	1 731 371
Pagamentos a fornecedores	-627 918
Pagamentos ao pessoal	-635 623
Caixa gerada pelas operações	**467 830**
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento	-
Outros recebimentos/pagamentos	27 508
Fluxos de caixa líquidos das atividades operacionais	**495 338**
Fluxos de caixa das atividades de investimento	
Pagamentos respeitantes a:	
Ativos fixos tangíveis	-12 128
Ativos intangíveis	-1 259
Fluxos de caixa líquidos das atividades de investimento	**-13 387**
Fluxos de caixa das atividades de financiamento	
Recebimentos provenientes de:	
Financiamentos obtidos	-
Pagamentos respeitantes a:	
Financiamentos obtidos	-75 268
Juros e gastos similares	-18 506
Dividendos	-105 457
Fluxos de caixa líquidos das atividades de financiamento	**-199 231**
Variação de caixa e seus equivalentes	282 720
Efeitos das diferenças de câmbio	352
Caixa e seus equivalentes no início do período	139 908
Caixa e seus equivalentes no fim do período	**422 980**

Responde tu

1 Qual das seguintes afirmações consideras correta?

A) O balanço pretende evidenciar as entradas e saídas que ocorreram num determinado período.

B) A rubrica inventários expressa no balanço representa o conjunto das dívidas dos clientes relativamente à empresa.

C) As reservas correspondem aos ativos da empresa que não têm caráter de curto prazo.

D) A demonstração de fluxos de caixa pretende evidenciar as entradas e saídas que ocorreram num determinado período.

2 **Faz a associação correta entre as rubricas da coluna A e as demostrações financeiras da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Fornecimentos e serviços externos **B.** Dívidas de clientes **C.** Recebimento de clientes **D.** Resultados transitados **E.** Dívidas a fornecedores **F.** Pagamento a fornecedores **G.** Mercadorias em *stock* **H.** Pagamento ao pessoal **I.** Pagamento de juros de empréstimo **J.** Gastos com pessoal **L.** Prestação de serviços **M.** Reservas legais	**I.** Balanço **II.** Demonstração de resultados **III.** Demonstração de fluxos de caixa

3 **Explica por palavras tuas qual é a diferença entre Capital Social e Capitais Próprios.**

6.2.4. Equilíbrio financeiro e desempenho da empresa

Como já foi referido, a informação sobre a situação económico-financeira da empresa é relevante do ponto de vista interno, mas também para entidades externas à empresa, de que podem ser exemplos uma entidade bancária que vai conceder um empréstimo, um fornecedor que vai avaliar qual o prazo de pagamento a ser estipulado, ou uma outra entidade que pondera comprar uma participação no capital da empresa.

Assim, é natural que se proceda a um diagnóstico financeiro para formular um juízo de valor sobre a saúde económico-financeira da empresa, para depois preparar as decisões com base nesse juízo de valor. Este diagnóstico deve recair sobre três aspetos fundamentais e na relação que se estabelece entre eles, que são a estrutura financeira, a liquidez e a rentabilidade.

Quando olhamos para a **estrutura financeira**, procuramos perceber quais são os investimentos da empresa, qual é a origem e a duração dos seus financiamentos e se há uma adequação em termos de prazos entre os investimentos e os financiamentos.

Já sabemos que o ativo está dividido em ativo não-corrente e ativo corrente, sendo que o ativo não-corrente contempla os ativos que não têm carácter de

curto prazo, enquanto o ativo corrente inclui os ativos potencialmente realizáveis, vendidos ou consumidos no decurso do ciclo de exploração normal da empresa, ou num período não superior a doze meses, após a data do balanço. Assim, podemos concluir que o ativo não-corrente tem um carácter de médio e longo prazo.

Olhando para o outro lado do balanço, temos os capitais próprios e o passivo. No caso dos capitais próprios, podemos afirmar que têm, quase na totalidade, um carácter de médio e longo prazo, uma vez que não é expectável que venham a ser reduzidos num período inferior a doze meses (com exceção da parte dos resultados líquidos que eventualmente venha a ser distribuída sob a forma de dividendos). Relativamente ao passivo, que são também designados por capitais alheios (uma vez que corresponde ao financiamento externo a que a empresa recorre), também já sabemos que se divide em passivo não-corrente, que corresponde às dívidas e outras obrigações que deverão ser pagas num prazo superior a um ano, e passivo corrente, que deverá ser liquidado num prazo máximo de doze meses após a data do balanço. Sintetizando, podemos afirmar que deste lado do balanço os capitais próprios e o passivo não-corrente têm um carácter de médio e longo prazo, designando-se a sua soma por capitais permanentes.

A regra elementar que deve ser seguida por qualquer empresa é a de que deve haver uma adequação, em termos de prazos, entre os investimentos e os financiamentos, ou seja, os ativos com carácter de médio e longo prazo devem ser financiados por capitais (próprios ou alheios) também com carácter de médio e longo prazo. Se isso não se verificar, existirá o risco de estarmos a financiar ativos com carácter de médio e longo prazo, com capitais de curto prazo, ficando dependentes da sua permanente renovação para assegurar o financiamento ao longo da vida desses investimentos. A situação ilustrada pela figura 17 mostra um caso em que todo o ativo não-corrente está a ser financiado por capitais próprios e alheios com carácter de médio e longo prazo, havendo até um excedente. Esta diferença entre capitais permanentes e ativo não-corrente designa-se por fundo de maneio.

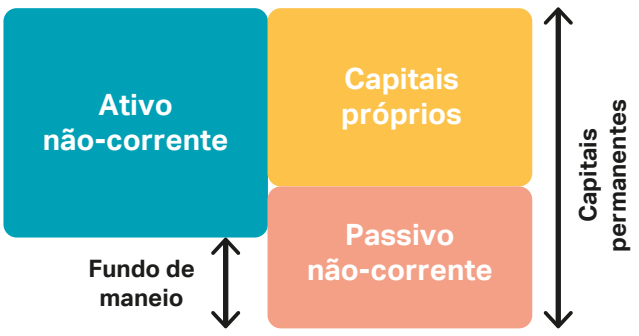


Fig. 17 – Equilíbrio financeiro.

Também a proporção entre capitais próprios e capitais alheios é um aspeto relevante a ter em conta. Uma empresa com um peso muito reduzido de capitais próprios dificilmente conseguirá obter mais financiamento externo. Se os sócios ou acionistas não acreditam na empresa, quem é que irá acreditar?

A análise da **liquidez** foca-se numa ótica de curto prazo, procurando avaliar, nomeadamente, se a empresa tem capacidade para honrar com os seus compromissos mais imediatos, como está a sua situação de tesouraria e qual a sua capacidade de obtenção de endividamento bancário.

As medidas levadas a cabo pela empresa em matéria de concessão de crédito aos clientes, formação de *stocks*, obtenção de crédito, investimentos e distribuição de lucros terão impacto na sua liquidez. A análise cuidada da demonstração de fluxos de caixa pode dar informações relevantes a este nível.

Importa ter presente dois conceitos distintos, que não se devem confundir com os ciclos de atividade abordados no ponto 6.2.2, que são o ciclo do negócio e o ciclo de tesouraria.

A atividade de exploração tradicional de uma empresa passa pela compra de mercadorias, ou matérias-primas para transformar, que consoante os casos terão de ser pagas de imediato ou poderão ser pagas algum tempo após a sua compra (por exemplo, trinta dias após a compra). O tempo habitual que medeia entre a compra e o pagamento da compra é designado por tempo médio de pagamentos.

Tratando-se de mercadorias, será normal que a empresa tenha de ficar com esses produtos em *stock*, podendo estar expostos numa loja ou não, até que apareçam os clientes dispostos a adquiri-los. Se forem matérias-primas ou outros produtos a incorporar na produção de bens, será normal que fiquem algum tempo em *stock* até que sejam transformados, sendo importante contar com o tempo necessário para a produção, assim como o tempo que os produtos já transformados ficarão em *stock* até que surjam os compradores.

Quando se efetua a venda, poderá ocorrer que o cliente efetue a compra a pronto pagamento ou que possa usufruir de um prazo para efetuar o devido pagamento. Este período comum que decorre entre a venda e o recebimento da venda designa-se por tempo médio de recebimentos.

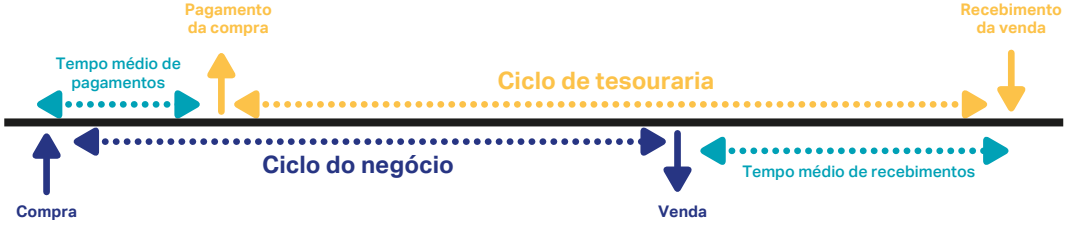


Fig. 18 – Ciclo do negócio e ciclo de tesouraria.

O ciclo do negócio corresponde ao período médio que decorre entre a compra e a venda, enquanto o ciclo de tesouraria corresponde ao tempo médio que decorre entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas.
Quanto mais longo for o ciclo de tesouraria, maior será o esforço que é exigido à empresa em termos de liquidez.

Exemplo

Se a empresa conseguir negociar junto dos seus fornecedores tempos médios de pagamento mais longos	O **ciclo de tesouraria** vai ser encurtado
	O **ciclo do negócio** vai permanecer inalterado
Se a empresa reduzir o seu tempo médio de recebimentos	O **ciclo de tesouraria** vai ser mais curto
	O **ciclo do negócio** não vai ser afetado
Se a empresa conseguir diminuir o tempo durante o qual as mercadorias ficam em *stock*	O **ciclo de tesouraria** vai ser reduzido
	O **ciclo do negócio** vai ser encurtado

Ao analisar a **rentabilidade** da empresa, pretendemos avaliar, entre outros aspetos, se a atividade de exploração da empresa é lucrativa, qual a sua estrutura de custos, se o peso dos seus encargos financeiros é adequado e qual a rendibilidade dos investimentos realizados. Em suma, qual é a capacidade da empresa para gerar resultados e de que forma esses resultados estão a ser alcançados.
A rentabilidade também deve ser examinada de forma relativa, ou seja, devemos relacionar os resultados obtidos pela empresa com os meios utilizados para a sua consecução. Se, por exemplo, estivermos a comparar duas empresas que alcançam os mesmos resultados, mas se num caso o dinheiro que os sócios ou acionistas necessitarem de investir é substancialmente superior ao da outra empresa, então estamos perante diferentes níveis de rentabilidade. Se consigo alcançar o mesmo resultado investindo menos, então, o retorno desse investimento é superior.
A estrutura de custos pode diferir muito de empresa para empresa, sendo muito afetada pelo setor de atividade em que a empresa se enquadra, fator que deve ser sempre tido em conta na análise.

Exemplo

Quando um financiador analisa uma empresa para a concessão de um empréstimo de curto prazo, vai estar mais preocupado com a liquidez dessa empresa, enquanto, se for para a concessão de um empréstimo de longo prazo, se irá preocupar mais com a capacidade de esta gerar resultados (rentabilidade) e com a sua estrutura financeira.

A estrutura financeira, liquidez e rentabilidade estão interligadas entre si, porque qualquer decisão que os gestores tomem no sentido de influenciar um deles terá repercussões nos restantes. Daí que seja comum apresentar estes três pontos fundamentais da análise financeira como vértices de um triângulo, em que os lados do triângulo são as relações que se estabelecem entre os vértices.

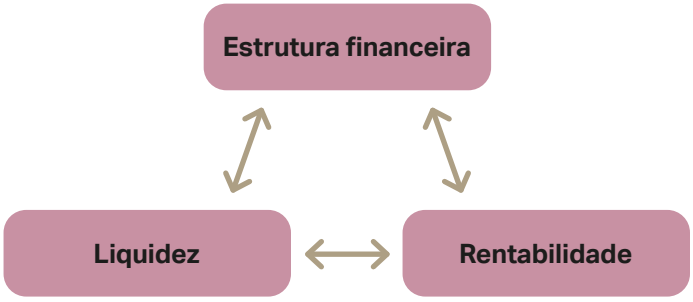


Fig. 19 – Triângulo da análise financeira.

As consequências ao nível de estrutura financeira, liquidez e rentabilidade de qualquer decisão que seja tomada nem sempre são simples de analisar e dependem de uma multiplicidade de fatores. Os exemplos seguintes pretendem apenas mostrar de um modo simplificado a influência e as relações que se estabelecem entre os três vértices do triângulo da análise financeira.

Manual Digital

QuizEV
Análise financeira

Avaliação
Gestão financeira

Exemplo

Se a empresa realizar um aumento de capital para aumentar os seus capitais permanentes e com isso melhorar a sua **estrutura financeira**	Se nada mais se alterar, a sua **rentabilidade** deverá diminuir, uma vez que o mesmo resultado está a ser gerado a partir de um capital superior
	A **liquidez** deverá melhorar, uma vez que deverá haver maior folga para gerir os compromissos de curto prazo.
Se a empresa lançar um novo produto no mercado que se traduz num incremento substancial nas vendas, estará com isso a contribuir para a melhoria da **rentabilidade**	No imediato a sua **liquidez** poderá deteriorar-se fruto da necessidade de ter mais produtos em *stock* e aumentar o volume de crédito concedido a clientes
	Poderá haver impacto na sua **estrutura financeira**, dependendo da forma como é financiado o investimento necessário para lançar este produto
Se a empresa conseguir negociar com os seus fornecedores um alargamento dos prazos de pagamento, por si só isto irá encurtar o ciclo de tesouraria, melhorando a sua **liquidez**	Os valores em dívida a fornecedores irão aumentar, levando a um aumento do passivo, com repercussões na **estrutura financeira** da empresa
	Se o aumento do crédito dos fornecedores permitir uma redução de outro endividamento com custos para a empresa, poderá haver melhorias na **rentabilidade**

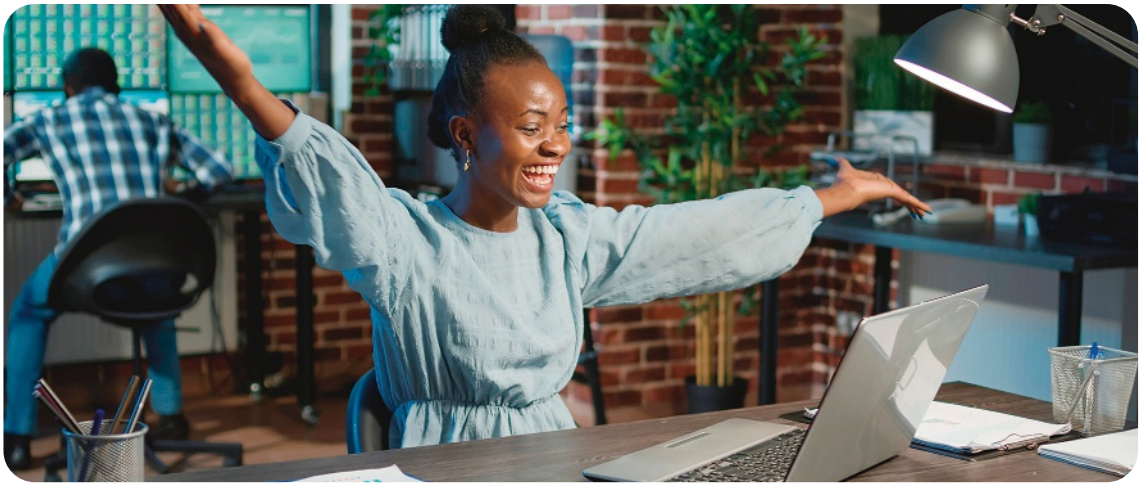


Fig. 20 – Gestora satisfeita com o resultado da análise financeira da sua empresa.

Responde tu

1 **Classifica em verdadeira ou falsa cada uma das seguintes afirmações:**

A) Os capitais permanentes da empresa correspondem à soma do ativo não-corrente e do passivo não-corrente.

B) O fundo de maneio corresponde à diferença entre o passivo não-corrente e o ativo não-corrente.

C) Os capitais alheios correspondem à soma do passivo corrente e do passivo não-corrente.

D) A análise da liquidez foca-se essencialmente numa ótica a longo prazo.

E) As empresas devem procurar que haja uma adequação, em termos de prazos, entre os investimentos e os financiamentos.

F) O passivo corrente corresponde às dívidas e outras obrigações que deverão ser pagas num prazo máximo de doze meses após a data do balanço.

G) A análise dos fluxos de caixa é suficiente para que consiga analisar os três aspetos fundamentais da análise financeira (estrutura financeira, liquidez e rentabilidade).

H) O ciclo de tesouraria corresponde ao tempo médio que decorre entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas.

I) O ciclo do negócio e o ciclo de tesouraria são duas designações idênticas para o mesmo conceito.

J) A análise da rentabilidade não é aplicável à generalidade das empresas, sendo útil apenas quando estamos a analisar bancos e seguradoras.

2 **Faz a associação correta entre os elementos da coluna A e os elementos da coluna B.**

Coluna A	Coluna B
A. Empréstimo bancário a ser reembolsado daqui a três anos	**I.** Ativo não-corrente
B. Reservas legais	**II.** Ativo corrente
C. Pavilhão industrial que a empresa detém para exercer a sua atividade	**III.** Capitais próprios
D. Impostos em dívida cujo prazo de pagamento termina de hoje a quinze dias	**IV.** Passivo não-corrente
E. Dívida de cliente em dificuldades financeiras, com quem se acordou que só se receberia de hoje a dois anos	**V.** Passivo corrente
F. Máquinas que a empresa utiliza para a sua produção	
G. Dívida de um cliente a ser recebida daqui a um mês	
H. Dinheiro depositado numa conta bancária	
I. *Stock* de mercadorias	
J. Resultados acumulados	

3 **Explica por palavras tuas porque é que a estrutura financeira, liquidez e rentabilidade estão interligadas entre si.**

4 **Qual das seguintes afirmações consideras correta?**

A) O balanço apenas nos dá informações relevantes para a análise da rentabilidade da empresa.

B) O conhecimento e análise da situação económico-financeira só é relevante para entidades externas à empresa.

C) A proporção entre capitais próprios e capitais alheios é um aspeto relevante a ter em conta quando analisamos a estrutura financeira de uma empresa.

D) Quanto mais longo for o ciclo de tesouraria, menor será o esforço que é exigido à empresa em termos de liquidez.

Em resumo...

Quais são os fatores que fundamentam o conceito de valor do dinheiro no tempo?	Os fatores justificam este conceito são o tempo, a inflação e o risco.
O que nos diz o conceito de relação entre risco e retorno?	Este conceito estabelece que qualquer investidor ou empresa só estão dispostos a assumir mais riscos, se lhes for oferecido um retorno mais elevado como compensação.
O que é o prémio de risco?	O prémio de risco corresponde ao acréscimo de retorno exigido pelos investidores para aceitarem investir num ativo com risco, em relação à rentabilidade que teriam investindo em ativos sem risco.
Quais são as grandes áreas de decisão de um gestor financeiro?	As decisões de um gestor financeiro podem ser divididas em três grandes domínios: decisões de investimento, decisões de financiamento e decisões sobre dividendos.
Em que consiste o risco sistemático?	O risco sistemático está relacionado com a forma como os rendimentos de uma empresa são afetados por fatores que dizem respeito ao sistema como um todo, pelo que, quando ocorre algum fator de risco sistemático, este vai afetar todas as empresas presentes nessa economia ou mercado mais amplo.
E em que consiste o risco não-sistemático?	O risco não-sistemático é o risco específico de uma determinada empresa ou setor de atividade em concreto, que pode ser diversificado.
Qual é a causa do problema de agência?	O problema de agência ocorre quando os agentes dos proprietários (que são os gestores) tomam decisões que não estão alinhadas com os objetivos de maximização da riqueza dos proprietários.

Manual Digital

Apresentação
Em resumo: Gestão financeira

O que pode ser feito para alinhar os interesses dos gestores com o dos proprietários?	Podem ser implementadas medidas de controlo e incluídas cláusulas nos contratos dos gestores que contribuam para alinhar os seus interesses com os dos proprietários.
O que se entende por governo das sociedades?	O governo das sociedades pode ser visto como o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a forma como uma empresa é gerida e controlada, abarcando tanto as relações internas, como o seu contexto externo.
Quais são os elementos disponibilizados pela contabilidade?	Os elementos disponibilizados pela contabilidade podem ser agrupados em elementos relativos à situação patrimonial, relativos à evolução patrimonial e relativos à evolução financeira.
O que é um ativo?	Diz-se que uma empresa tem um ativo quando, devido a um evento passado, controla os benefícios produzidos por um determinado bem ou direito.
E o que é um passivo?	A empresa tem um passivo quando tem dívidas e obrigações perante terceiros.
O que são os capitais próprios da empresa?	Os capitais próprios correspondem à diferença entre os bens e direitos de que a empresa é titular e as dívidas e obrigações por que tem que responder.
Como se determinam os resultados de uma empresa?	Os resultados resultam da diferença entre os rendimentos e os gastos num determinado período.
O que se entende por fluxo?	Um fluxo consiste na transferência entre duas entidades de uma certa quantidade de bens ou de meios monetários.

Como se classificam os fluxos financeiros?	Os fluxos financeiros podem ser autónomos ou induzidos. Os fluxos induzidos classificam-se em fluxos diretos (que por sua vez podem ser imediatos ou diferidos) e indiretos.
Quais são os ciclos presentes na atividade de uma empresa?	Os ciclos podem ser agrupados em ciclo de investimento, ciclo de exploração e ciclo financeiro.
O que é o balanço?	O balanço é uma demonstração financeira, reportada a uma determinada data, que detalha o ativo, o passivo e os capitais próprios da empresa.
Qual é o objetivo da demonstração de resultados?	O objetivo da demonstração de resultados é resumir o resultado da atividade da empresa referente a um determinado período de tempo.
E qual o objetivo da demonstração de fluxos de caixa?	A demonstração de fluxos de caixa pretende evidenciar as entradas e saídas que ocorreram num determinado período, de forma a explicar o aumento ou diminuição de liquidez de caixa que se tenha registado.
Que informação se pretende obter com a análise da estrutura financeira?	O intuito é o de compreender quais são os investimentos da empresa, qual é a origem e a duração dos seus financiamentos, e se há uma adequação, em termos de prazos, entre os investimentos e os financiamentos.
E o que pretendemos com a análise à liquidez da empresa?	Entre outros, a análise da liquidez procura avaliar se a empresa tem capacidade para honrar com os seus compromissos mais imediatos, como está a sua situação de tesouraria e qual a sua capacidade de obtenção de endividamento bancário.
O que se pretende saber com a análise da rentabilidade?	A análise da rentabilidade pretende aferir qual é a capacidade da empresa para gerar resultados e de que forma se chega a esses resultados.

Organização e Gestão Empresarial e Financeira 10.º ano

Criação intelectual
Gonçalo Carreira

Revisão científica
Universidade
de Cabo Verde

Design
Porto Editora

Créditos fotográficos
Shutterstock.com
© Stock.Adobe.com
© Pedro Moita – Capa,
pp. 19, 59, 60, 76, 78, 82, 146.

Edição
2025

Este manual segue
o programa experimental
da disciplina, publicado pelo
Ministério da Educação.

Cabo Verde

Brasão

Bandeira

Hino Nacional

Cântico da Liberdade

Canta, irmão
Canta, meu irmão
Que a liberdade é hino
E o homem a certeza.

Com dignidade, enterra a semente
No pó da ilha nua;
No despenhadeiro da vida
A esperança é do tamanho do mar
Que nos abraça,
Sentinela de mares e ventos
Perseverantes
Entre estrelas e o Atlântico
Entoa o cântico da liberdade.

Canta, irmão
Canta, meu irmão
Que a liberdade é hino
E o homem a certeza!

Este livro foi aprovado pelo Ministério da Educação para utilização obrigatória nas escolas