

Empresa comercial

Funcionamento e organização do trabalho



UFCD nº 0373 (50h)

Índice

Empresa comercial	5
A evolução histórica do conceito de empresa	5
<i>Visão Sistémica da Empresa.....</i>	<i>5</i>
A tomada de decisões na base da gestão moderna	9
<i>As TIC (tecnologias de informação e comunicação)</i>	<i>9</i>
<i>A contabilidade.....</i>	<i>9</i>
<i>A Informação.....</i>	<i>9</i>
Caraterísticas da informação	9
Caraterização de uma empresa.....	10
Classificação de empresas.....	12
<i>O que é uma firma?</i>	<i>13</i>
<i>Empresas Singulares</i>	<i>14</i>
<i>Cooperativas</i>	<i>14</i>
Organização e métodos de trabalho.....	15
Do taylorismo ao TQM – ferramentas clássicas de gestão	15
<i>As teorias administrativas básicas</i>	<i>15</i>
<i>A Administração Científica de Taylor.....</i>	<i>15</i>
<i>Os Princípios da Administração de Fayol</i>	<i>17</i>
<i>Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo e Lenon</i>	<i>18</i>
<i>A Abordagem Neoclássica da Administração</i>	<i>19</i>
<i>A Gestão para a Qualidade Total (GQT) ou (TQM).....</i>	<i>20</i>
Ferramentas de diagnóstico.....	21
<i>“Os diagramas em espinha” - Conceito de Diagrama Causa Efeito</i>	<i>21</i>
Elaboração de um Diagrama de Causa Efeito	21
<i>Ferramentas de atribuição de prioridades “ O método ABC”</i>	<i>23</i>
Análise e classificação ABC	23
<i>Ferramentas de análise – “A análise SWOT”</i>	<i>25</i>
A previsão das vendas.....	26
Definição	26
Importância.....	26
Tipos de previsão	26
Vendas	26
Mercado.....	27
Métodos de previsão de vendas	27
O Excel na previsão de vendas	28

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho

Funcionamento de uma empresa comercial.....	29
<i>Organização da empresa</i>	29
Organização formal e informal	29
<i>Noção de estrutura</i>	30
<i>Características da estrutura</i>	31
<i>Elementos que determinam a escolha da estrutura</i>	31
Dimensão	32
Tecnologia.....	32
Meio envolvente	32
<i>Componentes da estrutura empresarial</i>	32
<i>Circuito documental numa empresa comercial</i>	39
Documentos comerciais.....	40
<i>Tipos de contratos</i>	40
<i>Cartas</i>	41
Como elaborar cartas comerciais.....	41
<i>Atas</i>	41
Como fazer uma ata de uma reunião	41
<i>Relatório</i>	41
O que é um relatório?.....	41
O que fazem os relatórios?	41
Vantagens dos relatórios	42
Porque falham os relatórios?.....	42
A estrutura de um relatório	42
Apresentação	43
O arranjo gráfico	43
Ilustrações.....	43
Impressão e encadernação	43
<i>Subtemas utilizados nas visitas de estudo</i>	45
Bibliografia	46

Designação da Ação:

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho (EC)

UFCD nº: 0373 (50h)

Destinatários: Desempregados a partir dos 18 anos, com habilitações escolares não inferiores ao 9º ano de escolaridade e preferencialmente não superiores ao 12º ano.

Objetivos Gerais da Ação/UFCD:

- Analisar o funcionamento de uma empresa comercial.
- Identificar e aplicar os diferentes métodos de organização do trabalho, reconhecendo a importância da gestão participativa por objetivos.
- Definir objetivos de vendas no âmbito da gestão participativa.
- Sistematizar os factos fundamentais da evolução histórica do sector do comércio.

Objetivos Específicos / Operativos

- Conhecer o conceito de empresa comercial bem como o seu funcionamento
- Conhecer a organização e métodos do trabalho numa empresa comercial
- Conhecer os documentos comerciais mais importantes
- Aprender a elaborar alguns documentos tais como memorandos, atas, carta de reclamação, convocatórias, relatórios entre outros

Empresa comercial

A evolução histórica do conceito de empresa

Visão Sistémica da Empresa

- Evolução histórica da empresa
- Finalidades económicas e sociais da empresa
- A empresa face ao meio envolvente

Objetivos a atingir

- Conhecer e analisar a evolução do conceito de empresa
- Referir algumas finalidades de carácter económico e social da empresa
- Descrever fatores externos condicionantes da atividade da empresa
- Conhecer as relações que se estabelecem entre a empresa e os outros agentes económicos

Os **monopólios**, fruto das liberdades características do capitalismo liberal tornaram-se impérios, a par das **multinacionais** que ultrapassaram as fronteiras dos diferentes países.

Os monopólios resultaram da concentração de pequenas empresas que se agruparam com a finalidade de eliminarem a concorrência.

Com os monopólios fala-se em:

- Concentração vertical;
- Concentração horizontal.

Concentração	Vertical	Integra-se numa mesma empresa todas as fases do ciclo produtivo de um bem comercializável.
	Horizontal	Várias empresas associam-se para evitar a concorrência, provocando um aumento de capital e de mão-de-obra.

Atualmente, existem ainda, estes tipos de concentração. Além destes surgiram outros agrupamentos ou fusões de empresas.

Podemos aqui considerar:

- Trust /cartel;
- Grupo;
- Holding;

Empresa comercial Funcionamento e organização do trabalho

- Multinacional.

Trust	Surgiu na América, trata-se de uma concentração horizontal de empresas do mesmo ramo de actividade, formando uma nova empresa que concentra a mão-de-obra e os meios de produção. 1 empresa + 1 empresa = Nova Empresa
Cartel	Surgiu na Europa, trata-se de um acordo entre empresas do mesmo ramo de actividade que estabelecem entre si normas de intervenção no mercado por forma e não se tornarem concorrentes. Ex.: OPEP.
Grupo	Trata-se de uma concentração horizontal de empresas especializadas em diferentes sectores de actividade e que se sujeitam a um centro de decisão — a empresa-Mãe. Ex.: Grupo Leiria.
Holding	Concentração horizontal de empresas que origina uma sociedade que participa no capital de outras empresas, controlando e coordenando todas as suas actividades. Ex.: Proholding.
Multinacional	Empresa (sede) que controla e dirige outras empresas (filiais) situadas em diferentes locais do planeta. Ex.: Zara.

Conceito atual de empresa

Depois da retrospectiva que foi feita, falta-nos uma definição atual de empresa.

O termo *empresa* não é completamente desconhecido para nós.

A empresa é hoje encarada como um sistema, com objetivos próprios, fazendo parte de um sistema social em que se integra, comunica e interage com outros sistemas:

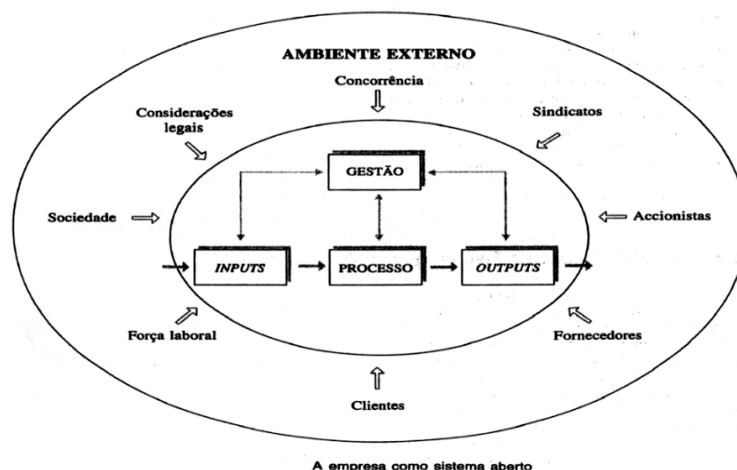
- Trabalhadores;
- Fornecedores;
- Estado;
- Outros.

Por isso, dizemos que a empresa é um sistema aberto.

Com maior ou menor grau de complexidade, existem inúmeras definições de empresa.

Poderemos optar pela seguinte, já que engloba os aspetos principais:

Empresa é toda uma combinação de recursos — humanos, materiais, tecnológicos e financeiros — para atingir determinados objectivos e criar a satisfação das necessidades do mercado.



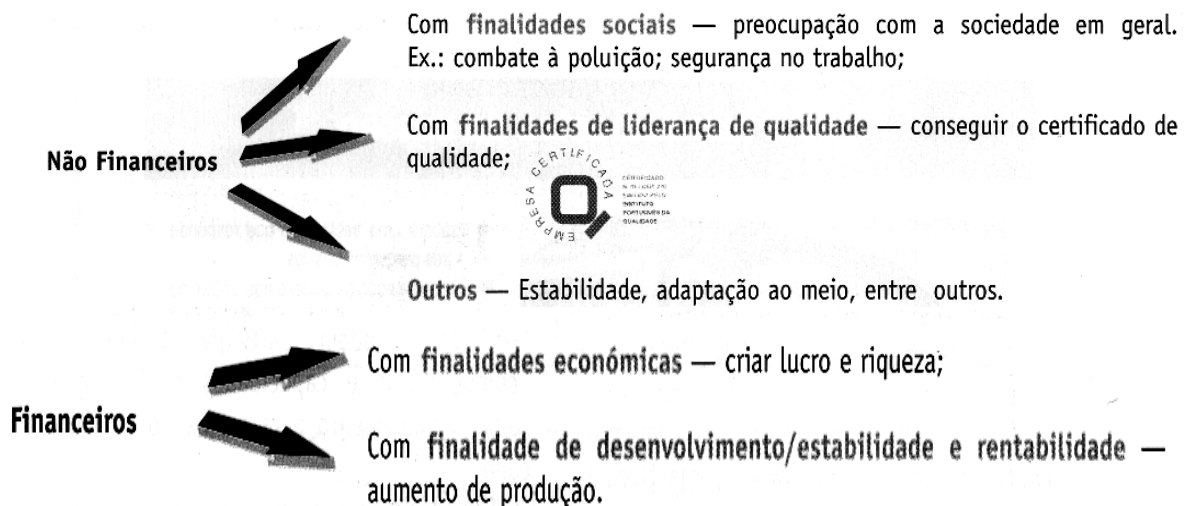
Que objetivo (metas) pretenderá a empresa atingir?

Quando definimos objetivos a alcançar num determinado espaço de tempo (curto prazo - até 1 ano; médio prazo - de 1 a 5 anos ou longo prazo - mais de 5 anos) temos de defini-los de forma que:

Requisitos dos Objectivos

Sejam coerentes com a actividade da empresa	— Ex.: a <i>Pepsi-Cola</i> não pode definir como objectivo vender 10 milhões de litros de água mineral.
Sejam realistas	— Ex.: no primeiro mês de actividade é difícil para uma empresa suplantar todas as vendas da concorrência.
Sejam quantificados	— Ex.: conquistar 60% do mercado; produzir 2178 unidades por mês, senão, não passam de boas intenções.
Sejam comunicados	— Ex.: se as metas não são informadas, cada pessoa trabalhará tendo em conta os seus objectivos próprios, normalmente diferentes dos da empresa.
Definam uma missão	— Baseia-se num propósito nobre e numa hipótese de sucesso. Deverá ser definitiva, identificadora, concisa e memorizável . Ex.: A missão da <i>Revlon Cosmetics</i> é «vender beleza»; a <i>Sony</i> «abre caminhos e procura sempre o desconhecido».

Não devemos esquecer, porém, que os objetivos ou finalidades da empresa se dividem em:



A atividade da empresa é condicionada por uma série de fatores externos e internos.

São fatores externos:

Macro ambiente

- A cultura
- As tecnologias
- A política
- A economia nacional e mundial
- A Legislação
- A demografia
- A ecologia

Micro ambiente

- Os fornecedores
- Os clientes
- A concorrência

Públicos

- Os grupos seguradores
- As instituições sindicais
- Os grupos de interesse
- As instituições financeiras
- Os meios multimédia

São fatores internos, a atuação:

- Dos trabalhadores;
- Dos sócios e acionistas.

Embora o meio envolvente influencie o desenvolvimento da atividade normal da empresa, há variáveis sobre as quais poderá haver algum controlo.

Assim podemos distinguir:

- Variáveis controláveis;
- Variáveis incontroláveis.

Variáveis controláveis	Variáveis incontroláveis
Os produtos A distribuição dos produtos O preço (...)	Os factores externos A inflação As depressões económicas (...)

A tomada de decisões na base da gestão moderna

A tomada de decisões na base da gestão moderna está baseada nos sistemas de informação.

Os sistemas de informação são aplicativos que organizam os dados da empresa e os transformam em informações constituídas por relatórios.

As TIC (tecnologias de informação e comunicação)

É sabido que as tecnologias da informação auxiliam as empresas que desejam manterem-se competitivas, pois além dela propiciar produtos melhores e mais modernos, fazem também da informação, um instrumento eficiente de gestão empresarial para a tomada de decisões.

A contabilidade

A contabilidade tem a função de registrar, armazenar e transformar os dados referentes às transações efetuadas pelas empresas no seu dia-a-dia, e isto possibilita a obtenção de um histórico de tudo aquilo que aconteceu durante períodos passados.

O histórico contabilístico pode ser utilizado para projeções e previsões do que poderá ocorrer no futuro.

Além disso, já é possível obtermos informações em tempo real sobre o presente e sobre os acontecimentos do dia ou do momento.

O sistema contabilístico é um dos sistemas mais importantes na componente de auxílio da tomada de decisão.

A Informação

Segundo Bill Gates “informação é algo que alguém deseja saber, e está disposto a pagar por ela. A informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder”.

Atualmente a informação é encarada como um dos recursos mais importantes de uma organização, contribuindo decisivamente para a sua maior ou menor competitividade.

Por outro lado, com o aumento da concorrência é vital melhorar a capacidade de decisão a todos os níveis.

Caraterísticas da informação

Quando uma informação não é suficientemente precisa ou completa, um profissional pode tomar decisões erradas, podendo gerar grandes prejuízos sociais e/ou econômicos. Por esse motivo, a importância da informação pode apresentar diferenças dependendo do valor que é atribuído para cada uma das suas características. Entre as características de valor que podemos atribuir à informação podemos destacar:

Precisão - A informação não contém erros. Uma informação imprecisa normalmente é originada por dados imprecisos que alimentam o processo;

Completa - A informação contém todos os fatos importantes;

Económica - A informação deve ter valor económico, isto é, pode ser um ativo.

Confiável - A confiabilidade da informação depende do método de recolha dos dados (fonte dos dados). Quanto mais precisa essa fonte, mais confiável é a informação;

Relevante - Uma informação relevante é essencial na tomada de decisões;

Verificável - A informação pode ser conferida para assegurar que está correta;

Acessível - A informação deve ser facilmente acessível aos utilizadores autorizados, que podem obtê-la na forma correta e no tempo certo;

Segura - A informação deve ser segura para possibilitar o seu acesso apenas pelos utilizadores autorizados.

Caraterização de uma empresa



A Edificação da Estrutura Empresarial

- Componentes da estrutura empresarial
- A hierarquização empresarial
- A departamentalização

Objetivos a atingir

- Dar a noção de estrutura
- Construir vários tipos de estrutura
- Distinguir organigrama de fluxograma
- Elaborar e analisar organigramas
- Distinguir hierarquização de departamentalização

Componentes da estrutura empresarial

A definição de uma estrutura só é possível se conhecermos as suas componentes.

Componentes Da Estrutura Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Órgãos• Linhas• Funções• Relações de dependência• Organigrama
---	---

A definição de órgãos dentro de uma empresa é vital para a compreensão da sua organização

- **Órgão** traduz-se num conjunto de meios materiais e humanos ligados à

Empresa comercial

Funcionamento e organização do trabalho

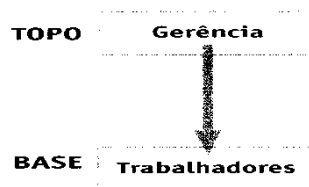
realização de um determinado objetivo. A **gerência**, por exemplo, é um órgão da empresa, como também o é a direção.

- **Linhas hierárquicas** são as relações existentes entre os diversos órgãos e representam a dependência entre eles. Por exemplo, do *órgão gerência* depende o *órgão direção*.

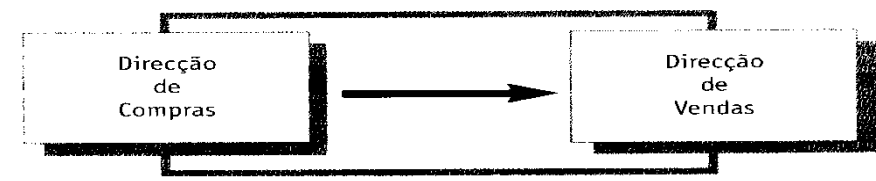
A empresa vai "desenhando" esquemas que lhe permitem conhecer as relações que se estabelecem entre os órgãos que definiu, e desses esquemas nasce a sua **organização interna**.

As relações hierárquicas podem ser:

- **Verticais** – as ordens ou decisões são emanadas desde o órgão superior (topo) ao órgão inferior (base)



- **Horizontais** – as decisões são tomadas por órgãos situados ao mesmo nível.



O conjunto dos órgãos e das suas relações leva-nos à organização da empresa, ou melhor, a conhecer a sua **estrutura**

Uma **estrutura** traduz-se na representação da distribuição dos recursos por unidades que realizam as ações de modo a concretizar os objetivos. A estrutura é uma forma de divisão das principais tarefas e responsabilidades.

Quais os contributos da estrutura para a empresa?

A estrutura traz os seguintes benefícios potenciais:

- Divide as responsabilidades
- Contribui para uma gestão eficiente
- Torna clara a autoridade e a responsabilidade
- Melhora a tomada de decisões
- Diferencia as atividades necessárias na empresa.

A Estratégia, a Tecnologia, o Meio ambiente são aspetos a serem considerados na escolha da estrutura mas de que depende a mesma?

A estrutura dependerá:

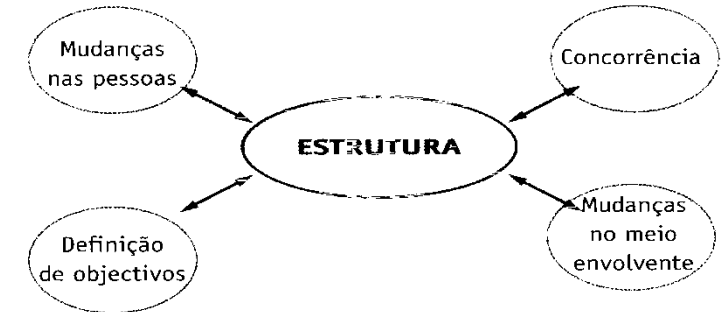
- Do nível de tecnologia utilizada na empresa

Empresa comercial

Funcionamento e organização do trabalho

- Do meio envolvente
- Das características das pessoas que a integram.

A criação da estrutura é portanto um processo dinâmico e contínuo, através do qual se consegue adaptar a empresa às constantes mudanças e transformações que se operam no meio envolvente, quer físico quer concorrencial.



As estruturas podem caracterizar-se segundo dois grandes títulos:

Estruturas Mecanicistas (Hierárquicas)	Centralização da tomada de decisão (relações de autoridade verticais) Adequadas em meios envolventes estáveis
Estruturas Orgânicas (Departamentais)	Descentralização da tomada de decisão (relações de autoridade horizontais de cooperação) Adequadas em meios envolventes com evoluções imprevisíveis

Classificação de empresas

A fim de reconhecermos o tipo de empresa com a qual trabalhamos, há a necessidade de saber classificá-la segundo vários aspetos:

- Sector atividade;
- Forma de propriedade;
- Dimensão;
 - Micro, pequena, média e grande empresa
- Aspeto jurídico.

Assim, é mais fácil distinguir a empresa face à concorrência.

Do ponto de vista técnico, relativamente às atividades desenvolvidas pela empresa, esta poderá ser classificada segundo o sector da atividade económica.

É possível classificar as empresas consoante a natureza e origem dos seus produtos e/ou serviços, natureza essa que as divide pelos vários sectores de atividade

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho

económica, às quais corresponde um código CAE (Código de Atividade Económica), como verificamos no seguinte quadro:

SECTOR PRIMÁRIO	SECTOR SECUNDÁRIO	SECTOR TERCIÁRIO
Engloba: Agricultura Sivicultura e Pescas Ex.: Empresa de pesca.	Engloba: Indústrias transformadoras Ex.: Indústria têxtil, indústrias extractivas	Engloba: Empresas que prestam serviços e/ou vendem bens. Ex.: Empresa Comercial.

De acordo com a propriedade dos meios de produção, as empresas classificam-se em:

- Empresas privadas;
- Empresas públicas;
- Empresas cooperativas.

As características que apresentam são bem distintas e encontram-se reunidas no quadro seguinte:

	EMPRESAS PRIVADAS	EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS COOPERATIVAS
PROPRIEDADE E GESTÃO	Propriedade de pessoas particulares que gerem o património e dividem entre si os lucros obtidos. Ex.: Sonae; A Casa.	Propriedade da Administração Pública. A gestão está a cargo de indivíduos nomeados pelo Estado. Ex.: EPAL (Empresa Portuguesa de Águas Livres).	Propriedade de particulares que unem esforços para atingir determinados objetivos sem finalidades lucrativas. Ex.: Lacti-Coop; Agros.

A legislação portuguesa classifica os comerciantes de duas formas distintas.

Segundo o Art. 13.º da Legislação Comercial, são considerados comerciantes:

1. Os que, tendo capacidade para praticar atos de comércio, fazem do comércio a sua profissão (neste caso as empresas singulares);
2. As sociedades comerciais.

O Código Comercial vai mais longe e refere que os comerciantes são obrigados a adotar uma firma.

O que é uma firma?

Os comerciantes são obrigados a adotar uma firma, isto é, um nome que assinará todos os documentos respeitantes à sua atividade (Art. 18.º).

Empresa comercial

Funcionamento e organização do trabalho

A firma deve obedecer a determinados requisitos, daí que deverá ser:

- Registada – deve ser inscrita no Registo Nacional de Pessoas Coletivas;
- Exclusiva – deve ser completamente distinta das já registadas anteriormente;
- Verdadeira – deve identificar uma empresa que existe.

Neste ponto, concentramos a nossa atenção nos seguintes tipos de empresas:

1. Empresas singulares;
2. Empresas coletivas;
3. Cooperativas;

Empresas Singulares

- Empresa em nome individual (ENI)
- Sociedade Unipessoal por Quotas (SUQ)
- Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada – E.I.R.L.


Empresas Coletivas

As sociedades, consoante o grau de responsabilidade dos seus associados, revestem-se de diferentes formas:

- Sociedades em nome Coletivo (*caiu em desuso*)
- Sociedades em Comandita (*caiu em desuso*)
- Sociedades por Quotas
- Sociedades Anónimas

Cooperativas

Uma Cooperativa é uma associação de pessoas com livre constituição, isto é, admite sempre novos associados, os quais contribuem com bens e serviços para a realização da sua atividade.

Cooperativas de Responsabilidade Limitada	União de Cooperativas	Confederação de Cooperativas	Federação de Cooperativas
C.R.L. Ex.: SÓPREI  — Cooperativa Abastecedora de Mercadorias dos Concelhos de Sertão, Proença-a-Nova, Vila de Rei e Oleiros, C.R.L.	U.C.R.L. Ex.: LACTICOOP, U.C.R.L.	C.C.R.L.	F.C.R.L. Ex.: UCREPA — Federação Nacional das cooperativas de Retalhistas de Produtos Alimentares, F.C.R.L.

Classificação das cooperativas

	COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO	COOPERATIVAS DE CRÉDITO	COOPERATIVAS DE CONSTRUÇÃO	COOPERATIVAS DE CONSUMO
O B J E C T I V O S	Exploração industrial, agrícola e/ou venda dos respectivos produtos. Ex.: LACTICOOP; Adega Cooperativa de Monção.	Realização de operações de crédito, beneficiando com isso os seus associados. Ex.: Caixa de Crédito Agrícola Mútuo	Construir habitação para os seus associados. Ex.: Cooperativa de habitação.	Aquisição de mercadorias destinadas ao consumo dos associados. Ex.: Cooperativa dos Bancários.

Organização e métodos de trabalho

Do taylorismo ao TQM – ferramentas clássicas de gestão

As teorias administrativas básicas

- Evolução do conceito de organização

Organizar a empresa, sempre foi a preocupação daqueles que viam neste aspeto o único caminho para garantir o sucesso. É neste contexto que surgem as **teorias da organização científica**.

Organizar o trabalho dentro da empresa, foi o objeto de estudo para vários pensadores que tinham como fim:

- Encontrar soluções para os **trabalhadores**
- Aumentar a **produtividade** do trabalho

No quadro seguinte encontram-se as teorias da organização que vão ser objeto do nosso estudo:

Ênfase	Teoria administrativa	Principais aspectos
Nas tarefas	I. Administração Científica Taylor (EUA 1903)	• Racionalização do trabalho ao nível operacional
Na estrutura	II. Princípios Gerais da Administração Fayol (Europa 1916) IV. Neoclássica Peter Drucker, Koontz, O'Donnel (1954)	• Organização formal • <u>Funções administrativas</u> • Organização formal • <u>Gestão por objectivos</u>
Nas pessoas	Relações Humanas Elton Mayo e Leno (1932)	• Organização informal • Motivação, Liderança, Comuni- cação e Dinâmica de Grupos

A Administração Científica de Taylor

Taylor defendeu a Organização Científica do Trabalho (OCT).

Objetivos da teoria:

- Alcançar a extrema divisão do trabalho
- Racionalizar os movimentos dos operários.

Principais características:

- *Ênfase nas tarefas – depois de decompor o trabalho por fases, racionalizam-se os processos de trabalho.*

Empresa comercial

Funcionamento e organização do trabalho

- *Incentivo ao trabalho* – o trabalhador necessita de incentivos para trabalhar, isto é, de receber uma remuneração em função do seu esforço - salário por peça.
- *Procura de benefícios* – a prosperidade do trabalho só existe quando existir prosperidade da empresa e isso só se consegue pagando bons salários e produzindo a baixo custo.
- *A melhor maneira* – existe uma e uma só maneira para realizar uma tarefa: a maneira ótima ("The One Best Way"), e essa maneira consegue-se através do estudo científico da tarefa (utilizando o método científico).
- *Tarefas elementares* - cada trabalhador executa tarefas simples em linhas de montagem. Esta situação conduz à automatização dos trabalhadores.

Análise e execução do trabalho

Taylor considera duas fases para a análise e execução das tarefas. São elas:

- a. Decompor a tarefa numa série de movimentos simples, retirando todos os movimentos que não interessam. Ex.: para colocar um parafuso numa peça, Taylor estudava todos os movimentos necessários que o trabalhador teria de executar
- b. Cronometrar o tempo que demora a realizar a tarefa, incluindo os tempos mortos que não fazem parte da tarefa mas que não conseguem eliminar-se. Ex.: relativamente ao exemplo anterior, Taylor registava o tempo que o trabalhador demoraria a aparafusar, mesmo contando com o tempo despendido pelo trabalhador para respirar fundo.

Responsabilidades nos vários níveis da hierarquia

Segundo esta teoria organizacional, os subordinados estão dependentes de vários supervisores e cada supervisor está limitado a um conhecimento muito restrito da tarefa a executar.

As responsabilidades que dizem respeito aos diferentes níveis são as seguintes:

- a. *Administração* - proceder ao estudo minucioso do trabalho e estabelecer o melhor método;
- b. *Supervisão* - dar assistência continua ao trabalhador durante a tarefa;
- c. *Trabalhador* - executar, somente, a sua função dentro do previsto e os problemas são resolvidos pela supervisão.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Alcançar a cooperação entre supervisão e trabalhador;· Redução dos custos de treino dos trabalhadores;· Redução da possibilidade de erro na execução das tarefas;· Diminuição de fugas e perdas (ex: perda de tempo);· Aumento da eficiência do trabalhador (ex: o trabalhador conhece muito bem a tarefa a executar);· Facilidade de supervisionar os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">· <i>Super especialização do operário</i> – trata as pessoas como autómatos que são programados para determinados gestos executados a determinada velocidade;· <i>Ausência de comprovação científica</i> – não se baseia em experiências variadas, mas somente em experiências de laboratório;· <i>Abordagem limitativa</i> – não conta com as influências do meio ambiente;· <i>Visão microscópica da natureza humana</i> – não entra em linha de conta que a remuneração não é o único incentivo para o trabalho;· <i>Mecanicismo</i> – vê a organização como uma máquina e o homem como mais uma peça dessa máquina

Os Princípios da Administração de Fayol

Fayol analisava as empresas que considerava bem geridas e tentava daí tirar soluções para outras empresas.

Objetivo da teoria:

- Alcançar a eficiência



Características principais:

- *Ênfase na estrutura* – é a favor de uma estrutura do tipo linear e preocupa-se com os órgãos que compõem a organização. Reúne dentro do mesmo órgão hierárquico pessoas com o mesmo tipo de trabalho.
- *Divisão do trabalho* – as organizações com maior divisão do trabalho são as mais eficientes. Quanto melhor estiver a departamentalização na empresa, melhor será a realização do trabalho.
- *Unidade de comando* – a autoridade está centrada no topo.

Definição de funções

Fayol considera importante definir as seguintes funções dentro de uma empresa:

Empresa comercial

Funcionamento e organização do trabalho

- Função Técnica – produção de bens e serviços;
- Função Comercial – compra, venda e troca;
- Função Financeira – procura e gestão de capitais;
- Função Segurança – proteção de bens e segurança das pessoas;
- Função Contabilística - inventários, registos, balanços, custos e estatística.

Para Fayol, as funções do gestor caracterizam-se por serem administrativas.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Tentativa de estabelecer receitas de administração	<ul style="list-style-type: none">· Abordagem simplificada da organização;· Ausência de trabalhos experimentais

Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo e Lenon

Como reação às teorias de Taylor e Fayol, surge uma teoria que vai colocar a ênfase nas pessoas. Esta teoria surge nos Estados Unidos da América, onde as pessoas adquirem cada vez mais cultura, participando ativamente na sociedade.

Origem da teoria:

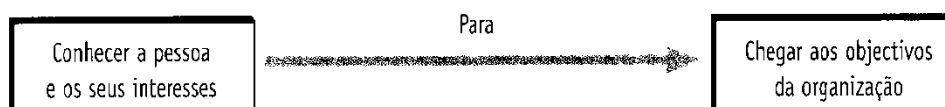
- Necessidade de humanizar e democratizar a administração
- Desenvolvimento das ciências humanas e sociais (sociologia e psicologia).

Características principais:

- *Existência de grupos informais* – a empresa passa a ser vista como uma organização de grupos sociais informais.



- *Existência de relações humanas dentro das empresas* – as acções e atitudes são desenvolvidas pelos contactos entre pessoas e grupos e é importante para a organização conhecer o que motiva e influencia as pessoas.



Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho

- *Importância do conteúdo do cargo* – a especialização não é a melhor forma de divisão do trabalho, porque a natureza do trabalho tem muita importância na satisfação do trabalhador. O trabalhador deverá gostar e sentir-se atraído pelo trabalho que realiza.
- *Ênfase nas pessoas* – dá autonomia e confiança ao trabalhador, delegando nele plena autoridade.

Esta teoria vem abrir novas perspectivas na área da administração, conduzindo a uma nova linguagem: a **motivação**, a **liderança**, a **comunicação** e à **dinâmica de grupo**.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Considera o trabalhador como pessoa;· Valoriza o trabalho humano;· Valoriza os grupos informais.	<ul style="list-style-type: none">· A teoria tem grande impacto mas começa a entrar rapidamente em declínio por assumir uma posição tão oposta às teorias clássicas;· Adota uma ideia ingênua dos operários pois imagina um indivíduo feliz e integrado no grupo, o que nem sempre é verdade;· Atribui demasiada importância aos grupos informais;· Manipula os trabalhadores levando-os a fazer o que não querem, anulando o seu poder reivindicativo, uma vez que estão satisfeitos no seu local de trabalho

A Abordagem Neoclássica da Administração

Remodelação da Teoria Clássica + Teoria das Relações Humanas = Teoria Neoclássica

O esquema anterior indica, de uma forma simples, a origem da teoria neoclássica. Efetivamente, esta teoria veio juntar os pontos de vista dos clássicos, atualizando-os e aplicando-os a situações atuais, tendo em conta a mudança empresarial.

Peter Drucker foi um importante autor da teoria que consiste em:

- a. Identificar funções administrativas
- b. Tirar dessas funções os princípios fundamentais.

Objetivo

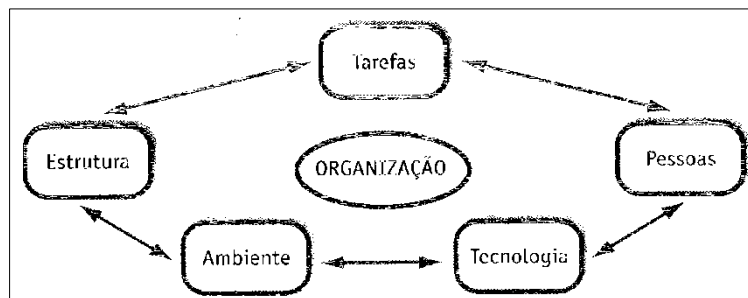
- Conseguir uma empresa eficaz e eficiente.

Características principais:

- *Ênfase nos aspetos práticos da administração* – preocupa-se com os resultados obtidos;
- *Adaptação da teoria clássica à realidade* – adaptação do organigrama e estrutura formal;
- *Ênfase nos objetivos e nos resultados* – toda a organização existe porque existem objetivos.

Embora a teoria neoclássica anule as desvantagens de cada uma das teorias em que se baseia, torna-se, muitas vezes, difícil de implementar a gestão por objetivos por ser impraticável quantificar determinadas variáveis, fundamentais à organização.

Todas as teorias poderão ser aplicáveis às situações atuais, no entanto, a teoria de organização do presente pretende a interação das cinco variáveis fundamentais:



A continuação do crescimento das organizações, a concorrência cada vez mais agressiva, o aumento da sofisticação da tecnologia e o aumento das taxas de inflação, trazem uma consequência para a organização atual: a **Administração de Incerteza**.

A Gestão para a Qualidade Total (GQT) ou (TQM)

A gestão para a qualidade total ou, na terminologia inglesa, Total Quality Management (TQM), corresponde a um tipo de gestão caracterizado pela procura permanente de introdução de melhorias graduais e contínuas nos processos e procedimentos já existentes, procurando sempre a excelência na qualidade (ausência de lacunas, isto é, obtenção da satisfação total do cliente).

Envolve, geralmente, a participação de todos os membros da organização e baseia-se na hipótese de que a organização é um sistema, tal como definido pela Abordagem Sistémica da Gestão.

Algumas das características mais relevantes da Gestão para a Qualidade Total são as seguintes:

- . Focalização no Cliente: o grande objetivo da GQT é o aumento da qualidade percebida pelo cliente, ou seja, qualquer melhoria introduzida tem sempre em vista a melhor satisfação das necessidades dos seus clientes.
- . Ferramentas: algumas das principais ferramentas utilizadas pela GQT são os gráficos de acompanhamento e de controlo desenvolvidos por W. Edwards Deming, os diagramas causa-efeito e o benchmarking.
- . Participação de Todos: a GQT é um processo que envolve um elevado grau de participação de todos os membros da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico.

Ferramentas de diagnóstico

“Os diagramas em espinha” - Conceito de Diagrama Causa Efeito

O primeiro **Diagrama de Causa Efeito** foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, em 1943, quando explicava a alguns engenheiros de uma empresa Japonesa a forma como diversos fatores (causas) podiam ser ordenados de uma forma lógica. Este diagrama pode ser também designado por "Diagrama de Espinha de Peixe".

É uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controlo de qualidade nas organizações, dado que permite, de uma forma simples, agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de um qualquer problema ou resultado que se pretenda melhorar.

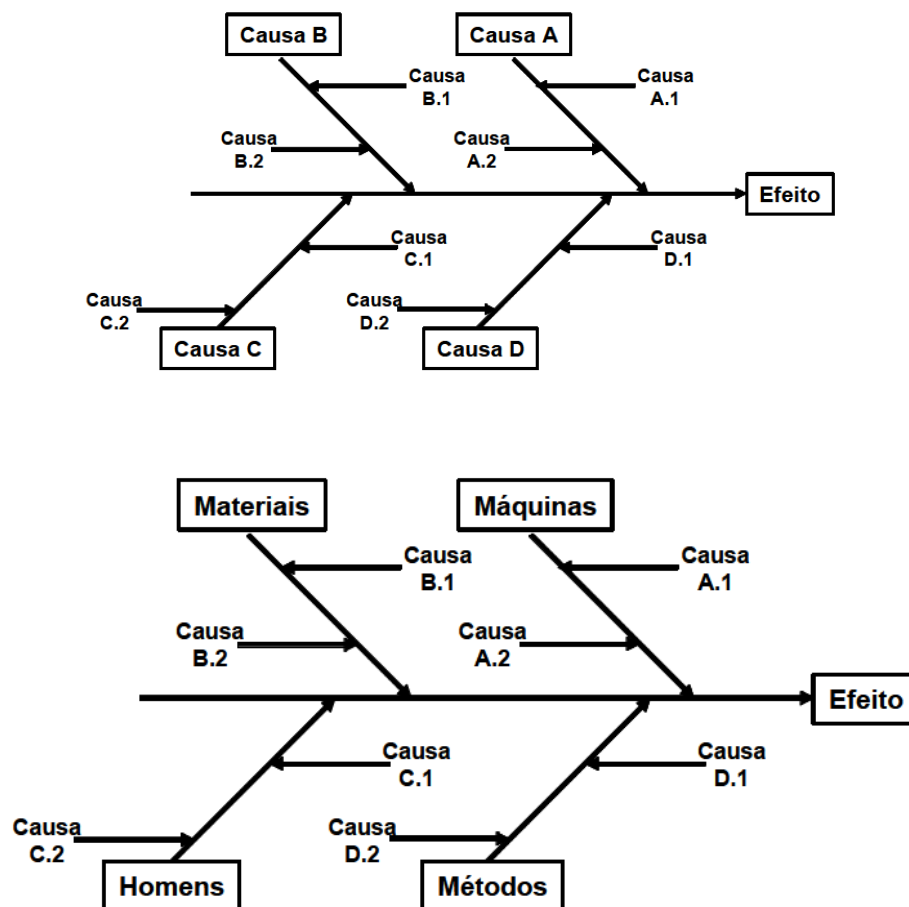
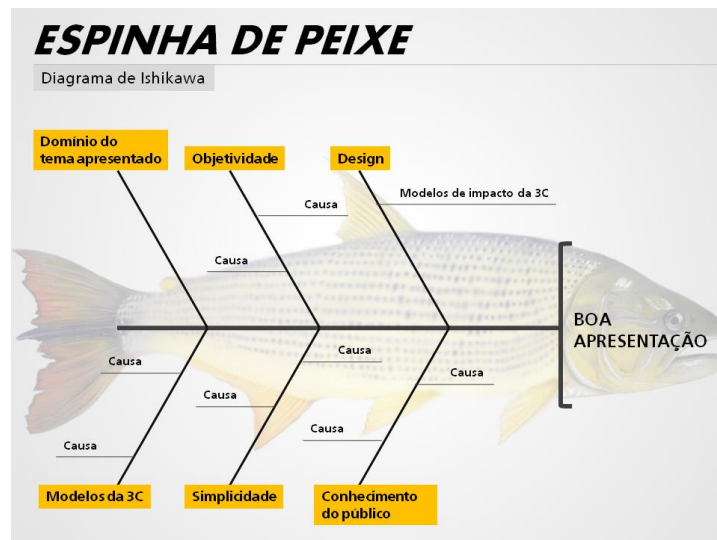
A elaboração destes diagramas é feita habitualmente por grupos de trabalho envolvendo todos os agentes do processo em análise. Depois de identificar claramente qual o problema ou efeito a estudar (falhas, avarias, tempos de execução demasiado longos,...), vão-se listando as várias causas possíveis desse efeito, começando por um nível mais geral e pormenorizando cada vez mais as sub-causas. O diagrama de causa efeito é a representação gráfica das causas de um fenómeno.

Elaboração de um Diagrama de Causa Efeito

O procedimento a seguir para elaborar um diagrama causa efeito pode ser sistematizado da forma seguinte:

1. Determinar a característica de qualidade cujas causas se pretendem identificar;
2. Através da investigação e discussão com um grupo de pessoas (Brainstorming), determinar quais as causas que mais diretamente afetam essa característica, ou seja, aquelas que têm uma influência direta no problema a ser resolvido (causa primárias ou causas nível 1);
3. Traçar o esqueleto do diagrama colocando, numa das extremidades, a característica da qualidade em questão. A partir desta deverá partir "a espinha do peixe", isto é, uma linha horizontal de onde deverão irradiar as ramificações com as causas consideradas como primárias;

4. Identificar as causas (secundárias ou causas de nível 2) que afetam as causas primárias, bem assim como aquelas (causas terciárias) que afetam as causas secundárias. Cada um destes níveis irá constituir ramificações nas causas de nível imediatamente inferior.



Ferramentas de atribuição de prioridades “ O método ABC”

O Princípio de Pareto refere que um pequeno número de causas (geralmente 20%) é responsável pela maioria dos problemas (80%).

A grande aplicabilidade deste princípio à resolução dos problemas da qualidade reside precisamente no facto de ajudar a identificar o reduzido número de causas que estão muitas vezes por detrás de uma grande parte dos problemas que ocorrem.

É na deteção dos 20% de causas que dão origem a 80% dos efeitos que o Diagrama de Pareto se revela uma ferramenta muito eficiente. De facto, o Diagrama de Pareto diz que, em muitos casos, a maior parte das perdas que se fazem sentir são devidas a um pequeno número de defeitos considerados vitais (vital few).

Os restantes defeitos, que dão origem a poucas perdas, são consideradas triviais (trivial many) e não constituem qualquer perigo sério. Uma vez identificados os vital few, dever-se-á proceder à sua análise, estudo e implementação de processos que conduzam à sua redução ou eliminação.

Este princípio é também muito utilizado na classificação de produtos em A, B e C. sendo os A os mais importantes, os B os segundos mais importantes e C os menos importantes. Esta classificação é tanto mais importante quando queremos classificar uma quantidade muito grande de produtos numa empresa.

O método resulta em primeiro lugar na definição dos critérios para a classificação e depois de elaborada uma tabela com esses produtos conseguimos classificar então esses produtos. Vejamos o exemplo que se segue:

Análise e classificação ABC

- ♦ O método ABC tem dois pressupostos:

Este método tem como base um critério definido à partida pela empresa

Este critério poderá variar consoante se trate de uma empresa pequena, média, grande, comercial ou industrial.

Classe	% valor acumulado
A	valores entre 0% e 80%
B	valores entre 80% e 98%
C	valores entre 98% e 100%

Conhece-se o consumo ou venda anual de cada tipo de produto existente em armazém.

Tendo em nossa posse os elementos referidos então poderemos classificar os produtos.

Como classificar os produtos?

Exemplo

A empresa XPTO, Lda., possui em armazém diversos artigos com os seguintes volumes de venda anuais:

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho



Ref ^a	Consumo anual €	Valor unitário €
123	5000	800
001	50000	800
002	250000	1200
003	10000	550
421	2550	230

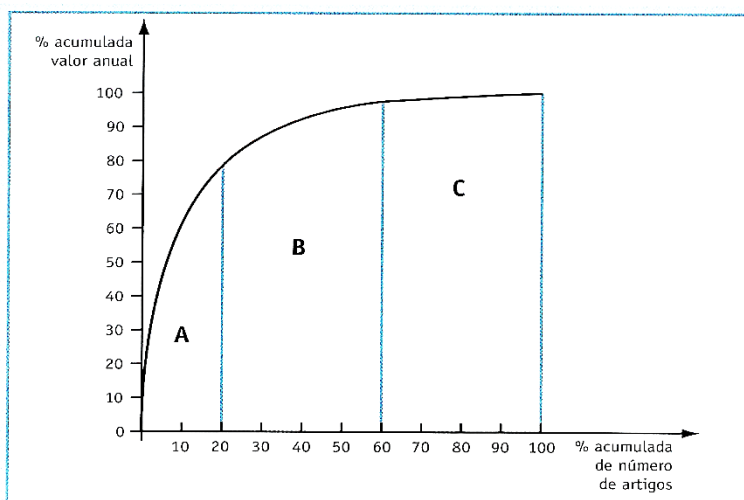
Façamos um quadro onde possamos obter os valores

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Artigos	Classe	% n.º artigo	% acumulada n.º artigos	Valor Anual	% Valor Anual	% Acumulada Valor Anual
002/99	A	20	20	250 000	78,7	78,7
001/99	B	20	40	50 000	15,7	94,4
003/99	B	20	60	10 000	3,2	97,6
123/99	C	20	80	5000	1,6	99,2
421/99	C	20	100	2550	0,8	100,0
Total		100		317 550	100,0	

- (1) Última coluna a ser preenchida só depois de obter a % valor acumulado e consultar o critério do quadro 1.
 (2) São 5 artigos, logo cada artigo representa $100/5 = 20$.
 (3) Acumula os valores da coluna (2).
 (4) Consulta dos valores dos documentos de armazém.
 (5) % conseguida pelo quociente entre valor anual de cada artigo e o valor anual total
 (6) % conseguida pela acumulação sucessiva dos valores da coluna (5)

Através de um gráfico — **Curva ABC** — constituído com a percentagem acumulada do número do artigo (coluna 3) e com a percentagem acumulada do valor anual (coluna 6).

- Eixo x  % acumulada número de artigos
- Eixo y  % acumulada valor anual



Qual a interpretação a dar a esta curva?

O artigo 002/96 representa 20% do total do número de artigos, correspondente a 78,7% do valor total das vendas, daí que pertença à classe A. A empresa deverá, por esta razão, investir e exercer maior controlo sobre este artigo.

Ferramentas de análise – “A análise SWOT”

A análise SWOT é uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa. O que se pretende é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam na envolvente global da empresa, seja ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica, das imposições legais, etc.

O modelo SWOT é também conhecido como o modelo de Harvard, já que a sua metodologia se baseia no modelo de Harvard.

SWOT é a junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave desta análise estratégica. A saber:

- **Strengths** - pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
- **Weaknesses** - pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
- **Opportunities** - oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa
- **Threats** - ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

A ideia é a de avaliar, através de uma reflexão aprofundada na qual devem participar todos os gestores de topo da empresa, quais são estes elementos. Previamente, será necessário reunir uma série de informações:

- **Internas**, para os pontos fortes e fracos
- **Externas**, para as oportunidades e ameaças (aqui é necessário visão e bom-senso)

Finalmente, é necessário construir um quadro com estes quatro elementos: de um lado os pontos fortes e fracos e das outras as oportunidades e ameaças.

Modelo da Análise SWOT

	Strengths: Pontos Fortes	Weaknesses: Pontos Fracos
Opportunities: Oportunidades	Sugestões	Sugestões
Threats: Ameaças	Sugestões	Sugestões

A previsão das vendas

Definição

É a estimativa de situações futuras e um elemento importante para tomadas de decisões. Poderíamos então equacionar com a seguinte fórmula o esquema de previsão:

$$\text{Previsão} = \text{Projeção} + \text{Predição}$$

Onde a projeção é o elemento calculável e predição o elemento conjetural.

Importância

As previsões de vendas são de grande importância para prevalecer o bom desenvolvimento da organização em geral, pois para uma saúde saudável da mesma depende das vendas.

Os benefícios de uma boa previsão de vendas são múltiplos ao nível dos resultados de uma empresa, onde podemos citar:

- . Otimização de recursos;
- . Responder às crescentes necessidades de mercado;
- . Evitar ocorrência de stocks excessivos (reduzir custos);
- . Ações de Marketing mais eficientes;
- . Maior controlo e acompanhamento das ações de venda.

Tipos de previsão

As previsões são determinadas de acordo com o período de tempo podendo ser de curto prazo, que são para períodos inferiores a um ano e de longo prazo utilizados para períodos superiores a um ano.

Vendas

As vendas de uma empresa, num determinado intervalo de tempo, podem ser postas na forma: $V = q * M$;

Onde:

V – vendas da empresa num período de tempo;

q – quota de mercado da empresa;

M – vendas do mercado total (empresa e concorrentes diretos)

Esta forma separa a procura total da situação competitiva. Isto é frequentemente vantajoso a nível de metodologia de previsão. Adicionalmente, os valores de q e M , e sua evolução, constituem indicadores úteis às previsões.

Mercado

Um mercado é um mecanismo que permite às pessoas realizar trocas, normalmente reguladas pela lei da oferta e da procura.

Segundo Kotler (1996) o mercado pode-se dividir em vários níveis:

- Mercado potencial – consumidores com interesse potencial no produto;
- Mercado disponível – consumidores com interesse potencial e com poder de compra para o adquirir;
- Mercado servido – segmento de mercado disponível que a empresa decide servir;
- Mercado real – clientes do mercado servido que já adquiriram o produto, da companhia ou da sua concorrência direta. É o mercado penetrado que é quase sempre designado por M , e em relação ao qual é calculada a quota de mercado. Note-se que é o único mensurável de modo não ambíguo a nível de vendas reais.

Possibilidades de expansão do mercado (M):

- Aumento do mercado servido (alterações geográficas);
- Aumento do mercado disponível (redução de preços ou aumento do poder de compra);
- Aumento do mercado potencial (promoção do produto e aumento do desejo do cliente)

Métodos de previsão de vendas

Existem vários métodos de fazer previsões de vendas, no entanto falaremos apenas de dois:

- Método descendente

$$V = c \times n \times q$$

V - vendas em unidades;

c – nº de consumidores;

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho

n – nº de unidades compradas por um consumidor médio por unidade de tempo;

q - quota de mercado prevista tendo em conta a concorrência;

Por exemplo, no mercado de fraldas descartáveis, c será o número de bebês previstos com idade e sexo relevantes, n o número médio de mudas, e q um valor a estimar a partir de fontes primárias ou secundárias, e do impacto relativo do *marketing-mix* da empresa em face da concorrência.

- Método de coeficientes em cadeia

$$V = X * C1 * C2 * ... * Cn$$

Em que X é um valor base sucessivamente ajustado por sucessivos fatores corretivos C_j . Pode ser utilizado numa grande variedade de situações.

Por exemplo, as sucessivas percentagens podem corresponder à fração de pessoas que passam à fase seguinte num processo de compra (numa venda pela televisão, X pode ser a audiência, e os sucessivos C_j os Interessados na apresentação, na aplicação, no preço,...)

O Excel na previsão de vendas

Consulte os links que se seguem

<http://www.youtube.com/watch?v=T71qaZeKktY>

<http://www.youtube.com/watch?v=YLbu4E9nRE>

<http://www.youtube.com/watch?v=APJAFdVaPs>

Funcionamento de uma empresa comercial

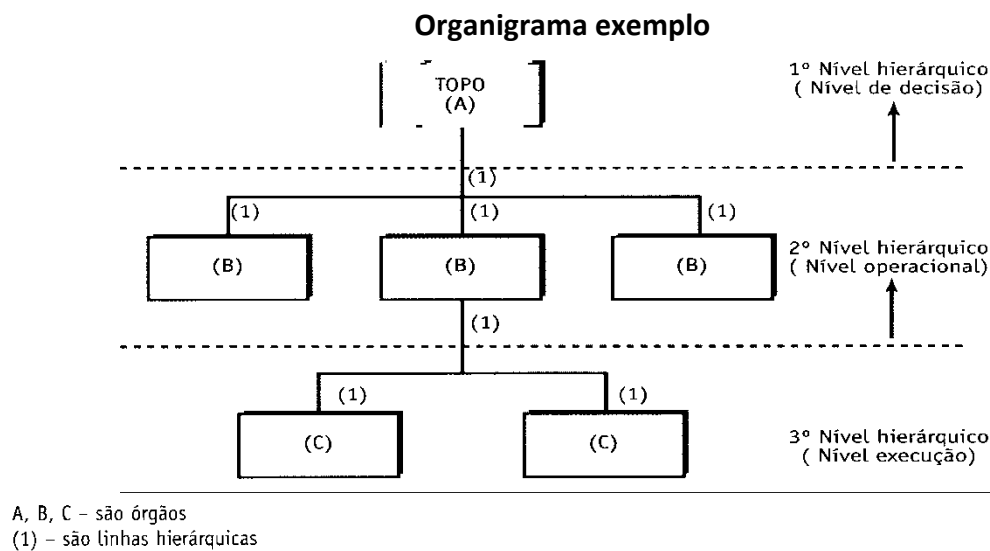
Organização da empresa

Organização formal e informal

- 1. FORMAL:** requer autoridade das pessoas que exercem o poder e estabelecem a forma da sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus membros.
- 2. INFORMAL:** formação de grupos de interesses, se juntam em razão de um interesse comum, mas esses interesses não estão relacionados com interesses da organização.

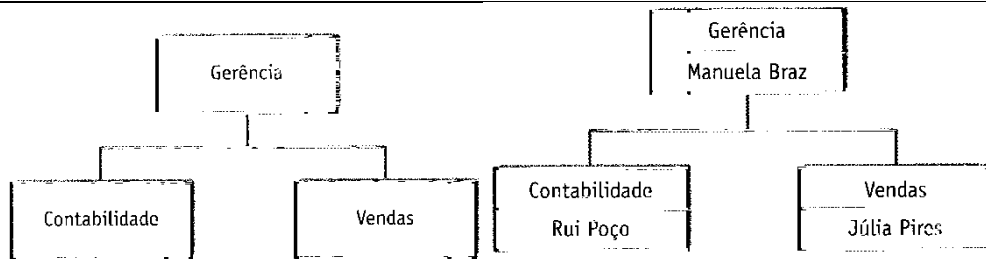
Falta-nos ainda, saber como dar a conhecer a organização de determinada empresa. A forma como a empresa se encontra organizada pode ser representada por um **organigrama**.

Um **organigrama** é uma representação esquemática da distribuição das funções de uma empresa, sendo os órgãos representados por *retângulos* e as relações hierárquicas por *linhas* verticais e horizontais.



Os organigramas podem ser *simples* ou *nominativos*

Empresa comercial Funcionamento e organização do trabalho

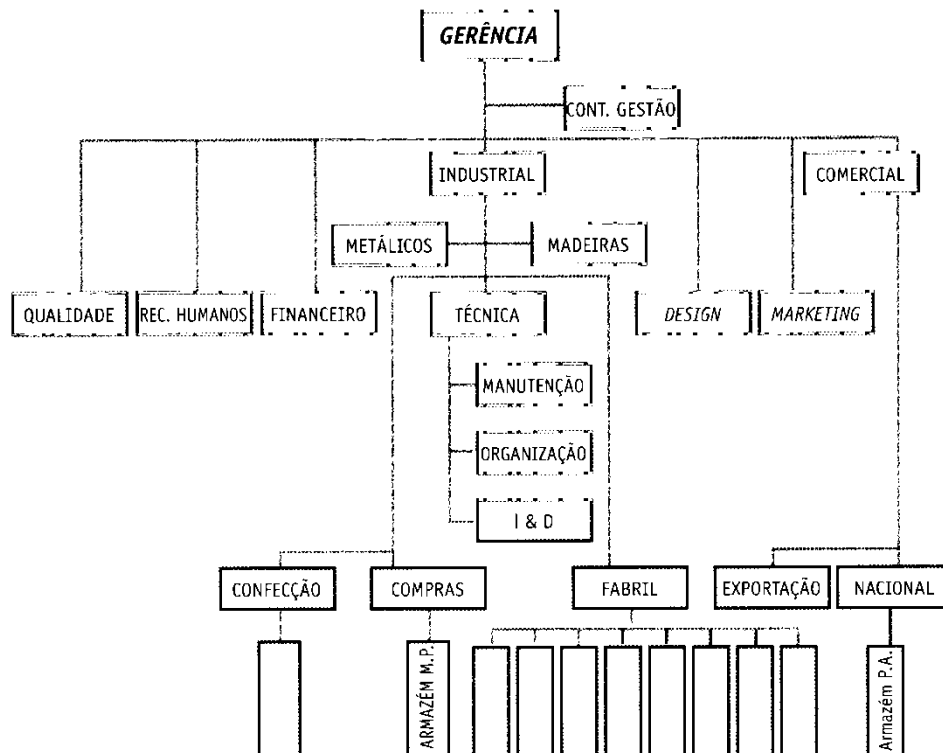


Ex.: organograma simples

Ex.: organograma nominativo

O organograma representa, assim, a organização da empresa segundo uma determinada estrutura.

Organograma real de uma empresa



"Revista "Pequena e Média Empresa"

Noção de estrutura

A estrutura

- Deve seguir as características e a estratégia da empresa
- Deve acompanhar a rápida evolução dos mercados e tecnologias

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho

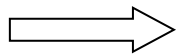
- É uma forma de divisão de tarefas e responsabilidades das pessoas que trabalham numa empresa

A estrutura é o conjunto das funções e das relações de cada unidade e dos modos de colaboração entre as várias unidades da organização.

Estruturar uma organização é relacionar de forma coerente e harmoniosa todos os elementos (humanos, financeiros, materiais) da empresa de forma a atingir os objetivos previamente definidos.

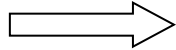
Características da estrutura

Especialização



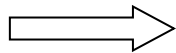
Identifica o grau de divisão de trabalho

Coordenação



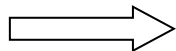
Representa o modo de colaboração entre as diferentes unidades e como se faz a centralização das decisões

Formalização



Definição dos papéis a desempenhar

Flexibilidade

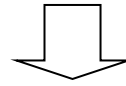


A criação de uma estrutura é um processo **dinâmico e contínuo** que permite à empresa adaptar-se às constantes mudanças do meio envolvente, por isso a **estrutura é flexível**.

Elementos que determinam a escolha da estrutura

- Dimensão
- Tecnologia
- Meio envolvente

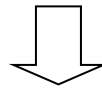
Dimensão



A escolha da estrutura depende da dimensão da empresa. Numa média e pequena empresa a estrutura é sempre mais simples, pois o dirigente está sempre em contacto direto com os seus colaboradores.

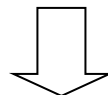
Quando a empresa cresce, as relações tornam-se mais complexas, **aumentam os órgãos intermédios e a divisão do trabalho.**

Tecnologia



Numa empresa podem existir vários tipos de tecnologia. A estrutura harmoniza esses tipos de tecnologia e obriga a uma determinada divisão do trabalho e coordenação entre as várias unidades que **tenha em conta os problemas técnicos que podem surgir, bem como as soluções a adotar.**

Meio envolvente



A empresa é um sistema aberto, em articulação com o seu meio envolvente onde se incluem as pessoas que trabalham na empresa e a concorrência, logo **a estrutura deve estar de acordo com as características desse meio envolvente.**

Componentes da estrutura empresarial

A definição de uma estrutura só é possível se conhecermos as suas componentes.

Componentes Da Estrutura Empresarial	<ul style="list-style-type: none">ÓrgãosLinhasFunçõesRelações de dependênciaOrganigrama
---	---

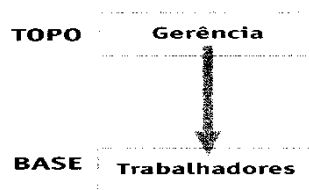
A definição de órgãos dentro de uma empresa é vital para a compreensão da sua organização

- **Órgão** traduz-se num conjunto de meios materiais e humanos ligados à realização de um determinado objetivo. A **gerência**, por exemplo, é um órgão da empresa, como também o é a direção.
- **Linhas hierárquicas** são as relações existentes entre os diversos órgãos e representam a dependência entre eles. Por exemplo, do *órgão gerência* depende o *órgão direção*.

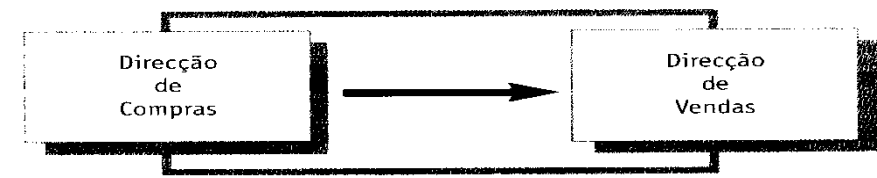
A empresa vai "desenhando" esquemas que lhe permitem conhecer as relações que se estabelecem entre os órgãos que definiu, e desses esquemas nasce a sua **organização interna**.

As relações hierárquicas podem ser:

- **Verticais** – as ordens ou decisões são emanadas desde o órgão superior (topo) ao órgão inferior (base)



- **Horizontais** – as decisões são tomadas por órgãos situados ao mesmo nível.



O conjunto dos órgãos e das suas relações leva-nos à organização da empresa, ou melhor, a conhecer a sua **estrutura**

Uma **estrutura** traduz-se na representação da distribuição dos recursos por unidades que realizam as ações de modo a concretizar os objetivos. A estrutura é uma forma de divisão das principais tarefas e responsabilidades.

Quais os contributos da estrutura para a empresa?

A estrutura traz os seguintes benefícios potenciais:

- Divide as responsabilidades
- Contribui para uma gestão eficiente
- Torna clara a autoridade e a responsabilidade
- Melhora a tomada de decisões
- Diferencia as atividades necessárias na empresa.

Empresa comercial

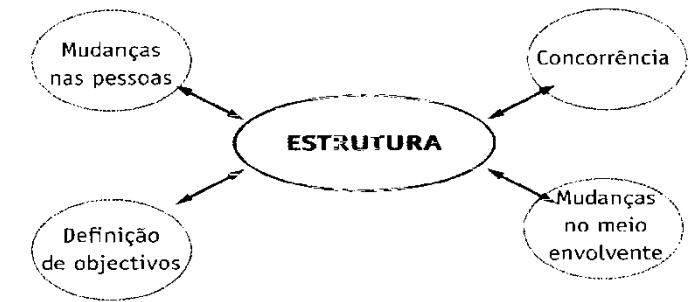
Funcionamento e organização do trabalho

A Estratégia, a Tecnologia, o Meio ambiente são aspetos a serem considerados na escolha da estrutura mas de que depende a mesma?

A estrutura dependerá:

- Do nível de tecnologia utilizada na empresa
- Do meio envolvente
- Das características das pessoas que a integram.

A criação da estrutura é portanto um processo dinâmico e contínuo, através do qual se consegue adaptar a empresa às constantes mudanças e transformações que se operam no meio envolvente, quer físico quer concorrencial.



As estruturas podem caracterizar-se segundo dois grandes títulos:

Estruturas Mecanicistas (Hierárquicas)	Centralização da tomada de decisão (relações de autoridade verticais) Adequadas em meios envolventes estáveis
Estruturas Orgânicas (Departamentais)	Descentralização da tomada de decisão (relações de autoridade horizontais de cooperação) Adequadas em meios envolventes com evoluções imprevisíveis

A hierarquização empresarial

Cada tipo de estrutura apresenta uma determinada **hierarquia**, daí que se fale em **hierarquização**.

Podemos considerar vários tipos de estruturas:

- A. Estrutura linear
- B. Estrutura "one-man-show"
- C. Estrutura funcional
- D. Estrutura "line and staff"

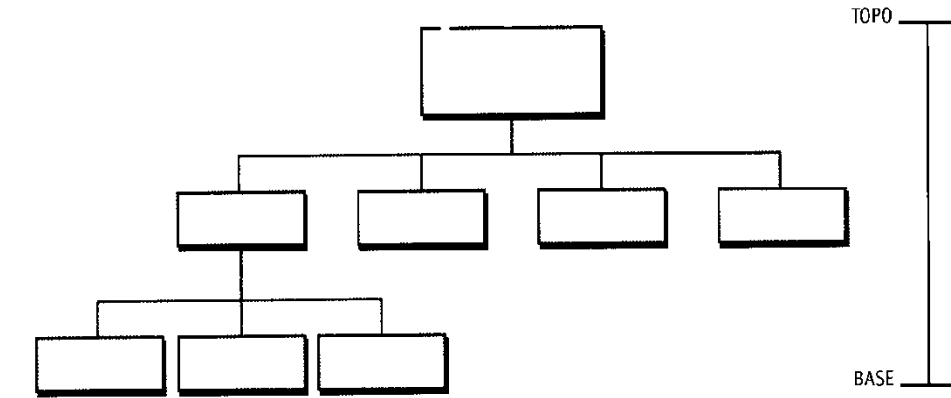
A. Estrutura linear

A estrutura mais antiga e mais simples é a estrutura linear, baseada em:

Empresa comercial
Funcionamento e organização do trabalho

- *Princípio da unidade de comando* - um executante só recebe ordens de uma pessoa que é o seu superior hierárquico;
- *Unidade de direção* - um chefe é apenas responsável por uma atividade;
- *Autoridade* - descreve-se ao longo de linhas verticais *desde o topo até à base*.

O organigrama deste tipo de estrutura poderá assumir o seguinte aspeto:



Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Facilidade de comunicação entre os órgãos· Rapidez na tomada de decisões· Definição clara de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">· Dependência dos trabalhadores em relação ao chefe· Dificuldade de colaboração entre serviços

B. Estrutura "one-man-show"

No início da atividade, muitas empresas singulares adotam este tipo de estrutura que se baseia em:

- *Direção centrada* numa só pessoa que assume a responsabilidade e toma todas as decisões
- *A autoridade centrada* numa só pessoa - no proprietário, fundador, presidente, diretor-geral.

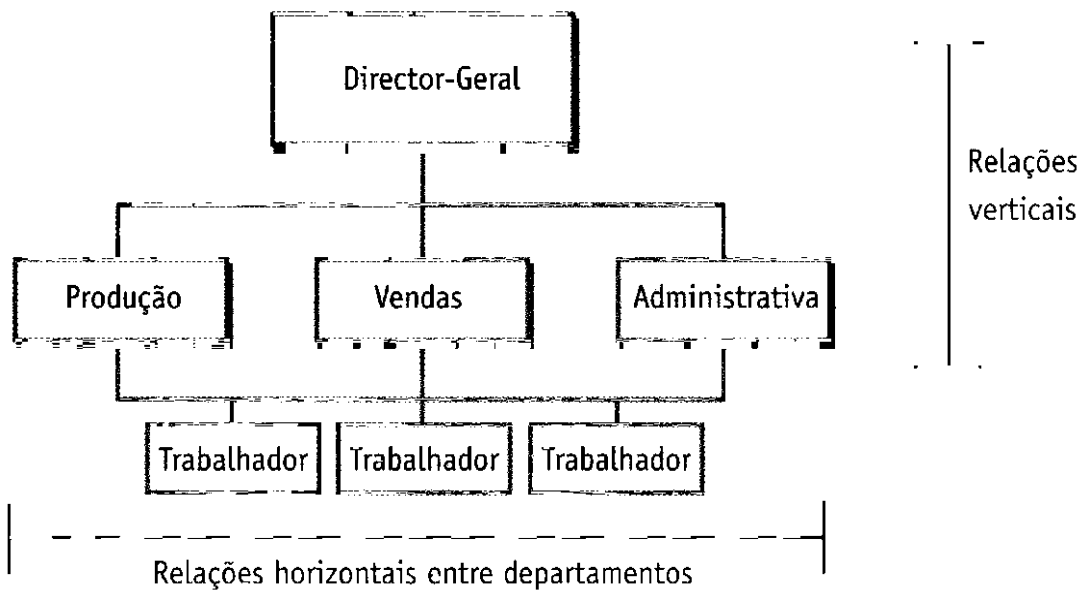
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Controlo direto de toda a atividade	<ul style="list-style-type: none">· Grande dependência de todas as pessoas em relação ao proprietário da empresa

C. Estrutura funcional

A estrutura funcional, caracterizada pelas relações verticais, tem como base:

- A *inexistência de unidade de comando* – existem várias pessoas a tomar decisões;
- A *especialização* dos chefes numa determinada área (comercial, administrativa...);
- A *autoridade delegada* nos chefes – os subordinados recebem ordens de vários chefes.

O organigrama que representa esta estrutura poderá ser o seguinte:



Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Especialização que conduz à melhoria de qualidade do trabalho· Facilidade de controlo das pessoas e das operações· Separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual - quem age não coincide com quem pensa	<ul style="list-style-type: none">· Falta de unidade de comando - os subordinados podem receber ordens contraditórias dos vários chefes· Dificuldade de determinar com exactidão a autoridade de cada chefe

É indicada para:

- Fabricação de produtos de qualidade superior
- Meio ambiente estável.

É contra-indicada quando:

- Cooperação é desejada
- Meio ambiente instável.

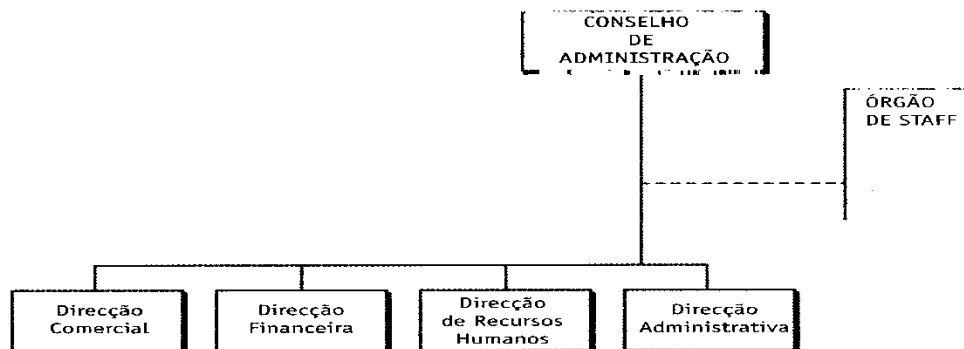
D. Estrutura "line and staff"

Nesta estrutura, caracterizada pela existência de um órgão de assessoria – **Staff**, mantém-se o princípio da unidade de comando com recurso às informações e ideias de órgão especializado que presta assessoria mas que não pode decidir.

Este tipo de estrutura pretende conciliar as anteriores, não descurando a unidade de comando com recurso a informação especializada.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">· Unidade de comando - deixam de existir decisões contraditórias· Facilidade de controlo das pessoas e operações· Alívio das atribuições do chefe	<ul style="list-style-type: none">· Possível conflito entre os órgãos que pensam e o órgão que decide

O organigrama seguinte poderá ser um exemplo deste tipo de estrutura:



A departamentalização da empresa

Além da hierarquização pode existir a departamentalização, caracterizada pela existência de relações de cooperação ou horizontais.

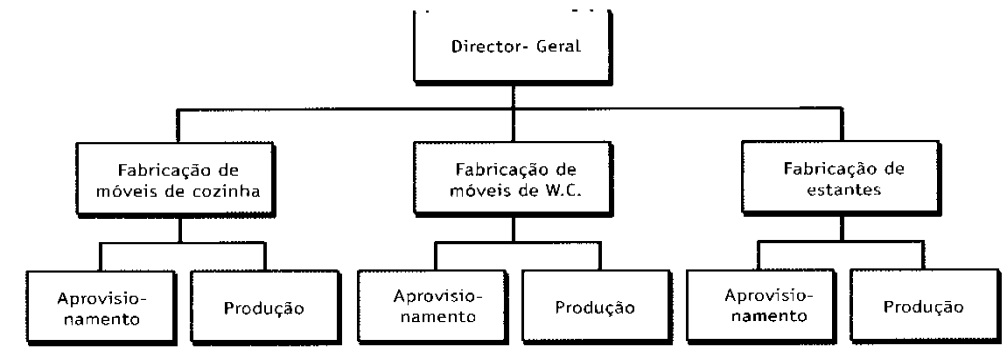
Os critérios de departamentalização são:

- A. Critério produto
- B. Critério cliente
- C. Critério geográfico – territorial

A conjugação dos vários critérios é o mais vulgar, e isso depende dos objetivos a alcançar pela empresa.

A. Critério produto

O critério adotado é o de agrupar num só órgão todas as atividades que se relacionam com determinado produto comercializado ou produzido pela empresa.



É indicado quando:

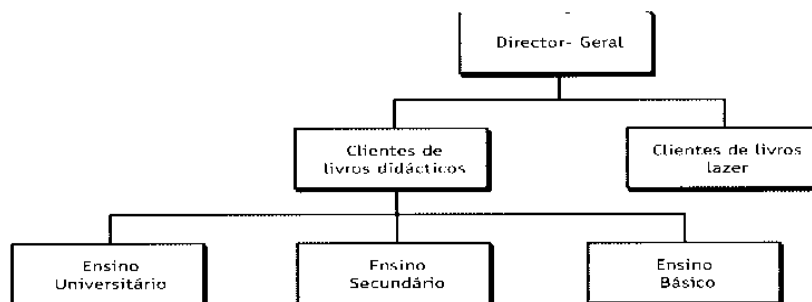
- Se dá importância aos custos;
- Se pretende a cooperação entre especialistas;
- Se deseja inovação nos produtos.

É contra-indicada quando:

- Existem poucos produtos;
- Existe insegurança dos empregados.

B. Critério cliente

Este critério prende-se com a definição e escolha de clientes, e cada cliente é tratado como se um órgão fosse, e servido de diferentes formas.



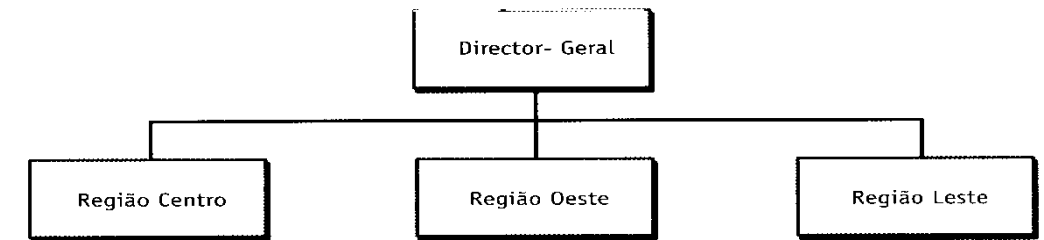
Exemplo: Editora de livros

É indicado quando:

- As empresas possuem clientes pouco diversificados

C. Critério geográfico - territorial

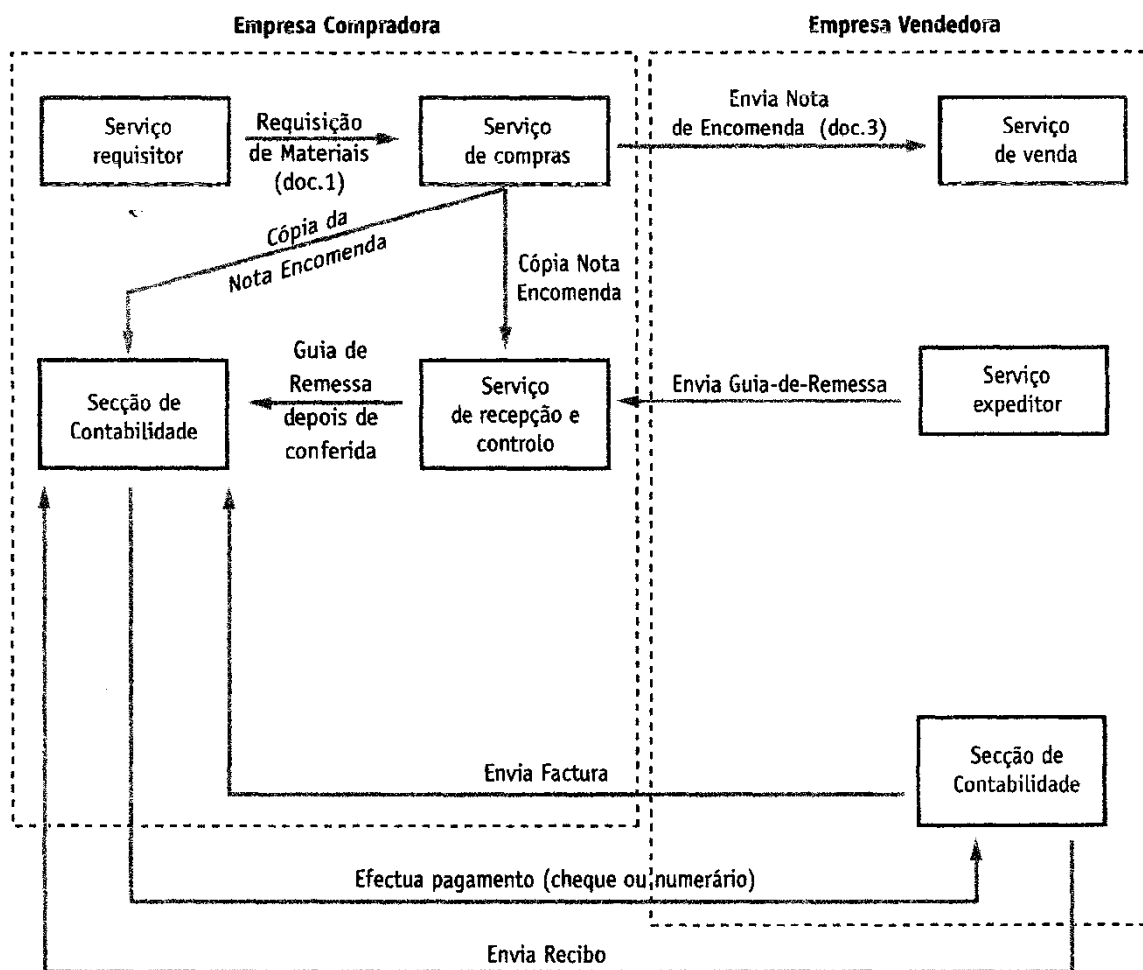
Este critério assenta na atribuição, a um só órgão, de todas as actividades que respeitam a uma determinada área geográfica.



Circuito documental numa empresa comercial

Os documentos circulam dentro da empresa de forma sequencial e lógica. Cada empresa possui um método para fazer circular os seus documentos de acordo com as decisões dos dirigentes da empresa.

Generalizando os procedimentos, fornecemos um ciclo documental de uma empresa comercial.



Documentos comerciais

Tipos de contratos

Arrendamento comercial
Arrendamento comercial, com opção de compra
Arrendamento e fiança
Aumento de capital
Aumento de capital e entrada de novos sócios
Aumento de capital por incorporação de reservas e em numerário
Cessão de quotas
Cessão de quotas e alteração ao pacto de sociedade de revisores oficiais de contas
Constituição de sociedade anónima
Constituição de sociedade por quotas
Constituição de sociedade em nome coletivo
Constituição de sociedade em comandita
Constituição de sociedade unipessoal
Contrato-promessa de arrendamento
Contrato-promessa de compra e venda de ações
Contrato-promessa de trespasse e recibo
Contrato de agência
Contrato de agência e representação comercial
Contrato de aquisição de serviços
Contrato de cedência de espaço
Contrato de cessão de exploração
Contrato de cessão de exploração de estabelecimento comercial
Contrato de comodato e fornecimento exclusivo
Contrato de consórcio
Contrato de depósito comercial
Contrato de distribuição
Contrato de factoring
Contrato de fornecimento de bens
Contrato de licença de exploração de marca
Contrato de sociedade de responsabilidade limitada
Contrato de sublocação
Contrato de trespasse
Dissolução
Estatutos de sociedade anónima
Estatutos de sociedade gestora de participações sociais
Fusão
Relatório de Gestão para empresa de transportes

Cartas

Como elaborar cartas comerciais

Por favor aceder ao seguinte link

<http://www.pmelink.pt/manuais/administrativo-e-economato/como-elaborar-uma-carta-comercial-com-eficacia>

Atas

Como fazer uma ata de uma reunião

Por favor aceder aos seguintes links

<http://www.online24.pt/como-fazer-uma-ata/>

<http://pt.scribd.com/doc/6671273/Como-Fazer-Uma-Acta>

Relatório

O que é um relatório?

Um relatório é um exercício de persuasão.

O processo de tomada de decisões dentro das organizações está a tornar-se cada vez mais complexo à medida que as responsabilidades administrativas vão sendo, mais largamente, repartidas. Um maior número de pessoas necessita saber mais sobre o que se passa, para que possam contribuir de forma eficaz.

Os relatórios fazem parte desse processo. Viajam entre colegas, entre departamentos, entre níveis administrativos ou entre organizações. Eles são os meios através dos quais o conhecimento detalhado é transmitido aqueles que dele necessitam.

O que fazem os relatórios?

Os relatórios definem um assunto ou problema e reúnem factos relevantes a fim de os apresentar de uma forma tão completa e precisa quanto possível.

Assim, o objectivo de um relatório é apresentar um caso e é precisamente quando o material é complexo, que um relatório se pode tornar no meio mais eficaz de o comunicar.

Vantagens dos relatórios

- Um relato permanente que poderá ser consultado "a posteriori".
- Pode ser duplicado para tantos leitores quantos necessários.
- Confere, ao argumento e ao seu autor, autoridade.
- Concede ao redactor tempo para organizar o material.
- Permite tempo ao leitor para fazer considerações.
- Não pode ser interrompido.
- Adapta-se a um leitor individual.
- E transportável, particularmente, tratando-se de grandes distancias.
- Funciona como um anúncio convincente para a organização.

Porque falham os relatórios?

AUTOR	LEITOR
<ul style="list-style-type: none">• Ausência de objetivo• Volume de material• Falta de confiança• Falta de tempo; data limite• Ausência de conhecimento do assunto• Proximidade do material• Desconhecimento da estrutura• Onde está a informação de que necessito?• Que estilo devo usar?• Informação complicada	<ul style="list-style-type: none">• Enfadonho• Por onde começar?• Ortografia pobre• Confuso• Falta de conhecimento• Ausência de título/cabeçalhos• Sem ordem clara• Informação omitida• Gramática pobre• Ilustrações pobres

A estrutura de um relatório

Alguns relatórios são produzidos em formulários pré-existentes tais como relatórios de visitas e relatórios de inspeção, por exemplo.

Os relatórios científicos, laboratoriais ou técnicos seguem convenções estruturais claras.

Estrutura de um relatório

- Página de título
- Agradecimentos
- Sumario
- Página de sumário
- Introdução
- Corpo central
- Conclusões
- Recomendações
- Apêndices
- Referencias
- Bibliografia
- Índice Remissivo

Apresentação

A primeira impressão que o seu leitor terá do relatório tem a ver com o seu aspeto. Por mais que a forma como está escrito seja precisa, concisa e clara, um relatório que apresente mau aspeto terá poucas hipóteses de ser lido.

O arranjo gráfico, as ilustrações, o tipo de letra utilizado, a ênfase e até a encadernação são convites ao seu leitor.

O arranjo gráfico

O arranjo gráfico revela a forma dos seus pensamentos. Deve ser, sobretudo, consistente ao longo do relatório.

Aspetos a considerar:

- Consistência do arranjo gráfico ao longo do relatório
- Numeração de acordo com a página de índice
- Mostre claramente o número das secções e das páginas
- Numere as páginas do princípio ao fim
- Página nova para cada secção
- Ajuste a margem das subsecções
- Realce os títulos e os subtítulos
- Margens largas
- Espaçamento duplo
- Evite o alinhamento a direita
- Use listas tanto quanto possível

Ilustrações

Uma imagem pode valer mil palavras. Uma boa ilustração apresenta, sucintamente, informação complexa e pode resumir um aspeto importante. Tem de ser relevante e útil e se não for essencial para o argumento, não deve ser usada.

Todas as ilustrações devem ser referidas no texto. A prática corrente nos relatórios é referir todas as formas de ilustração - diagramas, gráficos, tabelas, gráficos circulares, gráficos de barras, pictogramas, fotografias, desenhos, mapas e planos.

Impressão e encadernação

Alguns relatórios são impressos, ou até desenhados, profissionalmente. No entanto, em muitos casos é o redator o responsável pela impressão e encadernação.

Qualquer encadernação deve ser fácil de usar, deve manter as páginas presas com firmeza e deve ter bom aspeto.

Ainda sobre o relatório sugiro a consulta dos seguintes links

<http://www.online24.pt/como-fazer-um-relatorio/>

<http://www.mat.uc.pt/~mat0228/biblioteca/ComoElaborarUmRelatorio.pdf>

<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2012/02/17/912402/como-escrever-um-relatorio-em-10-passos.html>

<http://azolla.fc.ul.pt/aulas/documents/ElabRelat.pdf>

http://www.minerva.uevora.pt/bib-es-campo-maior/docs/elaborar_relatorio.pdf

<http://www.slideshare.net/ruibras/como-fazer-um-relatorio>

Subtemas utilizados nas visitas de estudo

Conhecer a realidade empresarial da empresa ao nível do produto e ou serviços

- . Tipo de produto (manufatura, automático, semiautomático)
- . Mercado interno ou exportação
- . Países mais importantes como clientes.
- . Fornecedores nacionais ou internacionais. (principais países fornecedores)
- . Posição global (sucursais noutros países?)
- . Trabalham com agentes ou diretamente com o cliente.
- . Como fazem a divulgação do produto (feiras, canais próprios, TV, etc)

Conhecer a organização da estrutura da empresa em geral.

- . Produção individual ou em cadeia (série)
- . Organização do trabalho
 - Estrutura mista? Como é a hierarquia?
 - Em linha, células, por objetivos
 - Critérios de avaliação da qualidade
 - Critérios para a redução da não conformidade.
 - A gestão da reclamação

Bibliografia

- Plano de Marketing – Publicações Dom Quichote
- Publicitor - Publicações Dom Quichote 1999
- Kotler, Philip, Marketing Management – Analysis, Planning Implementation and Control
- Landrevie, Jacques , Mercator 2000-Teoria e Prática de Marketing , D. Quichote, Portugal
- Merchandising – A Nova Técnica de Marketing, Texto Editora 1996
- O Merchandising – Publicações Europa – América 2002

FIM