

Organização e Gestão Empresarial e Financeira

11.º ano



Ministério
da Educação



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



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.



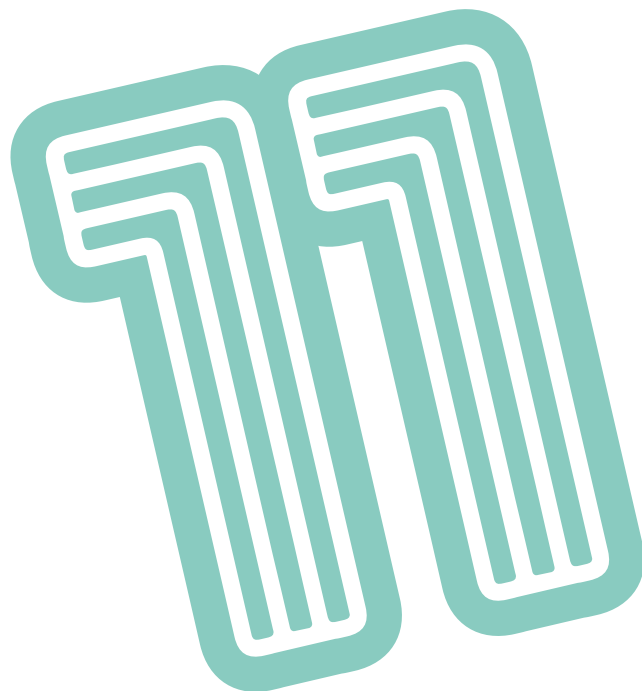
QuizEV

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



Organização e Gestão Empresarial e Financeira

11.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**



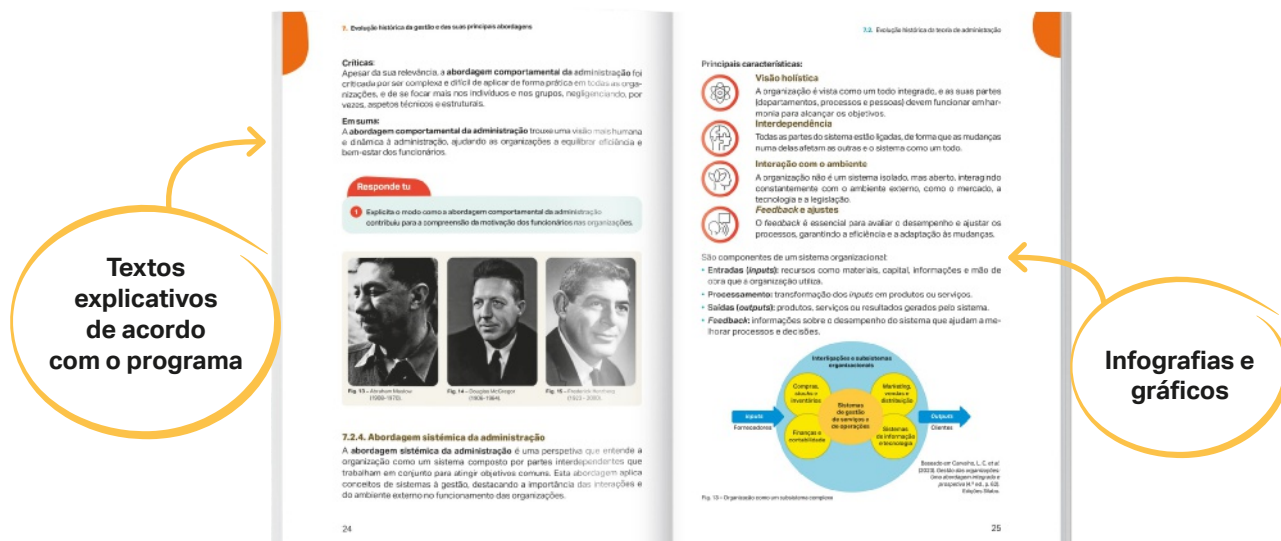
Conhece o teu manual

O manual está organizado para que possas aprender de forma autónoma, e continues a ter sucesso na disciplina de **Organização e Gestão Empresarial e Financeira** no 11.º ano. O manual está estruturado nos dois 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...



Ao longo da unidade, há...



Encontras também...

Exemplo

No seguimento da requisição n.º 17, de 06/03/2025, e como a empresa FoodPrime - Produtos alimentares só possui em stock 20 kg de batata branca, emite, nesse mesmo dia, a **nota de encomenda** n.º 29.

Produto: Batata branca Preço de entrega: 10 €/kg
Quantidade: 100 kg
Fornecedor: Sabonita

→ Preço de entrega: Morada da FoodPrime

FoodPrime - Produtos alimentares
Av. João Quares de Lacerda 60
Praia 1800
Cabo Verde

NOTA DE ENCOMENDA
Nota de encomenda n.º: 29
Data: 06.3.2025

Elabora: Simeone
Recebe: Simeone
Ass: Simeone
Prata: 1800 - Cabo Verde

Quant.	Unidade	Designação	Preço unit.	Valor Total
100	kg	BATATA BRANCA	10,00	1000,00
			Preço:	1000,00

Condições de pagamento: 10 dias
Prazo de entrega: 10 dias
Local de entrega: Praia 1800

Departamento de compras
Elaine Mendes

8.3 A gestão de aprovisionamento

1. Ordena sequencialmente as seguintes etapas de funcionamento de um serviço de compras:
 - A. Acompanhamento da encomenda.
 - B. Análise e aprovação da requisição de compra.
 - C. Análise e comparação das propostas apresentadas pelos fornecedores.
 - D. Avaliação do fornecedor (avaliação pós-compra).
 - E. Escolha do fornecedor e emissão do pedido de compra.
 - F. Acompanhamento da necessidade de aquisição.
 - G. Negociação com fornecedores (se necessário).
 - H. Pesquisa e seleção de potenciais fornecedores.
 - I. Recebimento e conferência dos produtos adquiridos.
 - J. Registo no sistema de inventário e pagamento.
 - K. Solicitação de propostas ou cotações aos fornecedores selecionados.
2. Explica a função "provisão de necessidades" num serviço de compras.
3. Indica o que deve fazer o departamento de compras após a identificação da necessidade de aquisição de um produto.
4. Determina a etapa que se refere só à pesquisa de fornecedores.
5. Descreve como se processa a gestão de encomendas.
6. Considera os dados seguintes:

Empresa: Fopea & Companhia
Morada: Av. do Palmarejo, 1123 - Praia 1800 - Cabo Verde
Enviado: Monteiro, do departamento de vendas, em 01/04/2025, um pedido de 20 gravatas "Under Tie" (tamanho do material: 0,00) para o dia 10/04/2025 - requisição n.º 147025. O pedido foi enviado por Monteiro Varela, do departamento de compras. Como o armazém só possui em stock 5 gravatas "Under Tie", o departamento de compras emite, em 02/04/2025, a nota de encomenda n.º 212025, para: 16 Parfums - Rua Electrica, 55 - Praia 1800 - Cabo Verde
Telefone: +238 999 90 90 - E-mail: geral@voparfeito.com
Gerente: Carla Semedo - E-mail: csemedo@voparfeito.com

da qual constava:

 - 15 gravatas "Under Tie" por 1750800 cada;
 - Prazo de entrega: 7 dias;
 - Local de entrega: Morada da empresa
 - Roupa & Companhia;
 - Pagamento a 30 dias.

Com base nos dados disponíveis, emite os seguintes documentos:

 - a) Requisição de material;
 - b) Ficha de fornecedor;
 - c) Nota de encomenda.

Exemplos que apoiam as aprendizagens

Responde tu, com questões para consolidares todos os conteúdos

Cada unidade encerra com...

8. As funções empresariais

Em resumo...

O que se entende por gestão de aprovisionamento?

É o conjunto de atividades relacionadas com a aquisição, armazenamento e gestão de materiais, produtos e recursos necessários para o funcionamento de uma empresa ou organização, assegurando que estes estejam disponíveis no momento certo, na quantidade adequada e ao custo mais baixo possível, evitando desperdícios ou falta de stock.

Quais são as principais atividades da gestão de aprovisionamento?

- Assegurar a disponibilidade dos recursos;
- Definir a gestão de recursos;
- Reduzir os custos de aquisição;
- Garantir a qualidade dos produtos adquiridos;
- Cumprir prazos de entrega;
- Manter o relacionamento com os fornecedores;
- Contribuir para a competitividade da empresa;
- Acompanhar a evolução do mercado;
- Promover a sustentabilidade e responsabilidade social.

Quais são as relações funcionais do serviço de aprovisionamento?

- Gestão de stocks;
- Desenvolvimento de projetos;
- Logística e armazenamento;
- Produção;
- Finanças;
- Vendas e marketing.

Quais são as etapas do processo de aprovisionamento?

- Planeamento das necessidades;
- Pesquisa e seleção de fornecedores;
- Negociação e contratação;
- Emissão de pedidos de compra;
- Recebimento e inspeção;
- Armazenamento e gestão de stocks;
- Alocação e distribuição;
- Utilização e monitorização;
- Avaliação e desempenho dos fornecedores.

8.3 A gestão de aprovisionamento

Quais são as principais atividades de aprovisionamento?

- Requisição de material ao serviço de aprovisionamento;
- Verificação de disponibilidade do material em armazém;
- Avaliação de encomenda ao fornecedor (se necessário);
- Aquisição no mercado (se for um material novo);
- Encaminhamento da requisição para o armazém (se houver quantidade suficiente);
- Entrega dos produtos solicitados ao serviço utilizador.

O que se entende por gestão de compra?

É o processo estratégico e operacional que envolve um conjunto de atividades que vão desde a identificação das necessidades de compra até à avaliação do desempenho dos fornecedores, passando pela seleção, negociação e conclusão das aquisições.

Qual é o principal objetivo da gestão de compras?

Garantir que os recursos sejam adquiridos de forma eficiente ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade, e de acordo com os prazos estabelecidos.

Quais são as funções essenciais de um serviço de compra?

- Identificação da necessidade de aquisição;
- Análise e aprovação da requisição de compra;
- Pesquisa e seleção de potenciais fornecedores;
- Solicitação de propostas ou cotações aos fornecedores selecionados;
- Análise e comparação das propostas apresentadas pelos fornecedores;
- Negociação com fornecedores (se necessário);
- Escolha do fornecedor e emissão do pedido de compra;
- Acompanhamento da encomenda;
- Recebimento e conferência dos produtos adquiridos;
- Registo no sistema de inventário e pagamento (de acordo com as condições acordadas);
- Avaliação do fornecedor (avaliação pós-compra).

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

7


Evolução histórica da gestão e das suas principais abordagens	7
7.1. Antecedentes históricos da gestão	8
7.2. Evolução histórica da teoria de administração	12
7.2.1. A escola clássica da administração	12
7.2.2. A escola humanística da administração	17
7.2.3. Abordagem comportamental da administração	20
7.2.4. Abordagem sistémica da administração	24
7.2.5. Abordagem contingencial da administração	26
7.2.6. As novas tendências da gestão de empresas	28

8

As funções empresariais	35
8.1. As funções/áreas da empresa	36
8.1.1. Noções fundamentais das funções empresariais	36
8.1.2. Importância e classificação	37
8.1.3. Enquadramento das várias áreas/funções empresariais	39
8.2. A gestão de recursos humanos	44
8.2.1. Noções e importância da gestão de recursos humanos	44
8.2.2. A gestão de pessoal nas empresas	46
8.2.3. O mercado de trabalho em Cabo Verde	62
8.2.4. O recrutamento, seleção e integração de pessoal	65
8.2.5. Sistemas de remunerações e carreira	83
8.2.6. O contrato de trabalho	88
8.2.7. Procedimentos administrativos de recursos humanos	94
8.3. A gestão de aprovisionamento	100
8.3.1. A gestão de aprovisionamento – conceito e objetivos	100
8.3.2. Enquadramento do serviço de aprovisionamento na empresa	102
8.3.3. O processo de aprovisionamento	104
8.3.4. As principais atividades de aprovisionamento	106

8.4. A gestão de produção/operação	142
8.4.1. A gestão de produção – conceito e importância	142
8.4.2. Objetivos da gestão de produção	142
8.4.3. O gestor de produção/operação: perfil e papel	144
8.4.4. Tipologias de produção	147
8.4.5. O processo produtivo	151
8.4.6. Controlo de qualidade	155
8.4.7. Os custos de produção	163
8.4.8. Indicadores da produtividade	167
8.5. A gestão comercial (<i>marketing</i> e vendas)	182
8.5.1. Caracterização do processo comercial	182
8.5.2. Objetivos e atividades da função commercial	182
8.5.3. Técnicas de vendas	185
8.5.4. Noções fundamentais de <i>marketing</i>	187
8.5.5. O papel do <i>marketing</i> na gestão da empresa	189
8.5.6. O mercado	192
8.5.7. O <i>mix</i> de <i>marketing</i>	202
8.5.8. O <i>marketing</i> digital	205
8.6. A gestão e estratégia financeira	212
8.6.1. A avaliação económica e financeira das empresas	212
8.6.2. O papel do departamento financeiro	221
8.6.3. Fontes de financiamento das empresas	222
8.6.4. A tomada de decisões financeiras	234
8.6.5. Conceitos financeiros básicos: juros simples e compostos	237
8.6.6. Planeamento e controlo financeiro	245





Evolução histórica da gestão e das suas principais abordagens

- 7.1.** Antecedentes históricos da gestão
- 7.2.** Evolução histórica da teoria de administração

Evolução histórica da gestão e das suas principais abordagens

Objetivos de aprendizagem

- Evolução histórica da gestão de empresas
- Contributo das escolas de administração para a afirmação da Gestão como ciência
- As novas tendências da gestão de empresas

7.1. Antecedentes históricos da gestão

Os antecedentes históricos da gestão refletem a necessidade humana de organização e coordenação, desde os primórdios da civilização.

Antes de se consolidar como uma disciplina formal, no final do século XIX, a gestão passou por um processo evolutivo, partindo de práticas intuitivas para sistemas cada vez mais estruturados, adaptados aos desafios económicos, sociais e tecnológicos de cada época.

Eis os principais **marcos históricos**:

Organização primitiva

Na Pré-História, a gestão era informal e voltada para a sobrevivência. Os grupos nómadas e as comunidades primitivas organizavam-se para a realização de atividades como a recolha de alimentos, a caça, a pesca e a defesa do grupo. A divisão do trabalho ocorria de forma natural, com base nas habilidades, força ou idade de cada elemento, enquanto a liderança era exercida por indivíduos respeitados dentro do grupo, com base na sua idade, experiência ou capacidade de garantir a segurança da comunidade.

Civilizações antigas

Com o surgimento das grandes civilizações, como o Egito, China, Grécia e Roma, a gestão começou a tomar formas mais complexas.

Os **egípcios**, por exemplo, desenvolveram sistemas de registos escritos, como os hieróglifos, para controlar os *stocks* e os impostos cobrados. Além disso, a construção das monumentais pirâmides exigiu planeamento, divisão de tarefas e coordenação e supervisão de recursos humanos e materiais.



Fig. 1 – Hieróglifos.

Na **China**, Confúcio influenciou as práticas administrativas ao enfatizar valores como ética, hierarquia e disciplina. Os administradores públicos eram escolhidos com base na sua competência (sistema meritocrático).

Aprende mais



Fig. 2 – Confúcio (551-479 a. C.).

Confúcio

Professor, filósofo e teórico político chinês (551-479 a. C.). As suas ideias influenciaram as civilizações de toda a Ásia Oriental.

Quis contribuir para o bom governo do seu povo segundo a experiência dos antigos. «Confucionismo» é o movimento que tem por fundador Confúcio.

Infopedia.pt

A **Grécia** foi responsável pela introdução da democracia e da participação em decisões coletivas. Já os **romanos** destacaram-se pela criação de uma forte hierarquia administrativa, inspirada no seu modelo militar, e pela gestão eficiente de obras públicas (estradas e aquedutos), que exigiam planeamento e controlo.

Idade Média

Durante a Idade Média, o sistema feudal caracterizou-se por uma administração descentralizada, com os senhores feudais a gerirem as suas terras e os seus servos. Nesta época surgiram as guildas comerciais – associações de artesãos e comerciantes que regulamentavam os padrões de qualidade e os preços dos bens e desenvolveram-se sistemas rudimentares de formação dos trabalhadores, o que representou um avanço na organização do comércio e da produção.

Mercantilismo e a Revolução Comercial

O período do mercantilismo, entre os séculos XV e XVII, trouxe mudanças significativas com a expansão do comércio marítimo e o surgimento de companhias comerciais, como a Companhia das Índias Orientais. Estas viagens exigiram enormes esforços ao nível do planeamento, controlo dos *stocks* e logística, o que levou ao desenvolvimento de práticas rudimentares de contabilidade, além da gestão de grandes empreendimentos comerciais multinacionais.

Revolução Industrial

A Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, representou um marco crucial para a gestão. Com a urbanização e o crescimento das fábricas, a introdução de máquinas e a produção em massa, tornou-se necessário coordenar grandes grupos de trabalhadores. Nesse contexto, Adam Smith destacou-se, ao propor na sua obra *A Riqueza das Nações* a divisão do trabalho como forma de aumentar a produtividade. Já no século XIX, pensadores como Robert Owen começaram a reconhecer a importância das condições de trabalho e do bem-estar dos trabalhadores para o sucesso organizacional.

Estes avanços nos sistemas de organização e liderança, acumulados ao longo da História (passando de formas empíricas e intuitivas para sistemas racionais e planeados), prepararam o terreno para a formalização da gestão como ciência no início do século XX.

Aprende mais



Adam Smith

Economista, político e filósofo escocês (1723-1790).

É considerado o “pai” da Economia.

A sua obra *The Wealth of the Nations* (*A Riqueza das Nações*), publicada em 1776, é considerada uma referência e contém inúmeras ideias que estão na base da evolução do pensamento económico até à atualidade.

Infopedia.pt

Fig. 3 – Adam Smith (1723-1790).

Aprende mais



Fig. 4 – Robert Owen (1771-1858).

Robert Owen

Industrial e reformador social galês (1771-1858). Na sua fábrica de New Lanark, na Escócia, e mais tarde numa colónia em Indiana, nos Estados Unidos, pôs em prática uma série de ideias inovadoras: proporcionou aos operários melhores condições de habitação e trabalho, bens de consumo a preços mais baixos e educação para os filhos. As ideias que fizeram de Owen um dos mais importantes socialistas utópicos foram expostas em *A New View of Society* (1813) e também em *Report to the County of Lanark* (1829), *The New Moral World* (1834).

Infopedia.pt

Responde tu

1 Apresenta as principais influências das civilizações antigas nos antecedentes históricos da gestão, nomeadamente, da civilização egípcia.

2 Selecciona a opção que completa corretamente a afirmação.

Na Idade Média, uma das principais contribuições para a evolução da gestão foi

A) a criação de sistemas meritocráticos para a administração pública.

B) a introdução da produção em massa nas fábricas.

C) o surgimento das guildas comerciais, que regulamentavam padrões de trabalho e a qualidade dos bens.

D) o uso generalizado de tecnologias industriais avançadas.

3 Completa a frase.

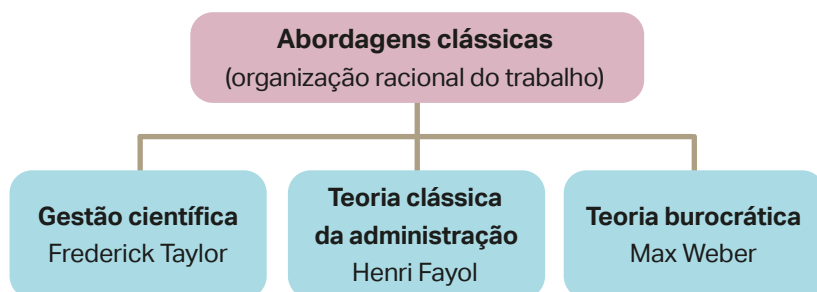
A Revolução Industrial teve um papel crucial na evolução da gestão: a urbanização e o crescimento das _____ **a)** _____, a introdução de _____ **b)** _____ e a _____ **c)** _____, exigiram novas práticas de organização, como a coordenação de grandes equipas de _____ **d)** _____.

7.2. Evolução histórica da teoria de administração

As escolas da teoria da administração representam diferentes abordagens e perspetivas sobre como as organizações devem ser geridas. Cada escola surgiu num contexto histórico específico, refletindo as necessidades e os desafios dessa época.

7.2.1. A escola clássica da administração

A **escola clássica da administração** foi uma das primeiras abordagens sistemáticas para a administração e surgiu no final do século XIX e início do século XX, com o objetivo de melhorar a eficiência das organizações, principalmente nas indústrias, por causa da crescente industrialização. Defende a organização racional do trabalho, utilizando ferramentas como organogramas, métodos estruturados e linhas de montagem, com foco na motivação dos trabalhadores, através de incentivos económicos, como salários, bónus ou prémios de produtividade.



A **gestão científica**, proposta por **Frederick W. Taylor** (engenheiro norte-americano) no início do século XX, visava aplicar o método científico para estudar e melhorar os processos de trabalho, com foco na eficiência e produtividade. A principal finalidade da gestão deveria ser garantir a máxima prosperidade, tanto para o empregador como para o empregado.

O Taylorismo – conjunto de teorias e práticas direcionadas para a racionalização e organização dos processos produtivos – teve por base o estudo detalhado do trabalho realizado por cada operário de uma fábrica, através da análise dos tempos e movimentos necessários para a realização de cada tarefa, para determinar a forma mais eficiente de a executar. O objetivo era maximizar a produção, reduzindo o esforço físico dos trabalhadores através de uma rigorosa padronização de gestos e ações, e aumentando o seu desempenho através de incentivos monetários, como os prémios de produção. Surgiu, então, o conceito de *homo economicus*, que considera que as pessoas são motivadas apenas por fatores económicos, como o dinheiro.

Principais características:**Divisão do trabalho**

Taylor acreditava que o trabalho deveria ser dividido em tarefas simples e especializadas, de modo que os trabalhadores se concentrassem numa única atividade repetitiva para aumentar a sua eficiência.

**Seleção e formação**

Defendia a seleção de trabalhadores com base nas suas habilidades, e a necessidade de formá-los para realizarem as suas tarefas de maneira mais eficiente.

**Padronização de ferramentas e processos**

A padronização de ferramentas, métodos e condições de trabalho ajudaria a reduzir a variabilidade no processo produtivo.

**Sistema de incentivos**

Taylor introduziu um sistema de pagamento por peça, incentivando os trabalhadores a aumentar a sua produtividade, para obter maiores recompensas financeiras.

Conclusão:

A metodologia de Taylor resultou em aumentos significativos de produtividade e salários mais elevados. No entanto, enfrentou alguma resistência por parte de trabalhadores e sindicatos, que receavam uma redução no número de postos de trabalho, já que a maior rapidez e intensidade com que trabalhavam poderia resultar na redução do número de funcionários.

Responde tu

- 1 Indica qual é o principal objetivo do Taylorismo e de que forma Frederick Taylor pretendia alcançá-lo.

A **teoria clássica da administração**, proposta por **Henri Fayol** (engenheiro francês), surgiu da necessidade de desenvolver métodos para administrar empresas mais complexas, como as fábricas. Fayol enfatiza a administração como um conjunto de funções e princípios a serem seguidos pelos gestores para melhorar o funcionamento das organizações.

Funções da administração	Princípios da administração
<ul style="list-style-type: none">– Planejar – o gestor deve fazer uma previsão das possíveis situações que podem ocorrer na sua empresa.– Organizar – o gestor é responsável por organizar os recursos materiais e sociais da empresa.– Comandar – o gestor deve estar sempre preparado para gerir e orientar a sua organização.– Coordenar – o gestor deve estar preparado para resolver os conflitos de gestão.– Controlar – o gestor, mais do que qualquer outro membro da organização, deve garantir que as normas sejam seguidas pela organização.	<p>Fayol apresentou 14 princípios considerados fundamentais à gestão:</p> <ul style="list-style-type: none">– divisão do trabalho;– autoridade;– disciplina;– unidade de comando;– unidade de direção;– subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais da organização;– remuneração do pessoal (justa e garantida);– centralização;– hierarquia;– ordem;– equidade;– estabilidade do pessoal;– iniciativa;– espírito de equipa.

Conclusão:

Fayol deu um importante contributo para a teoria da administração, ao afirmar que os gestores precisam de ser formados, e que é possível aprender a ser um bom gestor.

Responde tu

- 1 Indica o principal contributo de Henri Fayol para a teoria da administração.

Max Weber (economista e sociólogo alemão), inspirado em organizações compostas por inúmeros indivíduos que procuram alcançar um conjunto de objetivos, desenvolveu a **teoria burocrática da administração**, focada na criação de estruturas organizacionais baseadas em regras formais e hierarquias, na procura da eficiência e da racionalidade nas organizações.

Principais características:



Divisão do trabalho

As tarefas são distribuídas de forma clara e especializada.



Hierarquia

Existe uma estrutura de autoridade bem definida, com níveis de poder organizados.



Regras e regulamentos formais

Normas claras orientam o funcionamento da organização e garantem a uniformidade.



Impersonalidade

As decisões são baseadas em regras e não em preferências pessoais.



Competência técnica

A seleção e promoção de funcionários ocorre com base nas suas qualificações e habilidades.



Formalização

A comunicação e os procedimentos são documentados para garantir clareza e continuidade.

Esta teoria surgiu para superar as limitações da teoria clássica da administração, ao criar um modelo de organização racional aplicável não apenas às fábricas, mas a todas as organizações, tendo em consideração a crescente dimensão e complexidade das empresas.

Conclusão:

A teoria burocrática da administração acabou por revelar fragilidades na estrutura burocrática, que enfrenta constantes pressões externas. Essas pressões enfraquecem o compromisso dos subordinados com as regras, dificultam a aceitação das ordens como legítimas – especialmente quando vão contra os seus próprios interesses –, e exigem uma autodisciplina difícil de sustentar a longo prazo. Estes fatores levam ao enfraquecimento da organização burocrática, podendo até causar a sua destruição. Isso ocorre porque não tem em consideração a organização informal, presente em qualquer empresa, nem as diferenças individuais, que podem afetar o desempenho das atividades.

Responde tu

- 1 Identifica os principais elementos da teoria burocrática de Max Weber.

Críticas:

A **escola clássica da administração** foi criticada por ter uma visão mecanicista da organização, focada apenas na estrutura e eficiência, por desvalorizar o fator humano, ignorando motivações e relações sociais, por adotar rigidez excessiva com regras e hierarquias, e por ser pouco adaptável a ambientes dinâmicos e complexos.

Em suma:

A **escola clássica da administração** foi fundamental para o desenvolvimento da teoria administrativa moderna, oferecendo uma base para os conceitos de eficiência, organização e divisão de trabalho. Embora algumas das suas práticas sejam consideradas ultrapassadas, os seus princípios ainda são aplicados em muitas organizações, especialmente em indústrias e setores que procuram uma estrutura rígida e processos altamente eficientes.



Fig. 5 – Frederick W. Taylor (1856-1915).

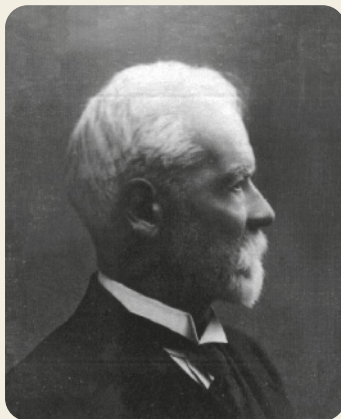


Fig. 6 – Henri Fayol (1841-1925).

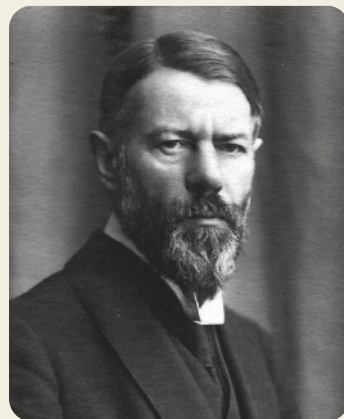


Fig. 7 – Max Weber (1864-1920).

7.2.2. A escola humanística da administração

A **escola humanística da administração**, também conhecida como **teoria das relações humanas**, surgiu na década de 1930 como resposta às limitações das abordagens clássicas, que davam prioridade à eficiência e à organização formal, mas negligenciavam os aspetos humanos do trabalho. Esta escola trouxe uma nova perspectiva ao destacar a importância das pessoas dentro das organizações, as suas necessidades, motivações e relacionamentos.



Os **Estudos de Hawthorne**, conduzidos por Elton Mayo (sociólogo australiano), entre 1927 e 1932, na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Chicago (EUA), pretendiam determinar a influência das condições físicas de trabalho, como a iluminação, na produtividade dos operários. Inesperadamente, descobriram que a produtividade aumentava tanto com maior iluminação como em condições piores, o que levou à conclusão de que outros fatores, como a atenção dada aos trabalhadores, eram mais relevantes, pelo que concluíram:

- **Importância das relações humanas** – a produtividade não depende apenas de fatores físicos ou económicos, mas também de aspetos sociais e emocionais.
- **Efeito Hawthorne** – o desempenho dos trabalhadores melhora quando eles percebem que estão a ser observados e valorizados.
- **Grupos informais** – os relacionamentos interpessoais e as normas do grupo influenciam significativamente o comportamento e o desempenho no trabalho.
- **Motivação e reconhecimento** – o sentimento de pertença, reconhecimento e participação ativa são fatores-chave para a motivação.

Os Estudos de Hawthorne foram pioneiros ao destacar a importância do fator humano na gestão organizacional. As descobertas influenciaram o desenvolvimento da **teoria das relações humanas**, liderada por Elton Mayo, e abriram caminho para estudos sobre o comportamento organizacional, liderança e motivação no trabalho. Estes estudos demonstraram que o sucesso das organizações não depende apenas de estruturas formais, mas também de um ambiente de trabalho que valorize as interações humanas e o bem-estar dos colaboradores.

Aprende mais



Fig. 8 – Logótipo da Western Electric Company.

Western Electric Company

1869 – Um empresário, Enos Barton, e um inventor, Elisha Gray, formaram uma parceria para fornecer um mundo de eletricidade e comunicações em rápida expansão, com produtos de qualidade. A crescente procura por equipamentos favoreceu os negócios. Mas a pequena oficina de Barton e Gray em Cleveland também era um lugar para a imaginação, repleta de energia criativa. Esta é a visão original da *Western Electric*.

Baseado em www.westernelectric.com

Mary Parker Follett foi uma pioneira da escola humanística da administração, defendendo a **gestão participativa** e a cooperação entre líderes e trabalhadores, ou seja, o poder não deve ser "poder sobre" alguém (dominação), mas sim "poder com" alguém (colaboração). Acreditava que os conflitos deviam ser resolvidos de forma construtiva e que o sucesso da organização dependia do **alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais**, antecipando ideias modernas de *empowerment* e liderança colaborativa. A sua filosofia sobre o poder é resumida na frase: *Poder é a capacidade de fazer as coisas acontecerem*.

Chester Barnard, foi um executivo (foi presidente da New Jersey Bell Telephone) e teórico da administração, que contribuiu para a escola humanística da administração ao enfatizar que a organização é um **sistema cooperativo de pessoas**. No seu livro *As funções do executivo* (1938), apresentou uma visão inovadora sobre o papel dos executivos nas organizações, enfatizando a importância da cooperação, da comunicação e da liderança eficaz. Em vez de ver a autoridade como algo que flui de cima para baixo na hierarquia (como na teoria clássica), ele argumentava que a autoridade é aceite de baixo para cima. A sua **teoria da aceitação da autoridade** sugere que um funcionário só aceita uma ordem se a compreender, se acreditar que esta é consistente com os objetivos da organização, se achar que é compatível com os seus próprios interesses, e se tiver a capacidade física e mental para a cumprir. Se uma ordem não cumprir estas condições, ela será desrespeitada, independentemente da posição hierárquica de quem a emitiu. Esta ideia realça a importância de os líderes conquistarem a confiança e a cooperação dos seus subordinados.

Chester Barnard reconheceu a necessidade de estrutura, mas defendeu que o fator humano – cooperação, comunicação e aceitação da autoridade – é o que realmente sustenta a organização.

Responde tu

- 1 Expõe a principal conclusão dos Estudos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo, entre 1927 e 1932.
- 2 Diz o que significa a "gestão participativa".
- 3 Apresenta as condições que uma ordem tem de verificar para que esta seja aceite por um funcionário.

Críticas:

Apesar das suas contribuições, a **escola humanística da administração** foi criticada por se focar excessivamente nas relações interpessoais, ignorando aspetos técnicos e estruturais, e por ser considerada idealista em algumas abordagens, ao supor que a cooperação e a harmonia prevaleceriam naturalmente.

Em suma:

A **escola humanística da administração** influenciou fortemente o desenvolvimento de teorias modernas de gestão, como a abordagem comportamental e a gestão de recursos humanos, consolidando a importância do fator humano na administração.



Fig. 9 – Elton Mayo (1880-1949).



Fig. 10 – Mary Parker Follett (1868-1933)

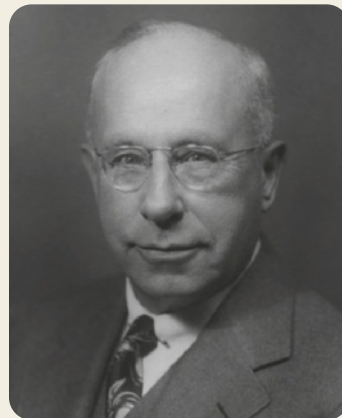


Fig. 11 – Chester Barnard (1886-1961)

7.2.3. Abordagem comportamental da administração

A **abordagem comportamental da administração**, também conhecida como **teoria comportamental**, surgiu como evolução da escola humanística da administração durante as décadas de 1940 e 1950. Esta abordagem aprofundou os estudos sobre o comportamento humano nas organizações, incorporando conceitos da psicologia, sociologia e outras ciências sociais para compreender como as pessoas agem, interagem e são motivadas no ambiente de trabalho.

Principais características:



Ênfase no comportamento humano

- Estuda as atitudes, motivações e necessidades dos indivíduos nas organizações;
- Reconhece que os trabalhadores têm valores, expectativas e objetivos pessoais que influenciam o seu desempenho.



Foco na motivação

Explora teorias sobre o que motiva os funcionários, como a teoria das necessidades de Maslow e a teoria X e Y de McGregor.



Importância da liderança

Analisa como diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático, liberal) afetam o comportamento e os resultados da equipa.



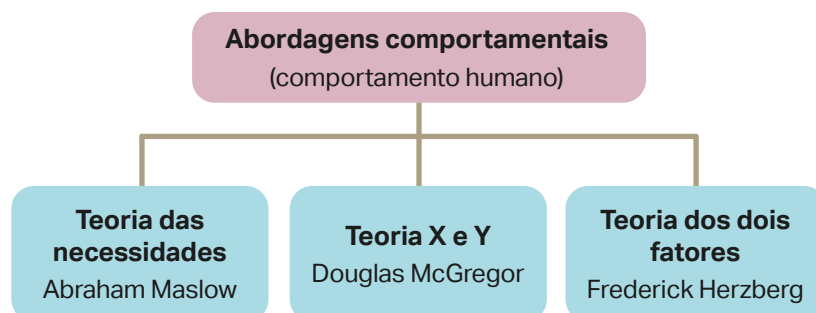
Tomada de decisão

Introduz o conceito de racionalidade limitada, destacando que as decisões humanas são influenciadas por emoções, experiências e informações disponíveis.



Dinâmica de grupos

Examina como as interações dentro dos grupos afetam a produtividade, o moral e a cooperação entre os membros.



A **teoria das necessidades de Maslow**, desenvolvida por **Abraham Maslow** (psicólogo norte-americano) em 1943, propõe que as necessidades humanas são organizadas de **forma hierárquica** – a pirâmide de Maslow. Esta teoria sugere que as pessoas são motivadas a satisfazer as suas necessidades numa ordem progressiva, das mais básicas às mais complexas, conforme as necessidades inferiores são satisfeitas.



Fig. 12 – Pirâmide das necessidades de Maslow.

Necessidades fisiológicas (base da pirâmide):

- São as necessidades básicas para a sobrevivência, como alimentação, água, sono, abrigo e respiração.
- São as primeiras a serem satisfeitas, pois a falta delas impede o foco noutras prioridades.

Necessidades de segurança:

- Aparecem após se ter satisfeito as necessidades fisiológicas.
- Estão associadas à segurança e estabilidade, como segurança financeira, saúde, emprego e proteção contra ameaças físicas.
- Garantir a segurança é essencial para que a pessoa se sinta tranquila e possa avançar na hierarquia.

Necessidades sociais (ou de amor e relacionamento):

- Aparecem após se ter satisfeito as necessidades de segurança.
- Relacionam-se com as relações interpessoais, como amizade, amor, família e pertença a grupos.
- Refletem a importância das relações sociais na vida humana.

Necessidades de estima:

- Ocorrem após as necessidades sociais estarem supridas.
- São exemplos desta categoria a autoconfiança, o reconhecimento, o respeito próprio e dos outros e a confiança.

Necessidades de realização pessoal (topo da pirâmide):

- Refere-se ao desejo de atingir o pleno potencial e realizar metas pessoais, como o crescimento intelectual, criativo e moral.
- Esta necessidade varia de pessoa para pessoa, dependendo dos seus objetivos e valores.

A teoria das necessidades de Maslow é amplamente aplicada em áreas como gestão de pessoas, *marketing* e psicologia. No ambiente organizacional, ela ajudou a destacar a importância de criar condições de trabalho que atendam às diversas necessidades dos colaboradores, desde salários justos até ao reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Responde tu

- 1 Apresenta os cinco níveis da pirâmide das necessidades de Maslow (da base para o topo).
- 2 Explicita o modo como a hierarquia das necessidades de Maslow influencia a motivação humana.

A **teoria X e Y**, desenvolvida por **Douglas McGregor** (psicólogo social norte-americano) na década de 1960, apresenta duas visões opostas sobre a natureza dos trabalhadores e o seu comportamento no ambiente organizacional. Estas teorias são utilizadas para analisar estilos de liderança e estratégias de gestão, com base nas crenças que os gestores têm sobre os seus funcionários.

Teoria X	Teoria Y
Representa uma visão mais negativa e mecanicista sobre os trabalhadores, partindo do pressuposto de que eles: <ul style="list-style-type: none">– não gostam de trabalhar e tentarão evitá-lo sempre que possível;– precisam de ser supervisionados de perto e pressionados a cumprir as suas tarefas;– são motivados principalmente por fatores económicos, como o salário, e ameaças, como as punições;– preferem ser dirigidos e evitam assumir responsabilidades.	Representa uma visão positiva e humanista , assumindo que os trabalhadores: <ul style="list-style-type: none">– consideram o trabalho algo natural e podem encontrar satisfação pessoal em realizá-lo;– são capazes de se autodirigir e controlar, especialmente quando estão comprometidos com os objetivos da organização;– são motivados por fatores intrínsecos, como o reconhecimento, desenvolvimento pessoal e participação;– aceitam assumir responsabilidades e podem ser criativos na resolução de problemas.
Os gestores que adotam a Teoria X tendem a utilizar um estilo de liderança autocrático, centralizando decisões e impondo regras rígidas.	Os gestores que seguem a Teoria Y preferem um estilo de liderança democrático ou participativo, incentivando a autonomia, a colaboração e o envolvimento dos funcionários nas decisões.

Responde tu

1 Completa o texto sobre a teoria X e Y de Douglas McGregor.

A Teoria X apresenta uma visão **a)** e **b)** sobre os trabalhadores, assumindo que eles evitam o trabalho sempre que possível, precisam de ser **c)** e são motivados principalmente por fatores económicos, com os **d)** ou através de ameaças. Já a Teoria Y reflete uma abordagem **e)** e **f)**, sugerindo que os trabalhadores consideram o trabalho algo **g)**, podem autodirigir-se e são motivados por fatores **h)**, como o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal.

Frederick Herzberg foi um psicólogo norte-americano que se destacou na área da gestão e comportamento organizacional, através da **teoria dos dois fatores**, também conhecida como teoria higiene-motivação, que revolucionou a forma como se compreende a motivação no trabalho.

Segundo Herzberg, existem dois grupos distintos de fatores que influenciam o comportamento dos trabalhadores:

- Os fatores de higiene (fatores extrínsecos) estão relacionados com o ambiente e as condições externas do trabalho, como o salário, as condições físicas, a segurança no emprego, as políticas da empresa e as relações interpessoais. Estes fatores não geram motivação, mas a sua ausência provoca insatisfação.
- Os fatores motivacionais (fatores intrínsecos) relacionam-se com o conteúdo do trabalho e a realização pessoal: incluem o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento profissional, a possibilidade de progresso e o próprio trabalho em si. Estes são os verdadeiros motores da motivação e da satisfação no desempenho.

Herzberg demonstrou que eliminar a insatisfação não é suficiente para motivar. Por exemplo, melhorar o salário ou as condições físicas pode evitar que o trabalhador se sinta descontente, mas não garante que esteja envolvido ou empenhado. Para que haja motivação genuína, é necessário investir em fatores que proporcionem realização e sentido ao trabalho. Esta teoria teve grande impacto na gestão moderna, influenciando práticas como o enriquecimento das tarefas, que procura tornar o trabalho mais desafiante e significativo, e o desenvolvimento de políticas de recursos humanos centradas na valorização do colaborador.

Responde tu

1 Indica o que preconiza a “teoria dos dois fatores” ou “teoria higiene-motivação”.

Críticas:

Apesar da sua relevância, a **abordagem comportamental da administração** foi criticada por ser complexa e difícil de aplicar de forma prática em todas as organizações, e de se focar mais nos indivíduos e nos grupos, negligenciando, por vezes, aspetos técnicos e estruturais.

Em suma:

A **abordagem comportamental da administração** trouxe uma visão mais humana e dinâmica à administração, ajudando as organizações a equilibrar eficiência e bem-estar dos funcionários.

Responde tu

- 1 Explicita o modo como a abordagem comportamental da administração contribuiu para a compreensão da motivação dos funcionários nas organizações.



Fig. 13 – Abraham Maslow (1908-1970).



Fig. 14 – Douglas McGregor (1906-1964).



Fig. 15 – Frederick Herzberg (1923 - 2000).

7.2.4. Abordagem sistémica da administração

A **abordagem sistémica da administração** é uma perspetiva que entende a organização como um sistema composto por partes interdependentes que trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns. Esta abordagem aplica conceitos de sistemas à gestão, destacando a importância das interações e do ambiente externo no funcionamento das organizações.

Principais características:



Visão holística

A organização é vista como um todo integrado, e as suas partes (departamentos, processos e pessoas) devem funcionar em harmonia para alcançar os objetivos.



Interdependência

Todas as partes do sistema estão ligadas, de forma que as mudanças numa delas afetam as outras e o sistema como um todo.



Interação com o ambiente

A organização não é um sistema isolado, mas aberto, interagindo constantemente com o ambiente externo, como o mercado, a tecnologia e a legislação.



Feedback e ajustes

O *feedback* é essencial para avaliar o desempenho e ajustar os processos, garantindo a eficiência e a adaptação às mudanças.

São componentes de um sistema organizacional:

- **Entradas (*inputs*):** recursos como materiais, capital, informações e mão de obra que a organização utiliza.
- **Processamento:** transformação dos *inputs* em produtos ou serviços.
- **Saídas (*outputs*):** produtos, serviços ou resultados gerados pelo sistema.
- **Feedback:** informações sobre o desempenho do sistema que ajudam a melhorar processos e decisões.



Baseado em Carvalho, L. C. et al. (2023). *Gestão das organizações: Uma abordagem integrada e prospectiva* (4.ª ed., p. 62). Edições Sílabo.

Fig. 16 – Organização como um subsistema complexo

Exemplo

Numa empresa de tecnologia:

- as entradas incluem recursos como dados, equipas de desenvolvimento e equipamentos;
- o processamento consiste na criação de *software* ou aplicações;
- as saídas são os produtos lançados no mercado;
- o *feedback* vem das avaliações dos clientes e resultados das vendas, que ajudam a ajustar o desenvolvimento de novos produtos.

Críticas:

A **abordagem sistémica da administração** foi criticada por ser difícil de implementar devido à interdependência entre todas as partes e, sendo uma abordagem ampla, às vezes carece de soluções práticas e específicas para problemas concretos.

Em suma:

A **abordagem sistémica da administração** trouxe uma visão abrangente para a administração, ajudando os gestores a considerar tanto as interações internas como as relações com o ambiente externo. Essa perspetiva é essencial para organizações que operam em contextos complexos e dinâmicos, onde a adaptação contínua é fundamental.

Responde tu

- 1 Explica o motivo pelo qual a abordagem sistémica da administração é considerada importante para as organizações modernas.

7.2.5. Abordagem contingencial da administração

A **abordagem contingencial da administração** é uma perspetiva da administração que destaca a inexistência de um único método ideal de gerir organizações. Ao contrário das teorias anteriores, que procuravam princípios universais, a abordagem contingencial defende que as práticas e estratégias de gestão devem ser adaptadas às condições específicas de cada situação.

Principais características:**Adaptação às circunstâncias**

As decisões e estratégias dependem do contexto, como o ambiente externo, o tamanho da organização, a tecnologia disponível e a natureza da força de trabalho.

**Rejeição de regras universais**

Contrária às abordagens clássicas e comportamentais, a teoria contingencial não acredita em soluções "tamanho único".

**Interação entre fatores internos e externos**

Fatores como o ambiente económico, social e tecnológico afetam a estrutura e a gestão da organização.

**Flexibilidade organizacional**

A abordagem contingencial incentiva os gestores a serem flexíveis, adaptando as práticas de gestão às necessidades específicas da organização em cada momento.

Exemplo

- Em ambientes de alta incerteza, uma estrutura organizacional mais flexível e descentralizada pode ser mais eficaz.
- Em indústrias estáveis, uma abordagem mais hierárquica e estruturada pode funcionar melhor.

Críticas:

A **abordagem contingencial da administração** foi criticada por ser complexa, uma vez que a análise de todas as variáveis contingenciais pode ser difícil, além de consumir muito tempo, e por não apresentar uma orientação concreta: como não apresenta soluções fixas, os gestores podem sentir dificuldade em aplicar os conceitos.

Em suma:

A **abordagem contingencial da administração** trouxe uma visão mais prática e realista para a administração, destacando a importância de se considerar o contexto organizacional em cada decisão. Ela incentiva a flexibilidade e a adaptabilidade, fundamentais no ambiente de negócios moderno e dinâmico.

Responde tu

- 1 Apresenta as diferenças entre a abordagem contingencial e as teorias clássicas da administração.
- 2 Selecciona a opção que completa corretamente a afirmação.
A abordagem contingencial da administração defende que
 - A) a gestão eficiente resulta da aplicação de modelos científicos previamente definidos, sem necessidade de adaptação às circunstâncias.
 - B) as organizações devem aplicar regras e princípios de gestão universais, pois estas são eficazes em qualquer contexto.
 - C) a melhor forma de gerir uma organização envolve a interação entre fatores internos e externos específicos de cada situação.
 - D) existe uma estrutura organizacional ideal que todas as empresas devem adotar para alcançar o sucesso, independentemente do setor ou ambiente.

7.2.6. As novas tendências da gestão de empresas

A gestão de empresas tem evoluído para acompanhar os desafios e oportunidades trazidos pelos avanços tecnológicos, pelas mudanças sociais e pela globalização. As novas tendências refletem a necessidade de adaptação, inovação e sustentabilidade no ambiente empresarial.

Principais tendências atuais:

Principais tendências	Descrição	Impacto
Transformação digital	As empresas estão a integrar tecnologias digitais em todas as suas operações, desde a automação de processos até ao uso de inteligência artificial (IA).	<ul style="list-style-type: none"> – Melhoria na eficiência operacional. – Decisões mais fundamentadas em dados. – Atendimento ao cliente mais personalizado.
Sustentabilidade e responsabilidade social	As empresas estão cada vez mais comprometidas em implementar práticas sustentáveis e em gerar impactos positivos tanto no meio ambiente como na sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> – Redução da pegada de carbono. – Investimento em economia circular. – Fortalecer a sua reputação junto de consumidores conscientes e investidores.
Gestão ágil	Adoção de metodologias ágeis, para melhorar a flexibilidade e a velocidade de resposta às mudanças no mercado.	<ul style="list-style-type: none"> – Equipas mais colaborativas e produtivas. – Processos de decisão mais rápidos e eficazes.

Liderança inclusiva e diversidade	As empresas cada vez mais valorizam a inclusão e a diversidade como forma de fomentar a inovação e melhorar o desempenho das organizações.	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento do envolvimento dos colaboradores. – Criação de um ambiente de trabalho mais justo e criativo.
Foco no bem-estar dos colaboradores	A gestão moderna dá prioridade à saúde mental e ao bem-estar dos colaboradores, reconhecendo-os como elementos essenciais para a produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> – Redução de <i>burnout</i>. – Maior satisfação no ambiente de trabalho. – Retenção de colaboradores qualificados.
Modelos de trabalho híbrido	A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de modelos de trabalho flexíveis, combinando o trabalho presencial com o trabalho remoto.	<ul style="list-style-type: none"> – Redução de custos operacionais. – Maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.
Cultura de inovação	Incentivar a criatividade e a experimentação nas empresas para estimular a inovação contínua.	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. – Maior competitividade no mercado.
Tomada de decisões baseada em dados	Uso cada vez mais frequente de análise de dados para orientar decisões estratégicas e operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> – Redução de erros nas decisões. – Planejamento mais preciso e previsível.
Personalização de produtos e serviços	Satisfazer as necessidades individuais dos clientes está a tornar-se numa vantagem competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> – Aumento da fidelidade do cliente. – Maior valor percebido nos produtos e serviços.
Parcerias e redes colaborativas	A construção de ecossistemas e parcerias entre empresas é fundamental para lidar com a crescente complexidade do mercado global.	<ul style="list-style-type: none"> – Acesso a novos mercados. – Partilha de conhecimento e inovação.



QuizEV
Evolução histórica da gestão e das suas principais abordagens

Avaliação
Evolução histórica da gestão e das suas principais abordagens



Em suma:

Estas tendências mostram que a gestão de empresas se está a tornar cada vez mais dinâmica, centrada no ser humano e orientada para a tecnologia. Adotar estas práticas é essencial para as empresas que pretendem prosperar num ambiente competitivo e em constante transformação.

Responde tu

- 1 Apresenta o motivo pelo qual o foco no bem-estar dos colaboradores tem-se tornado uma tendência crescente na gestão das empresas.

Em resumo...



Apresentação

Em resumo:
Evolução
histórica da
gestão e das
suas
principais
abordagens



Como evoluiu
historicamente a
gestão?

- Na **Pré-História**, a gestão era informal e voltada para a sobrevivência;
- Os **egípcios** desenvolveram sistemas de registos escritos, para controlar os *stocks* e os impostos cobrados. Na **China**, as práticas administrativas enfatizavam valores como ética, hierarquia e disciplina. A **Grécia** introduziu a democracia e a participação em decisões coletivas. Os **romanos** destacaram-se pela criação da hierarquia administrativa;
- Na **Idade Média** desenvolveu-se a organização do comércio e da produção;
- O período do **mercantilismo**, com a expansão do comércio marítimo, exigiu enormes esforços ao nível do planeamento, controlo de *stocks* e logística, o que levou ao surgimento de práticas rudimentares de contabilidade;
- A **Revolução Industrial** trouxe a divisão do trabalho como forma de aumentar a produtividade.

O que defende a
escola clássica da
administração?

Defende a organização racional do trabalho, utilizando ferramentas como organogramas, métodos estruturados e linhas de montagem, com foco na motivação dos trabalhadores, através de incentivos económicos como salários, bónus ou prémios de produtividade.

Quais são as
principais
abordagens
clássicas?

- Gestão científica (Frederick Taylor);
- Teoria clássica da administração (Henri Fayol);
- Teoria burocrática (Max Weber).

Qual é o objetivo da
gestão científica,
proposta por
Frederick Taylor?

Maximizar a produção, reduzindo o esforço físico dos trabalhadores através de uma rigorosa padronização de gestos e ações, e aumentar o seu desempenho através de incentivos monetários, como os prémios de produção.

E quais são as suas
principais
características?

- Divisão do trabalho;
- Seleção e formação;
- Padronização de ferramentas e processos;
- Sistema de incentivos.

Como enfatiza Fayol
a administração na
teoria clássica da
administração?

Como um conjunto de funções e princípios a serem seguidos pelos gestores para melhorar o funcionamento das organizações.

Segundo Fayol, quais são as funções da administração?

- Planear;
- Organizar;
- Comandar;
- Coordenar;
- Controlar.

Qual é o foco da teoria burocrática da administração de Max Weber?

A criação de estruturas organizacionais baseadas em regras e regulamentos formais, hierarquia definida e a divisão do trabalho, visando eficiência e imparcialidade na gestão das organizações.

E quais são as suas principais características?

- Divisão do trabalho;
- Hierarquia;
- Regras e regulamentos formais;
- Impersonalidade;
- Competência técnica;
- Formalização.

O que destaca a escola humanística da administração?

As pessoas, as suas necessidades e motivações, valorizando as relações humanas e o bem-estar dos trabalhadores para melhorar a produtividade das organizações.

Quais são as principais abordagens humanísticas?

- Estudos de Hawthorne (Elton Mayo);
- Gestão participativa (Mary Parker Follett);
- Teoria da aceitação da autoridade (Chester Barnard).

Qual foi a principal descoberta dos Estudos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo?

Que a produtividade não depende apenas de fatores físicos ou económicos, mas também de aspetos sociais e emocionais, como a atenção, o sentido de pertença e o reconhecimento.

O que defende a gestão participativa, de Mary Parker Follett?

Que o poder não deve ser "poder sobre" alguém (dominação), mas sim "poder com" alguém (colaboração).

O que sugere a "teoria da aceitação da autoridade, de Chester Barnard?

Que um funcionário só aceita uma ordem se a compreender, se acreditar que esta é consistente com os objetivos da organização, se achar que é compatível com os seus próprios interesses, e se tiver a capacidade física e mental para a cumprir. Se uma ordem não cumprir estas condições, ela será desrespeitada, independentemente da posição hierárquica de quem a emitiu.

7. Evolução histórica da gestão e das suas principais abordagens

O que enfatiza a abordagem comportamental da administração?

O comportamento humano nas organizações, destacando a motivação, a liderança e a tomada de decisão, bem como a dinâmica de grupo.

E quais as suas principais características?

- Ênfase no comportamento humano;
- Foco na motivação;
- Importância da liderança;
- Tomada de decisão;
- Dinâmica de grupos.

Quais são as principais abordagens comportamentais?

- Teoria das necessidades (Abraham Maslow);
- Teoria X e Y (Douglas McGregor);
- Teoria dos dois fatores (Frederick Herzberg).

O que propõe a teoria das necessidades de Maslow?

A organização das necessidades humanas de forma hierárquica, em cinco níveis, nomeadamente, fisiológicas, segurança, sociais, estima e realização pessoal – pirâmide das necessidades de Maslow.

O que diferencia a teoria X da teoria Y de Douglas McGregor?

A teoria X representa uma visão mais negativa e mecanicista dos trabalhadores, vendo-os como preguiçosos e necessitando de supervisão rígida. A teoria Y representa uma visão positiva e humanista dos trabalhadores, considerando-os motivados e capazes de se autogerir e controlar.

Qual é o estilo de liderança dos gestores que adotam a teoria X e dos que adotam a teoria Y?

Os gestores que adotam a teoria X tendem a utilizar um estilo de liderança autocrático, centralizando decisões e impondo regras rígidas. Os gestores que adotam a teoria Y preferem um estilo de liderança democrático ou participativo, incentivando a autonomia, a colaboração e o envolvimento dos funcionários nas decisões.

O que considera a “teoria dos dois fatores” ou “teoria higiene-motivação”?

Que existem dois grupos distintos de fatores que influenciam o comportamento dos trabalhadores:

- Os fatores de higiene (fatores extrínsecos), que estão relacionados com o ambiente e as condições externas do trabalho. Estes fatores não geram motivação, mas a sua ausência provoca insatisfação.
- Os fatores motivacionais (fatores intrínsecos), que estão ligados ao conteúdo do trabalho e à realização pessoal. Estes são os verdadeiros motores da motivação e da satisfação no desempenho.

O que a abordagem sistêmica da administração destaca sobre as organizações?

Que estas funcionam como sistemas integrados, onde todas as partes estão ligadas, de forma que mudanças numa delas afetam as outras e o sistema como um todo.

E quais são as suas principais características?

- Visão holística;
- Interdependência;
- Interação com o ambiente;
- *Feedback* e ajustes.

O que defende a abordagem contingencial da administração?

Que não há uma única forma ideal de gerir as organizações, e que as práticas de gestão devem ser adaptadas às condições específicas de cada situação.

E quais são as suas principais características?

- Adaptação às circunstâncias;
- Rejeição de regras universais;
- Interação entre fatores internos e externos;
- Flexibilidade organizacional.

Qual é o foco das novas tendências de gestão de empresas?

A inovação, a sustentabilidade e responsabilidade social, o bem-estar dos colaboradores, a tomada de decisão baseada em dados, a personalização de produtos e serviços e o estabelecimento de parcerias e redes colaborativas.





As funções empresariais

- 8.1. As funções/áreas da empresa
- 8.2. A gestão de recursos humanos
- 8.3. A gestão de aprovisionamento
- 8.4. A gestão de produção/operação
- 8.5. A gestão comercial (*marketing* e vendas)
- 8.6. A gestão e estratégia financeira

8.1. As funções/áreas da empresa

Objetivos de aprendizagem

- Funções empresariais, sua importância e interação na gestão de empresas
- A gestão de recursos humanos e a sua importância na gestão de empresas
- As principais funções da gestão de recursos humanos
- A função aprovisionamento e a sua dinâmica na empresa
- Os serviços de aprovisionamento na empresa e as suas relações funcionais
- Noção de produção e de função-produção, seus objetivos e importância numa empresa, em especial numa empresa industrial
- O funcionamento de um departamento comercial, seus principais objetivos e principais atividades realizadas
- A função do departamento financeiro de uma empresa

8.1.1. Noções fundamentais das funções empresariais

Nenhuma pessoa dentro de uma organização consegue dominar todas as áreas ou realizar todas as tarefas sozinha, pelo que é necessário organizar a empresa de modo a atingir os objetivos que foram definidos.

As funções empresariais são as áreas de atuação ou atividades essenciais que compõem a estrutura e o funcionamento de uma organização. Cada função tem a si associada a responsabilidade de desempenho de tarefas específicas que, em conjunto, permitem à empresa atingir os seus objetivos estratégicos, operacionais e sociais.

As funções empresariais constituem o núcleo de qualquer organização, englobando desde a gestão de recursos até à criação e entrega de valor ao cliente.



Fig. 1 – Funções empresariais.

Responde tu

- 1 Diz o que são as “funções empresariais”.



Vídeo
Círculo
comercial



8.1.2. Importância e classificação

As funções empresariais são indispensáveis para o funcionamento eficiente de uma organização. Elas representam as principais áreas de atuação que permitem à empresa alcançar os seus objetivos, mantendo a sua competitividade no mercado. A organização adequada das funções empresariais garante a especialização, o foco e a coordenação necessária para o sucesso.

Razões para a sua importância:



Coordenação de atividades

As funções organizam e dividem as tarefas de forma estruturada, evitando a sobreposição de responsabilidades e aumentando a eficiência.



Especialização

Cada função foca-se na sua área específica, permitindo maior especialização e qualidade dos resultados.



Tomada de decisão estratégica

As funções fornecem informações cruciais (financeiras, comerciais, produtivas, entre outras) para apoiar decisões bem fundamentadas.



Integração organizacional

As funções são interdependentes, promovendo a colaboração entre as áreas para alcançar os objetivos comuns.



Adaptação e competitividade

Uma organização que gere bem as diversas funções empresariais responde melhor às mudanças do mercado e às exigências dos clientes.

Classificação das funções empresariais

As funções empresariais podem ser classificadas de acordo com as suas áreas de atuação e com os seus objetivos dentro da organização. Uma classificação amplamente utilizada é a seguinte:

- **Funções estratégicas** – relacionadas com o planeamento e a direção geral da organização.

Exemplo: Planeamento estratégico, análise de mercado, definição de metas para a organização.

- **Funções operacionais** – focadas nas atividades básicas e essenciais ao funcionamento do negócio.

Exemplo: Aprovisionamento, produção, comercialização, logística e distribuição de produtos ou serviços.

- **Funções de suporte** – prestam apoio às atividades operacionais e estratégicas, garantindo que as operações ocorrem sem interrupções.

Exemplo: Recursos humanos, tecnologias da informação e jurídicas.



Fig. 2 – As funções empresariais permitem que a empresa atinja os seus objetivos.

Responde tu

- 1 Explicita o motivo pelo qual as funções empresariais são tão importantes para o funcionamento de uma organização.
- 2 Indica como se podem classificar as funções empresariais.

8.1.3. Enquadramento das várias áreas/funções empresariais

As funções empresariais podem ser classificadas de acordo com as atividades fundamentais que garantem o funcionamento da organização. Essa classificação agrupa as funções de acordo com as suas áreas de atuação e objetivos, promovendo a eficiência e o alinhamento estratégico, ou seja, a harmonização dos objetivos, recursos e processos de uma organização com a sua visão, missão e estratégia definida.

Principais funções empresariais:

Principais funções	Descrição	Exemplos
Função administrativa	Relacionada com o planeamento, organização, direção e controlo das atividades empresariais. É o "cérebro" do processo.	<ul style="list-style-type: none"> – Planeamento estratégico. – Controlo e auditoria. – Gestão de projetos.
Função de aprovisionamento	Envolve a logística associada à produção de bens ou serviços.	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão de fornecedores. – Gestão das compras e de <i>stocks</i>. – Cadeia de aprovisionamento e logística.
Função de produção/operação	Envolve a produção de bens ou serviços.	<ul style="list-style-type: none"> – Produção. – Controlo de qualidade.
Função comercial	Responsável pelo relacionamento com o mercado e criação de receitas.	<ul style="list-style-type: none"> – Pesquisa de mercado. – <i>Marketing</i>. – Vendas. – Atendimento ao cliente.
Função financeira	Focada na gestão dos recursos financeiros da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão do orçamento. – Contabilidade. – Financiamento das operações. – Captação e análise de investimentos.
Função de recursos humanos	Centrada na gestão do capital humano da organização.	<ul style="list-style-type: none"> – Recrutamento e seleção. – Formação. – Gestão de desempenho. – Administração de benefícios.
Função jurídica	Relacionada com a gestão de questões legais e normativas da organização.	<ul style="list-style-type: none"> – Assessoria jurídica. – Gestão de contratos e litígios. – Ética corporativa.
Função de inovação e tecnologia	Ligada ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos.	<ul style="list-style-type: none"> – Investigação e desenvolvimento (I&D). – Tecnologia da informação (TI). – Automação e transformação digital. – Implementação de inovações.
Função de sustentabilidade e responsabilidade social	Direcionada para ações que promovam impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão de projetos sustentáveis. – Redução de impactes ambientais. – Relacionamento com a comunidade. – Responsabilidade social empresarial.

Exemplo

Uma empresa de confecção decide lançar uma nova coleção de roupas para a estação primavera/verão:

- **Função administrativa**

- Definir as metas e o cronograma para o lançamento da coleção.
- Alocar os recursos (financeiros, humanos, ...) para o projeto.
- Monitorizar o progresso das atividades e a comunicação entre os departamentos.

- **Função de provisionamento**

- Selecionar fornecedores e negociar contratos de fornecimento dos materiais.
- Efetuar encomendas e garantir o cumprimento dos prazos de entrega.
- Assegurar padrões de qualidade das matérias-primas.

- **Função de produção**

- Fabricar as peças da nova coleção.
- Garantir a qualidade das peças e o cumprimento dos prazos de entrega.
- Coordenar a limpeza e a manutenção dos equipamentos.

- **Função comercial**

- Identificar tendências, comportamentos do consumidor e suas preferências para a estação primavera/verão.
- Analisar os concorrentes para entender preços, estilos e posicionamento.
- Estabelecer canais de venda, como lojas físicas, *e-commerce*, entre outros.
- Criar estratégias para a divulgação da nova coleção.
- Monitorizar as vendas para ajustar estratégias, se necessário.

- **Função financeira**

- Garantir fontes de financiamento para o projeto.
- Controlar as despesas com matérias-primas, produção e pessoal.
- Determinar os preços de venda das peças, com base nos custos de produção, margem de lucro desejada e análise do mercado.
- Monitorizar as vendas e o desempenho financeiro.
- Supervisionar contas a pagar e a receber.
- Preparar relatórios financeiros para análise da gestão.



Fig. 3 – Empresa de confecção.

- **Função de recursos humanos**

- Contratar/alocar os colaboradores às diferentes áreas do processo.
- Avaliar o desempenho individual e coletivo para identificar pontos fortes e áreas de melhoria.
- Gerir contratos e efetuar o processamento salarial.
- Supervisionar horários, motivação e resolução de conflitos.

- **Função jurídica**

- Gerir licenças e autorizações necessárias para o funcionamento da empresa.
- Elaborar e rever contratos com fornecedores, distribuidores, clientes, parceiros e prestadores de serviços e com os colaboradores.
- Registrar marcas, patentes e *design* de roupas para proteger a identidade da empresa e as suas criações.
- Assegurar que a produção está em conformidade com as normas ambientais e de segurança aplicáveis ao setor.
- Representar a empresa em litígios legais.

- **Função de inovação e tecnologia**

- Criar roupas com tecidos sustentáveis, antibacterianos, ou que regulam a temperatura, entre outros.
- Introduzir novas tecnologias, como máquinas de costura automatizadas, corte a laser e impressão 3D, entre outras.
- Criar plataformas de venda *online* otimizadas com tecnologia de inteligência artificial para personalização da experiência do cliente.
- Implementar soluções, como provadores virtuais, para melhorar a interação do consumidor com os produtos.

- **Função de sustentabilidade e responsabilidade social**

- Implementar processos de fabrico que utilizem menos recursos naturais, como água e energia.
- Reduzir o desperdício de materiais têxteis e promover a reciclagem.
- Privilegiar o uso de tecidos orgânicos, reciclados ou biodegradáveis.
- Realizar auditorias periódicas aos fornecedores para verificar o cumprimento de padrões éticos de trabalho.
- Investir em programas de apoio à comunidade local e programas sociais.



Fig. 4 – Empresa de confecção.

As funções empresariais não operam de forma isolada, pelo contrário, elas estão interligadas. Cada função tem um papel específico, mas é por meio da colaboração e comunicação entre elas que a empresa consegue atingir os seus objetivos de forma eficaz e com sucesso. Essa ligação gera cooperação, otimiza processos e facilita a adaptação da empresa às dinâmicas do mercado. A falta de atenção a qualquer uma delas pode comprometer o desempenho global da empresa. Por isso, a gestão eficiente dessas funções é essencial para o crescimento sustentável, a competitividade e a geração de valor para os *stakeholders* da empresa.



Fig. 5 – Interligação das funções empresariais.

Responde tu

- 1 Estabelece a correspondência entre cada função empresarial (coluna A) e uma das suas responsabilidades (coluna B).

Coluna A

- A. Função administrativa
- B. Função de aprovisionamento
- C. Função comercial
- D. Função de inovação e tecnologia
- E. Função de recursos humanos
- F. Função de sustentabilidade e responsabilidade social
- G. Função financeira
- H. Função jurídica
- I. Função de produção

Coluna B

- I. Responsável pelas vendas da empresa
- II. Direcionada para ações que promovam impacto positivo na sociedade e no meio ambiente
- III. Planeamento e direção geral da organização
- IV. Gestão dos recursos financeiros da empresa
- V. Responsável pelo capital humano da organização
- VI. Gestão dos *stocks* de matérias-primas
- VII. Gestão de questões legais e normativas da organização
- VIII. Desenvolvimento de novos produtos ou processos
- IX. Responsável por transformar matérias-primas em produtos acabados

Em resumo...

O que são as funções empresariais?

São as áreas de atuação ou atividades essenciais que compõem a estrutura e o funcionamento de uma organização. Cada função tem a si associada a responsabilidade de desempenho de tarefas específicas que, em conjunto, permitem à empresa atingir os seus objetivos estratégicos, operacionais e sociais.

Por que razão as funções empresariais são importantes para o funcionamento eficiente de uma organização?

- Organizam e dividem as tarefas de forma estruturada, evitando sobreposição de responsabilidades, aumentando a eficiência;
- Cada função foca-se na sua área específica, permitindo maior especialização e qualidade dos resultados;
- Fornecem informações cruciais para apoiar decisões bem fundamentadas;
- São interdependentes, promovendo a colaboração entre as áreas para alcançar os objetivos comuns;
- Uma organização que gere bem as diversas funções empresariais responde melhor às mudanças do mercado e às exigências dos clientes.

Como se classificam as funções empresariais?

- Funções estratégicas;
- Funções operacionais;
- Funções de suporte.

Quais as principais funções empresariais?

- | | |
|---------------------------------|---|
| – Função administrativa; | – Função jurídica; |
| – Função de aprovisionamento; | – Função de inovação e tecnologia; |
| – Função de produção/ operação; | – Função de sustentabilidade e responsabilidade social. |
| – Função comercial; | |
| – Função financeira; | |
| – Função de recursos humanos; | |

Por que razão é importante existir interligação entre as funções empresariais?

Cada função tem um papel específico, mas é por meio da colaboração e comunicação entre elas que a empresa consegue atingir os seus objetivos de forma eficaz e com sucesso, o que é essencial para o seu crescimento sustentável, a competitividade e a geração de valor para os *stakeholders* da empresa.

e^v Manual Digital

Apresentação
Em resumo: As funções/áreas da empresa



8.2. A gestão de recursos humanos

Objetivos de aprendizagem

- A gestão de recursos humanos e a sua importância na gestão de empresas
- As principais funções da gestão de recursos humanos
- Os mecanismos de gestão de pessoal numa organização e as suas principais técnicas
- A legislação laboral cabo-verdiana e o seu enquadramento na gestão de recursos humanos
- A importância do recrutamento, seleção e integração do pessoal
- O sistema de remuneração e o processamento salarial
- A elaboração de um contrato de trabalho
- Os procedimentos administrativos relacionados com a gestão de recursos humanos

O papel das pessoas é cada vez mais importante para o sucesso de uma organização. Ao contrário das máquinas, que funcionam sempre da mesma forma, e das matérias-primas, que se espera que sejam sempre idênticas, cada trabalhador é considerado único para uma organização, porque traz características, habilidades, experiências individuais e, algumas vezes, problemas, que contribuem de maneira diferenciada para o sucesso da organização.



Fig. 1 – Recursos humanos de uma empresa.

8.2.1. Noções e importância da gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos refere-se ao conjunto de práticas, políticas e estratégias adotadas por uma organização para gerir, desenvolver e maximizar o potencial humano no contexto organizacional. A sua finalidade é alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos da organização, promovendo eficiência, produtividade e bem-estar.

É essencial para transformar o capital humano no maior ativo estratégico de uma organização, garantindo o equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização.

Razões para a sua importância:



Atração e retenção de talentos

- Assegura que a organização tem as pessoas certas, com as competências adequadas, no momento certo.
- Implementa estratégias que promovem a satisfação e a retenção dos colaboradores, reduzindo a rotatividade.



Desenvolvimento de competências

- Através de formação, promove o desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores.
- Ao estimular o desenvolvimento contínuo, prepara os profissionais para desafios futuros.



Motivação e comprometimento

- Cria políticas e ações que aumentam o comprometimento dos colaboradores, promovendo maior produtividade e qualidade no trabalho.
- Ajuda a alinhar os objetivos pessoais dos trabalhadores com os da organização.



Clima organizacional e bem-estar

- Fomenta um ambiente de trabalho saudável e inclusivo, contribuindo para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.
- Reduz conflitos internos e promove uma cultura organizacional positiva.



Gestão de desempenho

- Avalia e melhora o desempenho individual e coletivo, estabelecendo metas claras e monitorizando os resultados.
- Garante o reconhecimento do trabalho e a correção de possíveis falhas.



Conformidade legal

- Assegura que a organização cumpre todas as leis do trabalho, evitando problemas jurídicos e éticos.
- Protege os direitos dos colaboradores e fortalece a reputação da empresa.



Inovação e competitividade

- Incentiva a diversidade e a inclusão, ampliando a criatividade e as inovações dentro da organização.
- Contribui para a adaptação da empresa às mudanças do mercado, aumentando a sua competitividade.

Responde tu

- 1 Apresenta uma noção de gestão de recursos humanos.
- 2 Explicita o motivo pelo qual a gestão de recursos humanos é tão importante para o funcionamento de uma organização.

8.2.2. A gestão de pessoal nas empresas

Comunicação interpessoal, motivação e trabalho em equipa

A comunicação interpessoal desempenha um papel fundamental na motivação e no trabalho em equipa, pois é através dela que se estabelece a troca de informações, sentimentos e ideias entre os membros de um grupo.



Fig. 2 – Comunicação interpessoal.

Razões para a importância da comunicação interpessoal:



Motivação

A comunicação eficaz promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem ouvidos, envolvidos e valorizados, criando-se um clima de confiança, o que reduz inseguranças e aumenta significativamente a sua motivação.



Trabalho em equipa

A comunicação interpessoal é essencial para o sucesso de qualquer trabalho em equipa, já que facilita a interação, a colaboração e a resolução de problemas, fortalece os laços entre os colaboradores, tornando-os mais unidos e comprometidos com o trabalho coletivo.



Impacto no ambiente de trabalho

A comunicação interpessoal afeta diretamente o ambiente de trabalho como um todo: pode estabelecer canais de comunicação claros, evitando a dispersão de esforços e promovendo a eficiência no trabalho, além de reduzir mal-entendidos e boatos, prevenindo conflitos que podem prejudicar o moral e o desempenho dos colaboradores.

Responde tu

- 1 Explicita o motivo pelo qual a comunicação interpessoal desempenha um papel fundamental na motivação e no trabalho em equipa.

A direção e liderança nas empresas

A direção e a liderança são conceitos fundamentais no contexto empresarial, uma vez que ambas influenciam diretamente o desempenho da organização, a motivação dos colaboradores e o sucesso a longo prazo. Embora estejam interligadas, cada uma apresenta características e responsabilidades distintas.

A **direção** está associada à função de gerir e coordenar os recursos da organização para atingir os objetivos definidos. Baseia-se no planeamento estratégico, na organização, no controlo de processos e na tomada de decisões fundamentadas.

A **liderança** está mais ligada ao relacionamento humano e à capacidade de inspirar, influenciar e motivar equipas.

Enquanto a direção se preocupa com os aspetos técnicos e operacionais, a liderança incide no lado emocional e comportamental.



Fig. 3 – Direção versus liderança.

Exemplo

O diretor executivo de uma empresa pode ser visto como responsável pela **direção**, pois toma decisões fundamentais sobre o rumo da organização, definindo estratégias para o crescimento, expansão e metas financeiras.

Um líder de equipa ou um gestor de projeto pode ser considerado um **líder**, pois orienta a equipa, inspira confiança e motivação, procura manter o moral elevado e assegura que todos trabalhem em conjunto de forma eficaz para atingir os objetivos.



Fig. 4 – Direção.



Fig. 5 – Liderança.

Principais diferenças entre direção e liderança

Principais funções	Direção	Liderança
Foco	Eficiência operacional, metas e resultados	Inspiração, motivação e desenvolvimento de pessoas
Objetivo	Atingir os objetivos organizacionais	Comprometer e influenciar equipas
Tomada de decisão	Baseada em dados, análises e planeamento	Baseada em visão, valores e inspiração
Relacionamento com a equipa	Mais hierárquico e formal	Mais colaborativo e emocional
Modo de influência	Autoridade e controlo	Persuasão e exemplo

Embora direção e liderança sejam diferentes, um diretor pode ser um líder. Um diretor que também é líder:

- motiva a equipa a dar o melhor de si, não apenas seguindo ordens, mas sentindo-se inspirada por uma visão comum;
- atua com transparência e respeito, criando um ambiente de confiança mútua com os colaboradores;
- incentiva a partilha de ideias e cria uma cultura de cooperação;
- em vez de apenas impor autoridade, influencia positivamente através das suas ações e valores.

Um diretor pode e deve ser um líder. Esta combinação é essencial para o sucesso de qualquer organização.

Estilos de liderança

Numa organização podem existir diferentes **estilos de liderança**, cada um com características próprias e capaz de gerar impactos positivos ou negativos, consoante o contexto e a cultura da empresa.

Estilo de liderança	Características	Pontos fortes	Pontos fracos	Exemplos
Autocrática	Decisões centralizadas, foco no controlo	Rapidez das decisões; Clareza das ordens.	Desmotiva a equipa; Pouca inovação.	Fábricas com alta disciplina; exército.

Estilo de liderança	Características	Pontos fortes	Pontos fracos	Exemplos
Democrática (participativa)	Estimula a participação e a colaboração	Envolvimento, motivação, criatividade.	Demora das decisões.	Empresas de tecnologia, startups.
Liberal (deixar fazer – <i>laissez-faire</i>)	Autonomia total à equipa	Incentiva a inovação e a independência.	Pode gerar desorganização.	Grupos de pesquisa, design criativo
Transformacional	Inspira, motiva pela visão e pelo propósito	Inovação, alto envolvimento, cultura forte.	Depende do carisma do líder.	Líderes como Steve Jobs ou Elon Musk
Transacional	Baseada em recompensas e punições	Clareza das metas, boa para processos.	Pouco estímulo criativo, foco só em resultados.	Call centers, setores de vendas
Situacional	Adapta o estilo conforme o contexto	Flexibilidade, alta eficácia.	Exige grande habilidade de análise.	Líderes em consultorias, gestores de projetos
Servidora	O líder serve a equipa, dando prioridade às pessoas	Cria confiança, fortalece laços.	Pode ser visto como falta de autoridade.	Organizações com foco social (como as ONG's)

Não existe um “melhor” tipo de liderança: tudo depende da cultura da empresa, do perfil dos colaboradores e do momento organizacional. Muitas organizações, inclusive, usam uma **combinação de estilos**: por exemplo, podem ser transformacionais na estratégia (inovação e visão de futuro) e transacionais no operacional (metas e processos).

Responde tu

- 1 Distingue direção de liderança.
- 2 “Um diretor pode ser um líder.” Justifica esta afirmação.
- 3 Identifica os diferentes estilos de liderança.
- 4 Apresenta as características, pontos fortes e pontos fracos do estilo de liderança situacional.

Técnicas de fidelização dos trabalhadores nas empresas

A fidelização dos trabalhadores nas empresas refere-se ao conjunto de estratégias e práticas adotadas pelas organizações para reter os seus colaboradores, promovendo a sua satisfação, motivação e identificação com a empresa, de forma a reduzir a rotatividade (*turnover*) e aumentar a permanência a longo prazo. Para alcançar este objetivo, é necessário implementar técnicas que promovam o bem-estar, o desenvolvimento e o compromisso dos colaboradores com a organização.

Principais técnicas de fidelização dos trabalhadores nas empresas

Técnicas de fidelização	Descrição	Exemplos
Criação de um ambiente de trabalho positivo	Fomentar uma cultura organizacional saudável e acolhedora, onde os colaboradores se sintam valorizados e respeitados.	<ul style="list-style-type: none"> – Promover a diversidade e a inclusão. – Garantir uma comunicação aberta e transparente. – Proporcionar um espaço de trabalho agradável, seguro e bem equipado.
Reconhecimento e valorização do trabalho	Reconhecer os esforços e resultados dos colaboradores de forma pública e privada.	<ul style="list-style-type: none"> – Programas de reconhecimento de mérito: prémios, certificados ou menções especiais. – Reuniões ou eventos para celebrar conquistas individuais ou de equipa. – <i>Feedback</i> frequente e personalizado, destacando o impacto do trabalho do colaborador.
Oferta de oportunidades de desenvolvimento	Permitir que os colaboradores cresçam profissionalmente dentro da empresa, criando planos de carreira e proporcionando formação.	<ul style="list-style-type: none"> – Formação contínua: <i>workshops</i>, cursos e programas de certificação. – Planos de desenvolvimento individual: identificar competências a melhorar e oferecer suporte para alcançá-las. – Oportunidades de promoção interna: priorizar colaboradores “da casa” para novos cargos.
Política de remuneração competitiva	Garantir que os salários e benefícios estejam alinhados ou acima da média do mercado, valorizando o esforço dos colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> – Remuneração justa e competitiva. – Incentivos financeiros, como bónus por desempenho. – Benefícios, como seguros de saúde, apoio à educação e subsídios para transporte ou alimentação.

Técnicas de fidelização	Descrição	Exemplos
Flexibilidade no trabalho	Oferecer modelos de trabalho que se adaptem às necessidades dos colaboradores, promovendo equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	<ul style="list-style-type: none">– Horários flexíveis ou trabalho remoto.– Regime híbrido (presencial e remoto).– Permissão para pausas para atender a necessidades pessoais ou familiares.
Fomento do bem-estar físico e mental	Implementar programas e ações que promovam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none">– Acesso a programas de saúde mental, como apoio psicológico.– Incentivo à prática de desporto, com descontos em ginásios ou aulas de grupo.– Realização de atividades de bem-estar no local de trabalho, como ioga ou sessões de meditação.
Construção de relações de confiança	Criar um ambiente de confiança mútua, onde os colaboradores se sintam seguros para expressar as suas opiniões e preocupações.	<ul style="list-style-type: none">– Reuniões regulares para recolher <i>feedback</i> e sugestões.– Garantir transparência na comunicação e na tomada de decisões.– Respeitar a confidencialidade e tratar os colaboradores de forma ética.
Fomento do trabalho em equipa	Promover a colaboração e a interação saudável entre os trabalhadores.	<ul style="list-style-type: none">– Organização de atividades de <i>team building</i>.– Incentivo à colaboração entre diferentes departamentos.– Reuniões de equipa para reforçar a coesão e o alinhamento.



Fig. 6 – Reconhecimento e valorização do trabalho.

Técnicas de fidelização	Descrição	Exemplos
Promoção do sentimento de propósito	Fazer com que os colaboradores sintam que o seu trabalho tem impacto e está alinhado com valores importantes.	<ul style="list-style-type: none"> – Explicar como as funções de cada colaborador contribuem para o sucesso da organização. – Envolver os trabalhadores em projetos de responsabilidade social ou sustentabilidade. – Promover uma visão e missão corporativa inspiradoras.
Prevenção do burnout e gestão do stress	Implementar políticas e práticas que previnam a sobrecarga de trabalho e ajudem os colaboradores a gerir o <i>stress</i> .	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir uma carga de trabalho equilibrada. – Oferecer dias de descanso adicionais ou horários reduzidos em períodos de menor atividade. – Organizar palestras ou formações sobre gestão do <i>stress</i>.

Benefícios da fidelização dos trabalhadores:

- Redução da rotatividade e dos custos de recrutamento.
- Aumento da produtividade.
- Melhoria do clima organizacional.
- Fortalecimento da imagem da empresa como empregador atrativo.
- Criação de equipas mais comprometidas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

As empresas que investem na fidelização dos trabalhadores constroem uma relação sólida e de longo prazo com os seus colaboradores, contribuindo para o seu sucesso sustentável.



Fig. 7 – Fomento do trabalho em equipa.

Responde tu

- 1 Identifica quatro das principais técnicas que as empresas podem utilizar para fidelizar os seus trabalhadores.
- 2 Apresenta os benefícios, para a empresa, da fidelização dos trabalhadores.

Prevenção e gestão de conflitos nas empresas

Os conflitos nas empresas são inevitáveis, dado o ambiente de trabalho dinâmico e a diversidade de opiniões, personalidades e interesses. No entanto, uma gestão eficaz dos conflitos pode transformar situações tensas em oportunidades para crescimento e melhoria. A prevenção e gestão de conflitos é, assim, essencial para garantir um clima organizacional saudável e produtivo.

Podemos identificar algumas **causas de conflitos**:

- falta de comunicação – informações mal transmitidas ou inexistentes podem gerar mal-entendidos;
- divergências de valores, atitudes ou personalidades;
- percepção de desigualdade ou injustiça na distribuição de recursos ou benefícios;
- pressão no trabalho – prazos exigentes e carga excessiva de trabalho podem aumentar a tensão;
- objetivos individuais ou organizacionais mal definidos.

Exemplo

Numa determinada empresa, dois colaboradores, o Rafael e a Eliane, entram em conflito devido à sobreposição de responsabilidades num projeto. Ambos acreditavam ser responsáveis pela criação de uma apresentação multimédia de um novo produto, o que resultou na duplicação do trabalho e gerou insatisfação.

O gestor da equipa, quando se apercebeu do conflito, convocou uma reunião com o Rafael e a Eliane. Durante a reunião, o gestor ouviu os pontos de vista de cada um, e ajudou-os a encontrar uma solução, efetuando uma nova divisão de tarefas. Desta forma, o conflito foi resolvido, e a relação entre o Rafael e a Eliane melhorou. A empresa decidiu reforçar as reuniões de alinhamento inicial para prevenir problemas semelhantes no futuro.



Fig. 8 – Conflitos nas empresas.

Estratégias para prevenção de conflitos

Estratégias	Exemplos
Promover uma comunicação aberta e transparente	<ul style="list-style-type: none"> – Estabelecer canais de comunicação claros. – Incentivar a partilha de ideias e preocupações. – Promover reuniões regulares para esclarecer dúvidas e alinhar expectativas.
Definir de forma clara as funções e responsabilidades dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir que todos os colaboradores compreendem as suas funções e como estas se integram nos objetivos da equipa. – Evitar sobreposição de tarefas que possam gerar conflitos.
Investir na formação dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> – Promover <i>workshops</i> e formações sobre gestão de conflitos. – Desenvolver competências interpessoais nos colaboradores, como comunicação assertiva e resolução de problemas.
Gerir o stress	<ul style="list-style-type: none"> – Incentivar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. – Proporcionar pausas regulares e recursos para apoiar o bem-estar mental e emocional dos colaboradores.

Técnicas de gestão de conflitos



Identificação precoce

- Monitorizar sinais de desentendimentos antes que escalem.
- Incentivar os colaboradores a reportarem problemas nas fases iniciais.



Mediação

- Designar um mediador imparcial para facilitar a resolução.
- Promover um ambiente seguro para todas as partes expressarem as suas opiniões.



Comunicação assertiva

- Focar-se no problema e não na pessoa.
- Usar linguagem clara e objetiva, evitando acusações ou julgamentos.



Negociação

- Envolver as partes na procura de soluções que beneficiem todos.
- Encontrar compromissos que satisfaçam os interesses de ambas as partes.



Resolução colaborativa

- Reunir as partes para discutir alternativas e encontrar uma solução conjunta.
- Enfatizar a importância do trabalho em equipa e do alcance de objetivos comuns.



Políticas de resolução formal

- Criar um procedimento interno para gerir conflitos graves, como o envolvimento de recursos humanos.
- Documentar o processo para garantir imparcialidade e transparência.

A prevenção e a gestão de conflitos são práticas indispensáveis para o sucesso de qualquer empresa.

Apostar em comunicação, formação e mediação garante que os conflitos não só sejam resolvidos, mas também transformados em oportunidades de crescimento, fortalecendo as relações interpessoais e contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.



Fig. 9 – Resolução de conflitos nas empresas.

Responde tu

- 1 Apresenta duas estratégias para prevenir conflitos nas empresas.
- 2 Identifica as técnicas mais eficazes para gerir conflitos nas empresas.

Técnicas de avaliação de desempenho dos trabalhadores

A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para medir a eficácia dos colaboradores, promover o desenvolvimento individual e atingir os objetivos organizacionais. As empresas podem utilizar diversas técnicas para avaliar o desempenho de forma justa e estratégica.

Técnicas de avaliação de desempenho dos trabalhadores

Estratégias	Descrição	Vantagens/Desvantagens
Gestão por objetivos (Management by objectives – MBO)	<ul style="list-style-type: none"> – Os colaboradores definem metas específicas em conjunto com os seus gestores. – O desempenho é medido com base na concretização dessas metas num período predeterminado. 	Vantagem: clara ligação entre os objetivos individuais e os organizacionais.
		Desvantagem: pode desvalorizar competências qualitativas não diretamente relacionadas com os objetivos.
Avaliação de 90 graus	<p>Os colaboradores são avaliados apenas pelo seu superior hierárquico direto.</p> <p>A avaliação foca-se no seu desempenho na execução das tarefas, no cumprimento de metas e no comportamento no trabalho.</p>	Vantagem: além de ser simples e rápido de aplicar, dá uma visão clara da perspetiva do gestor.
		Desvantagem: pode gerar subjetividade, pois depende apenas de uma opinião, não considerando a visão do próprio colaborador nem da restante equipa.
Avaliação de 180 graus	<p>Os colaboradores são avaliados por si próprios (autoavaliação) e pelo seu superior hierárquico direto.</p> <p>Além do desempenho e dos resultados, a avaliação valoriza também a autoperceção do trabalhador sobre a sua própria atuação.</p>	Vantagem: permite a comparação entre a visão do gestor e a do colaborador, além de estimular a reflexão e o desenvolvimento pessoal.
		Desvantagem: pode haver uma grande discrepância de perceções entre os intervenientes, além de não incluir feedback de outras partes (colegas, subordinados, entre outros).

Estratégias	Descrição	Vantagens/Desvantagens
Avaliação de 360 graus	<ul style="list-style-type: none"> – Os colaboradores são avaliados por diversas fontes, como gestores, colegas, subordinados e até fornecedores e clientes, além do próprio avaliado (autoavaliação). – Proporciona uma visão abrangente do desempenho. 	Vantagem: garante maior imparcialidade e um <i>feedback</i> mais completo.
		Desvantagem: pode ser demorado e gerar subjetividade.
Autoavaliação (avaliação pelo avaliado)	<ul style="list-style-type: none"> – O colaborador avalia o seu próprio desempenho, com base em critérios previamente estabelecidos. – É frequentemente complementada com a análise do gestor, para comparação. 	Vantagem: incentiva a autorreflexão e o reconhecimento das próprias forças e fraquezas.
		Desvantagem: existe o risco de avaliações demasiado otimistas ou pessimistas.
Avaliação por competências	<ul style="list-style-type: none"> – O foco está em analisar as competências técnicas e comportamentais necessárias para o cargo. Por exemplo: comunicação, liderança, capacidade técnica ou resolução de problemas. 	Vantagem: ideal para identificar necessidades de formação e desenvolvimento.
		Desvantagem: pode ser subjetiva se os critérios não forem bem definidos.
Método dos incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> – Baseia-se na identificação de comportamentos e ações específicas (positivas ou negativas) que afetaram o desempenho do colaborador. 	Vantagem: ajuda a focar-se em eventos concretos e mensuráveis.
		Desvantagem: pode não fornecer uma visão geral do desempenho a longo prazo.
Escalas gráficas (rating scales)	<ul style="list-style-type: none"> – Utiliza uma escala (por exemplo, de 1 a 5) para avaliar o desempenho em diferentes critérios, como produtividade, trabalho em equipa, pontualidade. – É um dos métodos mais utilizados. 	Vantagem: simples de implementar e comparar.
		Desvantagem: pode ser influenciada pela subjetividade do avaliador.
Avaliação por rankings	<ul style="list-style-type: none"> – Classifica os colaboradores por ordem de desempenho, estabelecendo uma comparação entre eles. 	Vantagem: útil para decisões sobre promoções ou prémios.
		Desvantagem: pode criar um ambiente competitivo e prejudicar a colaboração.

Estratégias	Descrição	Vantagens/Desvantagens
Avaliação pelos pares	– Os colegas de trabalho avaliam-se uns aos outros, com base no desempenho e comportamento.	Vantagem: perspectiva valiosa de quem trabalha diretamente com o avaliado.
		Desvantagem: pode haver parcialidade devido a relações pessoais.
Avaliação por resultados	– Baseia-se exclusivamente nos resultados alcançados pelo colaborador, como as vendas, a eficiência ou o cumprimento de prazos.	Vantagem: objetividade e clareza na medição do desempenho.
		Desvantagem: ignora fatores qualitativos ou externos que podem influenciar os resultados.



Fig. 10 – Reunião de avaliação de desempenho.

A escolha da técnica de avaliação de desempenho dos trabalhadores a ser utilizada pela empresa deve ser feita com base:

- **nos objetivos da avaliação** – definir se o foco está no desenvolvimento pessoal, reconhecimento ou decisões administrativas;
- **na natureza do trabalho** – algumas técnicas são mais adequadas para funções com metas mensuráveis, enquanto outras são melhores para avaliar competências;
- **no tamanho e cultura da empresa** – empresas menores podem optar por técnicas mais simples, enquanto organizações maiores beneficiam de sistemas mais completos, como a avaliação de 360 graus.

A aplicação consistente e justa das técnicas de avaliação de desempenho não só melhora a *performance* dos trabalhadores, mas também aumenta a motivação e o alinhamento com os objetivos organizacionais.



Fig. 11 – Avaliação de desempenho por resultados.

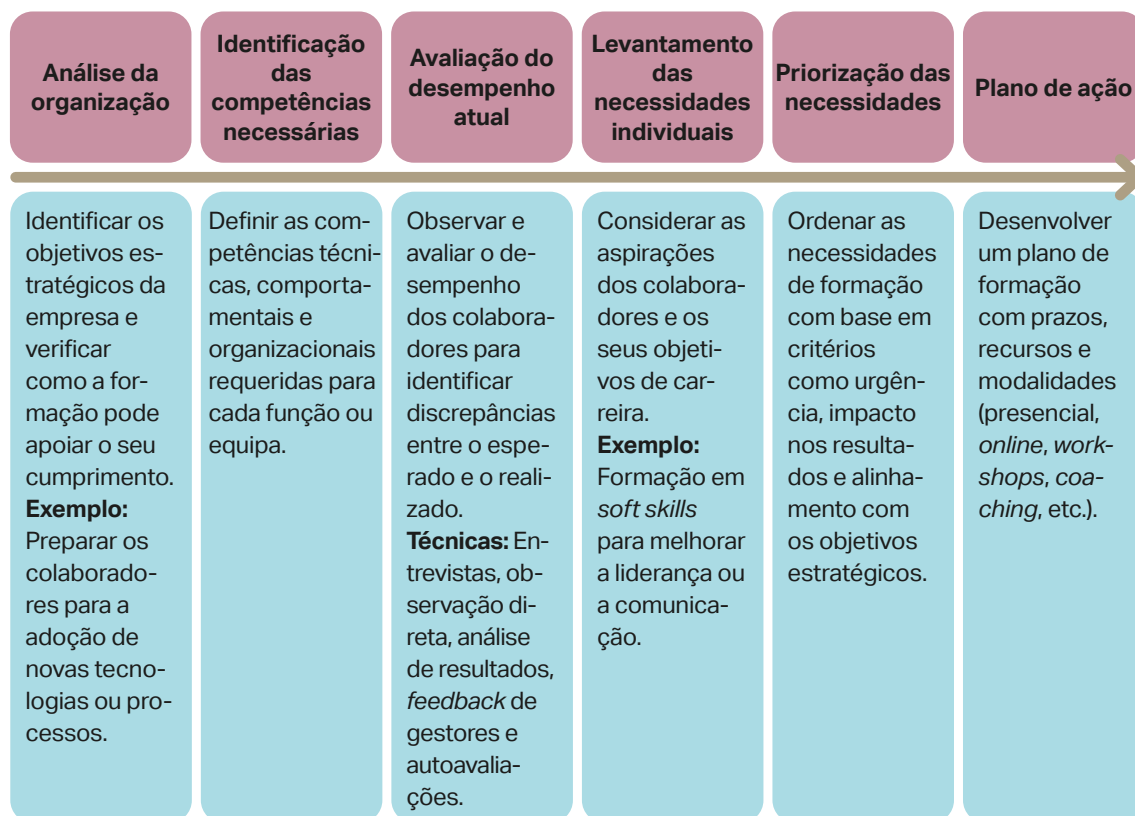
Responde tu

- 1 Indica a vantagem da “avaliação de 360 graus” em comparação com outras técnicas de avaliação de desempenho dos trabalhadores.
- 2 Explicita o modo como os objetivos da avaliação influenciam a escolha da técnica de avaliação de desempenho dos trabalhadores a ser utilizada pela empresa.

Diagnóstico das necessidades de formação

O diagnóstico das necessidades de formação é um processo fundamental para identificar as lacunas de competências e conhecimentos dos colaboradores e para a organização planear ações de formação que contribuam para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores e para alcançar os objetivos organizacionais.

Etapas do diagnóstico das necessidades de formação



Os principais **métodos para realizar o diagnóstico** das necessidades de formação são:

- **questionários e entrevistas** – recolher perceções dos colaboradores, dos gestores e dos gestores de recursos humanos sobre as necessidades de formação;
- **análise de indicadores** – examinar dados de produtividade, absentismo ou qualidade para identificar áreas que precisam de intervenção;
- **observação direta** – avaliar as atividades diárias dos colaboradores no contexto de trabalho;
- **análise de competências** – comparar as competências atuais com as desejadas, utilizando perfis de cargo ou matrizes de competências.

Podemos identificar como **vantagens de um bom diagnóstico**:

- **maior eficiência** – foca os recursos de formação nas áreas que realmente precisam de melhoria;
- **aumento da competitividade** – desenvolve as competências necessárias para responder às exigências do mercado;
- **motivação dos colaboradores** – promove o envolvimento ao atender às suas necessidades de crescimento profissional;
- **redução de custos** – evita desperdício de recursos em formações desnecessárias.



Fig. 12 – Formação.

Exemplo

Uma clínica médica vai implementar um *software* para registo e consulta de fichas dos pacientes, substituindo os registos em papel.

Antes da implementação, realizou um diagnóstico de necessidades de formação para garantir que todos os colaboradores estejam aptos a usar a nova tecnologia.

Durante o diagnóstico, a clínica identificou que alguns médicos e enfermeiros têm pouca familiaridade com ferramentas digitais, e que a equipa administrativa precisa de formação sobre o uso avançado do sistema, como agendamento, faturação e relatórios.

Com base nestes resultados, a clínica decidiu organizar:

- sessões básicas para ensinar os colaboradores a trabalhar com o *software*;
- treinos avançados para a equipa administrativa, focados em funcionalidades específicas;
- suporte contínuo nos primeiros meses para esclarecer dúvidas e resolver problemas.

O diagnóstico e as formações asseguram uma transição eficaz, maior produtividade e redução de erros no tratamento e gestão de pacientes.

Responde tu

- 1 Identifica as etapas do diagnóstico das necessidades de formação.
- 2 Indica os principais métodos para realizar o diagnóstico das necessidades de formação.
- 3 Apresenta as vantagens de um bom diagnóstico das necessidades de formação.

8.2.3. O mercado de trabalho em Cabo Verde

O mercado de trabalho em Cabo Verde é regulamentado pela legislação laboral cabo-verdiana, um conjunto de normas jurídicas e regulamentos que regem as relações de trabalho entre empregadores e empregados, desde o momento da contratação até à rescisão do contrato. Esta legislação estabelece direitos e deveres tanto para os trabalhadores como para os empregadores, e visa garantir condições justas de trabalho e promover a igualdade e a segurança no ambiente laboral.

A legislação laboral cabo-verdiana está principalmente centrada no **Código Laboral Cabo-Verdiano**, aprovado pelo Decreto-Legislativo n.º 5/2007, de 16 de outubro, alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 5/2010, de 16 de junho, pelo Decreto-Legislativo n.º 01/2016, de 3 de fevereiro, e pela Lei n.º 32/X/2023, de 4 de agosto.

Principais instrumentos da legislação laboral cabo-verdiana

- **Constituição da República de Cabo Verde** – é a norma máxima do país e estabelece os princípios fundamentais do direito do trabalho, como o direito ao trabalho, à segurança social, à liberdade sindical e à greve;
- **Código Laboral Cabo-Verdiano** – é o principal diploma legal que regula as relações de trabalho em Cabo Verde. Trata de temas como contrato de trabalho, salário, férias, licenças, segurança e saúde no trabalho, entre outros. É atualizado periodicamente para refletir as mudanças no mercado de trabalho e as necessidades da sociedade;
- **Lei de bases da proteção social** – regula o sistema de proteção social em Cabo Verde, que garante aos trabalhadores e suas famílias proteção em casos de doença, maternidade, desemprego, invalidez, velhice e morte;
- **Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT)** – Cabo Verde é membro da OIT desde 1979 e ratificou diversas convenções que tratam de temas como o emprego dos jovens, o reforço da formação profissional, o combate ao trabalho infantil e ao trabalho forçado, a liberdade sindical e a igualdade de oportunidades, entre outros;
- **Convenções coletivas de trabalho** – acordos negociados entre sindicatos e empregadores que estabelecem condições específicas para determinados setores ou empresas;
- **Regulamentação do Ministério da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social** – este ministério emite regulamentos e orientações que complementam a legislação, garantindo a sua aplicação prática.

A legislação laboral cabo-verdiana é um elemento fundamental na gestão de recursos humanos de qualquer empresa que opere em Cabo Verde, uma vez que fornece o quadro legal que orienta as práticas de gestão de pessoas nas organizações. A empresa deve garantir que as suas políticas e procedimentos estejam em conformidade com as exigências legais, de modo a evitar litígios, penalidades ou danos à sua reputação.



Fig. 13 – Legislação laboral.

Alguns pontos-chave do enquadramento da legislação laboral na gestão de recursos humanos incluem:



Recrutamento e seleção

As empresas devem garantir que o processo de recrutamento e seleção seja feito de forma justa e transparente, sem discriminação de qualquer tipo.



Contratação

O contrato de trabalho deve ser elaborado em conformidade com a lei.



Remuneração e benefícios

As empresas devem garantir que as suas políticas salariais estejam de acordo com a legislação, respeitando os direitos adquiridos pelos trabalhadores.



Jornada de trabalho

A empresa deve organizar os horários de trabalho dos colaboradores, de forma a respeitar os limites legais e os períodos de descanso.



Igualdade e não-discriminação

A legislação cabo-verdiana promove a igualdade de oportunidades e proíbe práticas discriminatórias, pelo que a empresa deve implementar políticas inclusivas e garantir a diversidade no local de trabalho.



Segurança e saúde no trabalho

A empresa deve implementar medidas de segurança e saúde no trabalho, prevenindo acidentes e doenças ocupacionais.



Formação e desenvolvimento

A empresa deve investir na formação profissional e desenvolvimento dos colaboradores, alinhando-se às suas necessidades e às exigências legais.



Gestão de carreiras

A empresa deve garantir que os direitos de promoção, mobilidade e remuneração sejam cumpridos de acordo com as normas estabelecidas.



Relações laborais e resolução de conflitos

A legislação estabelece mecanismos para a resolução de conflitos, como a mediação e arbitragem. A gestão de recursos humanos deve atuar como mediador, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso.



Despedimentos e rescisões

A empresa deve garantir os procedimentos legais para despedimentos e rescisões do contrato de trabalho, garantindo que os direitos dos trabalhadores são respeitados.



Relações sindicais

A empresa deve manter um bom relacionamento com os sindicatos, respeitando o direito à greve e a liberdade sindical.



Responsabilidade social

A empresa deve cumprir todas as obrigações legais, como a contribuição para o Sistema de Proteção Social e o pagamento de salários conforme estipulado, além de promover práticas de responsabilidade social corporativa.

O cumprimento das normas legais é fundamental para o bom funcionamento das relações laborais e para a criação de um ambiente de trabalho justo e seguro, contribuindo para a satisfação e produtividade dos colaboradores.

Responde tu

- 1 Relaciona a legislação laboral cabo-verdiana com a gestão de recursos humanos nas organizações.

8.2.4. O recrutamento, seleção e integração de pessoal

O **recrutamento**, a **seleção** e a **integração de pessoal** são três fases fundamentais no processo de contratação nas organizações. Cada uma delas tem um objetivo específico e é essencial para garantir que a organização atraia, escolha e mantém os melhores profissionais para os seus objetivos e necessidades.

O **recrutamento** envolve um conjunto de técnicas e procedimentos destinados a atrair candidatos que possuam as competências técnicas e comportamentais adequadas aos objetivos da organização e às exigências da função a preencher.



Fig. 14 – Recrutamento.

A **seleção** é a fase em que os candidatos que se inscreveram para a vaga são avaliados e escolhidos. O objetivo é identificar qual é o candidato mais adequado para ocupar o cargo, tendo em conta as suas competências, experiências e alinhamento com a cultura da empresa.

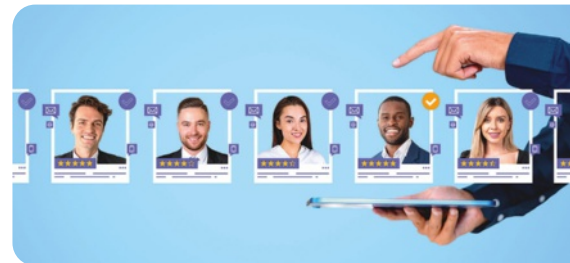


Fig. 15 – Seleção de candidatos.

A **integração de pessoal** (*onboarding*) é o processo de adaptação do novo colaborador à organização. O objetivo é garantir que o novo funcionário se sinta bem-vindo, compreenda a cultura organizacional, as suas responsabilidades e os seus objetivos dentro da empresa, além de se familiarizar com as ferramentas, processos e normas internas. Uma integração eficaz estabelece as bases para motivar e reter os colaboradores na empresa.



Fig. 16 – Acolhimento do novo colaborador.

Responde tu

- 1 Apresenta a relação entre recrutamento, seleção e integração de pessoal.

Previsão das necessidades de pessoal

A previsão das necessidades de pessoal é um processo estratégico e essencial para garantir que a organização tenha os recursos humanos necessários para alcançar os seus objetivos de curto, médio e longo prazo. Este processo visa antecipar as necessidades de recrutamento, formação e substituição de colaboradores, assegurando que a empresa tenha o número certo de profissionais, com as competências adequadas, nas funções certas.

A previsão das necessidades de pessoal deve ser feita com base numa análise detalhada do ambiente interno e externo da organização, bem como das suas metas e objetivos estratégicos.

Etapas do processo de previsão das necessidades de pessoal

1. Análise da situação atual

Consiste em analisar a **situação atual** da organização em termos de recursos humanos, o que envolve identificar:

- o número total de colaboradores e a sua distribuição por funções e departamentos;
- a qualificação e as competências atuais dos colaboradores;
- a taxa de rotatividade (número de colaboradores que saem da organização);
- o nível de absentismo (dias de faltas, baixas médicas, férias, etc.);
- o desempenho da equipa (produtividade, qualidade do trabalho, etc.).

2. Identificação das necessidades futuras

A previsão das necessidades de pessoal deve ser orientada para os **objetivos futuros** da organização. A análise deve considerar:

- mudanças no mercado e no ambiente externo (por exemplo, novas tecnologias, concorrência, mudanças legislativas);
- expansão ou reestruturação da organização;
- abertura de novos mercados ou novos produtos/serviços;
- mudanças na estratégia empresarial (por exemplo, mudanças no foco estratégico da organização que exigem novos perfis de colaboradores).

3. Análise das lacunas de pessoal

Após avaliar as necessidades futuras, é importante realizar uma **análise das lacunas** entre as competências e os recursos atuais da organização e as competências e os recursos necessários para alcançar os objetivos futuros. As questões principais são:

- Quantos novos colaboradores são necessários para preencher essas lacunas?
- Que competências estão em falta e precisam de ser adquiridas?
- Qual é o número de colaboradores que se reformam ou saem no curto e médio prazo e que precisam de ser substituídos?

4. Planeamento das ações necessárias

Com base na análise das lacunas de pessoal, a empresa deve traçar um **plano de ação** para garantir que as necessidades de pessoal sejam satisfeitas. As soluções podem envolver:

- **recrutamento e seleção** – contratar novos colaboradores que possuam as competências que estão em falta;
- **formação e desenvolvimento** – oferecer formação aos colaboradores atuais para preencher lacunas de competências;
- **redefinição de funções** – reorganizar a estrutura de trabalho ou a distribuição de funções para otimizar a utilização dos colaboradores existentes;
- **plano de sucessão** – identificar e preparar colaboradores internos para assumirem funções e cargos de maior responsabilidade, quando necessário.

5. Implementação e monitorização

A última fase envolve a **implementação do plano** e o acompanhamento da sua execução. O acompanhamento é fundamental para garantir que as ações estão a ser eficazes e que a organização está a preencher as lacunas de pessoal de forma adequada. Para isso, a organização deve:

- estabelecer metas e indicadores de sucesso (por exemplo, número de novas contratações, percentagem de colaboradores formados, taxas de retenção);
- avaliar periodicamente os resultados e ajustar os planos conforme necessário;
- ajustar o recrutamento ou a formação conforme as circunstâncias e os resultados observados (por exemplo, se houver mais saídas de pessoal do que o esperado, ou se o crescimento for superior ao antecipado).

Exemplo

Uma empresa de telecomunicações tem atualmente 150 colaboradores, sendo 40 na área comercial, 60 na área técnica e 50 no apoio ao cliente. A empresa tem uma taxa de rotatividade de 10% ao ano, e a média de idades da equipa técnica é elevada, com muitos colaboradores próximos da idade de reforma – **análise da situação atual**.

A empresa planeia expandir a sua cobertura de fibra ótica, pelo que precisará de contratar novos técnicos especializados em instalação de fibra, engenheiros de rede e gestores de projeto para coordenar a expansão – **identificação das necessidades futuras**.

A empresa constata que não tem pessoas suficientes, com experiência em gestão de projetos e instalação de fibra nas novas áreas de expansão. Decide, então, que precisa de contratar 50 técnicos e 10 gestores de projeto – **análise das lacunas de pessoal**.

A empresa decide contratar novos engenheiros de rede e técnicos de instalação e, ao mesmo tempo, oferecer formação especializada à sua equipa atual para garantir que todos os colaboradores estejam aptos para lidar com as novas tecnologias de fibra ótica. Também redefiniu a função de alguns colaboradores seniores para apoiar o lançamento de novos produtos – **planeamento das ações necessárias**.

A empresa de telecomunicações monitoriza a eficácia do processo de recrutamento e, após os primeiros meses de integração, realiza uma avaliação de desempenho dos novos colaboradores e verifica que, embora os engenheiros estejam a cumprir as funções de forma satisfatória, os técnicos de instalação necessitam de mais formação prática – **implementação e monitorização**.



Fig. 17 – Reunião de trabalho para expansão do mercado de atuação e previsão das possíveis necessidades de pessoal.

Responde tu

- 1 Identifica as etapas do processo de previsão das necessidades de pessoal.

Análise do mercado de trabalho

A análise do mercado de trabalho envolve o estudo das condições e dinâmicas que influenciam a oferta e a procura de trabalho num país. Esta análise é fundamental para que as organizações, as entidades governamentais e os trabalhadores possam entender as tendências, identificar oportunidades e tomar decisões informadas sobre emprego, educação, políticas públicas e estratégias empresariais. Ela tem em consideração uma série de fatores, como as tendências económicas, demográficas, as qualificações exigidas pelos empregadores, os níveis de desemprego e as características dos trabalhadores.



Vídeo
Mercado de trabalho



O mercado de trabalho apresenta as seguintes características gerais:

- **Interação entre oferta e procura de trabalho** – o mercado de trabalho é onde se encontram as pessoas que estão aptas e dispostas a trabalhar (oferta de trabalho) e os empregadores que necessitam de mão de obra (procura de trabalho). Esta interação determina os salários, as condições de trabalho e a quantidade de emprego/desemprego. O desemprego é uma das variáveis mais importantes no mercado de trabalho, pois representa a inexistência de postos de trabalho suficientes, refletindo a desadequação entre a oferta e a procura de trabalho.
- **Diversidade** – o mercado de trabalho é composto por uma grande variedade de setores, profissões, níveis de qualificação e tipos de contrato. Esta diversidade torna o mercado complexo e desafiador para quem procura emprego ou tenta prever tendências.
- **Dinamismo** – o mercado de trabalho está em constante mudança, influenciado por fatores como a tecnologia, a globalização, a demografia e as políticas públicas. Novas profissões surgem, outras desaparecem, e as competências exigidas evoluem rapidamente.
- **Competitividade** – a procura por emprego pode ser alta em determinados setores ou profissões, tornando o mercado competitivo. Os candidatos precisam de se destacar pela sua formação, experiência e habilidades para ter sucesso.
- **Regulação** – o mercado de trabalho é regulado por leis e normas que protegem os direitos dos trabalhadores e estabelecem as condições de trabalho.

Principais aspectos a serem considerados na análise do mercado de trabalho:

- **Tendências de emprego** – quais são os setores de atividade que estão em crescimento e quais estão em declínio? Que novas profissões estão a surgir? Que competências dos trabalhadores são mais procuradas pelas empresas?
- **Demografia** – como é que as mudanças na população (envelhecimento, migração) afetam o mercado de trabalho?
- **Tecnologia** – qual é o impacto da automação e da inteligência artificial no mercado de trabalho?
- **Globalização** – de que forma a concorrência global afeta o mercado de trabalho local?
- **Educação e competências** – os trabalhadores estão preparados para a procura no mercado de trabalho? Há falta de profissionais em determinadas áreas?
- **Salários e benefícios** – como são os salários em diferentes setores e profissões? Que benefícios do trabalho são mais comuns e valorizados?
- **Desemprego** – qual é a taxa de desemprego em diferentes grupos (idade, sexo, escolaridade, etc.)? Quais são as causas do desemprego?
- **Políticas públicas** – de que forma as políticas governamentais (legislação do trabalho, programas de formação, etc.) afetam o mercado de trabalho?

Qual é a utilidade da análise do mercado de trabalho?



Para quem procura emprego

Identificar áreas com maior procura por profissionais, entender as competências mais valorizadas pelas empresas, pesquisar salários e benefícios, preparar-se para entrevistas e processos de seleção.



Para as empresas

Entender as tendências do mercado de trabalho, identificar talentos, planear a necessidade de colaboradores, definir salários e benefícios competitivos.



Para os governos

Desenvolver políticas públicas para promover o emprego, qualificar a mão de obra e atrair investimentos.

O mercado de trabalho cabo-verdiano

Em Cabo Verde, várias instituições públicas e organismos desempenham um papel essencial na regulação, dinamização e apoio ao mercado de trabalho, seja através da definição de políticas de emprego, da promoção da formação profissional, do incentivo ao empreendedorismo ou do acompanhamento estatístico. Entre as mais relevantes destacam-se:

Instituição	Função principal
Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)	Responsável pela intermediação laboral (ligação entre candidatos e empresas), pela formação profissional e pela execução de programas de apoio à empregabilidade.
Direção Geral do Emprego (DGE)	Serviço central de conceção e de integração técnica e normativa, que tem por missão desenvolver as atribuições nos domínios da formação profissional, do emprego e do empreendedorismo.
Observatório do Mercado de Trabalho	Órgão de investigação, diagnóstico, prevenção e antecipação de soluções dos problemas relacionadas com o emprego, as qualificações, a formação profissional e outros de relevância no âmbito do mercado de trabalho.
Instituto Cabo-verdiano para Igualdade e Equidade do Género (ICIEG)	Promove políticas que contribuem para a igualdade de direitos entre homens e mulheres e a integração efetiva e visível da mulher em todos os domínios da vida social, económica e política.
Pró Empresa – Instituto de apoio e promoção empresarial	Presta assistência técnica e financeira a micro, pequenas e médias empresas (MPME), estimulando o empreendedorismo.
Cabo Verde TradeInvest	Agência nacional de promoção de investimento e exportação, contribuindo para a criação de emprego.
Escola de hotelaria e turismo de Cabo Verde (EHTCV)	Especializada na formação de profissionais para o setor do turismo, um dos principais motores económicos do país.

Instituição	Função principal
NOSi (Núcleo Operacional para a Sociedade de Informação)	Entidade Pública Empresarial que visa consolidar a governação digital, o <i>e-government</i> e a sociedade do conhecimento no país, criando novos perfis profissionais.
CERMI (Centro de Energias Renováveis e Manutenção Industrial)	Centro focado na formação técnica em setores estratégicos, como as energias renováveis e a manutenção industrial.

Essas instituições são fundamentais para o mercado de trabalho cabo-verdiano, promovendo formação, empregabilidade, empreendedorismo e equidade. Elas atuam em áreas estratégicas como turismo, tecnologia e energias renováveis, que são pilares da economia do país.

Tendências do mercado de trabalho

Tendências	Descrição	Oportunidades/Desafios
Transformação digital e automação	A digitalização e a automação estão a transformar rapidamente o mercado de trabalho. A introdução de tecnologias, como a inteligência artificial, os robôs industriais e outros, estão a modificar a forma como os processos produtivos e os serviços são organizados.	Oportunidades: o crescimento da indústria 4.0. e a expansão do setor de tecnologia da informação estão a gerar novos empregos em áreas como programação, gestão de dados, cibersegurança e inteligência artificial.
		Desafios: alguns empregos, especialmente em setores como a indústria tradicional, a agricultura e até o comércio, estão a ser substituídos por máquinas e sistemas automatizados, o que contribui para o aumento do desemprego.
Economia verde e sustentabilidade	A crescente preocupação com as mudanças climáticas e a sustentabilidade ambiental tem gerado novas oportunidades no mercado de trabalho, especialmente no setor de energias renováveis, gestão de resíduos e construção sustentável.	Oportunidades: a transição para uma economia verde está a gerar uma procura crescente por profissionais de energias renováveis, gestores ambientais, engenheiros de eficiência energética e técnicos de reciclagem.
		Desafios: a mudança para uma economia mais sustentável requer investimentos elevados e a adaptação das indústrias existentes, o que pode gerar tensões e resistência por parte de setores mais dependentes de tecnologias tradicionais.

Tendências	Descrição	Oportunidades/Desafios
Envelhecimento da população	A demografia tem um impacto significativo no mercado de trabalho, particularmente com o aumento da longevidade e o envelhecimento da população. Com mais pessoas a viverem mais tempo, existe uma crescente necessidade de adaptação aos novos perfis etários da força de trabalho.	Oportunidades: surgem novas necessidades em áreas como os cuidados de saúde (profissionais de saúde geriátrica), assistência social e tecnologias de apoio à vida independente.
		Desafios: o envelhecimento populacional pode resultar na escassez de mão de obra jovem, exigindo adaptações nas políticas de formação profissional e na qualificação contínua.
Trabalho remoto e flexibilidade	O teletrabalho ganhou força, especialmente após a pandemia de COVID-19, e muitas empresas adotaram o modelo de trabalho híbrido, permitindo aos trabalhadores combinar trabalho presencial e remoto.	Oportunidades: o aumento do trabalho remoto possibilitou uma maior flexibilidade aos trabalhadores, permitindo-lhes equilibrar a vida profissional e pessoal, além de ampliar o mercado de trabalho para profissionais em diferentes localizações geográficas.
		Desafios: a gestão de equipas remotas exige novas abordagens de liderança e monitorização, além de ferramentas tecnológicas para a colaboração à distância. Para alguns trabalhadores, a solidão e a dificuldade em separar a vida pessoal e a profissional podem ser desvantagens.

O mercado de trabalho é um sistema dinâmico e em constante evolução, afetado por fatores económicos, tecnológicos, demográficos e sociais. A sua análise é uma ferramenta poderosa para tomar decisões mais assertivas sobre carreiras e negócios.



Fig. 18 – Mercado de trabalho.

Responde tu

- 1 Apresenta as características gerais do mercado de trabalho.
- 2 Identifica os principais aspetos a serem considerados na análise do mercado de trabalho.
- 3 Explicita a utilidade da análise do mercado de trabalho para quem procura emprego.
- 4 Identifica três instituições que sejam fundamentais para o mercado de trabalho cabo-verdiano.
- 5 Expõe as principais tendências do mercado de trabalho.

Técnicas de recrutamento habituais nas empresas

As empresas utilizam diversas técnicas de recrutamento, de acordo com as necessidades específicas de cada organização e com o perfil dos candidatos que pretendem atrair.

Técnicas mais comuns de recrutamento:

- **agências de recrutamento** – permitem encontrar candidatos com perfis específicos ou preencher vagas com urgência;
- **anúncios de emprego** – publicação de vagas através de anúncios em jornais, revistas especializadas, *sites* de emprego, *sites* institucionais ou quadros de avisos;



Fig. 19 – Anúncio de emprego num quadro de avisos.

- **bases de dados de candidatos** – consulta de currículos já recebidos em processos de recrutamento anteriores ou candidaturas espontâneas;

- **feiras de emprego** – permitem às empresas promover a sua marca empregadora, divulgar as suas vagas e estabelecerem relações mais próximas com potenciais candidatos;



Fig. 20 – Feira de emprego.

- **headhunting** – recrutamento direto de profissionais com um perfil específico, muitas vezes através de empresas especializadas em recrutamento ou consultoras de recursos humanos;
- **parcerias com universidades e escolas** – estabelecer parcerias com instituições de ensino permite às empresas captar jovens talentos;
- **programas de estágio** – é uma prática bastante comum de atrair jovens talentos e formá-los de acordo com as necessidades da empresa;
- **recrutamento interno** – consiste em promover ou transferir funcionários já existentes na empresa para ocupar uma nova posição ou um cargo superior;
- **redes sociais** – as redes sociais como o LinkedIn permitem às empresas divulgar vagas, procurar candidatos com perfis específicos, analisar a sua experiência profissional, interagir com profissionais e construir a sua marca empregadora. O uso das redes sociais também se estende a plataformas mais informais, como o Facebook e o Instagram, onde algumas empresas promovem campanhas de recrutamento mais descontraídas e criativas, apelando ao público mais jovem;

- **referências pessoais** – muitas empresas incentivam os seus colaboradores a recomendar amigos ou colegas que possam ser candidatos adequados para vagas disponíveis;
- **técnicas de recrutamento digital** – estes sistemas de inteligência artificial utilizam algoritmos para analisar currículos, realizar triagens iniciais, conduzir entrevistas *online* e identificar os candidatos mais adequados para cada vaga.

A escolha das técnicas de recrutamento mais adequadas depende de vários fatores, como o tipo de vaga, o perfil dos candidatos pretendidos, o orçamento disponível e a estratégia de recrutamento da empresa.

A empresa pode combinar várias técnicas de recrutamento para encontrar o candidato mais adequado para a função, alinhando as competências e valores do candidato aos da organização.



Fig. 21 – Recrutamento digital.

Responde tu

- 1 Identifica as técnicas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas.

Técnicas de seleção de pessoal habituais nas empresas

As empresas utilizam diversas técnicas de seleção de pessoal para escolher os candidatos mais adequados para as suas vagas. Estas técnicas têm como objetivo avaliar as competências, experiências, personalidade e outras características dos candidatos, de forma a garantir que a empresa contrata os profissionais certos para as suas necessidades.

Técnicas mais comuns de seleção de pessoal:

- **Análise de currículos e cartas de apresentação** – triagem inicial dos candidatos para verificar se eles possuem os requisitos mínimos para a vaga, como formação académica, experiência profissional e habilidades técnicas (currículos) e a sua motivação (carta de apresentação).
- **Entrevistas de seleção** – permitem aos recrutadores conhecer os candidatos pessoalmente, fazer perguntas sobre a sua experiência e competências, e avaliar a sua personalidade e adequação à cultura da empresa. Existem vários tipos de entrevistas, como:
 - **entrevista individual** – conversa presencial ou por videoconferência para avaliar as competências técnicas e comportamentais do candidato;
 - **entrevista estruturada** – o recrutador segue um conjunto de perguntas predefinidas, garantindo que todos os candidatos sejam avaliados de forma consistente e objetiva;
 - **entrevista não estruturada** – a conversa é mais flexível e fluida, permitindo que o recrutador explore aspetos mais específicos da experiência do candidato;
 - **entrevista por competências** – focada em situações passadas, onde o recrutador pede exemplos concretos de como o candidato lidou com determinadas situações no passado (método STAR: Situação, Tarefa, Ação, Resultado);
 - **entrevista em painel** – realizada por vários entrevistadores, permitindo obter múltiplas perspetivas.



Fig. 22 – Entrevista em painel.

- **Testes psicotécnicos** – são utilizados para avaliar as habilidades e conhecimentos dos candidatos. Existem diferentes tipos de testes, como:
 - **testes de aptidão** – avaliam a capacidade cognitiva do candidato, como o raciocínio lógico, a resolução de problemas e a memória;
 - **testes de personalidade** – medem características comportamentais e traços de personalidade do candidato, como extroversão, autoconfiança ou capacidade de trabalhar sob pressão;
 - **testes de conhecimentos técnicos** – avaliam competências específicas necessárias para a função, como conhecimentos em programação, línguas estrangeiras, ou gestão de projetos.



Fig. 23 – Teste psicotécnico.

- **Dinâmicas de grupo** – são atividades em que os candidatos são colocados em situações de grupo para avaliar as suas habilidades de comunicação, liderança, trabalho em equipa e resolução de problemas. Podem ser:
 - **simulações de situações reais** – os candidatos podem ser desafiados a trabalhar em grupo para resolver problemas, o que permite observar o seu comportamento em condições de *stress*, a sua capacidade de comunicação e de tomada de decisão;
 - **jogo de papéis** – simulações em que os candidatos desempenham papéis específicos (por exemplo, gerente, cliente, colaborador) para avaliar a sua habilidade em lidar com diferentes tipos de situações.

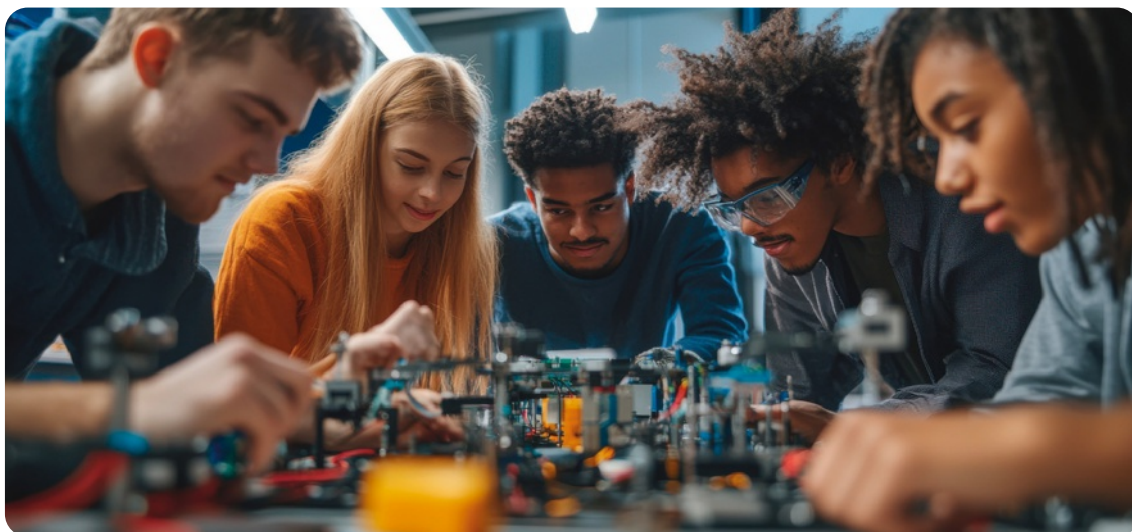


Fig. 24 – Dinâmica de grupo.

- **Avaliação de portfólio** – análise de trabalhos anteriores. Muito comum em áreas como *design*, fotografia, *marketing*, arquitetura, jornalismo ou desenvolvimento de *software*, entre outras.
- **Verificação de referências** – consiste em contactar empresas anteriores onde o candidato já trabalhou, para confirmar a sua experiência, e obter informações sobre o seu desempenho profissional e comportamento e, em alguns casos, antecedentes criminais.

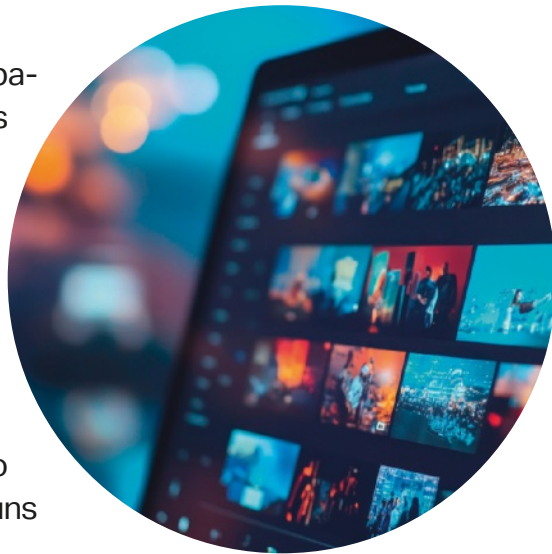


Fig. 25 – Portfólio de um fotógrafo.

- **Exames médicos** – em algumas empresas, os candidatos podem ser submetidos a exames médicos para verificar a sua saúde física e mental.
- **Análise de redes sociais** – consulta de perfis públicos em redes sociais (como LinkedIn) para obter mais informações sobre a trajetória profissional e o perfil do candidato.
- **Assessment center** – processos de seleção complexos que envolvem a utilização de várias técnicas, como entrevistas, testes, dinâmicas de grupo e simulações, para avaliar os candidatos em diferentes situações.
- **Inteligência artificial** – a inteligência artificial está a ser cada vez mais utilizada na seleção de pessoal, com ferramentas que permitem analisar currículos, realizar entrevistas *online* e identificar os candidatos mais adequados para cada vaga.

A escolha das técnicas de seleção mais adequadas depende de vários fatores, como o tipo de vaga, o perfil dos candidatos pretendidos, o orçamento disponível e a estratégia de seleção da empresa. O objetivo é garantir que o candidato selecionado não possua apenas as competências técnicas necessárias, mas também se integre bem na equipa e nos valores da organização.

É importante que as organizações combinem diferentes técnicas de seleção para reduzir os erros de seleção, e aumentar as suas hipóteses de encontrar os melhores colaboradores.

Responde tu

- 1 Identifica as técnicas de seleção de pessoal mais utilizadas pelas empresas.

Acolhimento e integração de novos trabalhadores

O acolhimento e integração de novos trabalhadores (*onboarding*) é uma etapa crucial no processo de contratação, pois determina a forma como os novos colaboradores se ajustam à cultura organizacional e se adaptam às suas funções. Um bom processo de integração contribui para o seu bem-estar, motivação e produtividade a longo prazo.

Etapas do processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores

1. Planeamento do acolhimento

Antes da chegada do novo colaborador, é fundamental que a empresa prepare toda a **documentação necessária** (contrato, informações fiscais, etc.), o seu **local de trabalho** (mesa de trabalho, computador, telefone) e o **acesso a sistemas internos** (*e-mail*), definição clara das suas **funções e responsabilidades, materiais de apoio** (como manuais, guias da empresa, listas de contactos), além de informar a equipa sobre a chegada do novo colaborador e o seu papel na organização. O objetivo é criar as condições necessárias para que a integração seja o mais fluida possível.

2. Boas-vindas

O primeiro dia do novo colaborador na empresa é fundamental. É importante que ele seja recebido de forma calorosa e que se sinta bem-vindo. A apresentação à equipa e aos colegas mais próximos é essencial, assim como mostrar as instalações da empresa (escritórios, áreas comuns, casas de banho, copa/refeitório, etc.) e explicar como funciona a organização, referindo a sua história, missão, visão, valores e cultura organizacional. Deve também ser fornecido um manual de boas-vindas com informações úteis (políticas da empresa, horários, benefícios, contactos importantes).

A companhia de um mentor ou colega de trabalho mais experiente também é uma prática comum, pois ajuda a suavizar o processo de adaptação.



3. Formação inicial

A formação inicial tem um papel fundamental na integração do novo colaborador, pois oferece-lhe o conhecimento necessário para desempenhar as suas funções com eficácia. Esta formação pode incluir aspetos como o *software* utilizado pela empresa, procedimentos internos, normas de segurança no trabalho, procedimentos de emergência e utilização de equipamentos de proteção individual (se aplicável) e explicação das metodologias de trabalho.

Caso o cargo exija competências técnicas específicas, podem ser programadas formações mais aprofundadas para garantir que o trabalhador está preparado para as tarefas do seu cargo.

4. Acompanhamento e *feedback*

Durante as primeiras semanas ou meses, é importante acompanhar o novo colaborador de perto, oferecendo apoio, orientação e *feedback* regular. Isso ajudará a identificar possíveis dificuldades e garantir que ele se está a adaptar bem à empresa. Devem ser realizadas reuniões periódicas para avaliar a adaptação do colaborador, esclarecer dúvidas e identificar pontos de melhoria.

Exemplo de cronograma de integração:

Período	Ações
Antes do 1.º dia	Preparar documentação, equipamento e informar a equipa.
1.º dia	Receção, visita guiada, apresentação da empresa e entrega de documentação.
1.ª semana	Formação inicial, reunião com o gestor e integração na equipa.
1.º mês	Acompanhamento regular, <i>feedback</i> e ajustes necessários.
3.º mês	Avaliação formal do desempenho e do processo de integração.

Um processo de acolhimento e integração bem estruturado não só facilita a adaptação do novo colaborador, como também reforça a imagem da empresa como uma organização cuidada e preocupada com o bem-estar dos seus trabalhadores. Isso contribui para uma maior satisfação, motivação e produtividade dos novos colaboradores, além de reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho geral da empresa.

Exemplo

A GlobalCorp, uma multinacional de consultoria, está a recrutar um **assistente administrativo** para auxiliar na gestão administrativa da empresa.

O departamento de recursos humanos, após definir os requisitos da vaga, publicitou-a no *site* da empresa e em plataformas de emprego. A vaga também foi comunicada internamente, caso algum colaborador atual tenha interesse ou qualificação para se candidatar à posição.

Resultado do recrutamento: 30 candidaturas externas e 2 internas.

O departamento de recursos humanos inicia agora o processo de seleção para encontrar o melhor candidato para a vaga. Começa por fazer uma triagem dos currículos, e seleciona 10 candidatos que preenchem os requisitos mínimos. Os candidatos selecionados são convidados para um teste de competências administrativas, a que se segue uma entrevista individual.

Resultado da seleção: o Carlos Sacramento é escolhido para ocupar a vaga.

No primeiro dia de trabalho, o Carlos é recebido por um colaborador da área administrativa, que o apresenta aos restantes membros da equipa. Nos primeiros dias, o Carlos é acompanhado pela Maria, uma colega mais antiga na empresa, que o ajuda a entender os processos administrativos mais específicos da GlobalCorp e o apoia na adaptação à dinâmica e cultura organizacional.

Decorrido um mês, o Carlos tem uma reunião com o responsável do departamento de recursos humanos para avaliar a sua adaptação e identificar possíveis pontos de melhoria.

Resultado do acolhimento e integração: o Carlos foi muito bem acolhido, está muito bem integrado e está a adorar trabalhar na GlobalCorp. A empresa também está muito satisfeita com o trabalho do Carlos.



Fig. 27 – Receção do novo colaborador.



Fig. 28 – Mentoria.

Responde tu

- 1 Indica as etapas do processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores numa organização.

8.2.5. Sistemas de remunerações e carreira

O sistema de remuneração e processamento salarial em Cabo Verde é regulado por um conjunto de leis e regulamentos, com destaque para o Código Laboral e para a lei de bases da proteção social. É fundamental que qualquer empresa ou indivíduo que lide com processamento salarial esteja familiarizado com estas normas para garantir o cumprimento da lei e evitar problemas legais.

Componentes da remuneração

A remuneração em Cabo Verde inclui diversos elementos, que podem variar conforme o setor, a empresa e o contrato de trabalho. Os principais componentes são:

Componentes da remuneração	Descrição
Salário base	<ul style="list-style-type: none"> – É o valor fixo pago ao trabalhador pelo desempenho das suas funções, definido no contrato de trabalho ou acordo individual. – Deve respeitar o salário mínimo nacional, que é atualizado periodicamente pelo governo.
Complementos salariais	<ul style="list-style-type: none"> – São valores adicionais pagos ao trabalhador, como subsídio de alimentação (valor diário ou mensal para cobrir despesas com alimentação), subsídio de transporte (auxílio para a deslocação para o trabalho), ou subsídio de função (adicional por desempenho de funções específicas ou de maior responsabilidade).
Horas extraordinárias	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalho prestado fora do período normal de trabalho a que o trabalhador está obrigado. – O trabalho extraordinário é remunerado com um acréscimo não inferior a 35% da retribuição normal.
Trabalho noturno	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalho prestado no período compreendido entre as 22 horas de um dia e as 6 horas do dia seguinte. – Os trabalhadores que laborem no regime noturno têm direito a um subsídio não inferior a 25% do salário base.
Trabalho prestado em período de descanso semanal	<ul style="list-style-type: none"> – O período obrigatório de descanso semanal é de 24 horas e o seu gozo coincide, em regra, com o domingo. – O trabalho prestado em dia destinado ao descanso semanal é remunerado com um acréscimo não inferior a 100% da retribuição normal.

Componentes da remuneração	Descrição
Retribuição especial por isenção de horário de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – A isenção de horário de trabalho é uma modalidade de horário que liberta o trabalhador da obrigação de cumprir o dever de pontualidade, permitindo-lhe gerir de forma mais flexível os seus tempos de trabalho. – É, por regra, aplicável aos titulares de cargos dirigentes e que chefiem equipas multidisciplinares. – A isenção de horário de trabalho confere ao trabalhador o direito a um acréscimo de retribuição nunca inferior a 20% da retribuição normal, enquanto se mantiver no regime de isenção.
Subsídios de férias e de Natal	<ul style="list-style-type: none"> – O subsídio de férias corresponde a uma retribuição paga pela entidade patronal pelo período de férias gozado pelo trabalhador (12.º mês). – O subsídio de Natal é uma retribuição para apoiar as despesas da quadra natalícia (13.º mês). – Regra geral, correspondem a um mês de retribuição extra por ano (cada).
Gratificações e bónus	<ul style="list-style-type: none"> – Pagamentos adicionais de modo a aumentar a produção e a produtividade no trabalho, a melhorar a qualidade da produção e a promover uma melhor utilização e economia dos bens da empresa. – Recompensa pelo mérito individual do trabalhador. – Prémio sob a forma de percentagem dos resultados anuais da produção.
Benefícios sociais (não monetários)	<ul style="list-style-type: none"> – Seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensão, formação profissional, entre outros.

Aprende mais

Desde o dia 1 de janeiro de 2025, o salário mínimo nacional foi ajustado para 17 000\$00, representando um aumento de 41,6% em relação a 2016, quando era 12 000\$00.



Fig. 29 – Remunerações.

Descontos obrigatórios

No cálculo das remunerações, é necessário efetuar os seguintes descontos:

Descontos obrigatórios	Descrição
Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS)	<ul style="list-style-type: none"> – Este imposto incide sobre o valor dos rendimentos das pessoas singulares, nomeadamente, no caso do trabalho dependente, ordenados, salários, vencimentos, indemnizações por despedimento, horas extraordinárias, comissões ou bónus, gratificações, percentagens, prémios de produtividade, participações ou prémios, subsídios de férias e de Natal, ou outros subsídios. – Está também sujeito a IRPS as ajudas de custo, despesas de representação, subsídios de refeição, importâncias auferidas pela utilização de automóvel próprio ao serviço da entidade patronal, abonos para falhas e abonos de família, na parte em que excedam os limites fixados para a função pública. – Estes rendimentos estão sujeitos a taxas de retenção na fonte, com carácter progressivo: as taxas são aplicadas em escalões, conforme o valor do salário.
Contribuições para a previdência social	<ul style="list-style-type: none"> – Valor obrigatório pago mensalmente por todos os trabalhadores e entidade empregadora, com a finalidade de constituir um fundo para a concessão de benefícios previdenciários aos cabo-verdianos, em caso de doença, maternidade, paternidade, adoção, invalidez, velhice e morte, bem como a compensação dos encargos familiares. – A taxa de contribuição para o regime dos trabalhadores por conta de outrem é de 23% do salário bruto, sendo que 8% é pago pelo trabalhador e 15% pela entidade empregadora.
Outros descontos	<ul style="list-style-type: none"> – Contribuições sindicais (se aplicável). – Adiantamentos ou vales concedidos ao trabalhador.

Apesar destes descontos serem responsabilidade dos trabalhadores (que os pagam), a entidade empregadora tem a obrigação de os reter e entregá-los, em nome do trabalhador, à Direção Geral das Contribuições e Impostos (no caso do IRPS), ao Instituto Nacional de Previdência Social (no caso das contribuições para a previdência social) e ao respetivo sindicato (no caso das contribuições sindicais).

Aprende mais

Fórmula de retenção na fonte para trabalhador dependente:

$$I_R = \begin{cases} 0,15 R_m - 5500 & \text{para } R_m \leq 80\,000 \text{ ECV} \\ 0,21 R_m - 10\,300 & \text{para } 80\,000 < R_m \leq 150\,000 \text{ ECV} \\ 0,25 R_m - 16\,300 & \text{para } R_m > 150\,000 \text{ ECV} \end{cases}$$

sendo I_R o valor da retenção na fonte e R_m o rendimento bruto mensal.



Fig. 30 – Descontos às remunerações.

Processamento salarial

O processamento salarial é o conjunto das atividades necessárias para calcular e pagar os salários dos trabalhadores. Este processo envolve:

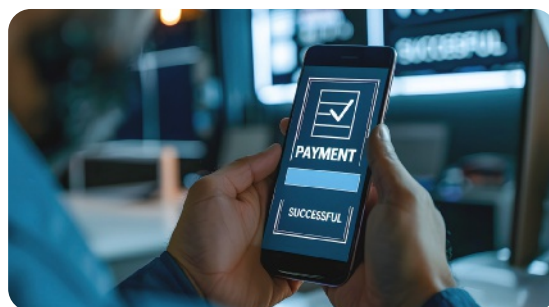


Fig. 31 – Pagamento dos salários.

Atividades do processamento salarial	Descrição
Recolha de dados	É necessário recolher informações sobre os trabalhadores, como salário base, complementos salariais, horas extraordinárias realizadas, descontos, entre outros.
Cálculo dos salários	Com base nos dados recolhidos, são calculados os salários brutos (valor total acordado entre o empregador e o empregado, sem descontos que inclui o salário fixo e os benefícios adicionais, como horas extraordinárias, bonificações, entre outros) e os salários líquidos (valor que o trabalhador efetivamente recebe após os descontos obrigatórios, sendo calculado subtraindo os descontos ao salário bruto) dos trabalhadores.
Pagamento dos salários	Os salários são pagos aos trabalhadores, geralmente por transferência bancária.
Elaboração dos recibos de vencimento	São emitidos recibos de vencimento para os trabalhadores, detalhando os valores pagos e os descontos efetuados.
Declarações e pagamentos	São elaboradas e entregues as declarações de impostos e contribuições, bem como efetuados os respetivos pagamentos às entidades competentes.

Aplicativo informático para processamento salarial

A utilização de um aplicativo informático para o processamento salarial pode facilitar e agilizar este processo, além de garantir o cumprimento da legislação.

Ao escolher um aplicativo, é importante verificar se ele:

- **está adaptado à legislação de Cabo Verde** – o aplicativo deve estar atualizado com as leis e regulamentos em vigor em Cabo Verde, incluindo as regras para cálculo de impostos, contribuições e outros descontos;
- **permite a personalização** – o aplicativo deve permitir a configuração de diferentes tipos de remuneração, complementos salariais e descontos, de acordo com as necessidades da empresa;
- **emite recibos de vencimento** – o aplicativo deve gerar recibos de vencimento detalhados e em conformidade com a legislação;
- **integra com outras ferramentas** – é importante que o aplicativo possa ser integrado com outras ferramentas utilizadas pela empresa, como *software* de contabilidade e gestão de recursos humanos.

Os principais passos para usar um aplicativo informático de forma eficiente são:

- **inserir os dados do colaborador** – registrar as informações dos colaboradores, como nome, número de identificação fiscal (NIF), categoria de trabalho, salário base, entre outros. Também é importante incluir informações sobre horas extraordinárias, bonificações, benefícios, e descontos aplicáveis;
- **configurar parâmetros legais** – configurar tabelas de IRPS e das contribuições para a previdência social;
- **calcular a remuneração** – o *software* deve calcular automaticamente o salário bruto, os descontos e o salário líquido;
- **emitir recibos de vencimento** – gerar documentos detalhados, mostrando o salário bruto, os descontos e o salário líquido a ser pago;
- **enviar dados às autoridades** – submeter informações à Direção Geral das Contribuições e Impostos e ao Instituto Nacional de Previdência Social.

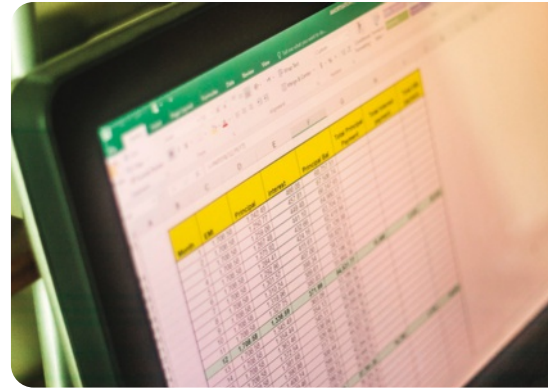


Fig. 32 – Aplicativo informático para processamento salarial.

Responde tu

- 1 Um trabalhador tem um salário base de 50 000\$00. Calcula o valor do seu salário líquido, considerando os descontos que a empresa está obrigada a efetuar a este trabalhador.
- 2 Indica o custo mensal que a empresa tem com este trabalhador.

8.2.6. O contrato de trabalho

Um contrato de trabalho é um acordo celebrado entre um empregador e um trabalhador, no qual são estabelecidas as condições e obrigações para o desempenho de uma função específica. O contrato de trabalho é regulado pelo Código Laboral Cabo-Verdiano e deve respeitar as normas legais em vigor.

Formas do contrato de trabalho

Os contratos de trabalho podem ser celebrados das seguintes formas:

- **contrato escrito** – a forma mais comum e recomendada, já que oferece maior segurança jurídica para ambas as partes, discriminando os termos e as condições do acordo;
- **contrato verbal** – embora seja legalmente válido, ele é menos comum e pode gerar dificuldades em caso de litígio, pois os termos do acordo são mais difíceis de provar.

Tipos de contrato de trabalho

Quanto ao tipo, os contratos de trabalho podem ser:

- **contrato a termo certo** – contrato com duração definida (por exemplo, 6 meses ou 1 ano), utilizado para atividades temporárias ou sazonais;
- **contrato a termo incerto** – contrato que não possui uma data de término específica, porque está condicionado por um evento futuro e incerto, como a conclusão de um projeto ou a substituição de um trabalhador doente;
- **contrato sem termo (efetivo)** – contrato que não possui uma data de término estipulada, sendo renovado automaticamente, desde que as partes não decidam rescindi-lo. Garante mais estabilidade ao trabalhador.



Fig. 33 – Assinatura de contrato de trabalho.

Elementos essenciais de um contrato de trabalho

Elementos essenciais	Descrição
Identificação das partes	Nomes e dados de identificação do empregador e do trabalhador.
Objeto do contrato	Função que o trabalhador vai desempenhar, com descrição detalhada das tarefas e responsabilidades.
Duração do contrato	Se o contrato for a termo, deve estar especificado o tempo de vigência. Se for sem termo, deve ser mencionado que não há prazo definido.
Período experimental	Duração e condições do período experimental, se aplicável.
Data de início	Data em que o contrato entra em vigor.
Local de trabalho	Local onde o trabalhador irá exercer as suas funções.
Jornada de trabalho	Carga horária diária e semanal, com especificação de horários de entrada e saída, e intervalos para descanso e refeição.
Remuneração	Valor do salário base e eventuais complementos salariais (subsídio de alimentação, ajudas de custos, etc.), forma de pagamento e periodicidade (mensal, semanal, etc.).
Férias	Direito anual a férias remuneradas, com indicação do período e forma de concessão.
Condições de rescisão	Condições em que o contrato pode ser rescindido, quer por parte do empregador, quer por parte do trabalhador, incluindo prazos de aviso prévio e compensações.
Outras cláusulas específicas	Podem ser incluídas cláusulas relativas a confidencialidade, não concorrência, ou outros acordos específicos relacionados com o cargo ou a empresa.

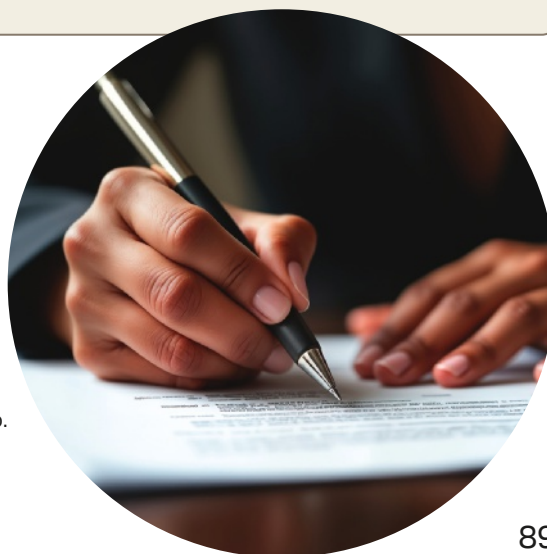


Fig. 34 – Elementos do contrato de trabalho.

Direitos e deveres das partes:

O contrato de trabalho estabelece direitos e deveres para ambas as partes, visando garantir uma relação de trabalho justa e equilibrada, nomeadamente:



Fig. 35 – Direitos e deveres das partes.

	Trabalhador	Empregador
Direitos	<ul style="list-style-type: none"> – Remuneração justa e regular pelo trabalho realizado. – Direito a férias remuneradas anuais. – Intervalos para descanso e refeição, e repouso semanal remunerado. – Ambiente de trabalho seguro e saudável. – Cobertura em casos de doença, acidente de trabalho, maternidade/ paternidade, invalidez e velhice. – Direito de se associar a sindicatos e participar em greves. – Direito a formação profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Exigir o cumprimento das funções descritas no contrato e o cumprimento das normas. – Aplicar medidas disciplinares em caso de incumprimento do contrato. – Organizar o trabalho e definir as tarefas a serem realizadas. – Controlar e avaliar a <i>performance</i> do trabalhador.
Deveres	<ul style="list-style-type: none"> – Cumprir as funções descritas no contrato, com diligência e responsabilidade. – Cumprir o regulamento interno e as ordens superiores. – Utilizar os equipamentos e materiais de forma correta e responsável. – Manter sigilo profissional: não divulgar informações confidenciais da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Oferecer um ambiente de trabalho seguro e saudável. – Respeitar os direitos dos trabalhadores e as normas legais. – Remunerar o trabalhador de forma justa e regular. – Proporcionar formação profissional ao trabalhador.

Rescisão do contrato de trabalho

O contrato de trabalho pode ser rescindido por diversos motivos, tanto por parte do empregador como do trabalhador, nomeadamente:

- **rescisão por mútuo acordo** – ambas as partes concordam em terminar o contrato;
- **rescisão por justa causa** – quando uma das partes comete uma falta grave que justifica a rescisão;
- **rescisão sem justa causa** – quando o empregador decide rescindir o contrato sem motivo específico;
- **rescisão por iniciativa do trabalhador** – quando o trabalhador decide deixar o trabalho, devendo respeitar o aviso prévio;
- **rescisão por extinção do posto de trabalho** – rescisão do contrato por iniciativa do empregador, fundamentada na impossibilidade de manutenção do posto de trabalho por motivos de mercado, estruturais ou tecnológicos;
- **fim do contrato a termo** – o contrato termina automaticamente no final do prazo estipulado.

Exemplo

Contrato individual de trabalho a termo certo

Entre:

Toque de Beleza – Cabeleireiros, Lda., com sede na Rua Cesária Évora, Caixa Postal 453, Cidade da Praia, ilha de Santiago, República de Cabo Verde, pessoa coletiva n.º 222 222 222, representada por Daniela Amaro, sócia-gerente da empresa, adiante designada por **primeira outorgante** e

Bruna do Vale, solteira, cabeleireira, residente na Rua Germano Almeida, Caixa Postal 28, Cidade da Praia, ilha de Santiago, República de Cabo Verde, titular do cartão nacional de identificação n.º 19900920f003s, válido até 31-12-2030, contribuinte fiscal n.º 199 009 203, adiante designada por **segunda outorgante**,

é celebrado, de boa-fé, o presente contrato de trabalho, com as seguintes cláusulas:

CLÁUSULA 1.^a

(Admissão)

A primeira outorgante admite ao seu serviço a segunda outorgante a partir do dia 1 de fevereiro de 2025.

CLÁUSULA 2.^a

(Funções)

A segunda outorgante obriga-se a exercer, sob a autoridade e direção da primeira outorgante, as funções de cabeleireira.

CLÁUSULA 3.^a

(Local de trabalho)

A segunda outorgante prestará as suas funções nas instalações da primeira outorgante, suprarreferida, ou no local onde esta indicar.

CLÁUSULA 4.^a

(Horário de trabalho)

A segunda outorgante obriga-se a prestar o serviço durante o seguinte horário de trabalho: de segunda-feira a sábado, das 9 às 13 e das 14 às 18 horas.

CLÁUSULA 5.^a

(Remuneração)

1. A primeira outorgante pagará à segunda outorgante a remuneração bruta mensal de 25 000\$00, sujeita aos descontos legais.
2. O pagamento será efetuado por transferência bancária para uma conta indicada pela segunda outorgante, por forma a que o montante da remuneração fique à disposição da segunda outorgante até ao último dia útil de cada mês.

CLÁUSULA 6.^a

(Férias)

As férias da segunda outorgante têm a duração de 22 dias úteis.

CLÁUSULA 7.^a

(Duração do contrato)

O presente contrato de trabalho terá o seu início em 1 de fevereiro de 2025 e vigorará pelo prazo de 6 (seis) meses.

CLÁUSULA 8.^a

(Justificação do contrato)

O presente contrato de trabalho é justificado por um aumento da procura dos serviços prestados pela primeira outorgante.

CLÁUSULA 9.^a**(Caducidade)**

O presente contrato caducará no termo do prazo estipulado se a primeira outorgante comunicar, por escrito, à segunda outorgante, até 8 (oito) dias antes de o prazo expirar, a vontade de não o renovar. Caso contrário, o contrato renovar-se-á por iguais e sucessivos períodos até ao máximo de 2 (duas) renovações.

CLÁUSULA 10.^a**(Confidencialidade)**

A segunda outorgante obriga-se a guardar sigilo relativamente a quaisquer informações respeitantes à primeira outorgante, sendo-lhe, nomeadamente, vedado efetuar quaisquer reproduções, cópias ou distribuição de documentos que lhe pertençam.

CLÁUSULA 11.^a**(Seguro de acidentes de trabalho)**

A responsabilidade pela reparação de acidentes de trabalho da segunda outorgante pertence à GARANTIA – Companhia de Seguros de Cabo Verde, S.A., apólice n.º 23489/18.

CLÁUSULA 12.^a**(Lacunas e dúvidas)**

As lacunas e dúvidas eventualmente emergentes do presente contrato serão integradas e resolvidas de harmonia com o Código Laboral Cabo-Verdiano.

Feito em duplicado, ficando cada uma das outorgantes na posse de um exemplar.

O imposto de selo é pago por meio de guia.

Cidade da Praia, ilha de Santiago, 15 de janeiro de 2025

Pela primeira outorgante, *Daniela Amaro*

A segunda outorgante, *Bruna do Vale*

Responde tu

- 1 Elabora um contrato de trabalho a termo certo, adequado à contratação do Carlos Sacramento pela GlobalCorp, Consultoria, S.A. (exemplo da página 76). Completa os dados que estiverem em falta.

8.2.7. Procedimentos administrativos de recursos humanos

Os procedimentos administrativos de recursos humanos são o conjunto de tarefas e processos que garantem a gestão eficiente dos colaboradores de uma empresa, desde a contratação até à rescisão do contrato.

Principais procedimentos administrativos de recursos humanos

Procedimentos administrativos	Exemplo
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> – Definição do perfil do candidato ideal. – Divulgação da vaga (anúncios, redes sociais, etc.). – Recebimento e análise de currículos. – Entrevistas. – Testes (habilidades, psicológicos). – Seleção do candidato. – Proposta de emprego.
Admissão	<ul style="list-style-type: none"> – Reunir documentos do candidato. – Elaboração do contrato de trabalho. – Registo do funcionário (Direção Geral das Contribuições e Impostos e Instituto Nacional de Previdência Social, etc.). – Integração do novo colaborador (apresentação da empresa, equipa, etc.).
Gestão de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> – Cadastro de funcionários (dados pessoais, salário, etc.). – Folha de pagamento (cálculo de salários, descontos, etc.). – Gestão de benefícios (subsídio de refeição, ajudas de custo, etc.). – Controlo de ponto (horas trabalhadas, faltas, atrasos, etc.). – Férias e licenças. – Avaliação de desempenho. – Formação e desenvolvimento. – Gestão de carreiras.
Gestão de conflitos e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> – Aplicação de medidas disciplinares quando necessário (advertências, suspensões, etc.). – Gestão de conflitos laborais através de mediação ou resolução de disputas. – Implementação de políticas de igualdade de oportunidades e não discriminação.

Procedimentos administrativos	Exemplo
Rescisão do contrato de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> – Aviso prévio. – Cálculo das verbas rescisórias (saldo de salário, férias proporcionais, 13.º salário proporcional, etc.). – Homologação da rescisão (Sindicato, Direção Geral das Contribuições e Impostos e Instituto Nacional de Previdência Social).
Outros procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboração do Regulamento Interno da empresa. – Gestão da segurança e saúde no trabalho. – Prevenção de acidentes de trabalho. – Controlo dos Equipamentos de Proteção Individual. – Gestão de documentos diversos.



QuizEV
A gestão de recursos humanos

Avaliação
A gestão de recursos humanos



Fig. 36 – Procedimentos administrativos de recursos humanos.

Responde tu

- 1 Apresenta os principais procedimentos administrativos de recursos humanos.

Em resumo...



Apresentação

Em resumo:
A gestão de recursos humanos



O que se entende por gestão de recursos humanos?

É o conjunto de práticas, políticas e estratégias adotadas por uma organização para gerir, desenvolver e maximizar o potencial humano no contexto organizacional.

Porque é que a gestão de recursos humanos é importante?

Porque permite:

- a atração e retenção de talentos;
- o desenvolvimento de competências dos colaboradores;
- a motivação e o comprometimento dos colaboradores;
- um ambiente de trabalho saudável e inclusivo;
- a gestão do desempenho dos colaboradores;
- a conformidade legal;
- a inovação e competitividade da empresa.

Por que motivo a comunicação interpessoal é importante?

- Promove a motivação dos colaboradores;
- Fortalece o trabalho em equipa;
- Melhora o ambiente de trabalho.

Qual a diferença entre direção e liderança?

A **direção** está relacionada com a função de gerir e coordenar os recursos da organização para atingir os objetivos definidos.

A **liderança** está mais associada ao relacionamento humano e à capacidade de inspirar, influenciar e motivar equipas.

Quais são as principais técnicas de fidelização dos trabalhadores nas empresas?

- Criação de um ambiente de trabalho positivo;
- Reconhecimento e valorização do trabalho dos trabalhadores;
- Oferta de oportunidades de desenvolvimento dos trabalhadores;
- Política de remuneração competitiva;
- Flexibilidade no trabalho;
- Fomento do bem-estar físico e mental;
- Construção de relações de confiança mútua;
- Fomento do trabalho em equipa;
- Promoção do sentimento de propósito;
- Prevenção do *burnout* e gestão do *stress*.

Como é que se pode prevenir os conflitos nas empresas?

Através das seguintes estratégias:

- Promover uma comunicação aberta e transparente;
- Definir as funções e responsabilidades dos colaboradores de forma clara;
- Investir na formação dos colaboradores;
- Gerir o *stress*.

Que técnicas se podem utilizar para a gestão de conflitos nas empresas?

- A identificação precoce de potenciais conflitos;
- A mediação do conflito;
- A comunicação assertiva;
- A negociação;
- A resolução colaborativa;
- As políticas de resolução formal.

Que técnicas de avaliação de desempenho dos trabalhadores podem ser utilizadas?

- Gestão por objetivos;
- Avaliação de 360 graus;
- Autoavaliação;
- Avaliação por competências;
- Método dos incidentes críticos;
- Escalas gráficas;
- Avaliação por *rankings*;
- Avaliação pelos pares;
- Avaliação por resultados.

Quais são as etapas do diagnóstico das necessidades de formação?

- A análise da organização;
- A identificação das competências necessárias;
- A avaliação do desempenho atual;
- O levantamento das necessidades individuais;
- A priorização das necessidades;
- O plano de ação.

Quais são os principais instrumentos da legislação laboral cabo-verdiana?

- Constituição da República de Cabo Verde;
- Código Laboral Cabo-Verdiano;
- Lei de bases da proteção social;
- Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT);
- Convenções coletivas de trabalho;
- Regulamentação do Ministério da Família, Inclusão e Desenvolvimento Social.

Qual a relação entre recrutamento, seleção e integração de pessoal?

São três fases fundamentais no processo de gestão de recursos humanos nas organizações:

- o **recrutamento** consiste na atração de candidatos para uma vaga;
- a **seleção** engloba a avaliação e a escolha do candidato mais adequado para a vaga;
- a **integração** é o processo de adaptação e acolhimento do novo colaborador na empresa.

Quais são as etapas do processo de previsão das necessidades de pessoal?

- A análise da situação atual;
- A identificação das necessidades futuras;
- A análise das lacunas de pessoal;
- O planejamento das ações necessárias;
- A implementação e monitorização do plano.

Quais são as características do mercado de trabalho?

- A interação entre oferta e procura de trabalho;
- A diversidade do mercado de trabalho;
- O dinamismo do mercado de trabalho;
- A competitividade do mercado;
- A regulação.

Que técnicas de recrutamento são mais habituais nas empresas?

- Agências de recrutamento;
- Anúncios de emprego;
- Bases de dados de candidatos;
- Feiras de emprego;
- *Headhunting*;
- Parcerias com universidades e escolas;
- Programas de estágio;
- Recrutamento interno;
- Redes sociais;
- Referências pessoais;
- Técnicas de recrutamento digital.

Quais são as técnicas de seleção de pessoal mais habituais nas empresas?

- Análise de currículos e cartas de apresentação;
- Entrevistas de seleção;
- Testes psicotécnicos;
- Dinâmicas de grupo;
- Avaliação de portefólio;
- Verificação de referências;
- Exames médicos;
- Análise de redes sociais;
- *Assessment center*;
- Inteligência artificial.

Quais são as etapas do processo de acolhimento e integração de novos trabalhadores?

- O planeamento do acolhimento;
- As boas-vindas;
- A formação inicial;
- O acompanhamento e *feedback*.

Quais são as componentes da remuneração dos trabalhadores?

- O salário-base;
- Os complementos salariais;
- As horas extraordinárias;
- O trabalho noturno;
- O trabalho prestado em período de descanso semanal;
- A retribuição especial por isenção de horário de trabalho;
- Os subsídios de férias e de Natal;
- As gratificações e bónus;
- Os benefícios sociais (não-monetários).

Quais são os descontos que é necessário fazer às remunerações?

- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS);
- Contribuições para a previdência social;
- Outros descontos.

Quais são as atividades do processamento salarial?

- A recolha de dados dos trabalhadores;
- O cálculo dos salários;
- O pagamento dos salários;
- A elaboração dos recibos de vencimento;
- As declarações e pagamentos às entidades competentes.

Quais são os elementos essenciais de um contrato de trabalho?

- A identificação das partes;
- O objeto do contrato;
- A duração do contrato;
- O período experimental;
- A data de início;
- O local de trabalho;
- A jornada de trabalho;
- A remuneração;
- O direito a férias;
- As condições de rescisão;
- Outras cláusulas específicas.

8.3. A gestão de aprovisionamento

Objetivos de aprendizagem

- A gestão de aprovisionamento e a sua importância na gestão de empresas
- O processo de aprovisionamento numa empresa
- As principais atividades de aprovisionamento
- A gestão de compras nas empresas
- A gestão de *stocks* nas empresas: gestão administrativa, gestão material e gestão económica

8.3.1. A gestão de aprovisionamento – conceito e objetivos

A gestão de aprovisionamento refere-se ao conjunto de atividades relacionadas com a aquisição, armazenamento e gestão de materiais, produtos e recursos necessários para o funcionamento de uma empresa ou organização, assegurando que estes estejam disponíveis no momento certo, na qualidade certa, na quantidade adequada, no local certo e ao custo mais baixo possível, evitando desperdícios ou falta de *stock*.

Principais objetivos da gestão de aprovisionamento:



Assegurar a disponibilidade de recursos

Garantir que a empresa tem sempre os produtos e matérias-primas necessários para a sua atividade, quando e onde forem precisos, nas quantidades adequadas e nas condições especificadas.



Otimizar a gestão de recursos

Manter níveis de *stocks* adequados, evitando tanto a sua falta (que pode interromper a produção) como o seu excesso (podem tornar-se obsoletos e gerar custos de armazenamento).



Reduzir os custos de aquisição

Otimizar as compras, negociando com fornecedores, para obter o melhor custo-benefício possível, negociando preços, condições de pagamento e prazos de entrega.



Fig. 1 – Rolos de tecido – matérias-primas para a indústria têxtil.



Garantir a qualidade dos produtos adquiridos

Garantir que os materiais adquiridos respeitam os padrões de qualidade exigidos pela empresa.



Cumprir prazos de entrega

Assegurar que os produtos chegam dentro dos prazos estabelecidos, para manter a continuidade das operações.



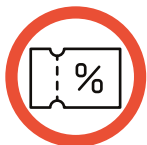
Melhorar o relacionamento com os fornecedores

Estabelecer parcerias sólidas e duradouras com fornecedores confiáveis e promover um relacionamento de confiança mútua.



Contribuir para a competitividade da empresa

Através da gestão eficiente dos custos e da qualidade dos materiais, a gestão de aprovisionamento contribui para a redução dos custos de produção e para a melhoria da qualidade dos produtos, tornando a empresa mais competitiva no mercado.



Acompanhar a evolução do mercado

Estar atento a novas tendências, preços e tecnologias para melhorar continuamente os processos de aprovisionamento.



Promover a sustentabilidade e responsabilidade social

Integrar práticas sustentáveis e éticas nas atividades de aprovisionamento, promovendo a responsabilidade social e o respeito pelo meio ambiente.

Em resumo, a gestão de aprovisionamento visa garantir que a empresa tenha os recursos certos, na quantidade certa, no momento certo e ao preço certo, contribuindo para a sua eficiência, rentabilidade e competitividade, estando alinhada com os seus objetivos estratégicos e operacionais e garantindo o sucesso global da organização.

Responde tu

- 1 Apresenta uma noção de gestão de aprovisionamento.
- 2 Indica os principais objetivos da gestão de aprovisionamento.

8.3.2. Enquadramento do serviço de aprovisionamento na empresa

Os serviços de aprovisionamento desempenham um papel fundamental no funcionamento da empresa, atuando como uma função de suporte essencial que interage com diversas áreas e departamentos.

Em grandes empresas, o aprovisionamento pode constituir um departamento independente, com responsabilidades específicas e uma equipa dedicada; noutras empresas, pode estar integrado no departamento de logística, que abrange também o armazenamento, transporte e distribuição; mas, independentemente da sua estrutura, o aprovisionamento interage com diversos departamentos.

Relações funcionais do serviço de aprovisionamento



Desenvolvimento de projetos

O aprovisionamento é essencial para a obtenção de novos materiais que possam ser utilizados na criação de novos produtos ou na melhoria dos existentes.



Logística e armazenagem

Coordena a receção, armazenamento e distribuição dos materiais.



Produção

Garante o fornecimento de matérias-primas e componentes essenciais para a produção, assegurando a continuidade do processo produtivo.



Finanças

O aprovisionamento gere o orçamento de compras e negocia condições de pagamento com os fornecedores; as finanças controlam os pagamentos aos fornecedores e fornecem informações sobre os custos de aquisição.



Vendas e marketing

Colabora na previsão de vendas para planear de forma eficiente as necessidades de abastecimento.

Exemplo

Numa empresa de produção de compotas, os serviços de aprovisionamento são responsáveis pela:

- **Gestão de stocks** – monitoriza os níveis de stock de frascos, rótulos e tampas para evitar excessos ou faltas; por exemplo, se houver um grande lote de frascos em armazém, pode adiar novas compras para evitar custos desnecessários.
- **Compras** – seleciona fornecedores de qualidade, negocia preços e prazos de entrega; por exemplo, pode negociar um contrato anual com produtores locais de morangos para garantir um fornecimento estável a um preço competitivo.

Estes relacionam-se com:

- **Produção** – assegura a compra de ingredientes como fruta e açúcar, garantindo que a produção não seja interrompida por falta de matéria-prima; caso a produção aumente devido a um pico de vendas, o aprovisionamento precisa de ajustar os pedidos de materiais.
- **Logística e armazenagem** – após a compra dos ingredientes e materiais, a logística e o armazém garantem a receção, armazenamento e organização dos produtos; o aprovisionamento precisa de coordenar com a logística para evitar atrasos ou falhas na entrega.
- **Finanças** – o departamento financeiro controla os pagamentos aos fornecedores e a gestão de custos; se os preços dos ingredientes subirem, o aprovisionamento informa o financeiro para avaliar o impacto no orçamento da empresa.
- **Vendas e marketing** – se o departamento comercial lançar uma nova compota com um sabor especial para uma campanha sazonal, o aprovisionamento precisa de garantir que os ingredientes e as embalagens específicas estejam disponíveis a tempo.



Fig. 2 – Compotas.

Responde tu

- 1 Explica a relação existente entre o aprovisionamento, a produção e as finanças.

8.3.3. O processo de aprovisionamento

O processo de aprovisionamento envolve várias etapas que vão desde a identificação das necessidades até a receção e controlo dos materiais adquiridos.

Etapas do processo de aprovisionamento

1. Planeamento das necessidades	<ul style="list-style-type: none">• Previsão da procura – analisar dados históricos, tendências de mercado e projeções futuras para estimar as quantidades e prazos necessários.• Análise das necessidades – identificar os materiais, componentes e serviços necessários para atender à procura prevista, considerando os requisitos de qualidade e quantidade.• Planeamento de stocks – definir os níveis de <i>stock</i> ideais para cada item, equilibrando os custos de armazenagem e o risco de ruturas de <i>stock</i>.
2. Pesquisa e seleção de fornecedores	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa de fornecedores – identificar potenciais fornecedores que atendam aos requisitos da empresa em termos de qualidade, preço, prazos de entrega e condições de pagamento, bem como a sua reputação.• Avaliação e seleção de fornecedores – comparar os possíveis fornecedores e tomar uma decisão.
3. Negociação e contratação	<ul style="list-style-type: none">• Negociação de contratos – negociar os termos e condições dos contratos de fornecimento, incluindo preços, prazos de entrega, condições de pagamento e garantias e estabelecer acordos.• Formalização de contratos – assinar contratos que detalhem os termos acordados e protejam ambas as partes.
4. Emissão de pedidos de compra	<ul style="list-style-type: none">• Emissão de pedidos de compra – gerar ordens de compra detalhadas e enviá-las aos fornecedores.• Acompanhamento dos pedidos – acompanhar o estado dos pedidos de compra, garantindo que os prazos sejam cumpridos.
5. Recebimento e inspeção	<ul style="list-style-type: none">• Recebimento dos materiais – receber fisicamente os materiais entregues.• Conferência de quantidades – confirmar que as quantidades entregues correspondem ao que foi encomendado.• Inspeção de qualidade – verificar a qualidade e a conformidade dos produtos com o pedido.• Registo de entrada – documentar a receção dos produtos no sistema de gestão da empresa.

6. Armazenamento e gestão de stocks

- **Armazenamento dos materiais** – armazenar os materiais de forma adequada, garantindo a sua preservação e acessibilidade.
- **Controlo de stocks** – monitorizar os níveis de *stock* para evitar excessos ou faltas, utilizando sistemas de gestão de inventário, e realizar inventários regulares.
- **Gestão de prazos de validade** – no caso dos produtos perecíveis, garantir que são utilizados dentro dos prazos de validade.

7. Alocação e distribuição

- **Atribuição de recursos** – alocar os recursos aos setores ou projetos que deles necessitam.
- **Gestão de prioridades** – assegurar que os recursos são distribuídos de acordo com as prioridades da empresa.
- **Logística de distribuição** – coordenar a entrega dos recursos nos locais corretos, de forma eficiente e dentro dos prazos.

8. Utilização e monitorização

- **Acompanhamento do uso** – verificar se os recursos estão a ser utilizados de forma adequada e eficiente.
- **Gestão de desperdícios** – identificar e minimizar desperdícios ou utilizações incorretas.
- **Feedback dos utilizadores** – recolher *feedback* dos departamentos ou equipas que utilizam os recursos para identificar melhorias.

9. Avaliação e desempenho dos fornecedores

- **Avaliação de fornecedores** – analisar o desempenho dos fornecedores em termos de qualidade, prazos e custos.
- **Relatórios de desempenho** – elaborar relatórios que permitam à gestão tomar decisões informadas sobre o processo de aprovisionamento.
- **Melhoria contínua** – identificar áreas de melhoria e implementar ações corretivas para otimizar o processo.

Ao compreender e implementar cada uma destas etapas, as empresas podem otimizar a sua gestão de aprovisionamento, reduzindo custos, melhorando a qualidade dos produtos e serviços que oferece e aumentando a sua competitividade no mercado.



Fig. 3 – Processo de aprovisionamento.

Responde tu

- 1 Identifica as etapas do processo de aprovisionamento.

8.3.4. As principais atividades de aprovisionamento

O ciclo de aprovisionamento engloba todas as atividades necessárias para garantir que os materiais requisitados chegam aos serviços utilizadores no momento certo e ao menor custo possível.

Esquemáticamente:

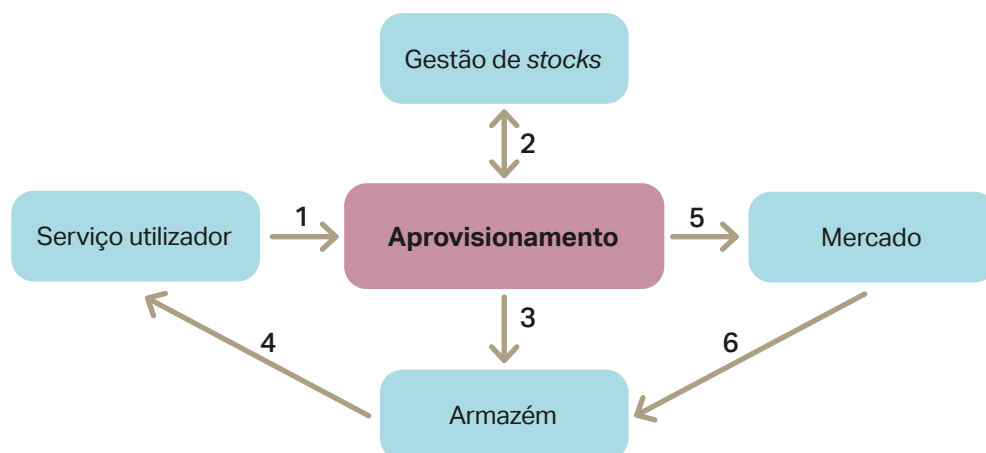


Fig. 4 – Ciclo de aprovisionamento.

Fonte: Sotomayor, A. M.; Rodrigues, J. (2024). *Princípio de gestão das organizações* (5.^a ed., pág. 62). Rei dos Livros

Quando o serviço utilizador identifica uma necessidade, envia uma requisição de material ao departamento de aprovisionamento, solicitando uma determinada quantidade do produto X, para ser entregue na data Y, no local Z (fig. 4 – ação 1).

O departamento de aprovisionamento, de acordo com a política de gestão de *stocks* estabelecida (fig. 4 – ação 2), verifica a disponibilidade do material em armazém (fig. 4 – ação 3). Neste processo, podem ocorrer três situações:

- trata-se de um material de utilização corrente, com quantidade suficiente em armazém. Após atender a requisição do serviço utilizador, os *stocks* mantêm-se acima dos níveis mínimos ou de segurança;
- trata-se de um material de utilização corrente, com quantidade disponível em armazém. No entanto, após atender a requisição do serviço utilizador, os *stocks* ficam abaixo dos níveis mínimos ou de segurança, tornando-se necessário uma nova encomenda (fig. 4 – ação 5);
- trata-se de um material novo, sendo necessária a sua aquisição no mercado (fig. 4 – ação 5). Para iniciar este processo, a organização deve emitir uma requisição prévia.

Se se verificar a primeira situação, em que não é necessária uma nova encomenda, o serviço de aprovisionamento encaminha a requisição para o armazém, solicitando a entrega da quantidade requerida do produto X, na data Y, no local Z (fig. 4 – ação 4).

Se ocorrerem a segunda ou a terceira situação, ou seja, se for necessário adquirir o material no mercado (fig. 4 – ação 5), inicia-se o processo de compra.

Na data acordada, o fornecedor entregará a quantidade adquirida no armazém da empresa, realizando-se a receção dos produtos, seguida da sua arrumação e da atualização das fichas de *stock* (fig. 4 – ação 6). Por fim, procede-se à entrega dos produtos solicitados ao serviço utilizador (fig. 4 – ação 4).

O ciclo de aprovisionamento reflete, portanto, as principais funções de um departamento de aprovisionamento, que incluem: compras, gestão de *stocks*, e receção e armazenamento.



Fig. 5 – Compra de matérias-primas.

A gestão de compras nas empresas

1. Conceito e importância da gestão de compras

A gestão de compras é um processo estratégico e operacional que envolve um conjunto de atividades que vão desde a identificação das necessidades de compra até à avaliação do desempenho dos fornecedores, passando pela seleção, negociação e controlo das aquisições. O seu objetivo principal é garantir que os recursos sejam adquiridos de forma eficiente, ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade, e de acordo com os prazos estabelecidos.

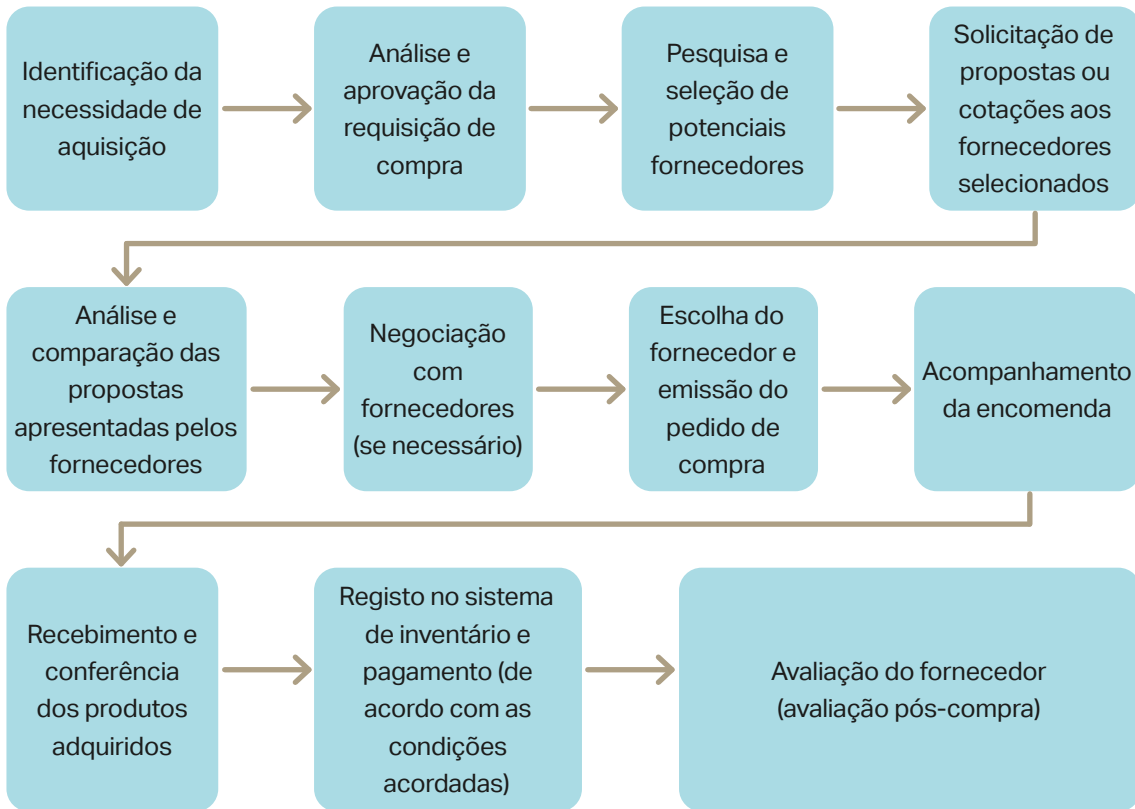
A gestão de compras é um pilar fundamental para a eficiência operacional e o sucesso estratégico de uma organização. Uma gestão de compras bem executada não só reduz custos e melhora a qualidade, mas também fortalece a competitividade da empresa, promove a sustentabilidade e garante a continuidade das operações. Num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, a gestão de compras tornou-se uma função estratégica, essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações.



Fig. 6 – Gestão de compras.

2. Funções de um serviço de compras

Um serviço de compras desempenha diversas funções essenciais para garantir o abastecimento eficiente da organização. Entre as principais funções, destacam-se:



Cada etapa desempenha um papel crucial no sucesso do ato de compra, garantindo que o processo é eficiente, transparente e alinhado com as necessidades da organização.

3. Previsão de necessidades

A compra começa com a identificação de uma necessidade interna, que pode ser:

- um pedido de material ou produto para produção;
- a aquisição de um serviço necessário para as operações;
- a reposição de *stock*.

A necessidade é formalizada através de uma requisição de material, que deve incluir detalhes do que está a ser requisitado, como quantidade, qualidade, especificações técnicas e prazo de entrega, entre outros, e aprovada pelo departamento de compras.

Exemplo

No dia 6 de março de 2025, Tiago Silva, do departamento de produção da empresa FoodPrime – Produtos alimentares, requisitou ao armazém (requisição n.º 57), 100 kg de batatas brancas (código do material: 1001), com o prazo máximo de entrega em 15 dias, através da seguinte **requisição de material**:

FoodPrime - Produtos alimentares	REQUISIÇÃO DE MATERIAL
Data: <u>06 / 03 / 2025</u>	Requisição n.º: <u>57</u>
Requisitante: <u>Departamento de produção</u>	

Código do material	Designação do material	Quantidade	Unidade	Prazos	Observações
1001	Batata branca	100	kg	15 dias	

Assinaturas	
Requisitante: <i>Tiago Silva</i>	Aprovação pelo departamento de compras: <i>Eliane Mendes</i>

4. Identificação das fontes de abastecimento e pesquisa de fornecedores

Uma vez identificada a necessidade, o departamento de compras realiza uma pesquisa de mercado para identificar potenciais fornecedores, aos quais solicita propostas ou cotações para os produtos que pretende adquirir. As propostas recebidas são analisadas e comparadas com base em critérios como:

- preço;
- qualidade do produto ou serviço;
- prazos de entrega;
- condições de pagamento;
- garantias;
- reputação e histórico do fornecedor;
- outros.

Para sistematizar a informação e comparar as propostas de forma objetiva, deve-se elaborar uma **matriz de avaliação** com os dados recolhidos. A matriz de avaliação dos fornecedores do produto X pode ser estruturada da seguinte forma:

- Em linha, coloca-se os dados sobre os diversos fornecedores (nome, morada, contactos, entre outros). Haverá tantas linhas quantos os fornecedores consultados.
- Em coluna, regista-se as informações relevantes recolhidas, como o preço unitário, os descontos praticados, o preço do transporte, o preço total, os prazos de entrega, as condições de pagamento, entre outros. Na última coluna, regista-se observações ou comentários necessários.



Fig. 7 – Pesquisa de fornecedores.

Exemplo

A empresa FoodPrime – Produtos alimentares efetuou uma pesquisa de mercado para a aquisição de batatas brancas. Consultou três fornecedores, e registou numa **matriz de avaliação de fornecedores** a informação recolhida:

FoodPrime - Produtos alimentares				MATRIZ DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES		
				Material: <u>Batata branca</u>		
Fornecedor	Preço unitário	Descontos praticados	Preço do transporte	Preço total	Condições de pagamento	Observações / Comentários
NutriAlimentos	65\$00	2\$00 por Kg (compras superiores a 200 kg)	-----	65\$00 (<200 kg)	30 dias	Boa qualidade
				63\$00 (>200 kg)		
Saboris	60\$00	-----	-----	60\$00	15 dias	Boa reputação
Alimenta+	65\$00	1\$00 por Kg	-----	64\$00	60 dias	Entrega mínima: 500 kg

5. Gestão e negociação com fornecedores

Com base na pesquisa de fornecedores efetuada, o comprador avalia as opções, com base nos critérios definidos, e decide a que fornecedor fará a encomenda.

Em algumas situações, como na compra de bens de alto valor, pode haver necessidade de negociação com o fornecedor escolhido, para definir o preço, descontos a aplicar, prazos de pagamento mais alargados, condições de entrega mais favoráveis, ou outros termos do contrato. A negociação também pode incluir cláusulas contratuais, como penalizações por atrasos ou garantias de qualidade.



Fig. 8 – Negociação com fornecedores.

6. A gestão de encomendas

Após a seleção do fornecedor e a conclusão da negociação, a compra é aprovada internamente e o pedido formalizado, geralmente por meio de uma **nota de encomenda**, um documento formal, que serve como um contrato entre a empresa e o fornecedor, e que detalha:

- a descrição do produto ou serviço;
- a quantidade;
- o preço acordado;
- as condições de pagamento;
- o prazo de entrega;
- o local de entrega;
- outros.



Fig. 9 – Receção de mercadorias.

O departamento de compras monitoriza o cumprimento da ordem de compra, garantindo que o fornecedor cumpre os prazos e especificações acordados. Em caso de atrasos ou problemas, este atuará como mediador para resolver a situação. Quando os bens ou serviços chegam, são inspecionados para verificar se correspondem ao que foi solicitado, em termos de quantidade e qualidade. Em caso de não-conformidade, o departamento de compras gere devoluções ou reclamações.

Exemplo

A empresa FoodPrime – Produtos alimentares escolheu a empresa Saboris para lhe fornecer batatas brancas, tendo elaborado a seguinte **ficha de fornecedor**:

FoodPrime - Produtos alimentares		FICHA DE FORNECEDOR	
Empresa: <u>Saboris</u>			
Morada: <u>Av. Santiago 115, Praia 7600 - Cabo Verde</u>			
Telefone: <u>+238 599 89 61</u>	E-mail: <u>info@saboris.com</u>		
Pessoa a contactar: <u>Fábio Lopes</u>	E-mail: <u>fabio.lope@saboris.com</u>		
Produtos		Nossos códigos	
<u>Batata branca</u>		<u>1001</u>	
Condições comerciais:			
<u>Pagamento a 15 dias</u>			
Observações:			

Exemplo

No seguimento da requisição n.º 57, de 06/03/2025, e como a empresa FoodPrime – Produtos alimentares só possuía em *stock* 20 kg de batata branca, emitiu, nesse mesmo dia, a **nota de encomenda** n.º 29:

Produto: Batata branca

Prazo de entrega: 10 dias

Quantidade: 100 kg

Local de entrega: Morada da FoodPrime

Fornecedor: Saboris

FoodPrime - Produtos alimentares			NOTA DE ENCOMENDA	
Av. Grão-Ducado do Luxemburgo 60 Praia 7600 Cabo Verde			Nota de encomenda n.º: 29	
			Data: 06 / 03 / 2025	
			Ex.mos Senhores	
			Saboris	
			Av. Santiago 115	
			Praia 7600 - Cabo Verde	
Quant.	Unidade	Designação	Preço Unit.	Valor Total
100	Kg	Batata branca	60\$00	6000\$00
			TOTAL	6000\$00
Condições de pagamento: 15 dias				
Prazo de entrega: 10 dias				
Local de entrega: Nossa morada				
			Departamento de compras:	
			Eliane Mendes	

Responde tu

- 1 Identifica as principais atividades da gestão de aprovisionamento.
- 2 Apresenta uma noção de gestão de compras.
- 3 Refere o objetivo principal da gestão de compras.
- 4 Indica as razões que tornam a gestão de compras tão importante.

- 5** Ordena sequencialmente as seguintes etapas de funcionamento de um serviço de compras:
- Acompanhamento da encomenda.
 - Análise e aprovação da requisição de compra.
 - Análise e comparação das propostas apresentadas pelos fornecedores.
 - Avaliação do fornecedor (avaliação pós-compra).
 - Escolha do fornecedor e emissão do pedido de compra.
 - Identificação da necessidade de aquisição.
 - Negociação com fornecedores (se necessário).
 - Pesquisa e seleção de potenciais fornecedores.
 - Recebimento e conferência dos produtos adquiridos.
 - Registo no sistema de inventário e pagamento.
 - Solicitação de propostas ou cotações aos fornecedores selecionados.

- 6** Explicita a função “previsão de necessidades” num serviço de compras.

- 7** Indica o que deve fazer o departamento de compras após a identificação da necessidade de aquisição de um produto.

- 8** Determina a etapa que ocorre após a pesquisa de fornecedores.

- 9** Descreve como se processa a gestão de encomendas.

- 10** Considera os dados seguintes:

Empresa: Roupa & Companhia

Morada: Av. do Palmarejo, 1123 - Praia 7600 - Cabo Verde

Emily Monteiro, do departamento de vendas, emitiu, no dia 01/04/2025, um pedido de 20 gravatas “UnderTie” (código do material: 002) para o dia 10/04/2025 – requisição n.º 14/2025. O pedido foi aceite por Marcelo Varela, do departamento de compras.

Como o armazém só possuía em *stock* 5 gravatas “UnderTie”, o departamento de compras emitiu, em 02/04/2025, a nota de encomenda n.º 21/2025, para:

Nó Perfeito – Rua Electra, 55 – Praia 7600 – Cabo Verde

Telefone: +238 599 90 90 – E-mail: geral@noperfeito.com

Gerente: Carla Semedo – E-mail: csemedo@noperfeito.com

da qual constava:

15 gravatas “UnderTie” por 1750\$00 cada;

Prazo de entrega: 7 dias;

Local de entrega: Morada da empresa

Roupa & Companhia;

Pagamento a 30 dias.

Com base nos dados disponíveis, emite os seguintes documentos:

- Requisição de material.
- Ficha de fornecedor.
- Nota de encomenda.



Fig. 10 – Etapas da gestão de compras.

Gestão de stocks

1. Conceitos, objetivos e tipos de gestão de stock

O termo **stock** refere-se a toda a matéria, produto ou mercadoria que uma empresa mantém armazenado para uso futuro, seja na produção, venda, prestação de serviços ou usados nas operações internas.

Tipos de stock:

- **Matérias-primas:** materiais básicos que serão transformados em produtos acabados durante o processo de produção.

Exemplo: madeira para uma fábrica de móveis.

- **Matérias subsidiárias:** bens que, embora não se incorporem diretamente no produto final, são essenciais para o processo de produção. Distinguem-se das matérias-primas, que são os componentes básicos que se transformam no produto.

Exemplo: material de embalagem secundário como caixas, fitas adesivas e papel bolha, usados para embalar e proteger os móveis durante o transporte.

- **Produtos em curso:** itens que estão em alguma fase do processo de produção, mas ainda não foram concluídos.

Exemplo: um móvel na linha de montagem.

- **Produtos acabados:** produtos que foram totalmente fabricados e estão prontos para serem vendidos aos clientes.

Exemplo: um móvel já pronto.

- **Mercadorias para revenda:** produtos adquiridos para serem vendidos sem alteração.

Exemplo: um móvel numa loja de retalho.

- **Materiais de manutenção, reparação e operações (MRO):** componentes utilizados para manutenção ou reparação de equipamentos e instalações.

Exemplo: ferramentas, peças para máquinas de produção de móveis e materiais de limpeza.

- **Materiais de embalagem:** itens utilizados para embalar produtos acabados.

Exemplo: caixas, papel e sacos.

A **gestão de stocks** é o processo de planeamento, organização, controlo e monitorização dos recursos materiais armazenados por uma organização, garantindo que há produtos suficientes para satisfazer a procura dos clientes, sem incorrer em custos excessivos de armazenagem ou perdas por obsolescência.

A manutenção de **stocks elevados** é útil para:

- lidar com a escassez causada por irregularidades na entrega;
- garantir um fornecimento contínuo de um produto mesmo com produção instável;
- aproveitar benefícios económicos ao comprar em grandes quantidades (descontos de quantidade);
- reduzir a necessidade de compras frequentes;
- atender a objetivos especulativos.



Fig. 11 – Stocks de matérias-primas numa empresa de produção de móveis.

Manter **pequenas quantidades em stock** também apresenta vantagens, como:

- economia de espaço de armazenagem;
- redução do risco de deterioração de certos produtos;
- menor formação de excedentes obsoletos;
- diminuição do capital investido.

A gestão de *stocks* pode ser abordada sob três perspetivas distintas:

- gestão administrativa de stocks** – está relacionada com o registo dos documentos de entrada e saída de materiais no armazém, além do acompanhamento dos níveis de *stock* disponíveis;
- gestão material de stocks** – envolve a definição de critérios para a organização dos materiais no armazém;
- gestão económica de stocks** – foca-se na determinação da quantidade ideal a encomendar, na frequência das encomendas dentro do período analisado e no momento certo para as realizar, além de definir o *stock* mínimo ou de segurança.

2. Gestão administrativa e material de stock

A **gestão administrativa dos stocks** envolve um conjunto de atividades que permitem acompanhar, de forma clara e precisa, as quantidades de bens que entram e saem dos armazéns da empresa, assim como os níveis de *stock* disponíveis a qualquer momento. Além disso, possibilita a análise de desvios entre as quantidades reais e as esperadas.

A **gestão material de stocks** refere-se à organização física e ao controlo dos materiais armazenados, garantindo que sejam devidamente acondicionados, acessíveis e preservados. O principal objetivo é otimizar o espaço de armazenagem, reduzir desperdícios e facilitar a movimentação dos produtos.

a) Gestão e controlo de entradas e saídas – o método ABC

O método ABC (*activity-based costing*) é uma técnica de gestão de *stocks* que classifica os itens armazenados com base no seu valor e importância para a organização, permitindo focar recursos e esforços nos itens mais críticos para a empresa, para um controlo mais eficiente.

Como funciona o método ABC:

1.º – Classificação dos itens:

Os itens em *stock* são classificados em três categorias principais:

- **Classe A:** itens de **alto valor**, que representam uma pequena percentagem do total de itens, mas contribuem significativamente para o valor total do *stock*. Requerem uma **monitorização rigorosa** e um controlo detalhado, dado o seu impacto significativo nas finanças da empresa.

Exemplos: Matérias-primas críticas, produtos de alto valor ou componentes essenciais para a produção.

- **Classe B:** itens de **valor médio**, que têm uma importância moderada em termos de valor e quantidade. Necessitam de uma **gestão equilibrada**, com uma monitorização menos intensa do que os itens da classe A.

Exemplos: Materiais de embalagem, peças de reposição de valor médio.

- **Classe C:** itens de **baixo valor**, que representam uma grande percentagem do total de itens, mas contribuem pouco para o valor total do *stock*. Requerem **menos atenção** e recursos, pois o seu impacto financeiro é relativamente menor.

Exemplos: Parafusos, material de escritório ou produtos de baixo custo.

2.º – Critérios de classificação:

A classificação é geralmente feita com base no valor anual de consumo de cada item (quantidade consumida × custo unitário).

Os itens são ordenados por ordem decrescente de valor e depois divididos nas três categorias.

3.º – Percentagens típicas:

Classe	Percentagem de itens	Percentagem de valor
A	10%-20%	70%-80%
B	20%-30%	15%-25%
C	60%-70%	5%-10%

Vantagens do método ABC:

- **Foco nos itens críticos:** permite concentrar recursos e atenção nos itens que têm maior impacto financeiro ou operacional.
- **Redução de custos:** ao otimizar a gestão dos itens de maior valor, a empresa pode reduzir custos de armazenamento, obsolescência e perdas.
- **Melhoria da eficiência:** simplifica a gestão de itens de baixo valor, liberando tempo e recursos para focar em áreas mais críticas.
- **Melhor planeamento de compras:** facilita a negociação com fornecedores e o planeamento de compras, especialmente para itens da classe A.
- **Controlo de stock mais eficaz:** permite um controlo mais preciso dos níveis de stock, evitando excessos ou faltas.

Limitações do método ABC:

- **Foco apenas no valor monetário:** o método ABC baseia-se principalmente no valor financeiro dos itens, podendo negligenciar a importância operacional de alguns itens de baixo valor.
- **Não considera a saída (rotatividade):** itens de baixo valor, mas com alta rotatividade, podem não receber a atenção necessária.
- **Complexidade em grandes inventários:** em organizações com milhares de itens, a classificação ABC pode ser demorada e complexa.
- **Necessidade de atualização constante:** a classificação ABC deve ser revista periodicamente para refletir mudanças nos padrões de consumo ou nos custos dos itens.

O método ABC é uma ferramenta poderosa para otimizar a gestão dos *stocks*, concentrando esforços nos produtos mais críticos e reduzindo custos operacionais, no entanto, a sua implementação exige planeamento, investimento e compromisso. É importante avaliar se os benefícios deste método superam os custos e a complexidade da sua implementação, sendo fundamental complementar o método ABC com outras técnicas de gestão de *stocks* para garantir uma abordagem abrangente e equilibrada.

Exemplo

Uma empresa deseja controlar os 10 artigos com que trabalha, com base no valor do seu consumo, utilizando o método ABC. Para isso, definiu as seguintes classes e intervalos:

Classe	Intervalos (% do valor acumulado)
A	[0%; 65%[
B	[65%; 90%[
C	[90%; 100%]

O valor do consumo anual foi:

Artigos (referência)	Valor anual (escudos de Cabo Verde)
A	17 500\$00
B	1 000\$00
C	35 000\$00
D	8 700\$00
E	2 300\$00
F	1 100\$00
G	43 500\$00
H	12 000\$00
I	10 500\$00
J	7 000\$00

As etapas para a aplicação do método ABC são as seguintes:

- calcular o valor anual do consumo de cada artigo;
- ordenar os valores obtidos por ordem decrescente;
- acumular os valores obtidos;
- calcular em percentagem os valores anuais;
- calcular em percentagem os valores acumulados;
- acumular a percentagem acumulada do número de artigos;
- identificar a classe a que pertence cada artigo.

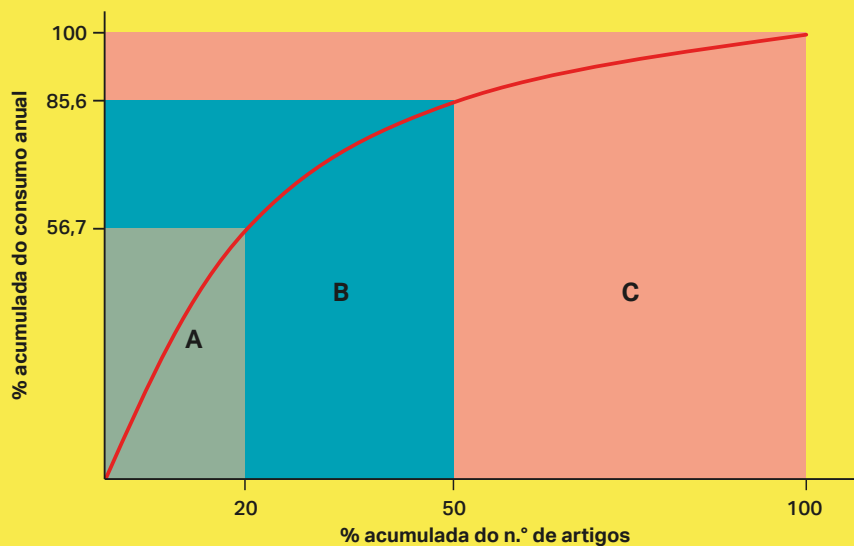
Resolução:

Artigos	Valor anual (\$)	Valor acumulado (\$)	% valor	% valor acumulado	% n.º artigos acumulados	Classe
G	43 500	43 500	31,4	31,4	10	A
C	35 000	78 500	25,3	56,7	20	A
A	17 500	96 000	12,6	69,3	30	B
H	12 000	108 000	8,7	78,0	40	B
I	10 500	118 500	7,6	85,6	50	B
D	8 700	127 200	6,3	91,9	60	C
J	7 000	134 200	5,1	97,0	70	C
E	2 300	136 500	1,7	98,7	80	C
F	1 100	137 600	0,8	99,5	90	C
B	1 000	138 600	0,7	≈100,0	100	C

Conclusão:

- Os artigos G e C representam 20% do total dos artigos, e 56,7% do valor total dos consumos, logo, pertencem à classe A.
- Os artigos A, H e I representam 30% do total dos artigos, e 28,9% do valor total dos consumos, logo, pertencem à classe B.
- Os artigos D, J, E, F e B representam 50% do total dos artigos, e 14,6% do valor total dos consumos, logo, pertencem à classe C.

Graficamente:



b) Inventário

O inventário é o processo de registo, contabilização e avaliação dos bens e materiais armazenados por uma empresa num determinado momento.

Ele permite:

- conhecer a quantidade de bens entrados nos armazéns da empresa;
- conhecer a quantidade de bens saídos dos armazéns da empresa;
- conhecer a quantidade de bens existentes nos armazéns da empresa;
- analisar os desvios entre as quantidades que existem e as que deviam existir.

O inventário requer a realização das seguintes tarefas:

- **Registo dos bens entrados nos armazéns da empresa**, através do preenchimento de uma **guia de entrada**.

Exemplo

No seguimento da nota de encomenda n.º 29, de 06/03/2025, a empresa FoodPrime – Produtos alimentares recebeu, no dia 15/03/2025, 100 kg de batata branca, entregue pelo seu fornecedor Saboris, tendo emitido a **guia de entrada** n.º 35:

FoodPrime - Produtos alimentares
Av. Grão-Ducado do Luxemburgo 60
Praia 7600
Cabo Verde

GUIA DE ENTRADA
Guia de Entrada n.º: 35
Data: 15 / 03 / 2025

Nota de Encomenda n.º: 29

Completa ☒
Não completa ☐

Código do material	Designação	Quantidade		Existência
		Recebida	Acelte	
1001	Batata branca	100 kg	100 kg	120 kg

Departamento de compras:
Eliane Mendes

- **Registo dos bens saídos dos armazéns da empresa**, através do preenchimento de uma **guia de saída**.

Exemplo

Após o recebimento da batata branca, o produto foi encaminhado para o departamento de produção, tendo sido emitida a **guia de saída** n.º 30:

FoodPrime - Produtos alimentares		GUIA DE SAÍDA		
Av. Grão-Ducado do Luxemburgo 60		Guia de Saída n.º: 30		
Praia 7600		Data: 15 / 03 / 2025		
Cabo Verde				
Requisição n.º: 57		Completa <input checked="" type="checkbox"/>		
Requisitante: Departamento de produção		Não completa <input type="checkbox"/>		
Código do material	Designação	Quantidade		Existência
		Requisitada	Fornecida	
1001	Batata branca	100 kg	100 kg	20 kg
Departamento de compras: Elíane Mendes		Requisitante: Tiago Silva		



Fig. 12 – Stock de batata branca.

- **Registo dos bens entrados e saídos dos armazéns da empresa**, através do preenchimento de uma **ficha de armazém**.

Exemplo

Após o recebimento da batata branca e o seu encaminhamento para o departamento de produção, a **ficha de armazém** do produto foi atualizada:

FoodPrime - Produtos alimentares
 Av. Grão-Ducado do Luxemburgo 60
 Praia 7600
 Cabo Verde

FICHA DE ARMAZÉM

Designação do material: Batata branca

Unidade: Kg

Código do material: 1001

Local de arrumação: Armazém 1

Data	Existência inicial	Entrada	Saída	Existência final
06/03/2025	-----	-----	-----	20
15/03/2025	20	100	-----	120
15/03/2025	120	-----	100	20

c) Gestão de pedidos

A gestão de pedidos é um processo essencial para empresas que lidam com vendas, distribuição ou produção de produtos e serviços. Envolve a receção, processamento e acompanhamento das encomendas, garantindo que sejam atendidas de forma eficiente e sem erros. Esse processo envolve várias etapas, desde a entrada do pedido até a entrega final do produto.

Principais etapas da gestão de pedidos:

- receção do pedido, seja ele feito *online*, por telefone, presencialmente ou por outros meios;
- verificação da disponibilidade dos produtos solicitados;
- confirmação do pedido ao cliente;
- confirmação dos dados do cliente (morada, forma de pagamento, etc.);
- verificação de crédito ou aprovação do pagamento;
- separação (*picking*) e embalagem dos produtos no armazém;
- preparação da documentação necessária para o envio;
- atualização dos níveis de *stock* para refletir a saída de itens relacionados com os pedidos processados;
- planeamento do reabastecimento de *stock*, se necessário;
- envio do pedido através do meio de transporte adequado;
- monitorização do transporte até ao cliente;
- confirmação da receção do pedido pelo cliente;
- acompanhamento da satisfação do cliente;
- processamento de devoluções ou trocas de produtos;
- atualização do inventário, para refletir a entrada de itens relacionados com as devoluções, e emissão de reembolsos ou créditos, conforme necessário;
- recolha de *feedback* para melhoria contínua.

Importância de uma boa gestão de pedidos:

- reduz erros e atrasos nas entregas;
- permite o controlo de *stocks*;
- aumenta a eficiência logística;
- reduz os custos;
- melhora a experiência do cliente.

Um sistema eficiente de gestão de pedidos ajuda a empresa a manter a satisfação dos clientes e a melhorar a competitividade no mercado.



Fig. 13 – Gestão de pedidos num armazém.

d) O armazém

O **armazém** é um espaço físico destinado ao armazenamento, conservação e movimentação de bens e materiais. Pode variar em tamanho e complexidade, desde pequenos depósitos até grandes centros de distribuição. Uma gestão eficiente do armazém é essencial para garantir a agilidade nas operações, reduzir custos e melhorar a satisfação do cliente.

Funções do armazém:

- **Receção de materiais:**
 - verificação e conferência dos produtos recebidos;
 - registo das entradas no sistema de gestão de *stocks*.
- **Armazenamento e conservação:**
 - organização dos produtos de forma eficiente, para otimizar o espaço disponível;
 - manutenção dos produtos em condições adequadas para evitar perdas, danos e deterioração;
 - manter o controlo sobre os níveis de *stock*, para evitar excessos ou faltas.
- **Separação e preparação de pedidos:**
 - seleccionar e separar os itens necessários para atender aos pedidos dos clientes ou para fornecer materiais à linha de produção;
 - registo das saídas no sistema de gestão de *stocks*.
- **Expedição e distribuição:**
 - embalar e enviar os produtos aos clientes ou às diferentes unidades da empresa, garantindo que sejam entregues no prazo e em boas condições.
- **Gestão de devoluções:**
 - processar e armazenar os produtos devolvidos, garantindo que sejam inspecionados e tratados conforme as políticas da empresa.
- **Controlo de *stocks*:**
 - realizar inventários periódicos para verificar a precisão dos registos;
 - analisar a rotatividade dos produtos e identificar itens obsoletos.

Layout e organização do armazém:

- **zonas de armazenamento:** áreas dedicadas a produtos específicos (perecíveis, frágeis, de alta rotação, etc.);
- **corredores:** espaços para movimentação de pessoas e equipamentos;
- **área de recebimento:** local para verificação e registo dos materiais recebidos;
- **área de expedição:** local para preparação e envio de pedidos;
- **sistemas de armazenagem:** estantes, paletes, gaveteiros ou sistemas automatizados.

Equipamentos utilizados no armazém:

- **empilhadores:** para movimentação de paletes;
- **tapetes rolantes:** para agilizar o fluxo de materiais;
- **sistemas de armazenagem automatizados:** como AS/RS (*automated storage and retrieval systems*);
- **porta-paletes:** para transporte de cargas;
- **robôs:** para automação de tarefas repetitivas.



Fig. 14 – Armazém com tapetes rolantes e robôs.

Desafios na gestão de armazéns:

- **falta de espaço:** limitações físicas para armazenamento;
- **erros de inventário:** divergências entre registos e *stock* físico;
- **custos operacionais:** despesas com mão de obra, equipamentos e manutenção;
- **gestão de picos de encomendas:** dificuldade em lidar com sazonalidades;
- **segurança:** roubos, danos ou acidentes.

Uma boa gestão do armazém contribui para a eficiência da empresa e a satisfação dos clientes, garantindo um abastecimento contínuo e controlado.

Responde tu

- 1 Refere os tipos de *stocks* que podem existir numa empresa.
- 2 Apresenta as vantagens de uma empresa deter *stocks* elevados de um determinado produto.
- 3 Distingue gestão administrativa de *stock*, gestão material de *stock* e gestão económica de *stock*.
- 4 Uma empresa deseja controlar os 10 artigos com que trabalha, com base no valor do seu consumo, utilizando o método ABC. Para isso, definiu as seguintes classes e intervalos:

Classe	Intervalos (% do valor acumulado)
A	[0%; 65%[
B	[65%; 90%[
C	[90%; 100%]

O valor do consumo anual foi:

Artigos (referência)	Valor anual (escudos de Cabo Verde)
A	7 500\$00
B	4 000\$00
C	5 000\$00
D	2 200\$00
E	8 100\$00
F	1 000\$00
G	13 500\$00
H	11 000\$00
I	500\$00
J	6 000\$00

Constrói a curva ABC desta empresa, realizando todos os cálculos necessários.

Apresenta as conclusões a que chegaste.

- 5 Indica os benefícios de uma empresa em realizar um inventário.

6 Com base nos dados do exercício 10 da página 115, e sabendo que a empresa **Nó Perfeito** entregou a encomenda no dia 09/04/2025, emite os seguintes documentos:


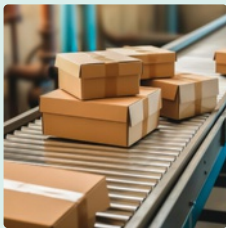


- a)** Guia de entrada n.º 23/2025.
- b)** Guia de saída n.º 25/2025.
- c)** Ficha de armazém.

7 Indica os motivos pelos quais é importante uma empresa efetuar uma boa gestão de pedidos.

8 Ordena sequencialmente as seguintes funções de um armazém:

- A.** Armazenamento e conservação.
- B.** Controlo de *stocks*.
- C.** Expedição e distribuição das encomendas.
- D.** Gestão de devoluções.
- E.** Receção de materiais.
- F.** Separação e preparação de pedidos.

9 Associa cada um dos equipamentos utilizados no armazém às respetivas designações:

A	B	C	D
			
1. Empilhadores	2. Porta-paletes	3. Robôs	4. Tapetes rolantes

3. Gestão económica do stock

A **gestão económica do stock** é um processo crucial para qualquer empresa que lida com produtos físicos, pois visa otimizar o investimento em inventário, equilibrando a disponibilidade de materiais com os custos associados ao armazenamento e à manutenção dos *stocks*. O objetivo é garantir que a empresa tenha os itens necessários para responder à procura, sem incorrer em custos excessivos ou desperdícios.

Métodos para a gestão económica do stock:

a) Cálculo do lote económico de compra

O lote económico de compra, também conhecido como *economic order quantity* (EOQ), é uma técnica utilizada na gestão de *stocks* para determinar a quantidade ideal de *stock* a encomendar, minimizando os custos de encomenda e os custos de armazenagem.

Fórmula do lote económico de compra (*Wilson EOQ Model*):

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}}$$

em que:

Q = Lote económico de compra (quantidade ótima a encomendar)

D = Procura anual do produto (unidades/ano)

S = Custo por encomenda (escudos/encomenda)

H = Custo de armazenagem (escudos/unidade/ano)

Exemplo

Supõe que, para uma determinada empresa:

- Procura anual (D) = 10 000 unidades.
- Custo por encomenda (S) = 50 escudos/encomenda.
- Custo de armazenagem (H) = 4 escudos/unidade/ano.

Aplicando a fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times 10\,000 \times 50}{4}} = \sqrt{\frac{1\,000\,000}{4}} = \sqrt{250\,000} = 500 \text{ unidades}$$

Conclusão:

A empresa deve encomendar 500 unidades de cada vez, para minimizar os custos totais de *stock*.

b) Cálculo do *stock* médio

O *stock* médio é uma técnica utilizada na gestão de *stocks* para avaliar a quantidade média de produtos ou materiais que uma empresa mantém em *stock* durante um determinado período de tempo (geralmente um mês, um trimestre ou um ano). Ele é útil para ajudar a empresa a perceber se os níveis de *stocks* são adequados às necessidades e à procura.

Fórmula do *stock* médio mensal:

$$\text{Stock médio mensal} = \frac{\text{Stock inicial} + \text{Stock final}}{2}$$

em que:

Stock inicial = Quantidade de produtos ou materiais no início do período analisado

Stock final = Quantidade de produtos ou materiais no final desse período

Exemplo

Supõe que, para uma determinada empresa:

- o *stock* no início do mês era 600 unidades.
- o *stock* no final do mês era 300 unidades.

Aplicando a fórmula:

$$\text{Stock médio mensal} = \frac{600 + 300}{2} = \frac{900}{2} = 450 \text{ unidades}$$

Conclusão:

O *stock* médio deste mês foi 450 unidades.

Também se pode calcular o **stock médio anual**, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Stock médio anual} = \frac{\text{Soma dos stocks mensais}}{\text{Número de meses}}$$

Exemplo

Supõe que uma empresa tinha os seguintes níveis de *stock* ao longo de um ano:

- | | | |
|---------------------------|------------------------|--------------------------|
| – janeiro: 600 unidades | – maio: 350 unidades | – setembro: 300 unidades |
| – fevereiro: 500 unidades | – junho: 400 unidades | – outubro: 250 unidades |
| – março: 550 unidades | – julho: 450 unidades | – novembro: 280 unidades |
| – abril: 400 unidades | – agosto: 400 unidades | – dezembro: 200 unidades |

Aplicando a fórmula:

Stock médio anual =

$$\begin{aligned} &= \frac{600 + 500 + 550 + 400 + 350 + 400 + 450 + 400 + 300 + 250 + 280 + 200}{12} = \\ &= \frac{4680}{12} = \\ &= 390 \text{ unidades} \end{aligned}$$

Conclusão:

O *stock* médio deste ano foi 390 unidades.



Fig. 15 – Cálculo dos *stocks* médios.

c) Cálculo do número de encomendas

Para saber quantas encomendas devem ser feitas por ano, deve usar-se a fórmula:

$$\text{Número de encomendas} = \frac{D}{Q}$$

em que:

D = Procura anual do produto (unidades/ano)

Q = Lote económico de compra (quantidade ótima a encomendar)

Exemplo

No exemplo da página 130, e aplicando a fórmula:

$$\text{Número de encomendas} = \frac{10\,000}{500} = 20 \text{ encomendas por ano}$$

Conclusão:

A empresa deve fazer 20 encomendas por ano, para minimizar os custos totais de *stock*.

d) Cálculo do ponto de encomenda

O ponto de encomenda é uma técnica utilizada na gestão de *stocks* para determinar o momento exato em que um novo pedido de reabastecimento deve ser feito, e representa o nível mínimo de *stock* que, quando atingido, dispara a necessidade de encomenda.

O objetivo principal é evitar ruturas de *stock*, ou seja, a falta de produtos para atender à procura dos clientes ou para a produção, até que o novo pedido seja entregue.

Fórmula do ponto de encomenda:

$$\text{Ponto de encomenda} = \text{Procura média diária} \times \text{Prazo da entrega} + \text{Stock de segurança}$$

Exemplo

Supõe que, para uma determinada empresa:

- Procura média diária do produto = 20 unidades.
- Tempo de entrega do fornecedor = 7 dias.
- *Stock* de segurança = 40 unidades.

Aplicando a fórmula:

$$\text{Ponto de encomenda} = 20 \times 7 + 40 = 140 + 40 = 180 \text{ unidades}$$

Conclusão:

O ponto de encomenda é de 180 unidades. Isto significa que a empresa deve fazer uma nova encomenda quando o nível de *stock* atingir 180 unidades, para evitar ruturas.

e) Cálculo do prazo de aprovisionamento

O prazo de aprovisionamento é o tempo necessário para que uma empresa receba os materiais ou produtos encomendados a um fornecedor. Esse prazo inclui todas as etapas desde o momento em que a encomenda é feita até ao momento em que é recebida. Este conceito é essencial na gestão de *stocks*, pois afeta diretamente o planeamento e a disponibilidade de materiais para produção ou venda.

Componentes do prazo de aprovisionamento:

O prazo de aprovisionamento pode incluir diversas etapas, dependendo do tipo de produto e do fornecedor. As principais etapas são:

- **tempo de emissão do pedido:** tempo necessário para identificar a necessidade, aprovar e emitir o pedido ao fornecedor;
- **tempo de produção ou preparação:** tempo necessário para o produtor produzir o produto, caso este não esteja disponível em *stock*, ou seja, produzido por encomenda, ou para os separar;
- **tempo de transporte:** tempo necessário para transportar o produto desde o fornecedor até ao local de destino;
- **tempo de receção e inspeção:** tempo necessário para receber e verificar a qualidade e a conformidade dos materiais após a entrega.

Fórmula do prazo de aprovisionamento:

$$\text{Prazo de aprovisionamento} = \text{Tempo de emissão do pedido} + \text{Tempo de produção/preparação} + \text{Tempo de transporte} + \text{Tempo de receção e inspeção}$$

Exemplo

Supõe que, para uma determinada empresa:

- Tempo de emissão do pedido: 1 dia.
- Tempo de produção/preparação dos produtos: 7 dias.
- Tempo de transporte: 1 dia.
- Tempo de receção e inspeção: 1 dia.

Aplicando a fórmula:

$$\text{Prazo de aprovisionamento} = 1 + 7 + 1 + 1 = 10 \text{ dias}$$

Conclusão:

Desde o momento em que o pedido é realizado até à sua receção, decorrem 10 dias.

Responde tu

1 Supõe que, para uma determinada empresa, e para o produto A:

- Procura anual de produto A (D) = 500 unidades.
- Custo por encomenda (S) = 5 escudos/encomenda.
- Custo de armazenagem (H) = 2 escudos/unidade/ano.

1.1. Calcula o lote económico de compra para o produto A.

1.2. Calcula o número de encomendas do produto A que devem ser feitas por ano.

2 Supõe que, para uma determinada empresa, e para o produto B:

- o *stock* no início do mês era 200 unidades.
- o *stock* no final do mês era 100 unidades.

Calcula o *stock* médio deste mês para o produto B.

3 Supõe que uma empresa tinha os seguintes níveis de *stock* ao longo de um ano, para o produto C:

- | | | |
|---------------------------|------------------------|--------------------------|
| – janeiro: 100 unidades | – maio: 175 unidades | – setembro: 300 unidades |
| – fevereiro: 150 unidades | – junho: 200 unidades | – outubro: 250 unidades |
| – março: 150 unidades | – julho: 150 unidades | – novembro: 240 unidades |
| – abril: 200 unidades | – agosto: 225 unidades | – dezembro: 260 unidades |

Calcula o *stock* médio anual para o produto C.

4 Supõe que, para uma determinada empresa, e para o produto D:

- Procura média diária do produto D = 1500 unidades.
- Tempo de entrega do fornecedor = 7 dias.
- *Stock* de segurança = 750 unidades.

Calcula o ponto de encomenda do produto D.

5 Supõe que, para uma determinada empresa, e para o produto E:

- Tempo de emissão do pedido: 2 dias.
- Tempo de produção/preparação dos produtos: 30 dias.
- Tempo de transporte: 2 dias.
- Tempo de receção e inspeção: 1 dia.

Calcula o prazo de aprovisionamento do produto E.



QuizEV
A gestão de aprovisionamento

Avaliação
A gestão de aprovisionamento



Em resumo...



Apresentação
Em resumo:
A gestão de
aprovisionamento



**O que se entende
por gestão de
aprovisionamento?**

→ É o conjunto de atividades relacionadas com a aquisição, armazenamento e gestão de materiais, produtos e recursos necessários para o funcionamento de uma empresa ou organização, assegurando que estes estejam disponíveis no momento certo, na quantidade adequada e ao custo mais baixo possível, evitando desperdícios ou falta de *stock*.

**Quais são os
principais objetivos
da gestão de
aprovisionamento?**

-
- Assegurar a disponibilidade de recursos;
 - Otimizar a gestão de recursos;
 - Reduzir os custos de aquisição;
 - Garantir a qualidade dos produtos adquiridos;
 - Cumprir prazos de entrega;
 - Melhorar o relacionamento com os fornecedores;
 - Contribuir para a competitividade da empresa;
 - Acompanhar a evolução do mercado;
 - Promover a sustentabilidade e responsabilidade social.

**Quais são as
relações funcionais
do serviço de
aprovisionamento?**

-
- Desenvolvimento de projetos;
 - Logística e armazenagem;
 - Produção;
 - Finanças;
 - Vendas e *marketing*.

**Quais são as etapas
do processo de
aprovisionamento?**

-
- Planeamento das necessidades;
 - Pesquisa e seleção de fornecedores;
 - Negociação e contratação;
 - Emissão de pedidos de compra;
 - Recebimento e inspeção;
 - Armazenamento e gestão de *stocks*;
 - Alocação e distribuição;
 - Utilização e monitorização;
 - Avaliação e desempenho dos fornecedores.

Quais são as principais atividades de aprovisionamento?

- Requisição de material ao serviço de aprovisionamento;
- Verificação da disponibilidade do material em armazém;
- Realização de encomenda ao fornecedor (se necessário);
- Aquisição no mercado (se for um material novo);
- Encaminhamento da requisição para o armazém (se houver quantidade suficiente);
- Entrega dos produtos solicitados ao serviço utilizador.

O que se entende por gestão de compras?

É o processo estratégico e operacional que envolve um conjunto de atividades que vão desde a identificação das necessidades de compra até à avaliação do desempenho dos fornecedores, passando pela seleção, negociação e controlo das aquisições.

Qual é o principal objetivo da gestão de compras?

Garantir que os recursos sejam adquiridos de forma eficiente, ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade, e de acordo com os prazos estabelecidos.

Quais são as funções essenciais de um serviço de compras?

- Identificação da necessidade de aquisição;
- Análise e aprovação da requisição de compra;
- Pesquisa e seleção de potenciais fornecedores;
- Solicitação de propostas ou cotações aos fornecedores selecionados;
- Análise e comparação das propostas apresentadas pelos fornecedores;
- Negociação com fornecedores (se necessário);
- Escolha do fornecedor e emissão do pedido de compra;
- Acompanhamento da encomenda;
- Recebimento e conferência dos produtos adquiridos;
- Registo no sistema de inventário e pagamento (de acordo com as condições acordadas);
- Avaliação do fornecedor (avaliação pós-compra).

O que se entende por *stock*?

Toda a matéria, produto ou mercadoria que uma empresa mantém armazenado para uso futuro, seja na produção, venda, prestação de serviços ou usado nas operações internas.

Que tipos de *stocks* podemos encontrar numa empresa?

- Matérias-primas;
- Matérias subsidiárias;
- Produtos em curso;
- Produtos acabados;
- Mercadorias para revenda;
- Materiais de manutenção, reparação e operações;
- Materiais de embalagem.

O que se entende por gestão de *stocks*?

É o processo de planeamento, organização, controlo e monitorização dos recursos materiais armazenados por uma organização, garantindo que há produtos suficientes para satisfazer a procura dos clientes, sem incorrer em custos excessivos de armazenagem ou perdas por obsolescência.

Quais são as perspetivas de análise da gestão de *stocks*?

- Gestão administrativa de *stocks*;
- Gestão material de *stocks*;
- Gestão económica de *stocks*.

O que se entende por gestão administrativa de *stocks*?

Conjunto de atividades que permitem acompanhar as quantidades de bens que entram e saem dos armazéns da empresa, assim como os níveis de *stock* disponíveis a qualquer momento. Possibilita também a análise de desvios entre as quantidades reais e as esperadas.

O que se entende por gestão material de *stocks*?

Organização física e controlo dos materiais armazenados, garantindo que sejam devidamente acondicionados, acessíveis e preservados. O principal objetivo é otimizar o espaço de armazenagem, reduzir desperdícios e facilitar a movimentação dos produtos.

O que se entende por gestão económica de stocks?

É a otimização do investimento em inventário, equilibrando a disponibilidade de materiais com os custos associados ao armazenamento e à manutenção dos *stocks*. O objetivo é garantir que a empresa tenha os itens necessários para responder à procura, sem incorrer em custos excessivos ou desperdícios.

O que se entende por método ABC?

É uma técnica de gestão de *stocks* que classifica os itens armazenados com base no seu valor e importância para a organização, permitindo focar recursos e esforços nos itens mais críticos para a empresa, para um controlo mais eficiente.

O que se entende por inventário?

É o processo de registo, contabilização e avaliação dos bens e materiais armazenados por uma empresa num determinado momento.

Quais as vantagens de um inventário?

- Conhecer a quantidade de bens entrados nos armazéns da empresa;
- Conhecer a quantidade de bens saídos dos armazéns da empresa;
- Conhecer a quantidade de bens existentes nos armazéns da empresa;
- Analisar os desvios entre as quantidades que existem e as que deviam existir.

O que se entende por gestão de pedidos?

Consiste na receção, processamento e acompanhamento das encomendas, garantindo que sejam atendidas de forma eficiente e sem erros. Esse processo envolve várias etapas, desde a entrada do pedido até à entrega final do produto.

O que se entende por armazém?

É o espaço físico destinado ao armazenamento, conservação e movimentação de bens e materiais. Pode variar em tamanho e complexidade, desde pequenos depósitos até grandes centros de distribuição.

Quais são as funções do armazém?

- Receção de materiais;
- Armazenamento e conservação;
- Separação e preparação de pedidos;
- Expedição e distribuição;
- Gestão de devoluções;
- Controlo de *stocks*.

O que se entende por lote económico de compra?

É a técnica utilizada na gestão de *stocks* para determinar a quantidade ideal de *stock* a encomendar, minimizando os custos de encomenda e os custos de armazenagem.

Como se calcula o lote económico de compra?

Através da aplicação da fórmula:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times D \times S}{H}}$$

em que:

Q = Lote económico de compra

D = Procura anual do produto (unidades/ano)

S = Custo por encomenda (escudos/encomenda)

H = Custo de armazenagem (escudos/unidade/ano)

O que se entende por *stock* médio?

É a técnica utilizada na gestão de *stocks* para avaliar a quantidade média de produtos ou materiais que uma empresa mantém em *stock* durante um determinado período (geralmente um mês, um trimestre ou um ano).

Como se calcula o *stock* médio?

Através da aplicação da fórmula:

$$\text{Stock médio mensal} = \frac{\text{Stock inicial} + \text{Stock final}}{2}$$

em que:

Stock inicial = Quantidade de produtos no início do período

Stock final = Quantidade de produtos no final do período

O **stock médio anual** calcula-se através da aplicação da fórmula:

$$\text{Stock médio anual} = \frac{\text{Soma dos stocks mensais}}{\text{Número de meses}}$$

O que se entende por número de encomendas?



É a técnica utilizada na gestão de *stocks* para determinar quantas encomendas devem ser feitas por ano pela empresa.

Como se calcula o número de encomendas?



Através da aplicação da fórmula:

$$\text{Número de encomendas} = \sqrt{\frac{D}{Q}}$$

em que:

D = Procura anual do produto (unidades/ano)

Q = Lote económico de compra

O que se entende por ponto de encomenda?



É a técnica utilizada na gestão de *stocks* para determinar o momento exato em que um novo pedido de reabastecimento deve ser feito, e representa o nível mínimo de *stock* que, quando atingido, dispara a necessidade de encomenda.

Como se calcula o ponto de encomenda?



Através da aplicação da fórmula:

$$\text{Ponto de encomenda} = \text{Procura média diária} \times \text{Prazo de entrega} + \text{Stock de segurança}$$

O que se entende por prazo de aprovisionamento?



É o tempo necessário para que uma empresa receba os materiais ou produtos encomendados a um fornecedor. Esse prazo inclui todas as etapas desde o momento em que a encomenda é feita até ao momento em que é recebida.

Como se calcula o prazo de aprovisionamento?



Através da aplicação da fórmula:

$$\text{Prazo de aprovisionamento} = \text{Tempo de emissão do pedido} + \text{Tempo de produção/preparação} + \text{Tempo de transporte} + \text{Tempo de receção e inspeção}$$

8.4. A gestão de produção/operação

Objetivos de aprendizagem

- A gestão de produção/operação e a sua importância na gestão de empresas
- Objetivos da gestão de produção
- O perfil e o papel do gestor de produção/operação
- Identificar as diversas tipologias de produção
- Entender e classificar um processo produtivo
- Analisar as fases do ciclo de vida de um produto
- Conhecer as técnicas utilizadas no controlo de qualidade e as normas de qualidade
- Conhecer os principais custos de produção
- Identificar alguns indicadores de produtividade

8.4.1. A gestão de produção – conceito e importância

A gestão de produção é um conjunto de atividades interligadas que visam transformar matérias-primas em bens ou serviços de forma eficiente, com qualidade e no tempo certo, otimizando o uso de recursos e minimizando os custos. Abrange desde o planeamento e controlo dos processos produtivos até à gestão da qualidade e da logística. A gestão de produção não só melhora a operação interna da empresa como contribui para a sua sustentabilidade no mercado, garantindo que as expectativas dos clientes sejam atendidas.

8.4.2. Objetivos da gestão de produção

Principais objetivos da gestão de produção



Eficiência e produtividade

- Produzir mais com menos recursos (matérias-primas, tempo e mão de obra).
- Utilizar máquinas e equipamentos de forma otimizada.
- Formar os colaboradores para aumentar a sua produtividade.



Redução de custos

- Minimizar desperdícios e evitar gastos desnecessários.
- Melhorar a gestão de *stocks* para evitar excesso ou falta de materiais.



Qualidade do produto

- Garantir que os produtos ou serviços respeitam os padrões de qualidade exigidos pelos clientes.
- Reduzir falhas e defeitos para aumentar a satisfação do cliente.
- Implementar sistemas de controlo de qualidade e monitorizar os processos produtivos.



Cumprimento de prazos

- Assegurar que os produtos são fabricados e entregues no tempo certo.
- Evitar atrasos que possam prejudicar a empresa e os clientes.



Flexibilidade e inovação

- Adaptar-se às mudanças do mercado e às novas tecnologias.
- Desenvolver novos produtos e melhorar processos produtivos.
- Adaptar a produção às personalizações solicitadas pelos clientes.



Melhoria da competitividade

- Oferecer produtos ou serviços de alta qualidade, a preços competitivos e com prazos de entrega reduzidos.



Segurança e sustentabilidade

- Garantir condições seguras de trabalho.
- Reduzir o impacto ambiental (por exemplo, através da reciclagem e da utilização de energias renováveis).

Em resumo, a função de produção é essencial para garantir que uma empresa seja competitiva, produzindo com qualidade, eficiência e a um custo adequado, sempre focada nas necessidades do mercado.



Fig. 1 – Produção de calçado.



Fig. 2 – Produção de medicamentos.

Responde tu

- 1 Apresenta uma noção de gestão de produção.
- 2 Indica os principais objetivos da gestão de produção.

8.4.3. O gestor de produção/operação: perfil e papel

O gestor (ou engenheiro) de produção é um profissional estratégico, responsável por planejar, coordenar e otimizar os processos produtivos de uma empresa, garantindo eficiência, qualidade e redução de custos. Para desempenhar bem essa função, precisa de combinar competências técnicas e de gestão.

Perfil de um gestor de produção/operação:

Competências	Características	Descrição
Competências técnicas	Conhecimento dos processos produtivos	Domínio de processos industriais e métodos de produção.
	Gestão de projetos	Capacidade de planejar, executar e controlar projetos.
	Controlo de qualidade	Conhecimento das normas e ferramentas de controlo de qualidade.
	Gestão de stocks	Capacidade de planejar e controlar os níveis de inventário.
	Logística	Conhecimento dos processos de logística, desde a gestão de transportes até à distribuição de produtos.
	Tecnologia da informação	Domínio das ferramentas de <i>software</i> e sistemas de gestão de produção.
Competências de gestão	Liderança	Capacidade de motivar e liderar equipas de trabalho.
	Comunicação	Capacidade de comunicar de forma clara e eficaz com diferentes públicos.
	Tomada de decisão	Capacidade de analisar dados e informações para tomar decisões estratégicas e operacionais.
	Resolução de problemas	Capacidade de identificar e solucionar falhas no processo produtivo.
	Gestão de tempo	Capacidade de planejar e priorizar tarefas, cumprindo prazos e objetivos.
	Visão estratégica	Capacidade de compreender o impacto das decisões de produção nos objetivos globais da empresa.
Características pessoais	Proatividade	Capacidade de antecipar problemas e propor soluções inovadoras.
	Organização	Capacidade de planejar e organizar o trabalho de forma eficiente.
	Flexibilidade	Capacidade de adaptar-se a mudanças e lidar com situações imprevistas.
	Orientação para resultados	Foco na obtenção de resultados e no cumprimento de objetivos.
	Trabalho em equipa	Capacidade de colaborar com diferentes áreas da empresa.
	Aprendizagem contínua	Interesse em acompanhar as novas tendências e tecnologias da área.

Formação e experiência de um gestor de produção/operação:

- **Formação acadêmica:** Licenciatura (ou grau superior) em engenharia de produção, gestão industrial ou áreas similares.
- **Experiência profissional:** Experiência em funções de gestão de produção, preferencialmente em empresas do mesmo setor de atividade.
- **Formação complementar:** Cursos de especialização em áreas como gestão de projetos, controlo de qualidade, logística ou gestão de *stocks*.

Responsabilidades de um gestor de produção/operação



Planeamento da produção

- Definir os objetivos de produção, de acordo com as metas da empresa.
- Elaborar cronogramas de produção, otimizando a utilização de recursos e cumprindo os prazos de entrega.



Gestão de recursos e de custos

- Assegurar a alocação eficiente de recursos para maximizar a produtividade e minimizar desperdícios.
- Controlar os custos de produção, procurando formas de otimizar a utilização de recursos.



Garantia de qualidade

- Implementar e monitorizar sistemas que garantam que os produtos ou serviços respeitam os padrões de qualidade definidos.



Gestão de equipas

- Coordenar e motivar as equipas envolvidas nos processos produtivos, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e voltado para resultados.
- Proporcionar formação aos trabalhadores para promover o desenvolvimento profissional e aumentar a sua produtividade.



Otimização e inovação

- Melhorar os processos produtivos, implementando tecnologias e novas estratégias.



Garantia de segurança

- Assegurar que as operações produtivas sejam realizadas em conformidade com normas de segurança e regulamentações aplicáveis.



Sustentabilidade

- Promover práticas sustentáveis, reduzindo o impacto ambiental das operações produtivas.

Em resumo, o gestor (ou engenheiro) de produção é um profissional versátil e estratégico, com um perfil que combina competências técnicas e de gestão para otimizar os processos produtivos e garantir a competitividade da empresa.



Fig. 3 – Gestores (ou engenheiros) de produção.

Responde tu

- 1 Apresenta uma noção de gestor (ou engenheiro) de produção.
- 2 Identifica as principais competências técnicas de um gestor (engenheiro) de produção.
- 3 Enumera as principais competências de gestão de um gestor (engenheiro) de produção.
- 4 Apresenta as principais características pessoais de um gestor (engenheiro) de produção.
- 5 Identifica as principais responsabilidades de um gestor (engenheiro) de produção.

8.4.4. Tipologias de produção

As tipologias de produção referem-se aos diferentes métodos ou sistemas usados pelas empresas para transformar matérias-primas e recursos em produtos ou serviços, dependendo do número e da natureza das ordens de produção, da natureza do processo produtivo e da variedade dos produtos fabricados, entre outros. A escolha da tipologia de produção adequada é crucial para a eficiência, qualidade e rentabilidade da empresa, pois cada tipo de produto ou serviço exige um processo produtivo específico.

Quanto ao número e natureza das ordens de produção

As tipologias de produção, quando analisadas sob a perspectiva do número e natureza dessas ordens, revelam a forma como os pedidos de fabricação são organizados e executados dentro da empresa. Esta abordagem ajuda a alinhar a melhor estratégia para organizar os processos produtivos.

Tipologias de produção	Características	Exemplos
Produção contínua	<ul style="list-style-type: none"> – A produção ocorre de forma ininterrupta, 24 horas por dia, 7 dias por semana, com o objetivo de produzir em grande escala (grande quantidade) de um único produto ou um conjunto limitado de produtos padronizados. – Alto nível de automação, reduzindo os custos e aumentando a eficiência. – Processos automatizados e linha de montagem. 	<ul style="list-style-type: none"> – Refinarias de petróleo; – Produção de energia elétrica; – Produção de papel; – Produção de cimento; – Montagem de automóveis e aparelhos eletrônicos (por exemplo, <i>smartphones</i>).
Produção para stock	<ul style="list-style-type: none"> – Os produtos são fabricados antecipadamente e armazenados até serem vendidos. – Reduz o tempo de espera do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> – Alimentos embalados; – Produtos de higiene.

Tipologias de produção	Características	Exemplos
Produção em lotes	<ul style="list-style-type: none"> – As ordens de produção são emitidas para produzir lotes de produtos semelhantes, com interrupções entre os lotes. – As ordens de produção detalham as especificações de cada lote, incluindo quantidades, materiais e prazos. – Permite ajustes entre os lotes. 	<ul style="list-style-type: none"> – Indústria farmacêutica (diferentes medicamentos); – Produção de roupas (coleções sazonais); – Indústria alimentar (chocolates com diferentes sabores).
Produção por encomenda (Just in time)	<ul style="list-style-type: none"> – As ordens de produção são únicas e personalizadas, criadas apenas quando há pedido do cliente (sob encomenda), para atender às necessidades específicas de cada cliente. – Cada ordem de produção corresponde a um produto único ou personalizado. – Maior flexibilidade e customização, mas com custos mais elevados. – O tempo de produção pode ser longo devido à complexidade dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Construção de edifícios; – Produção de navios; – Produção de máquinas industriais; – Produção de joias personalizadas; – Produção de móveis sob medida.

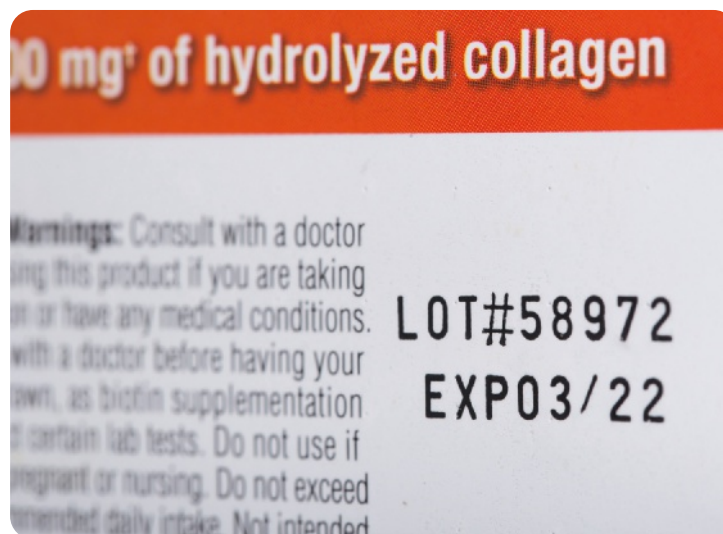


Fig. 4 – Número de lote e data de validade de um medicamento.

Quanto à natureza do processo produtivo

As tipologias de produção, quando analisadas sob a perspectiva da natureza do processo produtivo, revelam a forma como os bens ou serviços são fabricados.

Tipologias de produção	Características	Exemplos
Produção artesanal	<ul style="list-style-type: none">– Processo produtivo manual ou com uso limitado de máquinas.– Focado na exclusividade e na qualidade personalizada.– Baixo volume de produção.– Custos unitários mais elevados.	<ul style="list-style-type: none">– Produção de joias;– Móveis feitos à mão;– Produção de roupas por uma costureira/alfaiate;– Obras de arte.
Produção industrial	<ul style="list-style-type: none">– Produção de grandes quantidades de um mesmo produto.– Alto nível de padronização e automação.– Baixo custo unitário (devido às economias de escala).– Pouca flexibilidade para mudanças nos produtos.	<ul style="list-style-type: none">– Produção de automóveis;– Produção de eletrodomésticos;– Produção de roupas pronto a vestir.



Fig. 5 – Produção artesanal.



Fig. 6 – Produção industrial.

Quanto à variedade dos produtos fabricados

As tipologias de produção, quando analisadas sob a perspectiva da variedade dos produtos fabricados, classificam os sistemas produtivos com base no número de diferentes produtos que uma empresa pode produzir dentro do seu processo produtivo e no grau de customização oferecido.

Tipologias de produção	Características	Exemplos
Produção monoproduto	<ul style="list-style-type: none"> – Produção de apenas um tipo de produto. – Baixa flexibilidade, pois o processo produtivo é otimizado para aquele item. – Alta eficiência e baixos custos unitários, devido à especialização. – Equipamentos e mão de obra altamente direcionados para um único produto. 	<ul style="list-style-type: none"> – Produção de cimento; – Produção de pneus; – Refinarias de petróleo.
Produção multiproduto	<ul style="list-style-type: none"> – Produção de diferentes tipos de produtos na mesma empresa. – Maior flexibilidade para atender diferentes mercados. – Pode exigir máquinas e processos adaptáveis. – O custo unitário pode ser mais elevado, devido à necessidade de ajustes na produção. 	<ul style="list-style-type: none"> – Indústria automóvel (vários modelos de carros); – Indústria têxtil (diferentes tipos de roupas); – Indústria de laticínios (leite, manteiga, queijo, etc.).
Produção variada ou personalizada	<ul style="list-style-type: none"> – Produção de itens altamente diferenciados ou personalizados. – Máxima flexibilidade, mas com maior custo e tempo de produção. – Necessidade de maior especialização da mão de obra. – Normalmente associada à produção por encomenda. 	<ul style="list-style-type: none"> – Produção de móveis personalizados; – Produção de roupas por uma costureira/alfaiate; – Produção de joias exclusivas.



Fig. 7 – Indústria de laticínios.

Responde tu

- 1 Identifica as tipologias de produção quanto ao número e natureza das ordens de produção.
- 2 Apresenta as tipologias de produção quanto à natureza do processo produtivo.
- 3 Enumera as tipologias de produção quanto à variedade dos produtos fabricados.

8.4.5. O processo produtivo

O processo produtivo é o conjunto sequencial de atividades interligadas que transformam *inputs* (matérias-primas, informação, mão de obra, energia, capital, etc.) em *outputs* (bens ou serviços) com o objetivo de lhes acrescentar valor.

Classificação dos processos produtivos:

Critério	Classificações possíveis
Número e natureza das ordens de produção	Produção contínua, produção para <i>stock</i> , produção em lotes ou produção por encomenda.
Natureza do processo produtivo	Produção artesanal ou produção industrial.
Variedade dos produtos	Produção monoproduto, produção multiproduto ou produção variada ou personalizada.



Vídeo
Produção e
processo
produtivo



Principais elementos de um processo produtivo:

Inputs (entradas)

Recursos que entram no processo para serem transformados.

Podem incluir:

- **matérias-primas:** componentes básicos que serão utilizados na fabricação;
- **mão de obra:** esforço físico e mental dos trabalhadores;
- **equipamentos e máquinas:** ferramentas e máquinas utilizadas na transformação;
- **energia:** força motriz para operar os equipamentos;
- **informação:** dados, especificações técnicas, projetos, etc.;
- **capital:** recursos financeiros investidos no processo.

Processo de transformação (operações)

Conjunto de atividades que convertem os *inputs* em *outputs*.

Envolve diversas etapas, como:

- **manufatura:** processamento físico das matérias-primas;
- **montagem:** combinação de componentes para criar um produto final;
- **transporte:** movimentação de materiais e produtos dentro do processo;
- **inspeção:** verificação da qualidade em diferentes etapas;
- **armazenamento:** guarda de materiais e produtos;
- **serviços:** atividades que visam atender às necessidades dos clientes (no caso de processos de produção de serviços).

Outputs (saídas)

Resultado do processo de transformação.

Podem ser:

- **bens (produtos):** itens tangíveis destinados à venda ou uso;
- **serviços:** atividades intangíveis que atendem a uma necessidade;
- **informação:** relatórios, análises, etc.;
- **resíduos:** subprodutos ou materiais descartados durante o processo.

Controlo

Mecanismos implementados para monitorizar o processo, comparar o desempenho com os objetivos estabelecidos e tomar ações corretivas, quando necessário.

Inclui:

- **medição de indicadores de desempenho:** produtividade, qualidade, custos, prazos, etc.;
- **inspeção e testes:** verificação da conformidade dos produtos ou serviços;
- **feedback:** informação sobre o desempenho do processo.

Exemplo

Fábrica de móveis sob encomenda:

- **Inputs:** madeira, ferramentas, mão de obra.
- **Transformação:** corte, montagem, pintura.
- **Outputs:** mesas e cadeiras personalizadas.
- **Tipo de processo:** produção por encomenda, artesanal.



Fig. 8 – Produção artesanal de móveis.

Ciclo de vida de um produto:

O ciclo de vida de um produto descreve as fases pelas quais um produto normalmente passa, desde a sua conceção até ser retirado do mercado. Compreender estas fases é crucial para as empresas tomarem decisões estratégicas sobre *marketing*, produção e investimento.

Fase	Características	Estratégias recomendadas
Desenvolvimento do produto	<ul style="list-style-type: none"> – Fase inicial, em que a ideia do produto é concebida, pesquisada e prototipada. – Alto investimento, sem receita gerada, pois ainda não se encontra à venda. – O foco está em determinar a viabilidade do produto e em desenvolver um protótipo funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> – Pesquisa de mercado e validação. – Definição do público-alvo. – Desenvolvimento do produto. – Proteção da propriedade intelectual. – Parcerias estratégicas. – Plano de lançamento e <i>marketing</i>.

Fase	Características	Estratégias recomendadas
Introdução no mercado (lançamento)	<ul style="list-style-type: none"> – Produto recém-lançado no mercado. – Baixo volume de vendas. – Altos custos de desenvolvimento e <i>marketing</i>. – Pouca ou nenhuma concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> – Campanhas agressivas de apresentação do produto. – Preços <i>premium</i> ou penetração de mercado. – Foco nos clientes iniciais (<i>early adopters</i>).
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> – Aceitação do produto no mercado. – Vendas crescem rapidamente. – Começam a aparecer concorrentes. – Lucros começam a subir. 	<ul style="list-style-type: none"> – Expandir canais de distribuição. – Melhorar as características do produto. – <i>Branding</i> forte para fidelização.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> – Vendas estabilizam e atingem o pico. – Mercado saturado. – Intensa competição por preço. – Lucros começam a estabilizar ou declinar. 	<ul style="list-style-type: none"> – Diferenciação (características, serviços agregados). – Foco em nichos de mercado.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> – Queda nas vendas. – Concorrência com produtos mais inovadores. – Margens de lucro reduzidas. – Empresas decidem retirar o produto do mercado ou reinventá-lo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Reposicionamento para nichos. – Descontinuar produtos não lucrativos.
Extensão do ciclo de vida (opcional)	<p>Técnicas para prolongar a fase de maturidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Reposicionamento: novo público-alvo. Exemplo: um refrigerante com baixo teor de açúcar. – Inovação: novas funcionalidades. Exemplo: <i>smartphones</i> com câmaras melhores. – Expansão geográfica: levar o produto para novos mercados. – Novos usos: encontrar novas aplicações. Exemplo: bicarbonato de sódio para limpeza. 	

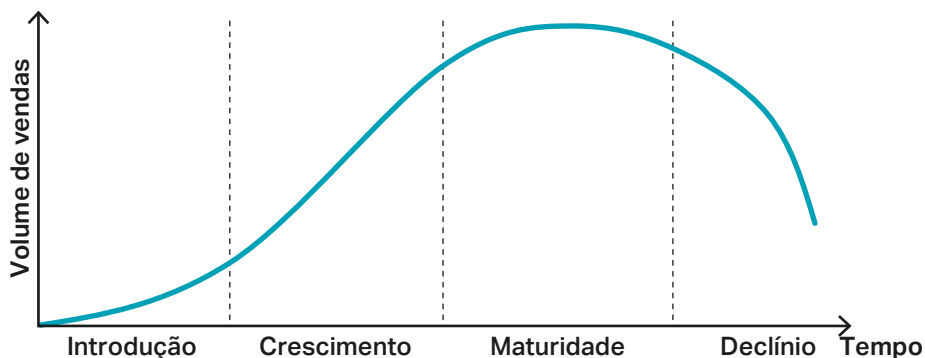


Fig. 9 – Fases do ciclo de vida de um produto.

Exemplo

Ciclo de vida do primeiro iPhone (Apple)

Desenvolvimento (2004-2007)

- A Apple começou o projeto secreto *Project Purple* por volta de 2004.
- Steve Jobs queria criar um dispositivo que combinasse iPod, telefone e navegador de Internet.
- A equipa de engenheiros e *designers* trabalhou intensamente em protótipos, testes, *software* e *hardware*.
- Investimento elevado, sem retorno financeiro imediato.
- O produto só foi revelado ao público em janeiro de 2007 (na Macworld), antes de ser lançado em junho.



Fig. 10 – Logótipo da Apple.

Introdução (2007)

- Apresentado por Steve Jobs como “um iPod, um telefone e um comunicador de Internet”.
- Produto totalmente inovador: ecrã tátil, sem teclado físico.
- Muito *marketing*, enorme curiosidade global.
- Vendas iniciais fortes, mas limitadas a certos países.
- Preço elevado, com clientes iniciais denominados *early adopters*.

Crescimento (final de 2007-início de 2008)

- Aumento da procura em vários países.
- Apple expande acordos com operadoras fora dos EUA.
- Consumidores começam a aderir em massa ao conceito do *smartphone* com ecrã tátil.
- Nasce o “efeito iPhone”.

Maturidade (meados de 2008)

- iPhone 3G já anunciado – o novo modelo com App Store e mais funcionalidades.
- O modelo original já não é o mais desejado, mas ainda tem valor no mercado.

Declínio (final de 2008)

- Produção descontinuada.
- Deixa de ser vendido oficialmente.
- Suporte técnico termina anos depois.
- Hoje é um item de coleção.

Curiosidades:

- O primeiro iPhone vendeu cerca de 6,1 milhões de unidades.
- Revolucionou a indústria e deu início a uma nova categoria de produtos.



Fig. 11 – Steve Jobs apresenta o primeiro iPhone.

Responde tu

- 1 Diz o que entendes por processo produtivo.
- 2 Apresenta as tipologias de classificação de um processo produtivo.
- 3 Identifica os principais elementos de um processo produtivo.
- 4 Enumera as fases do ciclo de vida de um produto.

8.4.6. Controlo de qualidade

O controlo de qualidade (CQ) é um conjunto de técnicas e processos usados para garantir que um produto ou serviço atenda a padrões de qualidade previamente estabelecidos. Ele não é apenas uma inspeção final, mas um processo contínuo integrado em todas as etapas da produção ou prestação de serviços. Envolve inspeção, testes e monitorização para evitar defeitos e assegurar a satisfação do cliente, e pode ser aplicado em qualquer setor, desde a produção industrial até aos serviços administrativos.

Noções fundamentais

Qualidade	A qualidade é definida como o grau em que um produto ou serviço atende aos requisitos e especificações predefinidos. Estes requisitos podem ser técnicos, funcionais, de desempenho, de segurança, regulamentares, etc. A qualidade também se refere à capacidade de um produto ou serviço atender ao propósito para o qual foi concebido e às expectativas do cliente.
Prevenção	O controlo de qualidade moderno enfatiza a prevenção de defeitos em vez da mera deteção após a ocorrência. O objetivo é evitar defeitos em vez de os consertar.
Inspeção	Embora a prevenção seja prioritária, a inspeção ainda desempenha um papel importante para verificar a conformidade dos produtos ou serviços em pontos críticos do processo. A inspeção pode ser de recebimento (de materiais), em processo e final (de produtos acabados).
Amostragem	Em vez de inspecionar 100% dos itens, muitas vezes utiliza-se a amostragem estatística para avaliar a qualidade de um lote. Os planos de amostragem definem o tamanho da amostra a ser inspecionada e os critérios de aceitação ou rejeição do lote.
Documentação	Manter registos precisos de todos os aspetos do controlo de qualidade, incluindo especificações, procedimentos, resultados de inspeção, ações corretivas e preventivas. A documentação fornece rastreabilidade e suporte para a melhoria contínua.
Envolvimento dos colaboradores	A qualidade é responsabilidade de todos na organização. Envolver os colaboradores de todos os níveis nos esforços de controlo e melhoria da qualidade é crucial para o sucesso.
Foco no cliente	O objetivo final do controlo de qualidade é atender e superar as expectativas dos clientes. Compreender as necessidades dos clientes e garantir que os produtos ou serviços os satisfaçam é fundamental.

Políticas e objetivos de qualidade: sistemas e normas de qualidade

A **política de qualidade** é uma declaração formal da empresa que define o seu compromisso com a qualidade dos produtos/serviços. Ela deve ser:

- clara e objetiva: fácil de entender e comunicar;
- alinhada com a estratégia da empresa e revista periodicamente;
- comprometida com a melhoria contínua;
- focada na satisfação do cliente.

Exemplo

Política de qualidade da GALP:

Consciente dos desafios que lhe são colocados por um mundo em transformação, a Galp compromete-se a alcançar e manter os mais elevados padrões de qualidade, avançando de forma progressiva rumo à excelência, de modo a gerar valor sustentável para empresa e para os seus *stakeholders*.

[https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Governo-Societario/SharedResources/Documentos/PT/Politica_da_Qualidade%20\(1\).pdf](https://www.galp.com/corp/Portals/0/Recursos/Governo-Societario/SharedResources/Documentos/PT/Politica_da_Qualidade%20(1).pdf) [Consult. abr 2025]



Fig. 12 – Logótipo da GALP.

Os **objetivos de qualidade** são metas que a organização estabelece para atingir a sua política de qualidade. Devem seguir o critério SMART:

S: *Specific* (específico): claro e bem definido

M: *Measurable* (mensurável): possível de quantificar

A: *Achievable* (atingível): realista e alcançável

R: *Relevant* (relevante): alinhado com a estratégia

T: *Time-bound* (temporal): com prazo definido



Fig. 13 – Critério SMART.

Exemplo

Reduzir em 15% o número de produtos com defeito na linha de montagem até ao final do próximo trimestre, através da implementação de um novo sistema de controlo de qualidade.

Os **sistemas de gestão de qualidade (SGQ)** são estruturas organizacionais que ajudam a empresa a garantir a qualidade nos seus processos, produtos e serviços, que incluem:

- definição de processos e responsabilidades;
- monitorização da qualidade e melhoria contínua;
- formação e envolvimento dos colaboradores;
- controlo de não-conformidades e correção de falhas.

As **normas da qualidade** são normas internacionais que estabelecem diretrizes para implementar e manter a qualidade dentro das organizações, com destaque para a ISO 9001 – norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente, sendo a referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO – *International Organization for Standardization*).

Implementação de um sistema de qualidade

A implementação de um sistema de gestão de qualidade (SGQ) é um processo estratégico e estruturado, que permite a uma organização estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão de qualidade. A adoção de um SGQ melhora a produtividade, a competitividade e a satisfação dos clientes.



Fig. 14 – Qualidade.

Etapas para a implementação de um sistema de qualidade (baseado na norma ISO 9001):

Etapas	Descrição
1. Comprometimento da gestão	<ul style="list-style-type: none"> – A liderança da empresa deve assumir o compromisso com a qualidade. – Nomear um responsável pela qualidade (ou uma equipa). – Definir recursos necessários para o processo.

Etapas	Descrição
2. Diagnóstico da situação atual (análise de gaps)	<ul style="list-style-type: none"> – Avaliar como os processos funcionam atualmente. – Comparar com os requisitos da norma (por exemplo, ISO 9001). – Identificar lacunas (<i>gaps</i>) entre o que a empresa faz e o que é exigido.
3. Planeamento do sistema	<ul style="list-style-type: none"> – Definir a política da qualidade e os objetivos da qualidade. – Identificar os processos essenciais da organização. – Elaborar um plano de ação com prazos e responsabilidades.
4. Documentação do sistema	<p>Criar ou atualizar documentos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> – manual da qualidade (se necessário); – procedimentos; – instruções de trabalho; – registos. <p>Exemplo: <i>Procedimento para tratar reclamações de clientes.</i></p>
5. Formação e sensibilização	<p>Formar os colaboradores sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> – a importância da qualidade; – o seu papel no sistema; – as novas práticas e documentos. <p><i>Todos devem saber o “quê”, o “como” e o “porquê”!</i></p>
6. Implementação prática	<ul style="list-style-type: none"> – Pôr os novos procedimentos em prática. – Garantir que todos os processos estão a ser seguros e registados corretamente. – Recolher dados e evidências do funcionamento do sistema.
7. Auditorias internas	<p>Realizar auditorias internas para verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – se os processos estão a ser cumpridos; – se há oportunidades de melhoria; – se há não-conformidades a corrigir.
8. Ação corretiva e melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> – Analisar os problemas encontrados nas auditorias. – Implementar ações corretivas e preventivas. – Rever os objetivos de qualidade e atualizar o sistema conforme necessário.
9. Revisão pela gestão	<ul style="list-style-type: none"> – A direção deve rever regularmente o SGQ. – Analisar resultados, reclamações, auditorias e melhorias. – Tomar decisões estratégicas para evolução contínua.
10. Certificação (opcional)	<ul style="list-style-type: none"> – Se a organização quiser uma certificação externa (por exemplo, ISO 9001), pode contratar um organismo certificador. – A certificação não é obrigatória, mas confere reconhecimento e confiança no mercado.

Benefícios de implementar um sistema de gestão de qualidade:

- Redução de erros, desperdícios e retrabalho, logo, de custos.
- Melhoria contínua dos processos.
- Cumprimento de normas e regulamentos.
- Inovação e crescimento sustentável.
- Maior competitividade.
- Reforço da imagem e reputação da empresa.
- Aumento da satisfação do cliente.

Especificações de qualidade dos produtos e serviços

As especificações de qualidade dos produtos e serviços são um conjunto de critérios, características e requisitos que um produto ou serviço deve respeitar para ser considerado de qualidade. Elas servem como um guia para o desenvolvimento, produção, controlo e avaliação, garantindo que as expectativas dos clientes e as normas (estabelecidas pela empresa ou externas) sejam cumpridas.

Especificações para produtos

- **Características técnicas:** dimensões, peso, materiais utilizados e desempenho esperado.
- **Durabilidade e vida útil:** tempo estimado de uso sem perda de funcionalidade.
- **Segurança e conformidade:** atendimento a normas regulamentares (por exemplo, ISO, certificações nacionais).
- **Estética e acabamento:** qualidade visual e detalhes que impactam a percepção do consumidor.
- **Usabilidade e funcionalidade:** facilidade de uso e adequação às necessidades do cliente.

Especificações para serviços

- **Tempo de resposta e eficiência:** agilidade na execução do serviço.
- **Atendimento ao cliente:** qualidade no relacionamento e suporte oferecido.
- **Conformidade legal:** cumprimento de normas e regulamentos específicos do setor.
- **Personalização:** capacidade de adaptação às necessidades individuais dos clientes.
- **Feedback e satisfação:** avaliação da experiência do consumidor.

Exemplo

Produto (camisa):

Tamanho: S, M, L, XL

Tecido: 100% algodão

Gramagem: 180 g/m²

Costura: dupla, reforçada

Tolerância de tamanho: ± 1 cm

Cor: azul-claro, resistente a 50 lavagens

Etiquetagem: de acordo com a norma ISO 3758 (símbolos de manutenção)



Fig. 15 – Camisa.

Serviço (cafeteria):

Tempo de atendimento: máximo 5 minutos

Temperatura do café: entre 65 °C e 75 °C

Apresentação: chávena limpa, com colher e açúcar

Atendimento: cordial e personalizado

Ambiente: limpo, com música ambiente suave

Pagamento: numerário, MBWay e cartões



Fig. 16 – Café.

Importância das especificações de qualidade:

- Garantem consistência nos produtos e serviços.
- Ajudam a alcançar a satisfação do cliente.
- Facilitam o controlo de qualidade e inspeção.
- Reduzem retrabalho e desperdícios.
- Servem como base para contratos e auditorias.

Gestão de qualidade

A gestão de qualidade é um conjunto de práticas e estratégias que visam garantir que produtos, serviços e processos atendam aos padrões estabelecidos, proporcionando eficiência, satisfação do cliente e melhoria contínua. Abrange desde o planeamento da produção até à avaliação do desempenho e inovação.

Princípios da gestão de qualidade (de acordo com a norma ISO 9001):

Foco no cliente	A qualidade deve entender e superar as expectativas do cliente.
Liderança	Envolvimento da alta direção na cultura de qualidade.
Envolvimento das pessoas	O envolvimento dos colaboradores garante mais eficiência e inovação.
Gestão de processos	Otimizar fluxos de trabalho para evitar desperdícios.
Melhoria contínua	Pequenas melhorias constantes levam a grandes resultados (filosofia <i>kaizen</i>).
Tomada de decisão baseada em dados	Uso de indicadores para ajustes estratégicos.
Abordagem sistêmica	Integração entre setores para otimizar o desempenho global da empresa.

Exemplo

Uma empresa de produção de bolachas implementa gestão de qualidade para:

- garantir que o peso das embalagens seja sempre de 200 g;
- controlar a temperatura dos fornos para não queimar os produtos;
- reduzir devoluções por embalagens danificadas;
- receber certificação alimentar (ex.: HACCP ou ISO 22000).



Fig. 17 – Bolachas.

Técnicas de controlo de qualidade

As técnicas de controlo de qualidade são ferramentas e métodos utilizados para monitorizar, verificar e assegurar que os produtos ou serviços estejam de acordo com os padrões de qualidade definidos. Estas técnicas são aplicadas em todas as fases do processo de produção e ajudam a detetar erros, prevenir defeitos, reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente.

Existem diversas técnicas de controlo de qualidade, que podem ser agrupadas em diferentes categorias:

Ferramentas da qualidade (as sete ferramentas básicas)

- **Fluxograma:** representação gráfica de um processo, útil para identificar estrangulamentos e pontos de controlo.
- **Diagrama de Ishikawa (*espinha de peixe* ou *causa e efeito*):** ajuda a identificar as possíveis causas de um problema de qualidade.
- **Folha de verificação (*check sheet*):** formulário estruturado para recolher e organizar dados de forma sistemática.
- **Diagrama de Pareto:** gráfico de barras que prioriza as causas de problemas com base na sua frequência ou impacto.
- **Histograma:** gráfico de barras que mostra a distribuição de frequência de um conjunto de dados, permitindo visualizar a variação.
- **Diagrama de dispersão:** gráfico que analisa a relação entre duas variáveis, procurando correlações.
- **Cartas de controlo:** gráficos que monitorizam um processo ao longo do tempo, identificando variações e instabilidade.

Controlo estatístico de processos (CEP)

- Aplica métodos estatísticos para monitorizar e controlar um processo, garantindo que ele opere dentro de limites aceitáveis.
- Utiliza cartas de controlo para acompanhar a variabilidade do processo e identificar causas de variação especiais (não-aleatórias).
- Amostragem estatística para inspeção de lotes, determinando se um lote deve ser aceite ou rejeitado com base na inspeção de uma amostra.

Metodologias de melhoria contínua

- **Ciclo PDCA (*plan – do – check – act*):** abordagem repetida para a gestão da qualidade, envolvendo planeamento, execução, verificação e ação para melhorias.
- **Lean manufacturing:** filosofia que visa eliminar desperdícios (tempo, recursos, materiais) e otimizar o fluxo de valor.
- **Seis sigma:** metodologia focada na redução da variabilidade e defeitos nos processos, utilizando ferramentas estatísticas avançadas.
- **5S:** metodologia de organização e limpeza do local de trabalho (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*).

Técnicas de análise e resolução de problemas

- **Brainstorming:** técnica de gerar ideias em grupo para identificar possíveis causas de problemas ou soluções.
- **5 Porquês:** técnica de questionamento repetitivo para identificar a causa raiz de um problema.
- **FMEA (análise de modos de falha e efeitos):** metodologia para identificar potenciais falhas num produto ou processo e avaliar os seus riscos.
- **Análise SWOT:** ferramenta para avaliar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de um projeto ou organização.

Inspeção

- Avaliação da conformidade de um produto ou serviço aos padrões de qualidade estabelecidos.
- Pode ser visual, dimensional, funcional ou envolver testes específicos.
- Realizada em diferentes etapas do processo produtivo (recebimento, durante o processo, final).

Responde tu

- 1 Diz o que entendes por controlo de qualidade.
- 2 Apresenta uma noção de qualidade.
- 3 Identifica o significado das iniciais SMART.
- 4 Enumera as etapas para a implementação de um sistema de qualidade (baseado na norma ISO 9001).
- 5 Apresenta os critérios de classificação das especificações de qualidade dos produtos.
- 6 Enumera os princípios da gestão de qualidade (de acordo com a norma ISO 9001).
- 7 Identifica as sete ferramentas básicas da qualidade.

8.4.7. Os custos de produção

Os custos de produção representam as despesas que uma empresa tem para produzir bens ou prestar serviços, e incluem materiais, mão de obra, energia, manutenção, entre outros fatores. Estes custos influenciam diretamente o preço final dos produtos, os lucros da empresa e a sua competitividade no mercado.

Os custos de produção podem ser divididos em três categorias principais:



Matérias-primas

- Inclui o custo de todos os materiais utilizados na produção do produto ou serviço.

Exemplo: madeira, metal, plástico, componentes eletrônicos, etc.



Mão de obra (direta)

- Refere-se ao custo dos salários e benefícios dos trabalhadores envolvidos na produção.

Exemplo: salários de operários, técnicos, supervisores, etc.



Custos indiretos de produção

- Engloba todos os outros custos associados à produção, que não se enquadram nas categorias de matérias-primas ou mão de obra direta.

Exemplo: renda da fábrica, energia elétrica, manutenção de equipamentos, salários de administrativos, etc.

Tipos de custos de produção:

Os custos de produção podem ser classificados com base em diferentes critérios, como a relação com o volume de produção (custos fixos e custos variáveis) e a associação direta com os produtos (custos diretos e custos indiretos).

a) Custos fixos e variáveis

Tipos de custos	Descrição	Exemplos
Custos fixos	Custos que não variam em função da quantidade produzida de um bem. Mesmo que a empresa não produza nada, ela ainda terá de pagar estes custos.	– Renda das instalações; – Seguros; – Juros dos empréstimos contraídos; – Salários dos funcionários.
Custos variáveis	Custos que variam em função da quantidade produzida de um bem. Se a empresa não produzir nada, ela não terá de pagar estes custos e, quanto mais produzir, maior será o seu custo variável.	– Matérias-primas; – Energia elétrica utilizada na produção; – Comissões de vendas/horas extras.

b) Custos diretos e indiretos

Tipos de custos	Descrição	Exemplos
Custos diretos	Custos diretamente atribuíveis à produção de um bem ou serviço específico.	<ul style="list-style-type: none"> – Matérias-primas; – Mão de obra direta.
Custos indiretos	Custos que são necessários para a produção, mas que não podem ser diretamente atribuídos a um produto específico.	<ul style="list-style-type: none"> – Renda das instalações; – Energia elétrica; – Juros dos empréstimos contraídos.

Com base nestes custos, pode calcular-se o custo total de produção e o custo médio de produção.

O **Custo Total de produção (CT)** representa a soma de todos os custos envolvidos na produção, incluindo custos fixos e custos variáveis.

Fórmula do Custo Total de produção:

$$\text{Custo Total (CT)} = \text{Custos Fixos (CF)} + \text{Custos Variáveis (CV)}$$

O **Custo Médio de produção (CMédio)** ou **Custo Unitário (CUnit)** representa o custo por unidade produzida.

Fórmula do Custo Médio de produção ou Custo Unitário:

$$\text{Custo Médio (CMédio)} = \frac{\text{Custo Total (CT)}}{\text{Quantidade produzida (Q)}}$$



Fig. 18 – Custos de produção.

Exemplo

Uma fábrica de cadeiras apresenta os seguintes custos:

- Custos Fixos mensais (CF) = **60 000 escudos** (renda, salários, juros, etc.)
- Custos Variáveis por unidade (CVu) = **400 escudos/cadeira** (madeira, pregos, cola, etc.)
- Quantidade produzida (Q) = **200 cadeiras/mês**.

Para calcular o **Custo Total** (CT):

$$CT = CF + CV = CF + CVu \times Q = 60\,000 + 400 \times 200 = 60\,000 + 80\,000 = 140\,000 \text{ escudos}$$

Conclusão:

Para produzir 200 cadeiras/mês, a empresa terá um Custo Total de 140 000 escudos.

Para calcular o **Custo Médio** (CMed) ou **Custo Unitário** (CUnit) de produção de cada cadeira:

$$CMédio = \frac{CT}{Q} = \frac{140\,000}{200} = 700 \text{ escudos}$$

Conclusão:

Cada cadeira terá um custo (médio) de produção de 700 escudos.



Fig. 19 – Produção de cadeiras.

Responde tu

- 1 Indica as três categorias principais em que se pode dividir os custos de produção.
- 2 Distingue custos fixos de custos variáveis.
- 3 Distingue custos diretos de custos indiretos.
- 4 Supõe que, para uma determinada empresa, e para o produto F:
 - Custos Fixos mensais (CF) = **100 000 escudos**.
 - Custos Variáveis por unidade (CVu) = **500 escudos/unidade**.
 - Quantidade produzida (Q) = **100 unidades/mês**.

Calcula o Custo Total de produção do produto F e o seu Custo Unitário.

8.4.8. Indicadores de produtividade

Os indicadores de produtividade são ferramentas essenciais para medir e avaliar a eficiência dos processos produtivos de uma empresa, comparando os recursos utilizados com os resultados obtidos. Eles fornecem informações valiosas sobre o desempenho da organização, permitindo identificar áreas de melhoria e otimizar a utilização de recursos.

Existem diversos tipos de indicadores de produtividade, que podem ser classificados em diferentes categorias:

a) Excelência operacional

A excelência operacional é uma filosofia de gestão que visa alcançar o mais alto nível de eficiência e eficácia em todos os processos de uma organização, eliminando desperdícios, reduzindo custos e entregando o máximo de valor ao cliente. Não se trata apenas de cortar custos ou aumentar a produção, mas de criar uma cultura de melhoria contínua, onde todos os colaboradores estão empenhados em otimizar o desempenho e agregar valor aos clientes.

Princípios da excelência operacional:

- **Foco no cliente:** entregar produtos e serviços que atendam ou superem as expectativas dos clientes.
- **Eliminação de desperdícios:** reduzir custos e ineficiências nos processos.
- **Cultura de melhoria contínua:** aplicação de metodologias como *lean manufacturing* (sistema de gestão que procura eliminar desperdícios e otimizar processos para aumentar a eficiência e a qualidade na produção) e *kaizen* – filosofia japonesa que significa "mudança para melhor" e procura melhorias contínuas nos processos, produtos e na cultura da empresa. Em vez de mudanças radicais, o *kaizen* foca-se em pequenas melhorias diárias, gerando grandes resultados a longo prazo.
- **Tomada de decisão baseada em dados:** monitorização de indicadores de desempenho.
- **Pessoas e processos:** equipas capacitadas e processos bem estruturados garantem eficiência.

Exemplo

- **Toyota (*lean manufacturing*):** reduziu *stocks* e otimizou a produção, tornando-se referência em eficiência.
- **Amazon (logística ágil):** automatização e inovação nos processos garantem entregas rápidas e eficientes.
- **McDonald's (padronização):** operações rigorosamente organizadas garantem rapidez e qualidade no atendimento.



Fig. 20 – Logótipo da Toyota.



Fig. 21 – Logótipo da Amazon.



Fig. 22 – Logótipo da McDonald's.

b) *Turnover*

O *turnover* refere-se à taxa de rotatividade de funcionários numa empresa, ou seja, a percentagem de funcionários que deixam a empresa num determinado período de tempo (geralmente um ano). Este indicador é essencial para medir a estabilidade da equipa e identificar potenciais problemas na gestão das pessoas.

Tipos de *turnover*:

- ***Turnover* voluntário:** quando o funcionário decide sair, seja por insatisfação, procura de novas oportunidades ou motivos pessoais.
- ***Turnover* involuntário:** quando a empresa demite um colaborador, seja por desempenho insuficiente, cortes de custos ou reestruturação.
- ***Turnover* funcional:** quando um funcionário de baixo desempenho sai, podendo ser benéfico para a empresa.
- ***Turnover* disfuncional:** quando um colaborador talentoso deixa a empresa, prejudicando a produtividade e o clima organizacional.

Fórmula do *turnover*:

$$\text{Taxa de turnover} = \frac{\text{Número de saídas}}{\text{Número total de funcionários}} \times 100$$

Exemplo

Uma empresa tem 100 funcionários e, num ano, saíram 15.

A taxa de *turnover* será

$$\text{Taxa de turnover} = \frac{\text{Número de saídas}}{\text{Número total de funcionários}} \times 100 = \frac{15}{100} \times 100 = 15\%$$

Um valor entre 5% e 10% (varia conforme o setor) é aceitável; um valor acima de 15% a 20% já é de alto risco.

c) Qualidade

A qualidade é um dos principais indicadores de produtividade, pois mede a capacidade de uma empresa produzir bens ou serviços dentro dos padrões desejados, com o menor número possível de defeitos e retrabalho, garantindo a satisfação do cliente.

Principais indicadores de produtividade ligados à qualidade:

Indicadores	Descrição
Taxa de defeitos (%)	Mede a percentagem de produtos com falhas ou não-conformidades em relação ao total produzido. $\text{Taxa de defeitos} = \frac{\text{Número de produtos defeituosos}}{\text{Total de produtos produzidos}} \times 100$
	Exemplo: Se uma fábrica produz 1000 peças e 20 estão com defeito, então, a taxa de defeitos é 2% $\left(= \frac{20}{1000} \times 100 \right)$.
Taxa de retrabalho (%)	Mede a percentagem de produtos que precisaram de correções, ou de ser refeitos, antes da entrega final, devido a defeitos ou não-conformidades. $\text{Taxa de retrabalho} = \frac{\text{Número de produtos retrabalhados}}{\text{Total de produtos produzidos}} \times 100$
	Exemplo: Se uma fábrica produz 2000 produtos e 50 precisaram de ajustes, então, a taxa de retrabalho é 2,5% $\left(= \frac{50}{2000} \times 100 \right)$.

Indicadores	Descrição
Taxa de rejeição no controlo de qualidade (%)	Mede a eficácia do controlo de qualidade na linha de produção. $\text{Taxa de rejeição no controlo de qualidade} = \frac{\text{Número de produtos reprovados na inspeção}}{\text{Total de produtos inspecionados}} \times 100$
	Exemplo: Se uma fábrica inspeciona 1000 produtos e 30 reprovaram na inspeção, então, a taxa de rejeição no controlo de qualidade é 3% $\left(= \frac{30}{1000} \times 100 \right)$.
Taxa de devoluções (%)	Mede a quantidade de produtos devolvidos pelos clientes devido a problemas de qualidade. $\text{Taxa de devoluções} = \frac{\text{Número de produtos devolvidos pelos clientes por problemas de qualidade}}{\text{Total de produtos vendidos}} \times 100$
	Exemplo: Se uma fábrica vende 5000 produtos e 10 foram devolvidos por problemas de qualidade, então, a taxa de devoluções é 0,2% $\left(= \frac{10}{5000} \times 100 \right)$.
Taxa de satisfação do cliente (%)	Mede se a qualidade do produto/serviço atende às expectativas dos clientes (por exemplo, a escala de 1 a 5). $\text{Taxa de satisfação do cliente} = \frac{\text{Número de clientes satisfeitos (notas 4 – 5)}}{\text{Total de respostas}} \times 100$
	Exemplo: Se uma fábrica vende 200 produtos e 180 clientes avaliaram o produto com 4 ou 5 estrelas, então, a taxa de satisfação do cliente é 90% $\left(= \frac{180}{200} \times 100 \right)$.

Importância da qualidade na produtividade:

- Permite identificar áreas de melhoria nos processos de produção e implementar ações corretivas.
- Aumenta a eficiência, através de uma produção mais rápida e sem interrupções.
- A alta qualidade reduz os custos associados a defeitos, retrabalho, devoluções e reclamações de clientes.
- Produtos ou serviços de alta qualidade aumentam a satisfação e a fidelização do cliente.
- A alta qualidade contribui para a construção de uma reputação positiva da marca.
- Empresas com alta qualidade são mais competitivas no mercado.



Fig. 23 – Nível de satisfação dos clientes.

d) Capacidade de inovação

A capacidade de inovação é um indicador cada vez mais valorizado na produtividade das empresas, especialmente em mercados competitivos e em constante mudança. Ela mede quanto e como uma organização é capaz de criar, implementar e beneficiar-se de novas ideias, produtos, processos ou serviços. Não se trata apenas de inventar algo novo, mas de melhorar o desempenho da empresa com soluções criativas que geram mais valor com menos recursos.

Principais indicadores de produtividade ligados à capacidade de inovação:

Indicadores	Descrição
Número de novos produtos/ serviços lançados (%)	Mede a quantidade de novos produtos ou serviços que a empresa introduz no mercado num determinado período. $\text{Taxa de inovação} = \frac{\text{Número de novos produtos/serviços lançados}}{\text{Total de produtos no portefólio}} \times 100$
	Exemplo: Se uma empresa tem 50 produtos, sendo que 10 foram lançados nos últimos dois anos, então, a taxa de inovação é 20% $\left(= \frac{10}{50} \times 100 \right)$.
Tempo de lançamento no mercado (time to market)	Mede o tempo necessário para transformar uma ideia num produto ou serviço comercializável.
	Exemplo: Indústria farmacêutica: cerca de 10 anos para o desenvolvimento de novos medicamentos; Tecnologia: 6-12 meses para atualizações de <i>software</i> .
Retorno sobre o investimento em inovação (%)	Avalia quanto da receita total provém de inovações recentes. $\text{Faturação por inovação} = \frac{\text{Receita dos novos produtos}}{\text{Receita total}} \times 100$
	Exemplo: Se uma empresa teve uma receita de 550 000 escudos, dos quais 82 500 escudos dizem respeito a novos produtos, então, a faturação por inovação é 15% $\left(= \frac{82\,500}{550\,000} \times 100 \right)$.
Número de patentes registadas	Mede a quantidade de patentes que a empresa regista para proteger as suas invenções e tecnologias.
	Exemplo: A Samsung regista cerca de 8000 patentes/ano.



Fig. 24 – Logótipo da Samsung.

Indicadores	Descrição
Taxa de sucesso de projetos de inovação (%)	Mede a percentagem de projetos de inovação que alcançam os objetivos estabelecidos.
	$\text{Sucesso de inovação} = \frac{\text{Número de projetos que chegam ao mercado}}{\text{Total de projetos iniciados}} \times 100$ <p>Exemplo: Se uma empresa iniciou 10 projetos, mas apenas 1 chegou ao mercado, então, o sucesso de inovação é 10% $\left(= \frac{1}{10} \times 100\right)$.</p>

Importância da capacidade de inovação na produtividade:

- Reduz custos com soluções mais eficientes.
- Agrega valor ao produto/serviço final.
- Cria valor para o cliente.
- Aumenta a competitividade no mercado.
- Diferencia a marca e fideliza consumidores.



Fig. 25 – Inovação na produção.

e) Índice de flexibilidade

O índice de flexibilidade é um indicador de produtividade que avalia a capacidade de uma empresa se adaptar rapidamente a mudanças, seja na produção, na procura dos clientes, nos prazos de entrega ou nas condições do mercado. É um indicador estratégico de produtividade, pois mostra se a organização consegue produzir com eficiência mesmo em contextos variáveis.

Principais indicadores de produtividade ligados à flexibilidade:

Indicadores	Descrição
Tempo de resposta a uma alteração de encomenda	Mede o tempo que a empresa leva para ajustar um pedido, alterar uma linha de produção ou mudar uma configuração.
Capacidade de customização	Mede a capacidade da empresa de personalizar produtos sem elevar excessivamente os custos ou prazos.
Variedade de produtos fabricados com os mesmos recursos	Avalia se a empresa consegue fabricar diferentes produtos sem comprometer a produtividade.
Tempo médio de introdução de novos produtos no mercado	Avalia se a empresa consegue desenvolver e lançar rapidamente novas ofertas, demonstra flexibilidade.

Importância da flexibilidade na produtividade:

- Permite responder a mudanças do mercado sem grandes perdas.
- Ajuda a reduzir desperdícios e melhora a eficiência.
- Favorece a satisfação do cliente com maior personalização.
- Suporta a inovação e a introdução de novos produtos.
- Aumenta a resiliência diante de imprevistos.
- Aumenta a competitividade da empresa.

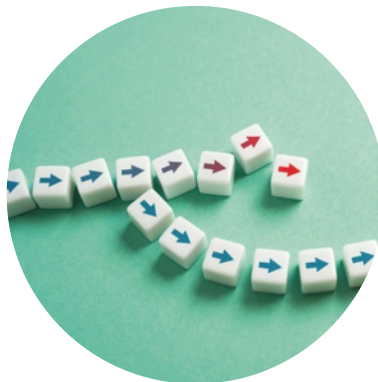


Fig. 26 – Flexibilidade na produção.

f) Competitividade

A competitividade, como indicador de produtividade, avalia a capacidade de uma empresa se destacar e ter sucesso no mercado em relação aos seus concorrentes, garantindo eficiência, inovação e qualidade. Mede a vantagem que uma organização possui para atrair e reter clientes, superar a concorrência e alcançar um desempenho superior.

Principais indicadores de produtividade ligados à competitividade:

Indicadores	Descrição
Quota de mercado (%)	Mede a percentagem de vendas da empresa em relação ao total do mercado. $\text{Quota de mercado} = \frac{\text{Vendas da empresa}}{\text{Vendas totais do mercado}} \times 100$
	Exemplo: Se uma empresa vende 5 milhões de escudos e o mercado movimenta 50 milhões de escudos, a sua quota de mercado é 10% $\left(= \frac{5}{50} \times 100 \right)$.
Custo unitário comparado à concorrência	Mede se a empresa produz com vantagem ou desvantagem de custos em relação aos seus concorrentes. $\text{Custo relativo} = \frac{\text{Custo por unidade (empresa)}}{\text{Custo por unidade (concorrente)}} \times 100$
	Exemplo: Se a empresa apresentar um custo unitário de 200 escudos e a sua concorrente apresentar um custo unitário de 205 escudos, então, o seu custo relativo é 97,6% $\left(= \frac{200}{205} \times 100 \right)$, ou seja, o seu custo corresponde a 97,6% do custo do seu concorrente, sendo, portanto, inferior ao do seu concorrente.
Análise de produtos	Compara a qualidade dos produtos da empresa com os da concorrência.
Índice de satisfação/ fidelização de clientes	Avalia a perceção dos consumidores sobre a qualidade, atendimento e diferencial competitivo da empresa. Clientes satisfeitos são menos propensos a mudar para os concorrentes.
Reconhecimento da marca	O nível de familiaridade e reconhecimento da marca da empresa pelo público-alvo em comparação com as marcas concorrentes. Uma marca forte pode ser uma vantagem competitiva.

Importância da competitividade na produtividade:

- Empresas mais produtivas conseguem oferecer preços competitivos e maior qualidade.
- Reduz custos e otimiza recursos.
- Clientes satisfeitos tendem a manter fidelidade à marca.
- Empresas competitivas ajustam-se rapidamente às mudanças do mercado.



Fig. 27 – Competitividade.

Responde tu

- 1 Apresenta os princípios da excelência operacional.
- 2 A empresa *WalkIn*, produção de calçado, tem 120 colaboradores. Ao longo do ano, 30 colaboradores saíram da empresa (por demissão, reforma ou despedimento).
Calcula a taxa de *turnover* da empresa.
- 3 No último mês a empresa de cerâmica *CerArte* produziu 2000 peças decorativas, das quais 10 apresentaram algum tipo de defeito.
Calcula a taxa de defeitos da empresa.
- 4 No último ano, a *BioNatura*, uma empresa farmacêutica, iniciou 10 projetos de investigação, mas apenas 1 foi concluído e chegou ao mercado.
Calcula a taxa de sucesso de projetos de inovação desta empresa.
- 5 Apresenta os motivos pelos quais a flexibilidade é tão importante na produtividade.
- 6 Num determinado país, no mercado da eletrónica existem apenas três empresas produtoras de produtos eletrónicos. A empresa A tem um volume de vendas de 1 milhão de unidades monetárias (u.m.); a empresa B, 4 milhões de u.m.; e, a empresa C, 5 milhões de u.m.
Calcula a quota de mercado de cada empresa.



Fig. 28 – Produção de calçado.



Fig. 29 – Produção de cerâmica.



Fig. 30 – Investigação na área farmacêutica.



Fig. 31 – Produtos eletrónicos.



QuizEV
A gestão de produção/ operação

Avaliação
A gestão de produção/ operação



Em resumo...



Apresentação

Em resumo:

A gestão
operação/
produção



O que é a gestão de produção?

É um conjunto de atividades interligadas que visam transformar matérias-primas em bens ou serviços de forma eficiente, com qualidade e no tempo certo, otimizando o uso de recursos e minimizando os custos.

Quais são os principais objetivos da gestão de produção?

- Eficiência e produtividade;
- Redução de custos;
- Qualidade do produto;
- Cumprimento de prazos;
- Flexibilidade e inovação;
- Melhoria da competitividade;
- Segurança e sustentabilidade.

O que é um gestor de produção/ operação?

É um profissional estratégico, responsável por planejar, coordenar e otimizar os processos produtivos de uma empresa, garantindo eficiência, qualidade e redução de custos.

Como deve ser o perfil de um gestor de produção/ operação?

- Competências técnicas:
 - conhecimento dos processos produtivos;
 - gestão de projetos;
 - controlo de qualidade;
 - logística;
 - tecnologia da informação.
- Competências de gestão:
 - liderança;
 - comunicação;
 - tomada de decisão;
 - resolução de problemas;
 - gestão de tempo;
 - visão estratégica.
- Características pessoais:
 - proatividade;
 - organização;
 - flexibilidade;
 - orientação para resultados;
 - trabalho em equipa;
 - aprendizagem contínua.

Quais são as responsabilidades de um gestor de produção/ operação?

- Planeamento da produção;
- Gestão de recursos e de custos;
- Garantia de qualidade;
- Gestão de equipas;
- Otimização e inovação;
- Garantia de segurança;
- Sustentabilidade.

O que são as tipologias de produção?

Referem-se aos diferentes métodos ou sistemas usados pelas empresas para transformar matérias-primas e recursos em produtos ou serviços, dependendo do número e da natureza das ordens de produção, da natureza do processo produtivo e da variedade dos produtos fabricados, entre outros.

Que tipologias de produção existem quanto ao número e natureza das ordens de produção?

- Produção contínua;
- Produção para *stock*;
- Produção em lotes;
- Produção por encomenda (*just in time*).

Que tipologias de produção existem quanto à natureza do processo produtivo?

- Produção artesanal;
- Produção industrial.

Que tipologias de produção existem quanto à variedade dos produtos fabricados?

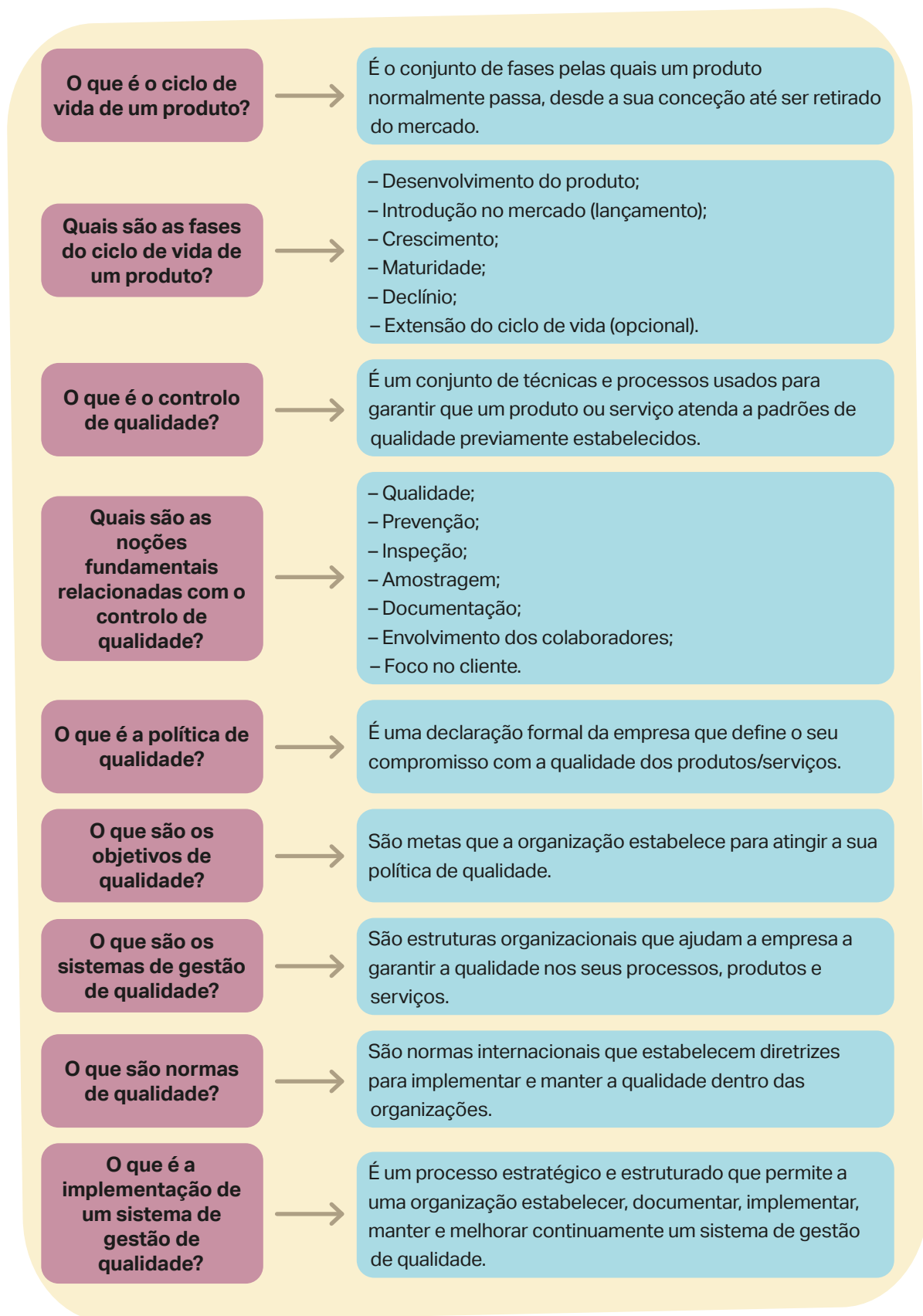
- Produção monoproduto;
- Produção multiproduto;
- Produção variada ou personalizada.

O que é o processo produtivo?

É o conjunto sequencial de atividades interligadas que transformam *inputs* (matérias-primas, informação, mão de obra, energia, capital, etc.) em *outputs* (bens ou serviços) com o objetivo de lhes acrescentar valor.

Quais são os principais elementos de um processo produtivo?

- *Inputs* (entradas);
- Processo de transformação (operações);
- *Outputs* (saídas);
- Controlo.



Quais são as etapas para a implementação de um sistema de gestão de qualidade?

- Comprometimento da gestão;
- Diagnóstico da situação atual (análise de *gaps*);
- Planeamento do sistema;
- Documentação do sistema;
- Formação e sensibilização;
- Implementação prática;
- Auditorias internas;
- Ação corretiva e melhoria contínua;
- Revisão pela gestão;
- Certificação (opcional).

O que são especificações de qualidade dos produtos e serviços?

São um conjunto de critérios, características e requisitos que um produto ou serviço deve respeitar para ser considerado de qualidade.

O que é a gestão de qualidade?

É um conjunto de práticas e estratégias que visam garantir que produtos, serviços e processos atendam aos padrões estabelecidos, proporcionando eficiência, satisfação do cliente e melhoria contínua.

Quais são os princípios da gestão de qualidade?

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Envolvimento das pessoas;
- Gestão de processos;
- Melhoria contínua;
- Tomada de decisão baseada em dados;
- Abordagem sistémica.

O que são técnicas de controlo de qualidade?

São ferramentas e métodos utilizados para monitorizar, verificar e assegurar que os produtos ou serviços estejam de acordo com os padrões de qualidade definidos.

O que são os custos de produção?

São as despesas que uma empresa tem para produzir bens ou prestar serviços, e incluem materiais, mão de obra, energia, manutenção, entre outros fatores.

Qual é a diferença entre custos fixos e custos variáveis?

Os custos fixos são custos que não variam em função da quantidade produzida de um bem.
Os custos variáveis são custos que variam em função da quantidade produzida de um bem.

Qual é a diferença entre custos diretos e custos indiretos?



Os custos diretos são custos diretamente atribuíveis à produção de um bem ou serviço específico.
Os custos indiretos são custos que são necessários para a produção, mas que não podem ser diretamente atribuídos a um produto específico.

O que é o custo total?



Representa a soma de todos os custos envolvidos na produção, incluindo custos fixos e custos variáveis.
Calcula-se através da aplicação da fórmula:

$$\text{Custo Total} = \text{Custos Fixos} + \text{Custos Variáveis}$$

O que é o custo médio de produção ou custo unitário?



Representa o custo por unidade produzida.
Calcula-se através da aplicação da fórmula:

$$\text{Custo Médio} = \frac{\text{Custo Total}}{\text{Quantidade}}$$

O que são indicadores de produtividade?



São ferramentas essenciais para medir e avaliar a eficiência dos processos produtivos de uma empresa, comparando os recursos utilizados com os resultados obtidos.

O que é a excelência operacional?



É uma filosofia de gestão que visa alcançar o mais alto nível de eficiência e eficácia em todos os processos de uma organização, eliminando desperdícios, reduzindo custos e entregando o máximo de valor ao cliente.

O que é o turnover?



É a taxa de rotatividade de funcionários numa empresa, ou seja, a percentagem de funcionários que deixam a empresa num determinado período de tempo (geralmente um ano).

Calcula-se através da aplicação da fórmula:

$$\text{Taxa de turnover} = \frac{\text{Número de saídas}}{\text{Número total de funcionários}} \times 100$$

O que é a qualidade?



É um dos principais indicadores de produtividade, pois mede a capacidade de uma empresa produzir bens ou serviços dentro dos padrões desejados, com o menor número possível de defeitos e retrabalho, garantindo a satisfação do cliente.

Quais são os principais indicadores de produtividade ligados à qualidade?

- Taxa de defeitos;
- Taxa de retrabalho;
- Taxa de rejeição no controlo de qualidade;
- Taxa de devoluções;
- Taxa de satisfação do cliente.

O que é a capacidade de inovação?

É um indicador que mede quanto e como uma organização é capaz de criar, implementar e beneficiar-se de novas ideias, produtos, processos ou serviços. Não se trata apenas de inventar algo novo, mas de melhorar o desempenho da empresa com soluções criativas que geram mais valor com menos recursos.

Quais são os principais indicadores de produtividade ligados à capacidade e inovação?

- Número de novos produtos/serviços lançados;
- Tempo de lançamento no mercado (*time to market*);
- Retorno sobre o investimento em inovação;
- Número de patentes registadas;
- Taxa de sucesso de projetos de inovação.

O que é o índice de flexibilidade?

É um indicador de produtividade que avalia a capacidade de uma empresa se adaptar rapidamente a mudanças, seja na produção, na procura dos clientes, nos prazos de entrega ou nas condições do mercado.

Quais são os principais indicadores de produtividade ligados à flexibilidade?

- Tempo de resposta a uma alteração de encomenda;
- Capacidade de customização;
- Variedade de produtos fabricados com os mesmos recursos;
- Tempo médio de introdução de novos produtos no mercado.

O que é a competitividade?

Enquanto indicador de produtividade, avalia a capacidade de uma empresa se destacar e ter sucesso no mercado em relação aos seus concorrentes, garantindo eficiência, inovação e qualidade.

Quais são os principais indicadores de produtividade ligados à competitividade?

- Quota de mercado;
- Custo unitário comparado à concorrência;
- Análise de produtos;
- Índice de satisfação/fidelização de clientes;
- Reconhecimento da marca.

8.5. A gestão comercial (*marketing* e vendas)

Objetivos de aprendizagem

- Entender o funcionamento de um departamento comercial, principais objetivos e atividades realizadas
- Analisar as diferentes técnicas de vendas
- Compreender e interpretar o conceito de *marketing* e identificar os seus principais objetivos
- Conceptualizar o mercado e diferenciar tipos
- Analisar o comportamento dos consumidores e da concorrência
- Compreender o conceito de segmentação do mercado e analisar a sua importância
- Explorar o *mix* de *marketing* e o *marketing* digital

8.5.1. Caracterização do processo comercial

O processo comercial compreende todas as etapas, atividades e elementos relacionados com a venda e distribuição de produtos ou serviços, desde a identificação de oportunidades no mercado até à fase de pós-venda e fidelização.

Responde tu

- 1 Caracteriza o processo comercial.

8.5.2. Objetivos e atividades da função comercial

A função comercial é a principal impulsionadora das receitas de uma empresa e tem como objetivo maximizar as vendas, construir relações duradouras com os clientes e garantir a sustentabilidade e o crescimento do negócio. As suas atividades são vastas e dinâmicas, abrangendo todo o ciclo de vida do cliente, desde a sua prospeção até à sua fidelização.

Principais objetivos da função comercial:



Satisfazer as necessidades dos consumidores

Oferecer soluções adequadas, com qualidade, preço justo e bom atendimento.



Aumentar as vendas e receitas

Gerar receita para a empresa através da venda eficaz de produtos ou serviços.



Fidelizar os clientes

Criar relações de confiança para que os clientes voltem a comprar e recomendem a empresa.



Atrair e conquistar clientes

Encontrar novos clientes e levá-los a escolher os produtos/serviços da empresa.



Melhorar a eficiência comercial

Reduzir o ciclo de vendas, ou seja, o tempo desde o primeiro contacto até à conclusão da venda.



Melhorar a imagem e o posicionamento da empresa

Trabalhar em conjunto com o *marketing* para reforçar a comunicação e a presença da empresa, fortalecendo a reputação da marca.



Identificar oportunidades de mercado

Observar tendências, preferências dos consumidores e ações da concorrência, para ajustar produtos e serviços.



Aumentar a quota de mercado

Fazer com que a empresa tenha maior presença no setor em que atua.

Principais atividades da função comercial:

Prospecção de mercado e clientes

Identificação de potenciais clientes e oportunidades de negócio.

Promoção e divulgação de produtos e/ou serviços

Apresentação dos produtos e/ou serviços da empresa, através de campanhas publicitárias, redes sociais, eventos, entre outros.

Negociação com clientes

Discussão de preços, condições de pagamento e prazos de entrega, entre outras condições comerciais.

Gestão de encomendas e vendas

Receção, processamento e acompanhamento dos pedidos dos clientes.

8. As funções empresariais

Gestão do relacionamento com clientes

Acompanhamento de interações e histórico de compras dos clientes; personalização do atendimento e implementação de estratégias de fidelização – *Customer Relationship Management (CRM)*.

Análise do mercado e da concorrência

Estudo das tendências de mercado, preferências dos consumidores e movimentos da concorrência.

Definição de objetivos comerciais

Estabelecimento de metas de vendas e de estratégias para as alcançar.

Análise de resultados e estratégias de melhoria

Monitorização de indicadores de vendas, para avaliar o desempenho da empresa, e ajuste de estratégias, conforme o *feedback* dos clientes e as tendências de mercado.

Em resumo, a função comercial envolve um conjunto de atividades interligadas, que visam atrair, satisfazer e fidelizar clientes, gerando valor para a empresa através da venda dos seus produtos e/ou serviços. A sua eficácia é fundamental para o crescimento e sucesso de qualquer empresa.



Fig. 1 – Atendimento telefónico a clientes.



Fig. 2 – Satisfação dos clientes.

Responde tu

- 1 Indica os principais objetivos da função comercial.
- 2 Enumera as principais atividades da função comercial.

8.5.3. Técnicas de vendas

As técnicas de vendas são estratégias utilizadas pelas empresas para persuadir os potenciais clientes a comprar os seus produtos ou serviços. O objetivo é construir relacionamentos, entender as necessidades do cliente e apresentar soluções de valor que culminem na concretização da venda. Existem diversas técnicas, e a escolha depende do produto/serviço, do público-alvo, do contexto da venda e do estilo do vendedor.

Técnicas de vendas:

Técnica	Descrição
Técnica AIDA	Atenção: capturar a atenção do potencial cliente. Interesse: despertar o interesse nos benefícios do produto/serviço. Desejo: criar o desejo de possuir ou utilizar a solução. Ação: levar o cliente a tomar uma decisão de compra.
Técnica SPIN selling	Situação: inquérito para entender o contexto atual do cliente. Problema: inquérito para identificar os desafios enfrentados pelo cliente. Implicação: inquérito para explorar as consequências negativas dos problemas. Necessidade de solução: inquérito para direcionar o cliente a expressar o valor da solução oferecida. O vendedor deve entender profundamente as necessidades do cliente antes de apresentar a solução.
Técnica dos 4 C	Contacto: estabelecer uma primeira ligação positiva com o cliente. Conhecimento: demonstrar profundo conhecimento do produto/ /serviço e do negócio do cliente. Confiança: construir credibilidade e confiança através da honestidade e experiência. Comprometimento: obter um acordo ou um passo seguinte claro.
Venda consultiva	O vendedor atua como um consultor, diagnosticando as necessidades do cliente e oferecendo soluções personalizadas. Envolve ouvir o cliente com atenção, entender as suas necessidades e oferecer soluções personalizadas – mais do que vender, trata-se de aconselhar.
Técnica do "sim progressivo"	Fazer perguntas simples e positivas que levam o cliente a dizer "sim" várias vezes, criando um estado mental mais propenso a aceitar a compra final.
Técnica do storytelling	Criar uma narrativa envolvente que ajude o cliente a visualizar como o produto pode melhorar a sua vida.

Técnica	Descrição
Técnica do "gatilho mental"	Utilização de fatores psicológicos para influenciar decisões, como: <ul style="list-style-type: none"> – escassez: destacar a limitação de tempo ou quantidade ("só hoje" ou "últimas unidades"); – exclusividade: destacar a raridade do produto para aumentar o valor percebido; – urgência: criar a sensação de necessidade imediata; – prova social: mostrar depoimentos e casos de sucesso de outros clientes; – autoridade: apresentar-se como um especialista ou referenciar fontes confiáveis; – reciprocidade: oferecer algo de valor antes de pedir algo em troca; – aversão à perda: focar no que o cliente pode perder ao não adquirir o produto/serviço.
Cross-sell e up-sell	<ul style="list-style-type: none"> – Cross-sell: oferecer produtos complementares (por exemplo, detergente com esfregona). – Up-sell: sugerir uma versão superior do produto (por exemplo, limpeza básica → limpeza profunda).
Follow-up	Acompanhamento do cliente após o primeiro contacto ou apresentação, mantendo o relacionamento e tentando concluir a venda.
Encerramento de vendas	Conjunto de técnicas específicas para levar o cliente à decisão de compra: <ul style="list-style-type: none"> – fecho direto: perguntar abertamente se o cliente está pronto para comprar; – fecho por suposição: agir como se a venda já estivesse fechada; – fecho por alternativa: oferecer opções de pagamento (pagamento a pronto ou em prestações); – fecho por benefício resumido: relembrar os principais benefícios e perguntar se o cliente está pronto para a compra; – fecho por concessão: oferecer um bónus para fechar o negócio.

É fundamental que os profissionais de vendas desenvolvam um reportório de técnicas e saibam adaptá-las a cada situação, sempre com ética e foco na criação de valor para o cliente. O sucesso em vendas não se resume a um conjunto de truques para forçar a venda a qualquer custo, mas sim à capacidade de entender as necessidades do cliente e oferecer soluções que realmente as satisfaçam.



Fig. 3 – Vendedora.

Responde tu

- 1 Enumera as principais técnicas de vendas.

8.5.4. Noções fundamentais de *marketing*

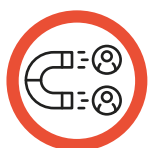
O *marketing* é um conjunto de estratégias, técnicas e atividades que uma empresa utiliza para identificar, antecipar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Ele vai além da simples venda ou publicidade, envolvendo a análise do mercado, a identificação dos segmentos que a empresa pode servir melhor, a conceção e promoção de produtos e os serviços adequados ao consumidor, garantindo que a empresa se destaque no mercado e construa relacionamentos sólidos com os seus clientes, enquanto procura gerar lucro.

Principais objetivos do *marketing*:



Satisfação das necessidades dos consumidores

O *marketing* visa entender e atender às necessidades e desejos dos consumidores, oferecendo produtos ou serviços que resolvam problemas ou tragam os benefícios desejados.



Atração de clientes

A atração de novos consumidores é um objetivo crucial do *marketing*, o que pode ser alcançado por meio de estratégias de publicidade, promoções e campanhas que destacam os benefícios do produto ou serviço.



Fidelização de clientes

Manter os clientes existentes e incentivar a sua lealdade é uma prioridade importante. Estratégias de *marketing* de relacionamento e programas de fidelidade podem ajudar a transformar clientes ocasionais em consumidores regulares.



Comunicação e sensibilização

O *marketing* é responsável por informar os consumidores sobre os produtos ou serviços oferecidos, educando-os sobre as suas características e benefícios. Também visa aumentar a consciência da marca para que ela seja reconhecida e considerada pelos consumidores na hora da compra.



Aumento das vendas e da participação no mercado

O *marketing* procura aumentar as vendas de produtos e serviços da empresa, mas também expandir a sua participação no mercado, conquistando uma fatia maior de consumidores em relação aos concorrentes.



Expansão e crescimento no mercado

O *marketing* procura explorar novas oportunidades de expansão geográfica, lançar novos produtos ou atingir novos segmentos de mercado, garantindo a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.



Maximização dos lucros

Embora o foco do *marketing* não seja apenas o lucro, uma das suas principais funções é gerar receita para a empresa. Isso é alcançado ao atrair o público certo e vender produtos a preços que permitam margens de lucro.



Monitorização e adaptação

A adaptação é uma parte essencial do *marketing*. As empresas precisam de monitorizar as tendências de mercado, o *feedback* dos consumidores e o comportamento da concorrência, para ajustar as suas estratégias conforme necessário, mantendo-se competitivas.

Em conclusão, o *marketing* não se resume a "vender mais", mas a entender o público, criar valor, comunicar eficazmente e gerar resultados sustentáveis.



Fig. 4 – Marketing.

Responde tu

- 1 Apresenta uma noção de *marketing*.
- 2 Indica os principais objetivos do *marketing*.

8.5.5. O papel do *marketing* na gestão da empresa

O *marketing* é um pilar estratégico na gestão empresarial: atua como uma ponte entre a empresa e o mercado, influenciando decisões que vão desde o desenvolvimento de produtos até à experiência do cliente.

Principais papéis do *marketing* na gestão de uma empresa:

1. Alinhamento com os objetivos do negócio

O *marketing* ajuda a empresa a:

- definir metas claras;
- orientar o planeamento estratégico com base em dados de mercado;
- garantir que todas as áreas da empresa trabalhem com foco no cliente.

Exemplo

Se o objetivo é expandir para um novo público, o *marketing* identifica oportunidades e ajusta o posicionamento da marca.

2. Conhecimento do mercado e do cliente

O *marketing* é responsável por:

- pesquisas de mercado (análise de concorrentes, tendências);
- segmentação de públicos-alvo;
- mapeamento de necessidades (o que o cliente realmente valoriza?).

Exemplo

Uma empresa de bebidas usa dados para lançar um produto com índice zero de açúcar, atendendo a preocupações com a saúde.

3. Desenvolvimento de produtos e serviços

Antes mesmo do lançamento, o *marketing*:

- valida ideias (pesquisas com clientes);
- define diferenciais competitivos (preço, qualidade, benefícios);
- ajusta embalagem, *design* e *naming* para atrair o público certo.

Exemplo

A Samsung usa *feedbacks* de utilizadores para melhorar os seus *smartphones*.

O logótipo da Samsung, consistindo na palavra "SAMSUNG" em letras brancas maiúsculas, dentro de um oval azul.

Fig. 5 – Logótipo da Samsung.

4. Gestão da marca e reputação

O *marketing* constrói e protege a imagem da empresa por meio de:

- *branding* (identidade visual, tom de voz);
- comunicação estratégica (anúncios, redes sociais);
- gestão de crises (respostas rápidas a problemas de reputação).

Exemplo

A Nike reforça o seu posicionamento com campanhas inspiradoras.



Fig. 6 – Campanha da Nike (*Just do it.*)

5. Gerar procura e vendas

O *marketing* não só atrai clientes, mas também:

- nutre *leads*, potenciais clientes que demonstraram interesse na empresa, nos produtos ou serviços (com conteúdo, *e-mails*, promoções);
- otimiza canais de venda (*e-commerce* – loja virtual individual, lojas, *market-places* – plataforma que reúne diversos vendedores);
- auxilia a equipa comercial com materiais de apoio (roteiros de vendas, casos de sucesso).

Exemplo

Uma loja *online* usa a ferramenta Google Ads para reconquistar clientes que abandonaram o carrinho de compras virtual.

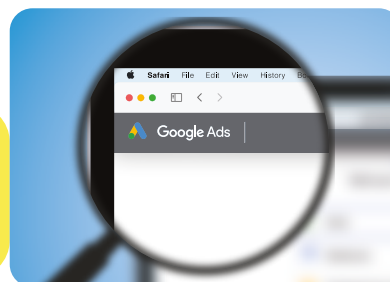


Fig. 7 – Google Ads.

6. Medição e melhoria contínua

O *marketing* usa dados e indicadores de desempenho para:

- avaliar o seu desempenho (retorno sobre o investimento, taxa de conversão, lealdade dos seus clientes);
- ajustar estratégias em tempo real (por exemplo, parar os anúncios ineficientes);
- prever tendências (inteligência competitiva).

Exemplo

A Netflix analisa o comportamento dos utilizadores para recomendar conteúdos e produzir séries.



Fig. 8 – Netflix.

Exemplo

Em 2013, a Dove, uma das maiores marcas de produtos de higiene pessoal e de beleza do mundo, lançou a campanha “Retratos da beleza real”.

O objetivo da campanha, segundo a empresa, não era aumentar a receita com a venda de produtos, mas estreitar o relacionamento da marca com o público feminino. Para alcançar esse objetivo, passou a mostrar nas suas campanhas publicitárias mulheres “reais”, ou seja, mulheres fora do padrão de beleza vigente na sociedade e nos meios de comunicação. A marca explorou uma questão muito sensível – a insegurança que muitas mulheres sentem em relação ao seu próprio corpo devido à pressão de terem corpos idealizados.

Os vídeos da campanha apresentam mulheres a contar as suas próprias histórias. São emocionantes, com um forte poder de gerar identificação no público e foram vistos por mais de 6 milhões de pessoas.

Esta campanha impactou o público de forma inesperada, promovendo uma mudança de perspectiva, ao mesmo tempo que desafiava as convenções da indústria da beleza e levava as pessoas a refletirem sobre as suas próprias percepções do que é considerado belo.

Ao disponibilizar histórias e testemunhos reais das participantes da campanha no seu *site*, a Dove prolonga a experiência e promove o debate em torno da aceitação pessoal e da diversidade de corpos.

Isto reforça o envolvimento do público, indo além das redes sociais da marca e transformando a campanha num diálogo contínuo sobre a importância de aceitação da beleza real.



Fig. 9 – Logótipo Dove.



Fig. 10 – Campanha Dove – Retratos da beleza real.

O Compromisso Dove pela Beleza Real

Hoje e nas próximas gerações, Dove compromete-se a fazer da beleza uma fonte de confiança para todas as mulheres, e não de ansiedade. Acreditamos que cada mulher deve poder definir a beleza nos seus próprios termos: tornando-a uma fonte de confiança e autoexpressão.

Disponível em <https://www.dove.com/pt/stories/campaigns/real-beauty-pledge.html> [consult. mai. 2025]

Responde tu

- 1 Enumera os principais papéis do *marketing* na gestão de uma empresa.

8.5.6. O mercado

Conceito e tipologia

O mercado pode ser definido como o conjunto das relações de troca entre compradores (consumidores) e vendedores (produtores ou prestadores de serviços), que procuram satisfazer necessidades, oferecendo e adquirindo bens ou serviços a um determinado preço.

Não se trata apenas de um espaço físico (como uma feira ou um supermercado), mas também pode ser virtual (como as plataformas *online*), onde a interação entre oferta (vendedores) e procura (compradores) determina os preços e as quantidades transacionadas.

Tipos de mercados

Os mercados podem ser classificados de acordo com diferentes critérios:

CrITÉRIOS de classificação	Tipos de mercados	Descrição
Quanto à natureza do bem ou serviço	Mercado de bens de consumo	Produtos vendidos diretamente ao consumidor final (por exemplo, alimentos, roupas).
	Mercado de bens industriais	Produtos comprados por empresas para produção ou revenda.
	Mercado financeiro	Envolve ativos financeiros como ações ou obrigações, permitindo o financiamento das empresas e os investimentos.
	Mercado de trabalho	Interação entre empregadores e trabalhadores.
Quanto ao âmbito geográfico	Mercado local	Transações que ocorrem numa área geográfica restrita (por exemplo, bairro ou cidade).
	Mercado regional	Abrange uma região mais ampla, envolvendo diferentes localidades dentro de um país.
	Mercado nacional	Engloba todas as transações dentro das fronteiras de um país.
	Mercado internacional (global)	Transações que envolvem compradores e vendedores de diferentes países.
Quanto à estrutura da concorrência	Concorrência perfeita	Grande número de pequenos compradores e vendedores; produtos homogêneos; informação perfeita e ausência de barreiras à entrada ou saída do mercado. Nenhum agente tem poder significativo para influenciar o preço.
	Monopólio	Um único vendedor controla toda a oferta de um produto ou serviço sem substitutos próximos. O monopolista tem um poder significativo para definir o preço. Existem barreiras à entrada muito elevadas.



Vídeo

Mercado de bens e serviços e de fatores produtivos



Critérios de classificação	Tipos de mercados	Descrição
Quanto à estrutura da concorrência	Oligopólio	Pequeno número de vendedores que dominam o mercado, com produtos que podem ser homogêneos ou diferenciados. As ações de um vendedor afetam significativamente os outros. Existem barreiras à entrada elevadas.
	Concorrência monopolística	Grande número de pequenos vendedores a oferecer produtos diferenciados (mas substitutos próximos), com alguma capacidade para influenciar o preço. Existem barreiras à entrada relativamente baixas.
Quanto ao grau de regulação	Mercados livres	Os preços são definidos pela oferta e pela procura.
	Mercados regulados	O governo controla preços ou condições.
Quanto à forma de interação	Mercado físico	Comércio realizado presencialmente, como feiras ou lojas físicas.
	Mercado digital	Transações feitas <i>online</i> , como o <i>e-commerce</i> ou <i>marketplaces</i> .



Fig. 11 – Mercado físico.



Fig. 12 – Mercado digital.

A recolha e análise de informações sobre o mercado

A recolha e análise de informações sobre o mercado é um processo que envolve a obtenção sistemática de dados relevantes sobre o mercado onde a empresa atua ou pretende atuar, os seus clientes, concorrentes e outras forças que possam influenciar o seu desempenho, permitindo que estas compreendam melhor o ambiente em que atuam e ajustem as suas estratégias para alcançar os objetivos com mais eficácia.

Fontes de informação de mercado

As informações de mercado podem ser obtidas através de diversas fontes, que se dividem geralmente em:

- **Fontes primárias:** dados recolhidos diretamente para um propósito específico.
Exemplo: inquéritos e questionários, entrevistas, observações diretas, grupos de discussão (*focus groups*) e experiências.
- **Fontes secundárias:** dados já existentes e recolhidos para outros fins, mas que podem ser relevantes para a análise de mercado atual.
Exemplo: dados internos da empresa, estatísticas oficiais, estudos de mercado, artigos e publicações académicas e informação *online*.



Fig. 13 – Grupo de discussão (*focus group*).

Técnicas de recolha de informação de mercado

A escolha da técnica de recolha de informação de mercado depende dos objetivos da pesquisa, do tipo de informação necessária, do orçamento e do tempo disponível. Algumas técnicas comuns incluem:

- **Inquéritos *online*:** ferramentas de criação e distribuição de questionários *online*.
- **Entrevistas por telefone ou videoconferência:** permitem alcançar um grande número de pessoas geograficamente dispersas.
- **Análise de redes sociais:** monitorização de conversas e tendências nas plataformas sociais.
- **Web analytics:** análise do tráfego e comportamento dos utilizadores em *websites*.

- **Testes A/B:** comparação de diferentes versões de um elemento de *marketing* para ver qual apresenta melhor desempenho.



Fig. 14 – Teste A/B.

Métodos de análise da informação recolhida:

- **Análise SWOT:** ferramenta de gestão estratégica que avalia as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma empresa ou projeto;
- **Benchmarking:** processo de comparação contínua das práticas de uma empresa com as de outras, com o objetivo de identificar e adotar as melhores práticas para melhorar o desempenho;
- **Análise PESTEL:** ferramenta de gestão que ajuda a avaliar o ambiente externo a uma empresa, considerando fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais;
- **Análise de dados:** processo de inspecionar, limpar, transformar e modelar informações para descobrir informações úteis, tirar conclusões e apoiar a tomada de decisões.



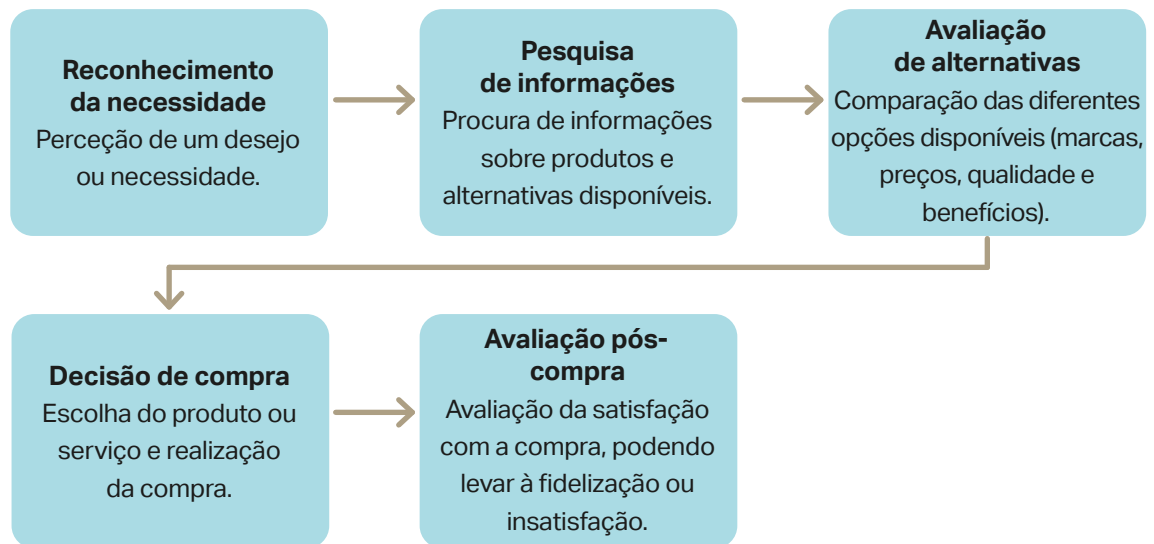
Fig. 15 – Análise SWOT.

O comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é o estudo de como indivíduos ou organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos. É um campo multidisciplinar que combina elementos da psicologia, sociologia, economia, *marketing* e antropologia para entender os processos de tomada de decisão dos compradores, tanto individualmente como em grupo. Entender esse comportamento é crucial para desenvolver estratégias de *marketing* eficazes, melhorar a experiência do cliente e aumentar as vendas.

Processo de decisão de compra

Conjunto de etapas que um **consumidor** percorre ao realizar uma compra, desde o reconhecimento da necessidade até à avaliação pós-compra, incluindo:



Fatores que influenciam o comportamento do consumidor:

Fatores pessoais Idade, estilo de vida, personalidade, ocupação e situação financeira têm impacto nas escolhas de consumo.	Fatores psicológicos Percepção, motivação, aprendizagem e atitudes moldam o interesse por produtos.
Fatores sociais e culturais Cultura e tradições, família e amigos, grupos de referência e influência das redes sociais afetam as decisões de compra.	Fatores económicos Rendimento disponível, preços e condições do mercado têm impacto na acessibilidade dos produtos.
Fatores tecnológicos A digitalização e a inovação mudam hábitos de consumo, impulsionando compras <i>online</i> e o uso de aplicações.	Fatores situacionais O ambiente físico, o tempo disponível, o propósito da compra e o estado de espírito afetam as decisões de compra.
Fatores de marketing A publicidade e promoção, o preço, a distribuição (facilidade de acesso ao produto) e o <i>design</i> e a embalagem moldam o interesse pelos produtos.	

Fig. 16 – A família influencia as decisões de compra.

Compreender o comportamento do consumidor permite às empresas:

- Adaptar os seus produtos às preferências dos consumidores.
- Aumentar a satisfação do cliente e a fidelização.
- Definir estratégias de *marketing*.
- Melhorar a comunicação com o público-alvo.
- Antecipar tendências e responder rapidamente às mudanças no mercado.

Em resumo, o comportamento do consumidor é um campo complexo e dinâmico que procura entender as motivações, influências e processos envolvidos nas decisões de compra. Para as empresas, a compreensão do seu público-alvo é essencial para o desenvolvimento de estratégias de *marketing* bem-sucedidas e para a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.



Fig. 17 – Decisões de compra.

A concorrência

A concorrência é a rivalidade entre empresas que oferecem produtos ou serviços semelhantes e que disputam os mesmos consumidores no mercado. Esta rivalidade é essencial para a economia, pois influencia os preços, a qualidade, a inovação e a forma como as empresas comunicam e distribuem os seus produtos.

Por que é necessário analisar a concorrência?

- Identificar pontos fortes e fracos dos rivais.
- Descobrir lacunas no mercado que a empresa pode explorar.
- Aprender com os erros e acertos dos competidores.
- Antecipar movimentos estratégicos (lançamentos, promoções, expansões).
- Melhorar o posicionamento da marca e a proposta de valor.

Tipos de concorrência:

Concorrência perfeita	Concorrência imperfeita
<ul style="list-style-type: none"> – Muitas empresas e consumidores. – Produtos homogêneos (iguais entre si). – Nenhuma empresa consegue influenciar o preço do mercado. <p>Exemplo: produtos agrícolas.</p>	<p>Inclui várias formas de mercado onde as condições não são completamente livres ou equilibradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Monopólio: uma única empresa domina o mercado. Exemplo: água pública. – Oligopólio: poucas empresas dominam o mercado. Exemplo: telecomunicações. – Concorrência monopolística: muitas empresas com produtos semelhantes, mas diferenciados. Exemplo: cafés, vestuário, marcas de cosméticos.
	
Fig. 18 – Produtos agrícolas.	Fig. 19 – Cosméticos.

Tipos de concorrentes:

Tipos de concorrentes	Descrição
Concorrentes diretos	Oferecem o mesmo produto/serviço para o mesmo público. Exemplo: Coca-Cola e Pepsi.
Concorrentes indiretos	Satisfazem a mesma necessidade, mas com soluções diferentes. Exemplo: táxis e transportes públicos.
Substitutos	Produtos/serviços que podem substituir o da empresa. Exemplo: canais <i>premium</i> de filmes e séries e Netflix.
Novos entrantes	<i>Startups</i> ou empresas de outros setores que podem entrar no mercado da empresa. Exemplo: Amazon entra no setor farmacêutico.



Como fazer uma análise da concorrência:

Passo 1 Identificar os principais concorrentes	Pesquisar na Internet (Google, <i>site</i> das empresas), nas redes sociais e em <i>marketplaces</i> (se for uma empresa de <i>e-commerce</i>).
Passo 2 Analisar os produtos/serviços	– Comparar preços, qualidade, variedade e diferenciais. – Avaliar ofertas especiais (por exemplo, descontos), garantias e políticas de devolução, <i>feedback</i> dos clientes.
Passo 3 Estudar o <i>marketing</i> digital dos concorrentes	– <i>Website</i> (<i>design</i> , usabilidade, conteúdo). – Redes sociais (presença em diversas redes sociais, frequência de <i>posts</i> , tipo de conteúdo, outros). – Publicidade paga (anúncios no Google Ads, Facebook Ads, YouTube, outros).
Passo 4 Avaliar a experiência do cliente	– Atendimento ao cliente (tempo de resposta, canais de suporte). – Programas de fidelização (cartões de desconto, reembolsos). – Processo de compra (facilidade de compra, opções de pagamento).
Passo 5 Análise da matriz SWOT	– Forças (por exemplo, marca reconhecida e logística rápida). – Fraquezas (por exemplo, preços altos e poucas opções de pagamento). – Oportunidades (por exemplo, mercado em crescimento, parceria com <i>influencers</i>). – Ameaças (por exemplo, concorrente lança produto similar, aumento de impostos).

Estratégias para uma empresa se diferenciar da concorrência:

- Diferenciação pelo preço – ser o mais barato ou ser *premium*.
- Diferenciação pela qualidade/serviço – oferecer algo único.
- Inovação – lançar produtos/serviços que os concorrentes não têm.
- Atendimento excepcional – suporte 24/7, experiência personalizada, outros.
- *Marketing* de conteúdo – criar *blog*, vídeos ou guias que acrescentem valor.



Fig. 20 – Diferenciação da concorrência.

Importância da concorrência para a economia:

- Estimula a inovação e a eficiência das empresas.
- Obriga as empresas a melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços e a controlar os preços.
- Dá mais escolhas aos consumidores (variedade de produtos).
- Pode promover o desenvolvimento económico ao incentivar melhores práticas empresariais.

Em resumo, analisar a concorrência não é copiar, mas entender o mercado e desenvolver estratégias eficazes de diferenciação e posicionamento, de forma a obter uma vantagem competitiva e alcançar os objetivos.

A segmentação do mercado

A segmentação do mercado é o processo de dividir um mercado amplo e heterogêneo em subgrupos menores e mais homogêneos de consumidores, com necessidades, características ou comportamentos semelhantes.



Fig. 21 – Segmentação do mercado.

Tipos de segmentação de mercado:

Segmentação demográfica Idade, género, rendimento, nível de escolaridade, profissão, tamanho do agregado familiar, entre outros. Exemplo: Produtos diferentes para crianças, jovens, adultos e idosos.	Segmentação geográfica Localização dos consumidores (país, região, cidade, densidade populacional, clima). Exemplo: Empresas que vendem aquecedores em regiões frias e ventiladores em regiões quentes.
Segmentação psicográfica Estilos de vida, personalidade, valores, interesses, atitudes e opiniões. Exemplo: Marcas que se posicionam como ecológicas, para consumidores preocupados com o ambiente.	Segmentação comportamental Comportamentos de compra dos consumidores, como frequência de compra, lealdade à marca, benefícios procurados, ocasiões de compra, estágio de prontidão para comprar, atitude em relação ao produto, entre outros. Exemplo: Campanhas especiais para clientes habituais.

A escolha dos critérios de segmentação depende dos objetivos da empresa, da natureza do produto ou serviço e das características do mercado em questão. Muitas vezes, as empresas utilizam uma combinação de diferentes critérios para criar segmentos mais precisos e acionáveis.

O objetivo da segmentação de mercado é permitir que as empresas adaptem melhor os seus produtos, serviços e estratégias de *marketing* a cada grupo específico de consumidores, aumentando a eficácia da comunicação e da venda.

Responde tu

- 1 Apresenta uma definição de mercado.
- 2 Identifica os tipos de mercado que podemos encontrar.
- 3 Diz o que se entende por recolha e análise de informações sobre o mercado.
- 4 Explicita como podem ser obtidas as informações de mercado (fontes).
- 5 Apresenta as principais técnicas de recolha de informação de mercado.
- 6 Identifica os métodos disponíveis para análise da informação recolhida.
- 7 Diz o que se entende por comportamento do consumidor.
- 8 Enumera os tipos de fatores que influenciam o comportamento do consumidor.
- 9 Diz o que se entende por concorrência.
- 10 Indica os tipos de concorrência e os tipos de concorrentes que existem.
- 11 Apresenta os passos utilizados para fazer uma análise da concorrência.
- 12 Diz o que se entende por segmentação do mercado.
- 13 Enumera os tipos de segmentação de mercado.
- 14 Identifica o objetivo da segmentação de mercado.



Fig. 22 – Tipos de mercados.

8.5.7. O *mix* de *marketing*

O *mix* de *marketing* (ou *marketing mix*) é o conjunto de ferramentas e estratégias de *marketing* que uma empresa utiliza para satisfazer as necessidades do consumidor e atingir os seus objetivos de mercado. Ele é tradicionalmente composto pelos 4 P do *marketing*: produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*place*) e promoção (*promotion*).

4 P do *marketing*:



Produto – o que oferecer?

Refere-se ao bem ou serviço que a empresa oferece ao mercado para satisfazer as necessidades ou desejos dos consumidores. Envolve decisões como a funcionalidade, qualidade e *design*, a embalagem, a marca, o ciclo de vida do produto e as garantias e serviços pós-venda.

Exemplo: Um telemóvel com câmara de alta resolução, *design* moderno e assistência técnica.



Preço – quanto custa?

É o valor monetário que o consumidor paga pelo produto ou serviço. Envolve decisões como a estratégia de precificação, promoções ou descontos, condições de pagamento ou preços da concorrência.

Exemplo: Uma empresa adota preços baixos para atrair clientes num mercado muito competitivo.



Praça ou distribuição – onde e como distribuir?

Diz respeito aos canais de distribuição e logística, ou seja, à forma como o produto chega ao consumidor. Envolve decisões como os canais de distribuição (lojas físicas, *online*, revendedores), logística e transporte, cobertura do mercado ou localização dos pontos de venda.

Exemplo: Uma empresa expande a sua presença no mercado através da venda *online* (além das lojas físicas).



Promoção – como divulgar?

Abrange as atividades de comunicação e publicidade que a empresa utiliza para informar, persuadir e lembrar o público-alvo sobre os seus produtos ou serviços. Inclui publicidade, vendas pessoais, promoções de vendas, *marketing* digital e redes sociais e relações-públicas e eventos.

Exemplo: Uma empresa de cosméticos usa o *marketing* digital e parcerias com influenciadores para expandir a sua marca.



Fig. 23 – 4 P do *marketing*.

Com a crescente importância do setor de serviços, o modelo original dos 4 P foi expandido para incluir mais três elementos, formando o ***mix de marketing de serviços*** ou os **7 P**:



Pessoas (*people*)

Refere-se aos funcionários da empresa que interagem diretamente com os clientes na prestação do serviço. Envolve aspectos como recrutamento, formação, motivação, atitude e a cultura de serviço da organização.



Processos (*process*)

Diz respeito aos procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades através dos quais o serviço é entregue ao cliente. Envolve aspectos como a eficiência, a padronização, a personalização e a conveniência do processo de serviço.



Evidência física (*physical evidence*)

Representa o ambiente físico onde o serviço é prestado e quaisquer elementos tangíveis que facilitem a comunicação e a percepção do serviço. Inclui as instalações, a decoração, a sinalização, os materiais de *marketing*, os *websites* e outros elementos visíveis.

Importância do *mix de marketing*:

O *mix de marketing* é uma ferramenta fundamental para a gestão da empresa, pois permite:

- **Definir a estratégia de *marketing*:** ajuda a planear e implementar as ações de *marketing* de forma integrada e coerente.
- **Posicionar a oferta:** permite criar uma proposta de valor única e diferenciada no mercado.
- **Direcionar os esforços para o público-alvo:** garante que as ações de *marketing* sejam relevantes e eficazes para os consumidores certos.
- **Otimizar os recursos:** ajuda a alocar o orçamento de *marketing* de forma eficiente entre os diferentes elementos.
- **Medir e controlar os resultados:** permite monitorizar o desempenho das ações de *marketing* e fazer ajustes quando necessário.

Em resumo, o *mix de marketing* é um conjunto de variáveis controláveis que a empresa combina para produzir a resposta desejada no seu mercado-alvo. A gestão eficaz destes elementos é crucial para o sucesso das estratégias de *marketing* e para alcançar os objetivos empresariais.

Responde tu

- 1 Apresenta uma definição de *mix de marketing* (ou *marketing mix*).
- 2 Indica os 4 P do *marketing*.
- 3 Com a crescente importância do setor de serviços, os 4 P evoluíram para 7 P. Identifica-os.
- 4 Apresenta a importância do *mix de marketing* para as empresas.



Fig. 24 – 7 P do *marketing*.

8.5.8. O marketing digital

O *marketing* digital é o conjunto de estratégias de *marketing* utilizadas *online*, com o objetivo de promover marcas, produtos ou serviços, interagir com o público-alvo, atrair clientes e impulsionar negócios. Com o crescimento da Internet, dominar estas estratégias é essencial para qualquer negócio.

Principais ferramentas do *marketing* digital

Tipos	Descrição	Exemplos
Redes sociais	Plataformas para divulgar conteúdos, interagir com o público e construir a marca.	Instagram, Facebook, TikTok e LinkedIn
Marketing de conteúdo	Ferramentas para criar e gerir conteúdos úteis e atrativos para o público.	WordPress, Canva e Google Docs
E-mail marketing	Plataformas que permitem enviar <i>newsletters</i> , promoções ou comunicações personalizadas.	Mailchimp, Sender e Benchmark Email
SEO (search engine optimization) e SEM (search engine marketing)	Ferramentas que ajudam a melhorar o posicionamento nos motores de busca (Google).	Google Ads, Google Search Console e Ubersuggest/ /SEMrush/Ahrefs
Análise de dados e métricas	Essenciais para avaliar resultados e tomar decisões baseadas em dados.	Google Analytics, Meta Business Suite e Hotjar
Automação e CRM (customer relationship management)	Ferramentas que ajudam a automatizar tarefas e gerir relações com clientes.	HubSpot, RD Station, Zoho CRM e SendPulse
Influenciadores digitais	Parcerias com pessoas com muitos seguidores para divulgar produtos ou serviços.	



Fig. 25 – Influenciadora digital.

Vantagens do *marketing* digital para as empresas:

- **Maior alcance:** permite alcançar um público global, ultrapassando barreiras geográficas.
- **Segmentação precisa:** possibilita direcionar as campanhas para públicos específicos com base em dados demográficos, interesses, comportamentos, etc.
- **Mensuração e análise:** facilita a monitorização e análise dos resultados das campanhas em tempo real, permitindo otimizações e um melhor retorno sobre o investimento (ROI).
- **Interatividade:** permite a interação direta com o público, construindo relacionamentos e obtendo *feedback* valioso.
- **Custo-benefício:** muitas estratégias de *marketing* digital podem ser mais económicas do que o *marketing* tradicional, tornando-o acessível a empresas de todos os tamanhos.
- **Personalização:** permite criar mensagens e ofertas personalizadas para cada segmento ou até mesmo para cada indivíduo.
- **Construção da marca:** ajuda a construir uma presença *online* forte e a fortalecer a reputação da marca.

Em resumo, o *marketing* digital é uma componente essencial da estratégia de qualquer empresa na era digital. Permite alcançar o público certo, no momento certo, construir relacionamentos duradouros e impulsionar o crescimento do negócio de forma mensurável e eficaz.

Responde tu

- 1 Apresenta uma definição de *marketing* digital.
- 2 Indica as principais ferramentas do *marketing* digital.
- 3 Apresenta as vantagens do *marketing* digital para as empresas.



Fig. 26 – *Marketing* digital.



Em resumo...

O que é o processo comercial?

Todas as etapas, atividades e elementos relacionados com a venda e distribuição de produtos ou serviços, desde a identificação de oportunidades no mercado até à fase de pós-venda e fidelização.

Quais são os principais objetivos da função comercial?

- Satisfazer as necessidades dos consumidores;
- Aumentar as vendas e receitas;
- Fidelizar os clientes;
- Atrair e conquistar clientes;
- Melhorar a eficiência comercial;
- Melhorar a imagem e o posicionamento da empresa;
- Identificar oportunidades de mercado;
- Aumentar a quota de mercado.

Quais são as principais atividades da função comercial?

- Prospeção de mercado e clientes;
- Promoção e divulgação de produtos e/ou serviços;
- Negociação com clientes;
- Gestão de encomendas e vendas;
- Gestão do relacionamento com clientes;
- Análise do mercado e da concorrência;
- Definição de objetivos comerciais;
- Análise de resultados e estratégias de melhoria.

O que são técnicas de vendas?

São estratégias utilizadas pelas empresas para persuadir os potenciais clientes a comprar os seus produtos ou serviços. O objetivo é construir relacionamentos, entender as necessidades do cliente e apresentar soluções de valor que culminem na concretização da venda.

Quais são as principais técnicas de vendas?

- Técnica AIDA (Atenção – Interesse – Desejo – Ação);
- Técnica SPIN *selling* (Situação – Problema – Implicação – Necessidade de solução);
- Técnica dos 4 C (Contacto – Conhecimento – Confiança – Comprometimento);
- Venda consultiva;
- Técnica do "sim progressivo";
- Técnica do *storytelling*;
- Técnica do "gatilho mental";
- *Cross-sell* e *up-sell*;
- *Follow-up*;
- Encerramento de vendas.

e Manual Digital

Apresentação

Em resumo:
A gestão comercial (*marketing* e vendas)



O que é o marketing?

É o conjunto de estratégias, técnicas e atividades que uma empresa utiliza para identificar, antecipar e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores.

Quais são os principais objetivos do marketing?

- Satisfação das necessidades dos consumidores;
- Atração de clientes;
- Fidelização de clientes;
- Comunicação e sensibilização;
- Aumento das vendas e da participação no mercado;
- Expansão e crescimento no mercado;
- Maximização dos lucros;
- Monitorização e adaptação.

Qual é o papel do marketing na gestão da empresa?

O *marketing* é um pilar estratégico na gestão empresarial. Ele atua como uma ponte entre a empresa e o mercado, influenciando decisões desde o desenvolvimento de produtos até à experiência do cliente.

Quais são os principais papéis do marketing na gestão de uma empresa?

- Alinhamento com os objetivos do negócio;
- Conhecimento do mercado e do cliente;
- Desenvolvimento de produtos e serviços;
- Gestão da marca e reputação;
- Gerar procura e vendas;
- Medição e melhoria contínua.

O que é o mercado?

É o conjunto das relações de troca entre compradores (consumidores) e vendedores (produtores ou prestadores de serviços), que procuram satisfazer necessidades, oferecendo e adquirindo bens ou serviços a um determinado preço.

Que tipos de mercados existem?

- Quanto à natureza do bem ou serviço:
 - mercado de bens de consumo;
 - mercado de bens industriais;
 - mercado financeiro;
 - mercado de trabalho.
- Quanto ao âmbito geográfico:
 - mercado local;
 - mercado regional;
 - mercado nacional;
 - mercado internacional.
- Quanto à estrutura da concorrência:
 - concorrência perfeita;
 - monopólio;
 - oligopólio;
 - concorrência monopolística.
- Quanto ao grau de regulação:
 - mercados livres;
 - mercados regulados.
- Quanto à forma de interação:
 - mercado físico;
 - mercado digital.

O que é a recolha e análise de informações sobre o mercado?

É o processo que envolve a obtenção sistemática de dados relevantes sobre o mercado onde a empresa atua ou pretende atuar, os seus clientes, concorrentes e outras forças que possam influenciar o seu desempenho, permitindo que estas compreendam melhor o ambiente em que atuam e ajustem as suas estratégias para alcançar os objetivos com mais eficácia.

Quais são as fontes de informação de mercado?

- Fontes primárias;
- Fontes secundárias.

Quais são as técnicas de recolha de informação de mercado?

- Inquéritos *online*;
- Entrevistas por telefone ou videoconferência;
- Análise de redes sociais;
- *Web analytics*;
- Testes A/B.

Quais são os métodos de análise da informação recolhida?

- Análise SWOT;
- *Benchmarking*;
- Análise PESTEL;
- Análise de dados.

O que é o comportamento do consumidor?

É o estudo de como indivíduos ou organizações selecionam, compram, usam e descartam bens, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos.

Quais são as etapas de um processo de decisão de compra?

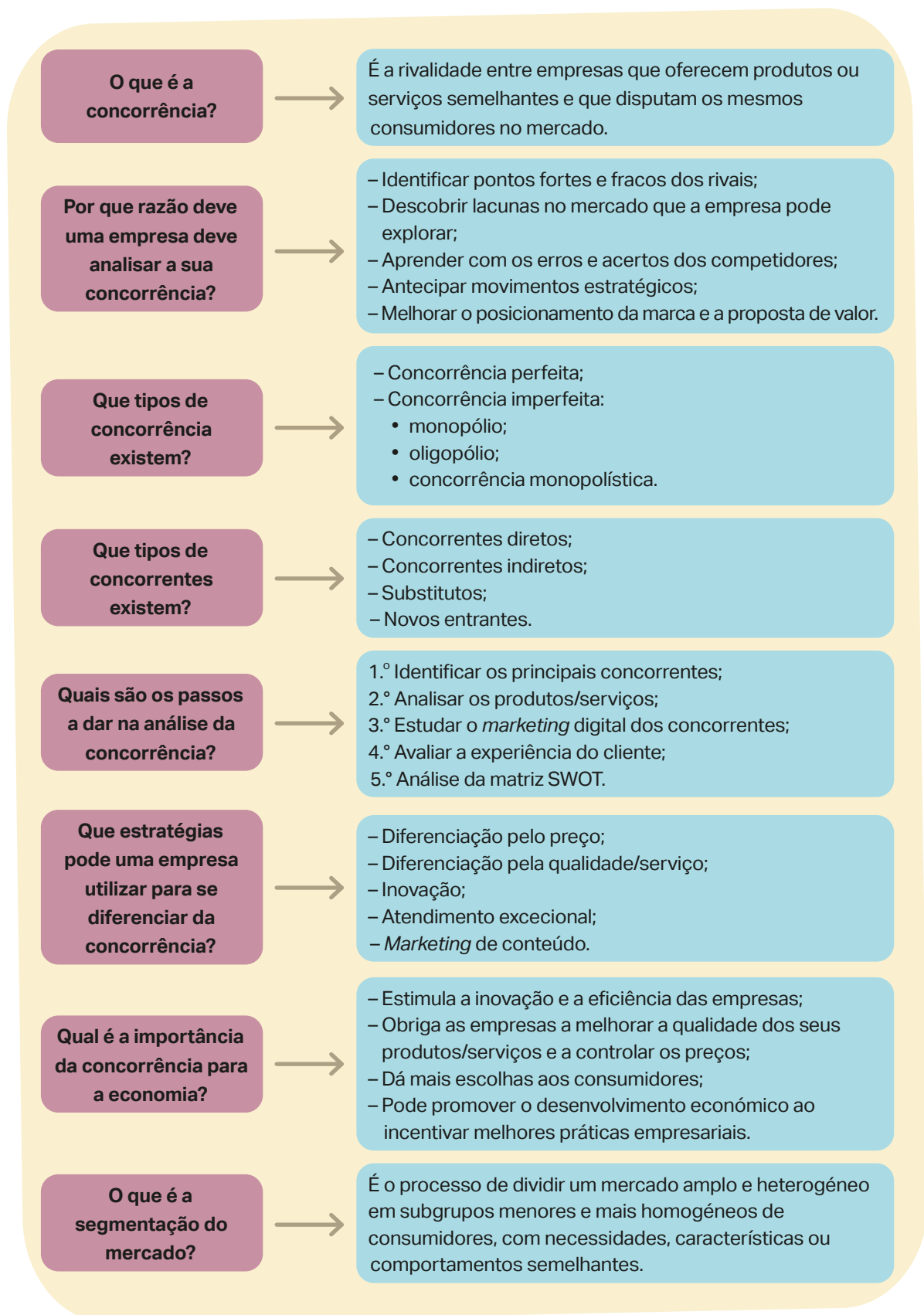
- Reconhecimento da necessidade;
- Pesquisa de informações;
- Avaliação de alternativas;
- Decisão de compra;
- Avaliação pós-compra.

Que tipo de fatores influenciam o comportamento do consumidor?

- Fatores pessoais;
- Fatores psicológicos;
- Fatores sociais e culturais;
- Fatores económicos;
- Fatores tecnológicos;
- Fatores situacionais;
- Fatores de *marketing*.

O que permite às empresas compreender o comportamento do consumidor?

- Adaptar os seus produtos às preferências dos consumidores;
- Aumentar a satisfação do cliente e a fidelização;
- Definir estratégias de *marketing*;
- Melhorar a comunicação com o público-alvo;
- Antecipar tendências e responder rapidamente às mudanças no mercado.



Que tipos de segmentação de mercado existem?

- Segmentação demográfica;
- Segmentação geográfica;
- Segmentação psicográfica;
- Segmentação comportamental.

O que é o *mix* de *marketing* (ou *marketing mix*)?

É o conjunto de ferramentas e estratégias de *marketing* que uma empresa utiliza para satisfazer as necessidades do consumidor e atingir os seus objetivos de mercado.

Quais são os 4 P do *marketing*?

- Produto (*product*);
- Preço (*price*);
- Praça ou Distribuição (*place*);
- Promoção (*promotion*).

Quais são os 7 P do *marketing* de serviços?

- Produto (*product*);
- Preço (*price*);
- Praça ou Distribuição (*place*);
- Promoção (*promotion*);
- Pessoas (*people*);
- Processos (*process*);
- Evidência física (*physical evidence*).

Qual é a importância do *mix* de *marketing*?

- Definir a estratégia de *marketing*;
- Posicionar a oferta;
- Direcionar os esforços para o público-alvo;
- Otimizar os recursos;
- Medir e controlar os resultados.

O que é o *marketing* digital?

É o conjunto de estratégias de *marketing* utilizadas *online*, com o objetivo de promover marcas, produtos ou serviços, interagir com o público-alvo, atrair clientes e impulsionar negócios.

Quais são as principais ferramentas do *marketing* digital?

- Redes sociais;
- *Marketing* de conteúdo;
- *E-mail marketing*;
- SEO e SEM;
- Análise de dados e métricas;
- Automação e CRM;
- Influenciadores digitais.

Quais são as vantagens do *marketing* digital para as empresas?

- Maior alcance;
- Segmentação precisa;
- Mensuração e análise;
- Interatividade;
- Custo-benefício;
- Personalização;
- Construção da marca.

8.6. A gestão e estratégia financeira

Objetivos de aprendizagem

- Entender a função do departamento financeiro das empresas
- Aplicar técnicas de comparação e análise financeira
- Conhecer as principais fontes de financiamento de uma empresa
- Identificar tipos de empréstimos bancários e entender os procedimentos para os obter e pagar, bem como as garantias solicitadas na sua obtenção
- Conhecer e aplicar alguns conceitos financeiros básicos
- Identificar os componentes da saúde financeira de uma empresa

8.6.1. A avaliação económica e financeira das empresas

A avaliação económica e financeira de uma empresa é um processo complexo e multifacetado, que consiste na análise da sua situação financeira num determinado momento, da sua capacidade de gerar lucros e da sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Esta avaliação é crucial para diversas finalidades, tais como:

- tomada de decisões estratégicas, como fusões, aquisições, alienações, investimentos, reestruturações;
- captação de financiamento, como obtenção de crédito bancário ou investimento de capital de risco;
- planeamento sucessório e partilhas;
- resolução de litígios;
- avaliação de desempenho da gestão.

Técnicas de análise financeira horizontal e vertical

As técnicas de análise financeira horizontal e vertical são ferramentas cruciais para avaliar o desempenho e a saúde financeira de uma empresa, respetivamente, ao longo do tempo e num determinado período.

Análise financeira horizontal

A análise financeira horizontal compara os valores de um mesmo item (por exemplo, vendas, receita líquida, custo dos bens vendidos, lucro bruto, ou outros) em dois ou mais períodos (anos, trimestres, meses), mostrando a sua evolução ao longo do tempo, tanto em valor absoluto (variação absoluta) como em percentagem (variação percentual).

Objetivo: Observar a evolução dos valores ao longo do tempo, para identificar tendências, variações e o crescimento ou declínio de rubricas.

Fórmula da variação absoluta:

$$\text{Variação absoluta} = \text{Valor atual} - \text{Valor base}$$

Fórmula da variação percentual:

$$\text{Variação percentual} = \frac{\text{Valor atual} - \text{Valor base}}{\text{Valor base}} \times 100$$

Exemplo

Uma determinada empresa realizou as seguintes vendas:

Ano	Vendas
2023	8 000 000\$00
2024	9 000 000\$00

Considerando 2023 como ano-base,

$$\begin{aligned} \text{Variação absoluta} &= \text{Vendas 2024} - \text{Vendas 2023} \\ &= 9\,000\,000\$00 - 8\,000\,000\$00 \\ &= 1\,000\,000\$00 \end{aligned}$$

As vendas aumentaram 1 000 000\$00 entre 2023 e 2024.

$$\begin{aligned} \text{Variação percentual} &= [(\text{Vendas 2024} - \text{Vendas 2023}) / \text{Vendas 2023}] \times 100 \\ &= [(9\,000\,000\$00 - 8\,000\,000\$00) / 8\,000\,000\$00] \times 100 \\ &= 12,5\% \end{aligned}$$

As vendas aumentaram 12,5% entre 2023 e 2024.



Fig. 1 – Análise financeira horizontal.

Análise financeira vertical

A análise financeira vertical mostra a participação percentual de cada item em relação a um total do mesmo período.

Objetivo: Entender a importância relativa de cada componente e comparar a estrutura financeira da empresa com a de outras empresas do mesmo setor ou com períodos anteriores.

Fórmula da participação percentual:

$$\text{Participação percentual} = \frac{\text{Valor do item}}{\text{Valor base}} \times 100$$

Exemplo

Exemplo na demonstração do resultado do exercício (DRE):

Item	Valor (2024)	Participação percentual
Receita bruta	9 000 000\$00	100%
Custo das mercadorias vendidas	5 400 000\$00	60%
Lucro bruto	3 600 000\$00	40%

Participação percentual do custo das mercadorias vendidas =

= (Custo das mercadorias vendidas / Receita bruta) × 100 =

= (5 400 000\$00 / 9 000 000\$00) × 1000 =

= 60%

60% da receita é consumida pelo custo das mercadorias vendidas.

Participação percentual do lucro bruto =

= (Lucro bruto / Receita bruta) × 1000 =

= (3 600 000\$00 / 9 000 000\$00) × 1000 =

= 40%

40% da receita destina-se ao lucro bruto.



Fig. 2 – Análise financeira vertical.

A importância da combinação das duas técnicas

A análise financeira horizontal e vertical são mais poderosas se utilizadas em conjunto. A análise horizontal mostra a evolução ao longo do tempo, enquanto a análise vertical fornece uma visão da estrutura em cada período. Combinando as duas, é possível identificar tendências na estrutura financeira e no desempenho da empresa. Por exemplo, pode-se observar se a margem de lucro (análise vertical) está a aumentar ou diminuir ao longo dos anos (análise horizontal).

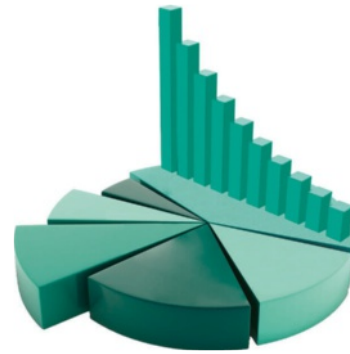


Fig. 3 – Combinação da análise financeira horizontal e vertical.

Interpretação e análise financeira, económica e tesouraria – rácios

A análise financeira, económica e de tesouraria de uma empresa utiliza rácios (ou indicadores) para medir a sua saúde financeira, avaliando a sua liquidez, rentabilidade, solvabilidade e atividade (ou eficiência). Esses indicadores ajudam os gestores a tomar decisões estratégicas com base em dados concretos.

Rácios de liquidez

Os rácios de liquidez avaliam a capacidade da empresa em obter dinheiro para pagar as suas dívidas de curto prazo.

Rácios de liquidez	Descrição
Liquidez geral	Avalia a capacidade da empresa de pagar todas as suas dívidas, de curto e longo prazo. $\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo corrente} + \text{Ativo não corrente}}{\text{Passivo corrente} + \text{Passivo não corrente}}$
	Interpretação: Um valor ≥ 1 indica que a empresa tem ativos suficientes para cobrir o total das suas dívidas (valores abaixo de 1 são preocupantes).
Liquidez corrente	Avalia a capacidade da empresa de pagar as suas dívidas de curto prazo, com os ativos de curto prazo. $\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$
	Interpretação: Um valor ≥ 1 indica que a empresa se encontra numa situação confortável, uma vez que possui mais ativos do que dívidas imediatas. Um valor < 1 indica uma possível dificuldade da empresa em cumprir com as suas obrigações de curto prazo.

Rátios de liquidez	Descrição
Liquidez imediata	Avalia a capacidade da empresa de pagar as suas dívidas de curto prazo, com os ativos mais líquidos (caixa e depósitos bancários).
	$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Caixa e depósitos bancários}}{\text{Passivo corrente}}$ <p>Interpretação: Um valor ≥ 1 indica que a empresa possui capacidade de pagamento imediato das suas dívidas de curto prazo.</p>

Rátios de rentabilidade

Os rácios de rentabilidade avaliam o desempenho económico da empresa, isto é, se a empresa está a gerar lucro.

Rátios de rentabilidade	Descrição
Margem bruta	Indica a percentagem de cada escudo de venda que sobra após a dedução do custo dos bens vendidos.
	$\text{Margem bruta} = \frac{\text{Resultado bruto}}{\text{Vendas}} \times 100$ <p>Interpretação: Uma margem alta significa que a empresa é mais eficiente na gestão dos custos diretos de produção.</p>
Margem líquida	Indica a percentagem de cada escudo de venda que se transforma em lucro líquido (após todas as despesas, incluindo impostos e juros).
	$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Vendas}} \times 100$ <p>Interpretação: É um indicador da eficiência global da empresa.</p>
Rentabilidade do ativo	Mede a eficiência com que a empresa utiliza os seus ativos para gerar lucro.
	$\text{Rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100$ <p>Interpretação: Um valor alto indica que a empresa está a gerar bons lucros a partir dos seus investimentos em ativos.</p>
Rentabilidade dos capitais próprios	Mede o retorno gerado pelo capital investido pelos proprietários da empresa.
	$\text{Rentabilidade dos capitais próprios} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Capitais próprios}} \times 100$ <p>Interpretação: Um valor alto é atrativo para investidores.</p>

Rácios de solvabilidade

Os rácios de solvabilidade avaliam a capacidade da empresa de pagar dívidas no longo prazo.

Rácios de solvabilidade	Descrição
Autonomia financeira	Indica a percentagem dos ativos da empresa que é financiada pelos capitais próprios. $\text{Autonomia financeira} = \frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Ativo total}} \times 100$
	Interpretação: Um rácio mais elevado indica maior solidez e menor dependência de terceiros.
Endividamento total	Indica a percentagem dos ativos da empresa que é financiada por dívida. $\text{Endividamento total} = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo total}} \times 100$
	Interpretação: Um rácio mais baixo geralmente significa menor risco financeiro e maior solidez.

Rácios de atividade (ou eficiência)

Os rácios de atividade medem a eficiência com que a empresa utiliza os seus ativos para gerar vendas e o quão rapidamente converte ativos em caixa.

Rácios de atividade	Descrição
Rotação de inventários	Indica quantas vezes o inventário é vendido e reposto num determinado período. $\text{Rotação de inventários} = \frac{\text{Custo dos bens vendidos}}{\text{Inventário médio}}$
	Interpretação: Uma rotação mais alta geralmente indica uma gestão de inventário eficiente.
Prazo médio de recebimento	Indica quantos dias, em média, a empresa demora a receber o pagamento das vendas efetuadas a crédito. $\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas a crédito}} \times 365$
	Interpretação: Um valor baixo significa boa liquidez, enquanto um valor alto pode significar risco de incumprimento ou má gestão de crédito.

Rátios de atividade	Descrição
Prazo médio de pagamento	Indica quantos dias, em média, a empresa demora a pagar aos seus fornecedores as compras feitas a crédito. $\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras a crédito}} \times 365$
	Interpretação: Um valor baixo significa que a empresa paga rapidamente, o que é bom para as relações comerciais, mas pode prejudicar a sua liquidez, enquanto um valor alto significa que a empresa adia os seus pagamentos, o que melhora a liquidez, mas pode prejudicar a confiança dos fornecedores.

Exemplo

A empresa "Luz & Sombra, Lda." apresentou os seguintes dados no final do ano de 2024:

Ativo total	27 500 000\$00
Ativo corrente	9 890 000\$00
Caixa e depósitos bancários	2 205 000\$00
Passivo total	19 850 000\$00
Passivo corrente	7 720 000\$00
Capitais próprios	7 650 000\$00
Vendas	22 050 000\$00
Resultado líquido do exercício	1 654 000\$00

Calcula os seguintes rácios (apresenta o resultado arredondado a uma casa decimal):

- a) Liquidez corrente.
- b) Liquidez imediata.
- c) Margem líquida.
- d) Rentabilidade do ativo.
- e) Autonomia financeira.

Resolução:

a)

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}} = \frac{9\,890\,000\$00}{7\,720\,000\$00} = 1,28$$

b)

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Caixa e depósitos bancários}}{\text{Passivo corrente}} = \frac{2\,205\,000\$00}{7\,720\,000\$00} = 0,29$$

c)

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Vendas}} \times 100 = \frac{1\,654\,000\$00}{22\,050\,000\$00} \times 100 = 7,5\%$$

d)

$$\text{Rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100 = \frac{1\,654\,000\$00}{27\,500\,000\$00} \times 100 = 6,0\%$$

e)

$$\text{Autonomia financeira} = \frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Ativo total}} \times 100 = \frac{7\,650\,000\$00}{27\,500\,000\$00} \times 100 = 27,8\%$$

Interpretação:

- A empresa consegue pagar as dívidas de curto prazo (1,28), mas tem pouca liquidez imediata (0,29).
- A rentabilidade é aceitável (7,5% sobre vendas e 6% sobre o ativo).
- A autonomia financeira está próxima do valor mínimo recomendável (27,8% *versus* 30%), o que indica alguma dependência de capitais alheios.

Responde tu

- 1** A empresa SolTec, Lda. apresenta os seguintes dados financeiros referentes ao ano de 2024, extraídos do seu balanço e demonstração de resultados (valores em milhares de escudos):

Ativo total	500
Ativo corrente	200
Caixa e depósitos bancários	120
Contas a receber (clientes)	70
Passivo total	300
Passivo corrente	120
Capitais próprios	200
Vendas (a crédito)	600
Resultado bruto do exercício	250
Resultado líquido do exercício	60
Compras a fornecedores	400
Contas a pagar (fornecedores)	90

Calcula os seguintes rácios financeiros com base nos dados fornecidos.

Interpreta brevemente cada resultado.

- a)** Liquidez corrente.
- b)** Liquidez imediata.
- c)** Margem bruta.
- d)** Margem líquida.
- e)** Rentabilidade dos capitais próprios.
- f)** Autonomia financeira.
- g)** Endividamento total.
- h)** Prazo médio de recebimento.
- i)** Prazo médio de pagamento.



Fig. 4 – Análise financeira.

8.6.2. O papel do departamento financeiro

O departamento financeiro desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos económicos de uma empresa, garantindo a sua liquidez, rentabilidade e sustentabilidade. É responsável por controlar receitas, despesas, investimentos e financiamento, além de assegurar o cumprimento de obrigações legais e fiscais.

Principais funções do departamento financeiro:



Gestão da tesouraria

- Controlar entradas e saídas de dinheiro (fluxos de caixa).
- Assegurar que há liquidez suficiente para pagar salários, fornecedores, impostos, etc.



Planeamento e controlo orçamental

- Elaborar orçamentos anuais e acompanhar a sua execução.
- Analisar desvios entre o previsto e o realizado.



Gestão de investimentos

- Avaliar e decidir sobre aplicações de recursos em ativos (máquinas, tecnologia, projetos).
- Calcular a rentabilidade esperada e os riscos associados.



Análise financeira

- Avaliar a saúde financeira da empresa através de rácios, balanços e demonstrações de resultados.
- Ajudar na tomada de decisões estratégicas.



Gestão do financiamento

- Identificar necessidades de financiamento.
- Negociar com bancos e outros financiadores (empréstimos, *leasing*, etc.).



Cumprimento de obrigações legais e fiscais

- Garantir que a empresa cumpre as suas responsabilidades fiscais e legais (IRC, IVA, etc.).

Em resumo, o departamento financeiro é responsável por gerir e planear as finanças da empresa, assegurando que existem recursos (financeiros) para funcionar, investir e crescer, bem como cumprir obrigações como o pagamento de salários, de contas e de impostos.



Fig. 5 – Departamento financeiro.

Responde tu

- 1 Indica as principais funções do departamento financeiro.

8.6.3. Fontes de financiamento das empresas

As fontes de financiamento de uma empresa referem-se às diversas formas através das quais uma empresa pode obter os recursos financeiros para iniciar, manter ou expandir as suas atividades.

Financiamento com recursos próprios ou externos

As empresas podem obter os recursos financeiros de que necessitam através de fontes internas (recursos gerados dentro da própria empresa) ou fontes externas (captadas junto de entidades externas à empresa).

Financiamento interno (autofinanciamento)

Este tipo de financiamento provém dos recursos gerados pela própria atividade da empresa, sem recorrer a dívidas ou a novos investidores externos.

Tipos de financiamento interno	Descrição	Vantagens/Desvantagens
Lucros retidos (autofinanciamento)	É a forma mais comum de financiamento interno. Corresponde à parte dos lucros da empresa que não é distribuída aos donos/ /acionistas e que é reinvestida no negócio.	Vantagem: Não acarreta custos financeiros diretos (juros) e aumenta a autonomia financeira da empresa.
		Desvantagem: Pode ser insuficiente para grandes investimentos.
Venda de ativos (desinvestimento)	A empresa pode vender ativos que já não são essenciais para as suas operações (por exemplo, imóveis, equipamentos antigos) para gerar liquidez.	Vantagem: Gera fundos de imediato e otimiza a utilização dos ativos da empresa.
		Desvantagem: Pode comprometer a capacidade operacional, se os ativos vendidos forem importantes para o negócio a longo prazo.
Redução de existências/ /inventários	Melhorar a gestão de inventários (reduzir excessos).	Vantagem: Melhora a eficiência operacional da empresa.
		Desvantagem: Exige boa gestão.
Gestão eficiente de créditos e dívidas	Acelerar a cobrança de contas a receber e negociar prazos de pagamento mais longos com fornecedores pode libertar liquidez.	Vantagem: Melhora o fluxo de caixa sem custos adicionais de financiamento.
		Desvantagem: Pode afetar o relacionamento com clientes e fornecedores se não for bem gerido.

Financiamento externo

Este tipo de financiamento é obtido de fontes fora da empresa e divide-se em capitais alheios (dívida) e capitais próprios (capital social).

A. Capitais alheios – dívida

São fundos que a empresa obtém e que terá de reembolsar, geralmente com juros, num determinado prazo.

Tipos de financiamento externo (capitais alheios)	Exemplos	Vantagens/Desvantagens
Crédito bancário	Empréstimos bancários Financiamento de médio e longo prazo, com juros e prazos de reembolso definidos.	Vantagem: Rapidez na obtenção do crédito (especialmente linhas de crédito); permite manter o controlo da empresa (não dilui a propriedade).
	Linhas de crédito Permitem que a empresa utilize fundos até um limite pré-aprovado, pagando juros apenas sobre o valor utilizado. Ideal para necessidades de tesouraria de curto prazo.	
	Desconto de letras/ /cheques/factoring Venda ou antecipação de recebíveis a um banco ou instituição financeira, obtendo liquidez imediata (com um custo).	Desvantagem: Custo com juros, necessidade de garantias, aumento do endividamento e do risco financeiro.
	Leasing (locação financeira) Permite que a empresa use um ativo (equipamento, veículo, imóvel) por um período, pagando rendas, com a opção de compra no final do contrato.	

Tipos de financiamento externo (capitais alheios)	Exemplos	Vantagens/Desvantagens
Emissão de obrigações	Grandes empresas podem emitir títulos de dívida (obrigações) para investidores no mercado de capitais, que recebem juros periódicos e o valor principal no vencimento.	Vantagem: Acesso a grandes volumes de capital, diversificação de fontes de financiamento; pode ter custos mais baixos do que o crédito bancário para grandes empresas.
		Desvantagem: Processo complexo e regulamentado, que exige solidez financeira e transparência.
Crédito comercial (fornecedores)	Prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores para a compra de matérias-primas ou produtos.	Vantagem: Fonte de financiamento de curto prazo sem custos de juros diretos (se pago dentro do prazo).
		Desvantagem: Pode ter custos implícitos (descontos por pronto pagamento perdidos) e prazos curtos.

B. Capitais próprios – capital social

São fundos que a empresa obtém de investidores que se tornam proprietários (acionistas) da empresa.

Tipos de financiamento externo (capitais próprios)	Exemplos	Vantagens/Desvantagens
Aumento de capital social	Novos acionistas injetam capital na empresa em troca de uma participação acionista. Pode ser feito por: – investimento dos sócios existentes: os atuais proprietários aumentam a sua contribuição; – entrada de novos sócios: novos indivíduos ou empresas comprem uma parte da empresa.	Vantagem: Não acarreta dívida nem juros; fortalece a estrutura de capitais próprios da empresa; pode atrair novos conhecimentos e redes de contacto.
		Desvantagem: Diluição da participação dos acionistas existentes; perda de controlo (se a participação vendida for significativa).

Tipos de financiamento externo (capitais próprios)	Exemplos	Vantagens/Desvantagens
Emissão de ações	Para grandes empresas, é a primeira venda de ações ao público, em geral através da Bolsa de Valores.	Vantagem: Acesso a um vasto capital; prestígio; liquidez para os acionistas iniciais.
		Desvantagem: Elevados custos iniciais; maior escrutínio público e regulamentação; perda de controlo para os acionistas fundadores.
Business angels ("investidores-anjo")	Indivíduos (geralmente com experiência empresarial) que investem o seu próprio capital em <i>startups</i> e pequenas empresas com alto potencial de crescimento, frequentemente em troca de uma participação acionista e oferecendo mentoria.	Vantagem: Capital inicial; acesso a <i>know-how</i> e rede de contactos; flexibilidade.
		Desvantagem: Diluição da propriedade; investidor pode querer um papel ativo na gestão.
Crowdfunding (financiamento colaborativo)	Obtenção de pequenos montantes de capital de um grande número de pessoas, geralmente através de plataformas <i>online</i> .	Vantagem: Acesso a uma vasta rede de potenciais investidores; validação do mercado para a ideia de negócio; <i>marketing</i> adicional.
		Desvantagem: Exige uma boa campanha de <i>marketing</i> ; pode não envolver montantes muito elevados.

Em resumo, a escolha da fonte de financiamento mais adequada depende de vários fatores, como a fase de vida da empresa, o montante necessário, o custo do financiamento, o risco envolvido, o grau de controlo que os proprietários desejam manter e as condições do mercado financeiro, entre outros.



Fig. 6 – Financiamento.

Tipos de empréstimos bancários

Os empréstimos bancários são uma das principais fontes de financiamento externo para empresas e podem ser classificados de diversas formas, dependendo da sua finalidade, prazo de reembolso, forma de disponibilização do capital, taxas e garantias exigidas.



Fig. 7 – Empréstimo bancário.

Os principais tipos de empréstimos incluem:

- **Crédito de tesouraria**

Objetivo: suprir necessidades de curto prazo (pagamento de salários, fornecedores, encargos).

Tipo: empréstimo de curto prazo.

Vantagem: flexível e de rápida aprovação.

Limitação: juros relativamente altos se for usado continuamente.

- **Conta-corrente caucionada**

Descrição: o banco tem uma determinada quantia disponível para o cliente durante um certo período de tempo; sempre que o cliente necessitar do dinheiro nesse período, ele está disponível, só pagando os juros no tempo de utilização dos fundos.

- **Crédito de investimento**

Objetivo: financiar a aquisição de equipamentos, obras, expansão de instalações ou inovação.

Prazo: médio a longo prazo.

Garantias: pode exigir hipotecas ou penhor de bens da empresa.

Exemplo: compra de máquinas industriais ou viaturas comerciais.

- **Linhas bonificadas ou subsidiadas**

Objetivo: apoiar setores prioritários (agricultura, pescas, turismo, energias renováveis, empreendedorismo jovem).

Vantagem: taxas de juro reduzidas e prazos mais alargados.

Exemplo: linha de crédito para jovens empreendedores.

- **Microcrédito empresarial**

Destinatários: pequenos negócios e microempresas informais ou em fase inicial.

Montantes: pequenos (até 1 milhão de escudos, por exemplo).

Vantagem: acesso facilitado, menor exigência de garantias.

Apoio: frequentemente acompanhado de assistência técnica.

- **Leasing (locação financeira)**

Objetivo: financiar o uso de equipamentos, viaturas ou outros bens sem compra imediata.

Funcionamento: a empresa paga uma renda mensal e pode adquirir o bem no final do contrato, pagando um valor residual.

Vantagem: evita grandes desembolsos iniciais de capital.

- **Factoring**

Objetivo: financiamento baseado em faturas a receber de clientes.

Funcionamento: a empresa cede os seus créditos a curto prazo ao banco em troca de liquidez imediata.

Vantagem: melhora a tesouraria sem contrair novo empréstimo tradicional.

- **Garantias bancárias**

Finalidade: assegurar o cumprimento de obrigações contratuais, como concursos públicos ou projetos de obras.

Características: não implica libertação direta de capital, mas garante compromissos perante terceiros, com taxas e prazos variáveis.

- **Financiamento ao comércio externo**

Finalidade: apoiar atividades de importação ou exportação, como adiantamentos sobre contratos de câmbio.

Características: pode incluir créditos documentários ou financiamentos à exportação, com condições ajustadas ao comércio internacional.



Fig. 8 – Empréstimo bancário aprovado.

Procedimentos para obter e pagar empréstimos

Os procedimentos para uma empresa obter e pagar empréstimos bancários envolvem várias etapas, desde a preparação do pedido até à gestão do reembolso.



Fig. 9 – Empréstimo aprovado.

Procedimentos para obter um empréstimo

<p>1. Identificação da necessidade de financiamento</p>	<p>A empresa deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> – determinar o montante necessário e a finalidade do crédito (por exemplo, tesouraria, investimento, expansão); – avaliar a capacidade de pagamento com base nas suas receitas e despesas previstas.
<p>2. Escolha do tipo de empréstimo e instituição bancária</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Escolha do tipo de empréstimo: crédito de tesouraria, crédito de investimento, microcrédito, <i>leasing</i>, <i>factoring</i>, etc. – Comparar as condições praticadas pelos diversos bancos, como a TAEG (taxa anual de encargos efetiva global), taxas de juro, comissões (abertura, estudo, gestão, amortização antecipada), prazos de reembolso e garantias exigidas.
<p>3. Preparação da documentação necessária</p>	<p>Normalmente são exigidos os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – NIF da empresa e dos sócios/gerentes; – Certidão de registo comercial; – Declarações fiscais atualizadas; – Balanço, demonstração de resultados e contas dos últimos anos; – Comprovativo de situação regularizada perante a Administração Fiscal (Finanças) e a Previdência Social (INPS); – Mapa de responsabilidades de crédito do Banco de Cabo Verde; – Plano de negócios (no caso de projetos de investimento); – Comprovativos de garantias (bens imóveis, fiadores, penhor de ativos).
<p>4. Análise do pedido pelo banco</p>	<p>O banco avalia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – o histórico financeiro da empresa; – a capacidade de reembolso; – o risco de crédito. <p>O banco pode solicitar garantias adicionais ou reforço de capitais próprios.</p>
<p>5. Aprovação e assinatura do contrato</p>	<p>Após aprovação, o banco apresenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> – o montante autorizado; – a taxa de juro; – o prazo e garantias; – o plano de pagamentos (amortização). <p>A empresa assina o contrato e o montante é disponibilizado (valor único ou por tranches).</p>

Procedimentos para pagar um empréstimo

1.
**Respeitar o plano
de amortização**

- Pagamento de prestações periódicas (normalmente mensais).
- Cada prestação inclui capital + juros.
- A forma mais comum de pagamento é o débito direto na conta bancária da empresa, na data de vencimento acordada.

2.
**Controlo da
tesouraria**

- A empresa deve acompanhar a sua liquidez, para garantir os pagamentos atempados.
- Atrasos implicam juros de mora e penalizações e afetam a credibilidade financeira da empresa.

3.
**Amortização
antecipada
(se possível)**

- Verificar se é permitido pagar parte ou a totalidade da dívida antes do prazo.
- Pode implicar uma comissão de reembolso antecipado, mas reduz o custo total do empréstimo.

4.
**Renegociação em
caso de dificuldade**

- Se surgirem dificuldades financeiras, a empresa pode:
- solicitar a reestruturação da dívida (criação de um novo plano de pagamentos que se ajuste melhor à capacidade atual da empresa);
 - alargar o prazo de pagamento (aumentar o número de prestações para reduzir o valor de cada uma);
 - negociar períodos de carência (pagar apenas os juros por um determinado período).

Garantias

Em Cabo Verde, tal como em muitos outros países, as instituições financeiras exigem garantias para conceder empréstimos a empresas ou particulares, com o objetivo de reduzir o risco de incumprimento. O tipo de garantia solicitada depende do valor, do prazo e do perfil do cliente.

Garantias reais (bens)

São garantias que envolvem a afetação de um bem específico do devedor ou de terceiros à responsabilidade pelo cumprimento da obrigação. Em caso de incumprimento, o credor tem o direito de executar (vender) o bem para satisfazer a dívida.



Fig. 10 – Garantias reais.

Hipoteca

Sobre imóveis: é uma das garantias mais comuns e robustas. Incide sobre bens imóveis (terrenos, edifícios, apartamentos) pertencentes à empresa ou aos seus sócios/administradores (hipoteca de terceiros).

Penhor

Sobre bens móveis corpóreos: incide sobre equipamentos, máquinas, veículos, inventários (*stock*), obras de arte, etc. Geralmente, o bem penhorado pode permanecer na posse do devedor (penhor sem desapossamento) ou ser entregue ao credor ou a um terceiro (penhor com desapossamento).

Sobre bens móveis incorpóreos (direitos): pode incidir sobre:

- **depósitos bancários:** penhor de contas de depósito à ordem ou a prazo da empresa. É uma garantia de alta liquidez e muito valorizada pelos bancos.
- **títulos de crédito:** penhor de ações, obrigações, quotas sociais, etc.
- **créditos futuros:** penhor de recebíveis futuros (por exemplo, penhor de créditos resultantes de contratos de prestação de serviços ou de venda de bens).
- **direitos de propriedade industrial/intelectual:** penhor de patentes, marcas registadas (menos comum para pequenas empresas).

Consignação de rendimentos

A empresa pode consignar uma parte dos seus rendimentos futuros (por exemplo, alugueres, receitas de contratos específicos) ao banco como garantia.

Garantias pessoais

São garantias que envolvem a responsabilidade de uma ou mais pessoas (físicas ou coletivas) que se obrigam a cumprir a dívida caso o devedor principal não o faça.

Fiança

Um fiador obriga-se perante o credor a cumprir a obrigação do devedor se este não o fizer. A fiança pode ser **simples** (o fiador só é executado depois de o devedor principal ter esgotado todos os seus bens) ou **solidária** (o credor pode exigir o pagamento diretamente ao fiador, sem necessidade de executar primeiro o devedor principal).

Aval

É uma garantia típica de títulos de crédito (letras, livranças, cheques). O avalista (geralmente os sócios-gerentes) assume a responsabilidade pelo pagamento do título de crédito, tal como o seu subscritor, ou seja, é uma garantia solidária e autónoma da obrigação principal.

Avaliação de riscos e interpretação financeira

Avaliação de riscos

A avaliação de riscos financeiros consiste em identificar, analisar e medir os possíveis eventos que podem afetar negativamente a saúde financeira de uma empresa. O objetivo é antecipar problemas e tomar decisões informadas para os evitar ou minimizar.

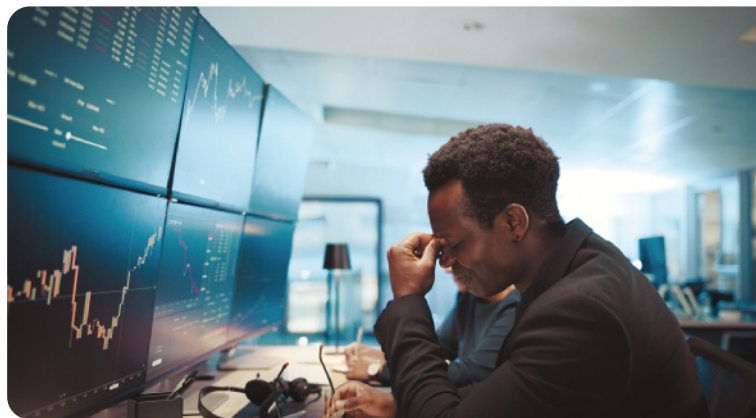


Fig. 11 – Avaliação de riscos.

Tipos de riscos financeiros:

- **Risco de crédito:** possibilidade de os clientes não pagarem.
- **Risco de liquidez:** dificuldade de cumprir as obrigações a curto prazo.
- **Risco de mercado:** alterações em preços, taxas de juro ou câmbio.
- **Risco operacional:** erros internos ou falhas nos processos.
- **Risco estratégico:** perdas resultantes de decisões estratégicas inadequadas.
- **Risco reputacional:** danos na imagem e reputação da empresa, que podem levar à perda de clientes, parceiros, funcionários e, conseqüentemente, a perdas financeiras.
- **Risco legal e fiscal:** multas, penalizações ou mudanças nas leis.

Interpretação financeira

A interpretação financeira visa avaliar a *performance* da empresa com base na análise das suas demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, etc.), para:

- tomar decisões estratégicas;
- corrigir falhas de gestão;
- apoiar negociações com bancos ou investidores.

A interpretação financeira utiliza ferramentas como os **rácios financeiros** (rácios de liquidez, rácios de rentabilidade, rácios de solvabilidade ou rácios de atividade) ou a **análise horizontal e vertical** (ao longo do tempo e num determinado período).

Exemplo

O que os bancos veem?

Fator	Boa situação	Risco elevado
Rendimento	Suficiente para pagar a prestação	Muito apertado ou irregular
Endividamento	Até 30-40% do rendimento	Acima de 50% do rendimento
Garantias	Bens líquidos (imóveis, depósitos)	Sem garantias ou garantias de baixo valor
Histórico	Sem atrasos	Incumprimentos recentes

Responde tu

- 1 Indica as fontes de financiamento de uma empresa.
- 2 Dá exemplos de fontes de financiamento interno.
- 3 Dá exemplos de fontes de financiamento externo, recorrendo a capitais alheios.
- 4 Dá exemplos de fontes de financiamento externo, recorrendo a capitais próprios.
- 5 Identifica os principais tipos de empréstimos bancários.
- 6 Enumera os procedimentos necessários para que uma empresa obtenha um empréstimo bancário.
- 7 Enumera os procedimentos necessários para que uma empresa pague um empréstimo bancário.
- 8 As instituições financeiras, para conceder empréstimos, podem exigir garantias. Apresenta as principais garantias exigidas, reais e pessoais.
- 9 Apresenta uma noção de avaliação de riscos e interpretação financeira.



Fig. 12 – Financiamento das empresas.

8.6.4. A tomada de decisões financeiras

Tipos e importância

A gestão financeira de uma empresa exige decisões constantes. Numa era de mercados voláteis, concorrência agressiva e constante evolução tecnológica, as decisões sobre como o dinheiro é obtido, gasto e gerido podem significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de um negócio. Para que essas decisões sejam eficazes, é fundamental que a empresa esteja bem organizada internamente. Uma estrutura organizacional clara permite definir funções, responsabilidades e fluxos de informação, o que facilita a recolha e análise de dados financeiros. Sem esta organização, os gestores podem tomar decisões baseadas em suposições ou informações incompletas, aumentando o risco de erros que podem comprometer a sustentabilidade do negócio.



Fig. 13 – Decisões financeiras nas empresas.

Tipos de decisões financeiras nas empresas

1. Decisões de investimento

Referem-se à aplicação de recursos em projetos ou ativos que possam gerar retorno futuro.

Objetivo	Exemplos
Maximizar o valor da empresa a longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> – Comprar novas máquinas ou equipamentos. – Expandir para novos mercados. – Desenvolver um novo produto. – Investir em formação de pessoal.

2. Decisões de financiamento

Relacionam-se com a forma como a empresa obtém os recursos necessários para financiar os seus investimentos.

Objetivo	Exemplos
Escolher as fontes de financiamento mais adequadas e equilibrar entre capital próprio e alheio	<ul style="list-style-type: none"> – Contrair empréstimos bancários. – Emitir ações ou obrigações. – Obter financiamento junto de investidores.

3. Decisões de gestão de tesouraria (ou decisões de liquidez)

Dizem respeito à gestão do dia a dia dos recursos financeiros, assegurando que a empresa tem liquidez suficiente para cumprir as suas obrigações.

Objetivo	Exemplos
Garantir o equilíbrio financeiro no curto prazo e evitar problemas de tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> – Gerir os prazos de recebimento de clientes e pagamento a fornecedores. – Manter níveis adequados de caixa. – Tomar decisões sobre aplicações de curto prazo.

e Manual Digital

Vídeo
Funções do investimento



Processo de tomada de decisões de investimento

Investir significa aplicar recursos financeiros com o objetivo de obter retornos futuros.

As decisões de investimento podem ser classificadas em:

- **Investimentos de substituição:** substituir equipamentos antigos por novos.
- **Investimentos de expansão:** aumentar a capacidade produtiva para atender a uma maior procura.
- **Investimentos de melhoria:** aumentar a eficiência ou a qualidade dos produtos.
- **Investimentos em novos produtos/mercados:** lançar algo inovador ou entrar em novos mercados.
- **Investimentos estratégicos:** relacionados com a competitividade a longo prazo (por exemplo, I&D, novas tecnologias).

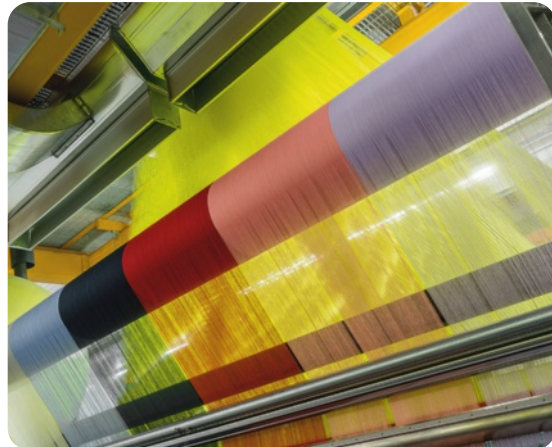


Fig. 14 – Investimento de substituição: tear manual versus tear mecânico.

Para que uma empresa tome boas decisões de investimento, é necessário seguir um processo estruturado, que minimize riscos e aumente as hipóteses de sucesso.

1. Identificação de oportunidades de investimento	A empresa deve identificar projetos ou ativos que possam melhorar a sua operação, produtividade ou competitividade. Exemplo: aquisição de máquinas, abertura de novas filiais, desenvolvimento de novos produtos, digitalização de processos.
2. Análise e estudo de viabilidade	Avalia-se a viabilidade económica, técnica e financeira de cada proposta, o que inclui: <ul style="list-style-type: none">– estimativa de custos e receitas;– projeções de fluxos de caixa;– estudo do mercado e da concorrência;– análise de riscos.
3. Avaliação dos projetos de investimento	São aplicadas técnicas quantitativas para comparar projetos e escolher o mais vantajoso, por exemplo: <ul style="list-style-type: none">– período de recuperação do investimento (<i>payback</i>);– índice de rentabilidade.
4. Tomada de decisão	Com base na avaliação dos projetos de investimento, a gestão escolhe o(s) projeto(s) a executar, considerando a estratégia da empresa, a disponibilidade de recursos e o risco envolvido.
5. Implementação do investimento	A empresa executa o plano aprovado: compra de equipamentos, contratação de pessoal, construção, entre outros.
6. Monitorização e avaliação dos resultados	Após a implementação, é essencial acompanhar os resultados para verificar se os objetivos estão a ser alcançados, o que pode incluir: <ul style="list-style-type: none">– comparação entre os resultados esperados e os reais;– ajustes à estratégia, se necessário.

Responde tu

- 1 Apresenta o motivo pelo qual é importante as empresas se organizarem para a tomada de decisões financeiras.
- 2 Identifica os tipos de decisões financeiras de uma empresa.
- 3 Indica os diferentes tipos de investimento que uma empresa pode realizar.
- 4 Enumera as fases de um processo de tomada de decisões financeiras numa empresa.

8.6.5. Conceitos financeiros básicos: juros simples e compostos

Os **juros** representam o custo do dinheiro ao longo do tempo, sendo pagos ou recebidos em transações financeiras. Quando se empresta ou investe dinheiro, espera-se receber um valor adicional – os juros – como compensação pelo tempo em que o capital esteve aplicado. Existem duas formas principais de cálculo dos juros: juros simples e juros compostos. Estes dois conceitos determinam como o dinheiro cresce ao longo do tempo, seja num investimento, numa poupança ou num empréstimo.

Aplicação dos juros simples – cálculo e utilização

Nos juros simples, os juros são calculados sempre sobre o capital inicial, e não se acumulam ao longo do tempo. Isso significa que o valor dos juros permanece constante ao longo do tempo, pois a base de cálculo não muda.

Fórmula dos juros simples:

$$J = C \times i \times t$$

onde,

J = Juros

C = Capital inicial

i = Taxa de juro (deve estar na mesma unidade de tempo de *t*, e expressa em decimal, por exemplo, 5% = 0,05)

t = Tempo (o período da aplicação ou empréstimo, em anos, meses, ou dias,...)

Fórmula do valor final (VF):

$$VF = C + J \quad \text{ou} \quad VF = C + C \times i \times t \quad \text{ou} \quad VF = C \times (1 + i \times t)$$



Fig. 15 – Juros simples.

Exemplo

Uma empresa investe 1 000 000\$00, a uma taxa de juro simples de 5% ao ano, durante 3 anos.

$$\text{Ano 1 : } J = 1\,000\,000\$00 \times 0,05 \times 1 = 50\,000\$00$$

$$\text{Ano 2 : } J = 1\,000\,000\$00 \times 0,05 \times 1 = 50\,000\$00$$

$$\text{Ano 3 : } J = 1\,000\,000\$00 \times 0,05 \times 1 = 50\,000\$00$$

$$\text{Juro total} = 50\,000\$00 + 50\,000\$00 + 50\,000\$00 = 150\,000\$00$$

Aplicando a fórmula direta:

$$J = 1\,000\,000\$00 \times 0,05 \times 3 = 150\,000\$00$$

$$\text{Valor final} = 1\,000\,000\$00 + 150\,000\$00 = 1\,150\,000\$00$$

No final dos 3 anos, o total de juros ganho é 150 000\$00, e o valor final é 1 150 000\$00. Os juros de 50 000\$00 foram sempre calculados sobre os 1 000 000\$00 iniciais.

Utilização de juros compostos – capitalização e atualização

Nos juros compostos, os juros são calculados sobre o capital inicial mais os juros acumulados de períodos anteriores ("juros sobre juros"). A base de cálculo dos juros muda a cada período, resultando num crescimento exponencial.

Fórmula do valor final (VF):

$$VF = C \times (1 + i)^t$$

onde,

VF = Valor final (capital + juros)

C = Capital inicial

i = Taxa de juro (deve estar na mesma unidade de tempo de *t*, e expressa em decimal, por exemplo, 5% = 0,05)

t = Tempo (o período da aplicação ou empréstimo, em anos, meses, ou dias,...)

Fórmula dos juros compostos:

$$J = VF - C$$

onde,

J = Juros

Manual Digital

Documento
Folha de cálculo:
Juros

Uma empresa investe 1 000 000\$00, com uma taxa de juro composto de 5% ao ano, durante 3 anos.

Ano 1:

$$J = 1\,000\,000\$00 \times 0,05 \times 1 = 50\,000\$00$$

$$VF = 1\,000\,000\$00 + 50\,000\$00 = 1\,050\,000\$00$$

Ano 2: (os juros incidem sobre 1 050 000\$00 e não sobre 1 000 000\$00)

$$J = 1\,050\,000\$00 \times 0,05 \times 1 = 52\,500\$00$$

$$VF = 1\,050\,000\$00 + 52\,500\$00 = 1\,102\,500\$00$$

Ano 3: (os juros incidem sobre 1 102 500\$00)

$$J = 1\,102\,500\$00 \times 0,05 \times 1 = 55\,125\$00$$

$$VF = 1\,102\,500\$00 + 55\,125\$00 = 1\,157\,625\$00$$

Aplicando a fórmula direta:

$$\text{Valor final} = 1\,000\,000\$00 \times (1 + 0,05)^3 = 1\,157\,625\$00$$

$$\text{Juro} = 1\,157\,625\$00 - 1\,000\,000\$00 = 157\,625\$00$$

No final dos 3 anos, o valor final é 1 157 625\$00 e o total de juros ganho é 157 625\$00.

Comparando com os juros simples, que renderam 150 000\$00, os juros compostos foram mais vantajosos. A diferença torna-se ainda mais significativa em prazos mais longos.



Fig. 16 – Juros compostos.

Principal diferença entre juros simples e juros compostos e suas implicações:

A principal diferença é que os **juros simples** crescem de forma linear, enquanto os **juros compostos** crescem de forma exponencial.

Para investimentos/poupanças	Para empréstimos/dívidas
Os juros compostos são o "melhor amigo" do investidor. Quanto mais cedo começar a poupar e investir, e quanto mais longo for o prazo, maior será o benefício do efeito "bola de neve" dos juros sobre juros.	Os juros compostos podem ser um "pesadelo". Se a empresa tiver uma dívida que acumula juros compostos e não a pagar atempadamente, o montante devido pode crescer rapidamente, tornando-se muito difícil de liquidar. É por isso que é crucial liquidar dívidas com juros compostos o mais rápido possível (por exemplo, dívidas de cartão de crédito).

O gráfico seguinte mostra como evolui um investimento de 1 000 000\$00, aplicado a uma taxa de 5% ao ano, durante 8 anos, comparando o crescimento com juros simples e compostos.

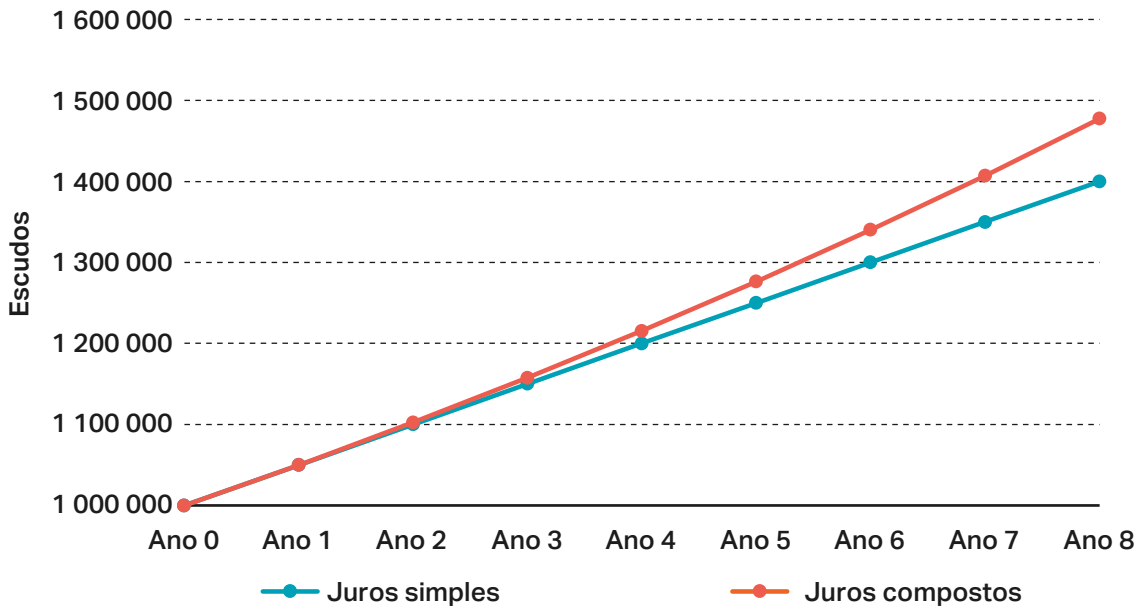


Fig. 17 – Crescimento de um investimento com juros simples versus juros compostos.

Compreender estes conceitos básicos é o primeiro passo para o gestor financeiro tomar decisões mais conscientes e eficazes, seja para fazer o dinheiro crescer ou para gerir as dívidas.

Cálculo de prestações e métodos de amortização

Quando uma empresa ou um particular recorre a um empréstimo, é necessário devolver o valor financiado (capital) ao banco ou à instituição financeira, normalmente com juros.

Conceitos básicos:

Amortização: Processo de pagamento gradual de uma dívida, incluindo capital + juros.

Prestação: Valor periódico (mensal, trimestral, etc.) para liquidar o empréstimo.

Saldo devedor: Valor restante a pagar após cada amortização.

A amortização pode ser feita através de **prestações regulares**, e o seu cálculo depende do **método de amortização** escolhido.

Principais métodos de amortização de empréstimos:

1. Tabela *Price* (sistema francês de amortização ou de prestações constantes)

- A prestação é fixa ao longo de todo o período.
- A cada mês paga-se uma parte de capital e outra de juros.
- Com o tempo, a parte dos juros diminui e a parte do capital aumenta.

Fórmula de cálculo da prestação na Tabela *Price*:

$$PMT = \frac{C \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

onde,

PMT = Valor da prestação mensal (ou periódica)

C = Capital financiado (valor do empréstimo)

i = Taxa de juro por período (expressa em decimal, por exemplo, 1% ao mês = 0,01)

n = Número total de períodos (prestações)

Exemplo

Uma empresa obteve um empréstimo de 1 000 000\$00, a liquidar em 5 meses, com uma taxa de juro de 1% ao mês (0,01).

Aplicando a fórmula:

$$PMT = \frac{1\,000\,000\$00 \times 0,01}{1 - (1 + 0,01)^{-5}} = 206\,039\$80$$

Tabela de amortização (Tabela Price):

Mês	Saldo devedor inicial	Prestação	Juros (C × i)	Amortização (= Prestação – Juros)	Saldo devedor final (= Saldo devedor inicial – Amortização)
0	1 000 000\$00	———	———	———	1 000 000\$00
1	1 000 000\$00	206 039\$80	10 000\$00	196 039\$80	803 960\$20
2	803 960\$20	206 039\$80	8 039\$60	198 000\$20	605 960\$00
3	605 960\$00	206 039\$80	6 059\$60	199 980\$20	405 979\$80
4	405 979\$80	206 039\$80	4 059\$80	201 980\$00	203 999\$80
5	203 999\$80	206 039\$80	2 040\$00	203 999\$80	0\$00
Total		1 030 199\$00	30 199\$00	1 000 000\$00	———

2. Sistema de amortização constante (SAC)

- O valor amortizado (capital) é sempre o mesmo.
- As prestações diminuem ao longo do tempo, porque os juros são calculados sobre o capital ainda em dívida.
- Usado frequentemente em financiamentos empresariais.

Fórmula de cálculo da amortização fixa:

$$A = \frac{C}{n}$$

onde,

A = Amortização fixa

C = Capital financiado (valor do empréstimo)

n = Número total de períodos (prestações)

Fórmula de cálculo da prestação:

$$PMT = A + (\text{Saldo devedor anterior} \times i)$$

onde,

PMT = Valor da prestação mensal (ou periódica)

i = Taxa de juro por período (expressa em decimal, por exemplo, 1% ao mês = 0,01)

Exemplo

Uma empresa obteve um empréstimo de 1 000 000\$00, a liquidar em 5 meses, com uma taxa de juro de 1% ao mês (0,01).

Aplicando a fórmula:

$$A = \frac{1\,000\,000\$00}{5} = 200\,000\$00$$

Tabela de amortização (SAC):

Mês	Saldo devedor inicial	Amortização	Juros (C × i)	Prestação (= Amortização + Juros)	Saldo devedor final (= Saldo devedor inicial – Amortização)
0	1 000 000\$00	—	—	—	1 000 000\$00
1	1 000 000\$00	200 000\$00	10 000\$00	210 000\$00	800 000\$00
2	800 000\$00	200 000\$00	8 000\$00	208 000\$00	600 000\$00
3	600 000\$00	200 000\$00	6 000\$00	206 000\$00	400 000\$00
4	400 000\$00	200 000\$00	4 000\$00	204 000\$00	200 000\$00
5	200 000\$00	200 000\$00	2 000\$00	202 000\$00	0\$00
Total		1 000 000\$00	30 000\$00	1 030 000\$00	—

Conclusão: O total de juros pagos no SAC (30 000\$00) é menor do que na Tabela Price (30 199\$00), apesar de serem muito semelhantes para um prazo tão curto. Para prazos mais longos, a diferença é mais acentuada.

Fig. 18 – Amortização de empréstimos.

Comparando os dois métodos de amortização de empréstimos:

	Vantagens	Desvantagens
Tabela Price	<ul style="list-style-type: none"> – Maior previsibilidade: as prestações fixas facilitam o planeamento do orçamento familiar ou empresarial. – Parcelas iniciais menores: no início, as prestações são geralmente mais baixas do que no SAC, o que pode ser mais adequado para quem tem uma capacidade de pagamento inicial limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> – Juros totais mais elevados: como a amortização do capital é mais lenta no início, o saldo devedor decresce mais vagarosamente, resultando em mais juros pagos ao longo do empréstimo em comparação com o SAC. – Redução lenta do saldo devedor: demora mais tempo para ver uma redução substancial do capital em dívida.
SAC	<ul style="list-style-type: none"> – Juros totais menores: a dívida é amortizada mais rapidamente, resultando em menos juros pagos ao longo do empréstimo em comparação com a Tabela Price. – Redução rápida do saldo devedor: a empresa/indivíduo vê o capital em dívida diminuir mais rapidamente. – Prestação decrescente: pode ser vantajoso para quem prevê uma folga financeira maior no futuro ou que prefere começar com prestações mais altas para pagar menos no final. 	<ul style="list-style-type: none"> – Menor previsibilidade: as prestações variam a cada mês, o que pode dificultar o planeamento para algumas pessoas/empresas. – Parcelas iniciais mais elevadas: as primeiras prestações são significativamente mais altas do que na Tabela Price, exigindo maior capacidade financeira no início.

Responde tu

- 1 Apresenta uma noção de juros.
- 2 Existem dois regimes principais de cálculo dos juros: juros simples e juros compostos. Distingue-os.
- 3 Uma empresa investiu 5 000 000\$00, durante 5 anos, a uma taxa de juro de 3%. Calcula o total de juros ganhos e o valor final do investimento, utilizando:
 - a) Juros simples.
 - b) Juros compostos.
 - c) Compara os valores obtidos.

- 4** Uma empresa obteve um empréstimo de 3 000 000\$00, a liquidar em 6 meses, com uma taxa de juro de 2% ao mês.

Elabora a tabela de amortização do empréstimo, utilizando os métodos:

- Tabela *Price*.
- Sistema de amortização constante (SAC).
- Compara os valores obtidos.

8.6.6. Planeamento e controlo financeiro

O planeamento e o controlo financeiro são duas funções interligadas e absolutamente essenciais para a saúde e o sucesso a longo prazo de qualquer empresa. Funcionam como o "mapa e a bússola" da gestão financeira, permitindo que a empresa defina onde quer chegar e garanta que está no caminho certo.

Planeamento financeiro

Consiste em prever as necessidades financeiras futuras da empresa e definir a melhor forma de as satisfazer.

Inclui:

- estimar receitas e despesas;
- definir objetivos financeiros;
- planear investimentos e financiamentos;
- prever possíveis riscos e formas de os minimizar.

Exemplo: Uma empresa pode planear comprar uma nova máquina no próximo ano e, por isso, organiza o orçamento e procura financiamento com antecedência.

Controlo financeiro

É o processo de acompanhar e analisar os resultados financeiros reais, comparando-os com os valores planeados.

Permite:

- corrigir desvios (diferenças entre o planeado e o realizado);
- melhorar decisões futuras;
- aumentar a eficiência dos recursos.

Exemplo: Se a empresa gastou mais do que o previsto em publicidade, o controlo financeiro ajuda a perceber porquê e a ajustar esse valor no futuro.



Fig. 19 – Planeamento e controlo financeiro.

O planeamento e o controlo financeiro são inseparáveis e formam um ciclo virtuoso:

- **o planeamento fornece o mapa:** sem um plano claro e orçamentos, o controlo não tem nada para comparar ou medir;
- **o controlo garante a navegação:** permite verificar se a empresa está a seguir o mapa, identificar desvios e fazer os ajustes necessários para chegar ao destino (os objetivos);
- **melhoria contínua:** as perceções obtidas no controlo (o que correu bem, o que correu mal) realimentam o processo de planeamento, tornando-o mais preciso e eficaz em ciclos futuros.

Uma empresa que negligencia o planeamento financeiro age "às cegas", sem direção. Uma empresa que negligencia o controlo financeiro age "sem bússola", não sabendo se está no caminho certo. A combinação de ambos, por sua vez, permite uma gestão financeira robusta e a sustentabilidade a longo prazo do negócio.

Fundamentos da orçamentação e o seu papel na gestão financeira empresarial

A orçamentação (*budgeting*) é um processo essencial de planeamento financeiro que consiste na previsão das receitas e despesas de uma empresa para um determinado período, geralmente, um ano fiscal. É um instrumento fundamental para garantir a sustentabilidade financeira e apoiar a tomada de decisões estratégicas. Mais do que um conjunto de números, a orçamentação é uma ferramenta de gestão poderosa que influencia todas as áreas da empresa.

Fundamentos da orçamentação:



Previsão

Estimar receitas, custos e investimentos com base em dados históricos, projeções de mercado e objetivos da empresa.



Planeamento

Definir metas e prioridades para a afetação dos recursos disponíveis.



Controlo

Monitorizar os resultados reais face ao orçamentado, identificando desvios e ajustando estratégias.



Avaliação

Analisar o desempenho económico-financeiro da empresa com base nos resultados orçamentais.

A orçamentação tem um papel fundamental na gestão financeira, porque:

- **melhora a tomada de decisões:** as empresas tomam decisões com base em dados financeiros estruturados.
- **evita problemas de liquidez:** a antecipação de necessidades financeiras reduz o risco de falta de recursos.
- **facilita o crescimento sustentável:** um planeamento adequado permite expansão sem comprometer a estabilidade financeira.
- **apoia a redução de custos:** através da identificação de áreas onde despesas podem ser otimizadas sem afetar a operação.

Métodos de controlo e saúde financeira de uma empresa

A saúde financeira de uma empresa refere-se à sua capacidade de cumprir os seus compromissos financeiros, gerar lucros consistentes e manter um equilíbrio entre receitas e despesas. Uma empresa com boa saúde financeira:

- tem liquidez suficiente para pagar a fornecedores e colaboradores;
- apresenta rentabilidade nos seus investimentos e operações;
- consegue suportar imprevistos ou períodos de menor receita;
- atrai investidores e tem acesso facilitado ao crédito.

Principais métodos de controlo financeiro:

Métodos de controlo financeiro	Descrição
Orçamentação	<ul style="list-style-type: none"> – Permite prever receitas e despesas e comparar com os valores reais. – Ajuda a controlar custos e a planear investimentos.
Análise de rácios financeiros	<ul style="list-style-type: none"> – Inclui rácios de liquidez, rentabilidade, endividamento e atividade. – Permite avaliar a <i>performance</i> e identificar sinais de alerta financeiro.
Controlo de tesouraria	<ul style="list-style-type: none"> – Monitoriza as entradas e saídas de dinheiro no curto prazo. – Garante que a empresa tem liquidez para operar diariamente.
Análise de desvios	<ul style="list-style-type: none"> – Compara o planeado (orçamento) com o realizado. – Identifica áreas onde os gastos foram superiores ou inferiores ao previsto.
Mapas de fluxos de caixa	<ul style="list-style-type: none"> – Demonstram como o dinheiro circula na empresa. – São fundamentais para prever necessidades de financiamento.
Relatórios de gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> – Reúnem dados regulares sobre receitas, despesas, lucros e perdas. – Apoiam a administração nas decisões estratégicas.

A monitorização contínua e o uso dos métodos de controlo financeiro permitem detetar problemas precocemente, melhorar a eficiência da gestão e garantir a sustentabilidade da empresa. Uma gestão financeira atenta é o alicerce de uma empresa saudável, competitiva e preparada para crescer.



QuizEV

A gestão e estratégia financeira

Avaliação

A gestão e estratégia financeira



Fig. 20 – Orçamentação e controlo financeiro.

Responde tu

- 1 Diz em que consiste o planeamento financeiro.
- 2 Diz em que consiste o controlo financeiro.
- 3 Enumera os fundamentos da orçamentação.
- 4 Apresenta os motivos pelos quais a orçamentação tem um papel fundamental na gestão financeira.
- 5 Indica os principais métodos de controlo financeiro.

Em resumo...

e Manual Digital

Apresentação

Em resumo:
A gestão e estratégia financeira



O que é a avaliação económica e financeira das empresas?

É um processo que consiste na análise da situação financeira de uma empresa num determinado momento, da sua capacidade de gerar lucros e da sustentabilidade a médio e longo prazo.

O que permite a análise financeira horizontal?

Comparar os valores de um mesmo item em dois ou mais períodos (anos, trimestres, meses), mostrando a sua evolução ao longo do tempo, tanto em valor absoluto (variação absoluta) como em percentagem (variação percentual).

Como se calcula a variação absoluta?

Através da fórmula:
$$\text{Variação absoluta} = \text{Valor atual} - \text{Valor base}$$

Como se calcula a variação percentual?

Através da fórmula:
$$\text{Variação percentual} = \frac{\text{Valor atual} - \text{Valor base}}{\text{Valor base}} \times 100$$

O que mostra a análise financeira vertical?

A participação percentual de cada item em relação a um total do mesmo período.

Como se calcula a participação percentual?

Através da fórmula:
$$\text{Participação percentual} = \frac{\text{Valor do item}}{\text{Valor base}} \times 100$$

O que mede a análise financeira, económica e de tesouraria de uma empresa?

Mede, através de rácios (ou indicadores), a saúde financeira de uma empresa, avaliando a sua liquidez, rentabilidade, solvabilidade e atividade (ou eficiência), o que ajuda os gestores a tomar decisões estratégicas com base em dados concretos.

O que avalia os rácios de liquidez?

A capacidade da empresa em obter dinheiro para pagar as suas dívidas de curto prazo.

O que avalia o rácio de liquidez geral e como se calcula?

A capacidade da empresa de pagar todas as suas dívidas, de curto e longo prazo.
Calcula-se através da fórmula:
$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{Ativo corrente} + \text{Ativo não corrente}}{\text{Passivo corrente} + \text{Passivo não corrente}}$$

O que avalia o rácio de liquidez corrente e como se calcula?

A capacidade da empresa de pagar as suas dívidas de curto prazo com os ativos de curto prazo.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$$

O que avalia o rácio de liquidez imediata e como se calcula?

A capacidade da empresa de pagar as suas dívidas de curto prazo com os ativos mais líquidos.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Caixa e depósitos bancários}}{\text{Passivo corrente}}$$

O que avalia os rácios de rentabilidade?

O desempenho económico da empresa, isto é, se a empresa está a gerar lucro.

O que indica a margem bruta e como se calcula?

A percentagem de cada escudo de venda que sobra após a dedução do custo dos bens vendidos.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Margem bruta} = \frac{\text{Resultado bruto}}{\text{Vendas}} \times 100$$

O que indica a margem líquida e como se calcula?

A percentagem de cada escudo de venda que se transforma em lucro líquido (após todas as despesas, incluindo impostos e juros).

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Margem líquida} = \frac{\text{Resultado líquido}}{\text{Vendas}} \times 100$$

O que mede a rentabilidade do ativo e como se calcula?

A eficiência com que a empresa utiliza os seus ativos para gerar lucro.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

O que mede a rentabilidade dos capitais próprios e como se calcula?

O retorno gerado pelo capital investido pelos proprietários da empresa.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Rentabilidade dos capitais próprios} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Capitais próprios}} \times 100$$

O que avalia os rácios de solvabilidade?

A capacidade da empresa de pagar dívidas no longo prazo.

O que indica a autonomia financeira e como se calcula?

A percentagem dos ativos da empresa que é financiada pelos capitais próprios.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Autonomia financeira} = \frac{\text{Capitais próprios}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

O que indica o endividamento total e como se calcula?

A percentagem dos ativos da empresa que é financiada por dívida.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Endividamento total} = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo total}} \times 100$$

O que mede os rácios de atividade (ou eficiência)?

A eficiência com que a empresa utiliza os seus ativos para gerar vendas e o quão rapidamente converte ativos em caixa.

O que indica a rotação de inventários e como se calcula?

Quantas vezes o inventário é vendido e repostado num determinado período.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Rotação de inventários} = \frac{\text{Custo dos bens vendidos}}{\text{Inventário médio}}$$

O que indica o prazo médio de recebimento e como se calcula?

Quantos dias, em média, a empresa demora a receber o pagamento das vendas efetuadas a crédito.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas a crédito}} \times 365$$

O que indica o prazo médio de pagamento e como se calcula?

Quantos dias, em média, a empresa demora a pagar aos seus fornecedores as compras feitas a crédito.

Calcula-se através da fórmula:

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras a crédito}} \times 365$$

Qual é o papel do departamento financeiro de uma empresa?

A gestão dos recursos económicos da empresa, garantindo a sua liquidez, rentabilidade e sustentabilidade. É responsável por controlar receitas, despesas, investimentos e financiamento, além de assegurar o cumprimento de obrigações legais e fiscais.

Quais são as principais funções do departamento financeiro?

- Gestão da tesouraria;
- Planeamento e controlo orçamental;
- Gestão de investimentos;
- Análise financeira;
- Gestão do financiamento;
- Cumprimento de obrigações legais e fiscais.

O que são fontes de financiamento das empresas?

Formas através das quais uma empresa pode obter os recursos financeiros para iniciar, manter ou expandir as suas atividades.

De onde provém o financiamento interno (autofinanciamento)?

Dos recursos gerados pela própria atividade da empresa, sem recorrer a dívidas ou a novos investidores externos.

Que tipos de financiamento interno existem?

- Lucros retidos (autofinanciamento);
- Venda de ativos (desinvestimento);
- Redução de existências/inventários;
- Gestão eficiente de créditos e dívidas.

De onde provém o financiamento externo?

De capitais alheios (dívida) e de capitais próprios (capital social).

O que são capitais alheios?

São fundos que a empresa obtém e que terá de reembolsar, geralmente com juros, num determinado prazo.

Que tipos de financiamento externo, através de capitais alheios, existem?

- Crédito bancário:
 - Empréstimos bancários;
 - Linhas de crédito;
 - Desconto de letras/cheques/*factoring*;
 - *Leasing* (locação financeira).
- Emissão de obrigações;
- Crédito comercial (fornecedores).

O que são capitais próprios?

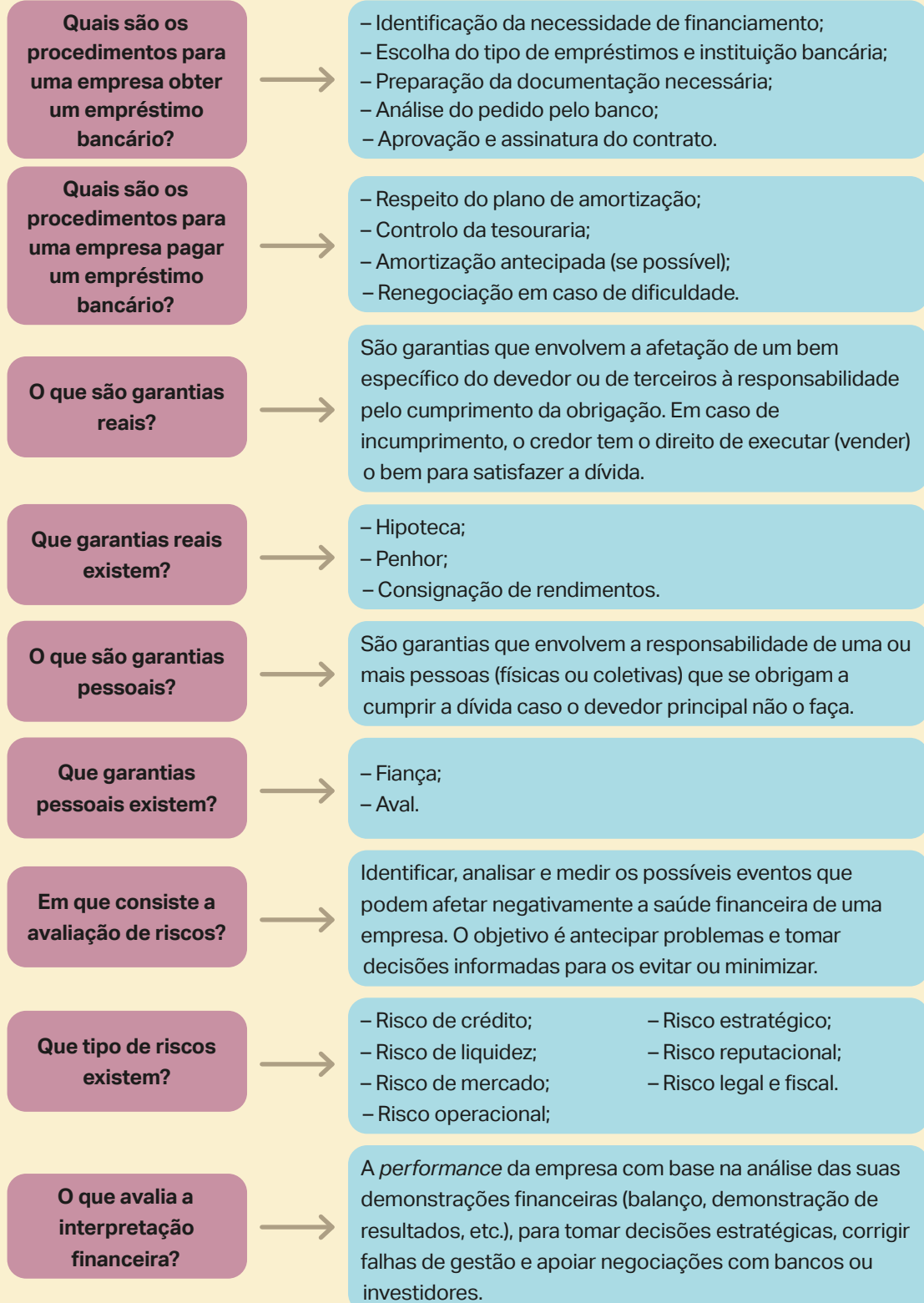
São fundos que a empresa obtém de investidores que se tornam proprietários (acionistas) da empresa.

Que tipos de financiamento externo, através de capitais próprios, existem?

- Aumento de capital social;
- Emissão de ações;
- *Business angels* ("investidores-anjo");
- *Crowdfunding* (financiamento colaborativo).

Quais são os principais tipos de empréstimos bancários?

- Crédito de tesouraria;
- Conta-corrente caucionada;
- Crédito de investimento;
- Linhas bonificadas ou subsidiadas;
- Microcrédito empresarial;
- *Leasing*;
- *Factoring*;
- Garantias bancárias;
- Financiamento ao comércio externo.



Que tipo de decisões financeiras são tomadas nas empresas?

- Decisões de investimento;
- Decisões de financiamento;
- Decisões de gestão de tesouraria (ou decisões de liquidez).

Como se pode classificar as decisões de investimento?

- Investimentos de substituição;
- Investimentos de expansão;
- Investimentos de melhoria;
- Investimentos em novos produtos/mercados;
- Investimentos estratégicos.

Quais são as etapas de um processo de tomada de decisões de investimento?

- Identificação de oportunidades de investimento;
- Análise e estudo de viabilidade;
- Avaliação dos projetos de investimento;
- Tomada de decisão;
- Implementação do investimento;
- Monitorização e avaliação dos resultados.

O que são juros?

O custo do dinheiro ao longo do tempo, sendo pagos ou recebidos em transações financeiras. Quando se empresta ou investe dinheiro, espera-se receber um valor adicional – os juros – como compensação pelo tempo em que o capital esteve aplicado.

Como são calculados os juros no regime de juros simples?

São calculados sempre sobre o capital inicial e não se acumulam ao longo do tempo. Isso significa que o valor dos juros permanece constante ao longo do tempo, pois a base de cálculo não muda. Calcula-se através da fórmula:

$$J = C \times i \times t$$

$$VF = C + J \text{ ou } VF = C + C \times i \times t \text{ ou } VF = C \times (1 + i \times t)$$

Como são calculados os juros no regime de juros compostos?

São calculados sobre o capital inicial mais os juros acumulados de períodos anteriores ("juros sobre juros"). A base de cálculo dos juros muda a cada período, resultando num crescimento exponencial. Calcula-se através da fórmula:

$$VF = C \times (1 + i)^t$$

$$J = VF - C$$

O que é a amortização de um empréstimo?

O processo de pagamento gradual de uma dívida, incluindo capital e juros.

Quais são os principais métodos de amortização de um empréstimo?

- Tabela Price (sistema francês de amortização ou de prestações constantes);
- Sistema de amortização constante (SAC).

Quais são as características da Tabela Price?

- A prestação é fixa ao longo de todo o período;
- A cada mês paga-se uma parte de capital e outra de juros;
- Com o tempo, a parte dos juros diminui e a parte do capital aumenta.

O valor da prestação calcula-se através da fórmula:

$$PMT = \frac{C \times i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Quais são as características do sistema de amortização constante (SAC)?

- O valor amortizado (capital) é sempre o mesmo;
- As prestações diminuem ao longo do tempo, porque os juros são calculados sobre o capital em dívida.

A amortização fixa calcula-se através da fórmula:

$$A = \frac{C}{n}$$

E a prestação através da fórmula:

$$PMT = A + (\text{Saldo devedor anterior} \times i)$$

Em que consiste o planeamento financeiro?

Prever as necessidades financeiras futuras da empresa e definir a melhor forma de as satisfazer. Inclui estimar receitas e despesas, definir objetivos financeiros, planejar investimentos e financiamentos e prever possíveis riscos e formas de os minimizar.

O que é o controlo financeiro?

Processo de acompanhar e analisar os resultados financeiros reais, comparando-os com os valores planeados. Permite corrigir desvios (diferenças entre o planeado e o realizado), melhorar decisões futuras e aumentar a eficiência dos recursos.

O que é a orçamentação?

Processo de planeamento financeiro que consiste na previsão das receitas e despesas de uma empresa para um determinado período, geralmente um ano fiscal. É um instrumento fundamental para garantir a sustentabilidade financeira e apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Quais são os fundamentos da orçamentação?

- Previsão;
- Planeamento;
- Controlo;
- Avaliação.

Por que motivo a orçamentação tem um papel fundamental na gestão financeira?

- Melhora a tomada de decisões;
- Evita problemas de liquidez;
- Facilita o crescimento sustentável;
- Apoia a redução de custos.

Quais são os principais métodos de controlo financeiro?

- Orçamentação;
- Controlo de tesouraria;
- Mapa de fluxos de caixa;
- Relatórios de gestão financeira.
- Análise de rácios financeiros;
- Análise de desvios;

Organização e Gestão Empresarial e Financeira 11.º ano

Criação intelectual

Sandra da Costa
Figueiredo

Revisão científica

Universidade
de Cabo Verde
Elizabete Andrade
Monteiro

Design

Porto Editora

Créditos fotográficos

© Stock.Adobe.com

Edição

2025

Este manual segue
o programa 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!