

José Eduardo Carvalho

GESTÃO DE EMPRESAS

Princípios Fundamentais

O futuro da gestão é a gestão do futuro



EDIÇÕES SÍLABO

*Para as raparigas e rapazes, meus alunos,
com quem partilho a paixão pelo futuro*

GESTÃO DE EMPRESAS

Princípios Fundamentais

JOSÉ EDUARDO CARVALHO

4ª Edição
Revista e Aumentada



EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais

Autor: José Eduardo Carvalho

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Fotografia da capa: © Mattwatt | Dreamstime.com

1ª Edição – Lisboa, setembro de 2009.

4ª Edição – Lisboa, setembro de 2016.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 416822/16

ISBN: 978-972-618-861-2

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

PREFÁCIO	13
----------	----

PARTE 1

Conceção

Capítulo 1 – A empresa e o seu contexto

Conceito de empresa	19
Responsabilidades	21

Capítulo 2 – Teorias da gestão

O que é a gestão?	23
Primórdios da gestão	24
Teorias da gestão	27
Estádios evolutivos da gestão	31

Capítulo 3 – A gestão face à mudança

Papel das tecnologias de informação	35
Gestão em conjuntura de crise	36
Os vários futuros	38

Capítulo 4 – Orientações da empresa

Finalidade	41
Política	42
Estratégia	43
Objetivos	45
Missão	46

Capítulo 5 – Ciclo do negócio

O produto (conceção)	49
Processo (criação de valor)	54
O mercado (real e potencial)	57

PARTE 2

Planeamento

Capítulo 6 – Características do planeamento

Conceitos	63
A gestão estratégica do planeamento	64

Capítulo 7 – Preparação da estratégia

Componentes e fatores para a estratégia	69
Metodologia para a preparação da estratégia	71

Capítulo 8 – Planeamento estratégico

Análise das condicionantes do setor	79
Evolução do mercado e posição da empresa	84
Componentes do vetor de crescimento	89

Capítulo 9 – Formulação da estratégia

Posicionamento estratégico	95
Atratividade/competitividade dos produtos/mercados	98
Estratégias genéricas	102
Estratégias de flexibilização do fator humano	105
Estratégias de incidência tecnológica	109

PARTE 3

Organização

Capítulo 10 – Organização e estrutura

Objetivo geral da organização	115
Evolução e adaptação da estrutura orgânica	116

Capítulo 11 – Gestão socioeconómica das organizações

Princípios da gestão socioeconómica	119
Estruturas e comportamentos	120
Disfuncionamentos e custos ocultos	123

Capítulo 12 – Construção da estrutura orgânica

Princípios da estrutura orgânica	127
Amplitude do controlo	129
Construção da estrutura orgânica	133
Estruturas de Mintzberg	135

Capítulo 13 – As funções

Tipologia das funções e papel da gestão	143
Tópicos das funções fundamentais	147

PARTE 4

Direção e Coordenação

Capítulo 14 – Gestão e estilos de direção

Conceitos	165
Influência dos métodos de gestão	166
Liderança e gestão de conflitos	169
Condicionantes do progresso técnico	175

Capítulo 15 – Gestão dos grupos de trabalho

Trabalho de equipa	179
Motivação e atitude do fator humano	181
Eficácia dos grupos de trabalho	186

Capítulo 16 – Elementos da decisão e comunicação

Eficácia e eficiência da direção	191
Caraterísticas da informação para a decisão	193
Processo de tomada de decisão	194
Tipologia da comunicação	196
Delegação de autoridade	199

PARTE 5

Controlo

Capítulo 17 – Suportes de informação para a gestão

Fluxos do ciclo de exploração	205
Estrutura do balanço	209
Estrutura da demonstração de resultados	210

Capítulo 18 – Princípios do controlo de gestão	
Dinâmica da gestão orçamental	214
Previsão e orçamento	216
Elaboração do orçamento	218
Controlo dos desvios	222
Capítulo 19 – Controlo da estrutura financeira	
Pressupostos do equilíbrio financeiro	225
Gestão do fundo de maneiio	229
Gestão dos capitais de financiamento	233
Capítulo 20 – Controlo da performance económica	
Produtividade vs. rentabilidades	237
Desempenho da rentabilidade	242
Desempenho da produtividade	247
Desempenho da competitividade	267

PARTE 6

Desenvolvimento

Capítulo 21 – Implicações e consequências da mudança	
O benefício das crises	275
Como pensam os gestores a empresa do futuro	278
Capítulo 22 – Mais atenção aos stakeholders	
<i>Accountability</i>	284
Produtividade global dos fatores	285
Impacto nos <i>stakeholders</i>	291

Capítulo 23 – Para onde vamos?

O <i>know-how</i> da empresa	299
Prospetiva de desenvolvimento	301
Premissas para um futuro possível	304

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	309
----------------------------	-----

Prefácio

Atualmente, muitos dirigentes são levados a repensar ou a precisar a estratégia da sua empresa: uns porque estão preocupados com a evolução económica, outros porque descobrem que para preparar a melhor estratégia é necessário dispor de uma gestão consciente e eficiente. Os processos básicos de gestão surgem como indispensáveis a qualquer tipo de organização, de quaisquer atividades em que os elementos humanos, materiais e financeiros sejam combinados para atingir determinados objetivos.

Foi sobretudo a partir de meados do século XX que muitas empresas redescobriram a importância das técnicas de produção e comercialização e dos trabalhos administrativos de organização. Depois de alguns progressos nestes domínios, muitos dirigentes compreenderam que, se é necessário aplicar técnicas de organização para melhorar a produtividade desta ou daquela atividade, é igualmente necessário ligar entre si as diversas ações da empresa mediante métodos de gestão mais formalizados e eficazes. Consequentemente, muitas empresas repensaram as suas práticas para as modernizarem, o que conduziu à adoção de novos métodos de gestão. Todo este processo foi acelerado com a produção de obras sobre técnicas de gestão, que proliferou no mercado editorial, impulsionada por verdadeiras sumidades em gestão das multinacionais, os chamados *gurus* («professores» em sânscrito).

Pode pois parecer supérfluo publicar mais um livro que se propõe tratar o tema da gestão das empresas, considerando o número de obras notáveis, tanto na literatura estrangeira como na nacional, já publicadas. O objetivo é torná-lo acessível a um maior universo de leitores. Empenhamo-nos a produzir esta obra com as modificações e os reparos que o tempo e as novas experiências mostraram aconselháveis incluir. Procura corresponder à necessidade de uma integração concisa dos assuntos tratados em outros livros sobre a gestão das empresas.

A maior parte dos teóricos, cuja atividade é reconhecida, continua a admitir que o processo de gestão comporta cinco funções – *planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar*. Mas, faltam nesta enumeração duas funções – a *concepção* e o *desenvolvimento*. Hoje, já não basta elaborar planos, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Os gestores modernos devem adotar perspectivas de sistema total e visão multidisciplinar da gestão. Devem explorar permanentemente o espectro completo da ciência e da tecnologia, da inovação e do desenvolvimento. Isto ultrapassa as concepções de *feedback* que se encontram na cibernética ou nas técnicas correntes de previsão e controlo da gestão.

Este livro trata o processo de gestão em sentido lato, isto é, abrange o conjunto alargado das funções, organizado em seis partes. O sistema de gestão, com sete funções, coloca a criatividade e a inovação nas duas extremidades do espectro da gestão prospetiva. Isto tende a instituir um tipo de autorrenovação ou regeneração que se transforma num processo de *feedback* contínuo. Cada parte cobre as particularidades das funções na fase desse processo.

Começa com a *concepção*, o primeiro passo do nascimento de uma ideia de base, um conceito, uma carência ou uma necessidade, com suporte em todo o sistema. A *concepção* pressupõe que se estude e decida se o sistema que se propõe criar é necessário, de importância capital, viável e realizável.

Segue-se o *planeamento* relevando a sua importância de, ao mesmo tempo, perscrutar e preparar o futuro. Aqui se traça o resultado esperado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer e os meios a empregar. Planear é, já por si, agir porque põe em jogo todos os serviços e todas as funções da organização.

A *organização* foca a importância de construção da estrutura das atividades necessárias para se atingirem os objetivos, a repartição dessas atividades e a atribuição de autoridade e responsabilidade para a obtenção dos resultados.

Os princípios de *direção* e *coordenação* são abordados conjuntamente. A *direção* respeita à forma como se emitem as instruções, os processos de tomada de decisão e o modo de envolvimento e mobilização do fator humano. A *coordenação* corresponde a ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços, no sentido do fim último

a alcançar; inclui também o intercâmbio de informação com as forças do meio circundante.

A função *controle* é relevada como instrumento para avaliar e ajustar os resultados efetivamente apurados com os pressupostos traçados no planejamento, numa perspectiva essencialmente dinâmica e construtiva.

A última parte debruça-se sobre o *desenvolvimento*, noção essencialmente relativa, que coloca à empresa a necessidade de repensar a prospectiva de futuro, de conhecimento de si mesma, levantando problemas de impacto ambiental, de qualidade dos produtos e processos, de práticas de gestão de recursos humanos, de estratégias comerciais e financeira, numa palavra, de *know-how*.

A estrutura desta obra, cobrindo as sete grandes funções do processo de gestão, incita o leitor a integrar os conhecimentos especiais num conjunto coerente e interdependente das diferentes atividades de uma empresa. Contribui a notar como cada uma dessas grandes funções concorre para a realização dos objetivos globais. Adota o ponto de vista de que a gestão deve ser baseada numa perspectiva multifuncional. Promove ainda uma atitude reflexiva em relação à atitude face às crises e a reação à mudança.

Dado que o livro é um resumo das bases fundamentais da gestão das empresas, será útil a uma vasta gama de leitores, compreensível até para o leigo com poucos conhecimentos sobre a matéria. Será sobretudo útil para estudantes dos vários cursos de gestão que têm necessidade de uma integração concisa dos assuntos tratados em outros livros.

José Eduardo Carvalho

1

Conceção

A EMPRESA E O SEU CONTEXTO

Conceito de empresa
Responsabilidades

TEORIAS DA GESTÃO

O que é a gestão?
Primórdios da gestão
Teorias da gestão
Estádios evolutivos da gestão

A GESTÃO FACE À MUDANÇA

Papel das tecnologias de informação
Gestão em conjuntura de crise
Os vários futuros

ORIENTAÇÕES DA EMPRESA

Finalidade
Estratégia
Objetivos
Políticas
Missão

CICLO DO NEGÓCIO

O produto (conceção)
O processo (criação de valor)
O mercado (real e potencial)

Capítulo 1

A empresa e o seu contexto

Conceito de empresa

Na raiz da palavra empresa encontra-se o verbo latino *prehendere* que significa tomar, atingir, chegar a, e se encontra também na etimologia de aprender, compreender e empreender. Por isso, no seu significado próprio, empresa pressupõe iniciativa, decisão, dificuldade, esforço, risco.

A empresa não é, porém, uma comunidade isolada; insere-se na sociedade, não só como célula de base da economia, mas também como fator influente na evolução das condições de vida humana e na promoção do bem comum.

Em sentido lato, a empresa é um conjunto de atividades humanas, coletivas e organizadas, regidas por um centro regulador, com a finalidade de adaptar constantemente os meios disponíveis aos objetivos predeterminados, tendo em vista a produção/comercialização de bens/serviços.

Desta noção, resulta que a Empresa é, simultaneamente:

- uma *pessoa coletiva* de direito público ou privado – propriedade dos seus promotores e investidores;
- uma *célula social* – um conjunto de pessoas que passa na empresa uma boa parte da sua vida, e nela se formam profissional, cultural e socialmente;
- um *conjunto de meios* – técnicos e financeiros, que permitem à empresa atingir os seus objetivos;
- um *sistema de relações* – para colocar as pessoas certas nos lugares certos, o que implica estabelecer uma rede de relações hierárquicas entre as várias células da Empresa;
- um *centro de decisões* – para fazer as opções que permitam à empresa mantê-la viva e atuante no seu contexto.

Do ponto de vista jurídico, as empresas classificam-se, segundo o estatuto social e a propriedade do capital, em quatro tipos principais:

- *Públicas* – pertencem à comunidade e encontram-se sob a gestão do estado ou seus representantes;
- *Anónimas* – são propriedade de muitos particulares que, normalmente, entregam a gestão a seus representantes;
- *Quotas* – são propriedade de poucos particulares e geridas, maioritariamente, pelos próprios titulares do capital;
- *Cooperativas* – são pertença dos cooperantes e são geridas por eles próprios; são sociedades de pessoas, enquanto as anteriores são sociedades de capitais.

Numa visão sistémica, a empresa é um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo (sistema):

- visualizada como conjunto de subsistemas internos da organização (departamentos) constantemente comprometidos em troca de energia (trabalho);
- envolvida em transações com um sistema maior (o meio envolvente) que sobre ela exerce os seus efeitos (consumidores, fornecedores,...);

- do qual importa vários recursos (capital, trabalho, informação,...);
- e, depois, exporta bens (produtos ou/e serviços) aos membros da sociedade.

A Empresa é, portanto, um sistema organizacional que funciona em três etapas:

- 1ª. ETAPA – aquisição de recursos (capital, trabalho, informação)
- 2ª. ETAPA – organização e transformação dos recursos em bens (produtos/serviços)
- 3ª. ETAPA – transação dos bens, acrescida de benefícios



Responsabilidades

Naturalmente, a empresa visa, objetivamente, rentabilizar os recursos nela investidos. Mas, os benefícios empresariais não têm de ser exclusivamente financeiros. Todas as empresas têm uma dupla responsabilidade: a criação de benefício económico e a criação de benefício social. Ou seja, é necessário saber *quanto* se ganha (benefício económico) e *como* se ganha (benefício social).

Capítulo 2

Teorias da gestão

O que é a gestão?

De um modo simples pode afirmar-se que sempre que se executar continuamente um conjunto de atividades utilizando vários recursos e, de forma sistematizada, se vão tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas atividades, existe *gestão*.

Há todavia uma diferença entre a gestão resultante da mera repetição da prática e do natural bom senso, e a *gestão como metodologia* que se aplica às empresas.

Com efeito, a gestão das empresas é complexa e encerra em si em maior ou menor grau, um conjunto de problemas que têm que ser resolvidos:

- As empresas usam recursos e ao usá-los importa questionar a sua natureza, a sua qualidade e quantidade;
- Os recursos necessários à organização são muito diversos, mas o mais importante é seguramente o fator humano. Não parece pois verosímil que se possam gerir recursos tão variados da mesma forma e usando o mesmo saber. Por isso a gestão é uma disciplina de saber diversificado e complexo;

- As empresas só têm razão de existir quando satisfazem os anseios dos seus clientes, quaisquer que eles sejam. Sem eles e sem as suas necessidades não há produto ou serviço com valor. Escolher, conquistar e manter clientes não é fácil nem pode ser deixado apenas ao acaso ou ao bom senso;
- As empresas têm objetivos e regras de funcionamento, devendo, para não serem destroçadas, refletir profunda e inteligentemente sobre quais os objetivos qualitativa e quantitativamente exequíveis;
- As empresas concorrem umas com as outras, tanto ao nível da conquista de clientes como da captação de recursos, conseguindo inevitavelmente umas os melhores e outras os piores;
- As empresas devem integrar e coordenar todas as variáveis num sistema interativo, num *sistema de gestão*; isto é, a quantidade e a qualidade de recursos tem que estar adequada aos clientes, tem que ser consistente com os objetivos propostos, usufruir das competências necessárias e ser compatível com um contexto concorrencial e turbulento.

Primórdios da gestão

Até ao final do século XIX persistiu um grande empirismo quer na administração das empresas, quer na utilização dos meios humanos e materiais. Todavia, à medida que se ia acentuando a complexidade da produção, mais se impunha uma racionalização científica das máquinas e do fator humano e a tentativa de solução da diversidade de problemas que se apresentavam às empresas como um todo.

É neste quadro que surge *Frederick Taylor* (1856-1919), que nasceu e viveu nos Estados Unidos da América, considerado como o precursor do conjunto de ideias e doutrinas a que foi dado o nome de *Scientific Management* (Gestão Científica de Empresas). Embora uma grande parte dos trabalhos de *Taylor* possuísse características essencialmente técnicas, interessa sublinhar o papel relevante desempe-

JOSÉ EDUARDO CARVALHO é professor catedrático na Universidade Lusíada e investigador no Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade (CEPESE).

Com doutoramento na área das ciências sociais da economia e gestão das organizações (ISCTE/IUL), possui vasta experiência profissional como executivo, assessor e consultor em várias instituições privadas e públicas.

Os seus interesses evoluíram para os domínios do conhecimento da genética, neurociência e epistemologia das ciências sociais, coordenando grupos de projecto de investigação em tecnologias industriais e biotecnologia. Integrou como membro permanente a Comissão Técnica Portuguesa de Normalização em Biotecnologia (INETI/IPQ) e o Conselho Nacional de Certificação em Análise do Valor (APAV/INETI).

No campo editorial, dirige *Lusíada – Economia & Empresa*, revista indexada em bases científicas internacionais. Entre os dezoito livros publicados, deu à estampa nos últimos cinco anos: *Metodologia do Trabalho Científico* (2009, 2ª edição), *Neuroeconomia – Ensaio sobre a sociobiologia do comportamento* (2010), *Inovação, Decisão e Ética* (2011, co-autoria), *A Economia sem Economistas – O lado claro de todas as coisas* (2013) e a presente obra que entra na 4ª edição *Gestão de Empresas – princípios fundamentais*. Na escrita de ficção tem editados *Einstein nunca amou* (2010) e *O Julgamento de Hipócrates* (2013).

A maior parte dos teóricos da gestão continua a admitir que o processo de dirigir empresas comporta cinco funções – *planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar*. Mas, faltam nesta enumeração, duas funções – a *conceção* e o *desenvolvimento*. Atualmente já não basta elaborar planos, organizar, dirigir, coordenar e controlar. Os gestores modernos devem adotar perspetivas de sistema total e visão multidisciplinar da gestão.

Esta obra apresenta o processo de gestão em sentido lato, isto é, abrange o sistema de gestão, com sete funções, colocando a criatividade e a inovação nas duas extremidades do espectro da gestão prospetiva. Isto tende a instituir um tipo de autorrenovação ou regeneração que se transforma num processo de *feedback* contínuo.

A estrutura da obra, cobrindo as sete grandes funções do processo de gestão, incita o leitor a integrar os conhecimentos específicos num conjunto coerente e interdependente das diferentes atividades de uma empresa, promovendo uma atitude reflexiva e reativa face às crises e à mudança.

Sendo uma visão concisa, integrada e atual das bases fundamentais da gestão de empresas, este livro será útil a uma vasta gama de leitores: desde o leigo que pretende dar os primeiros passos na aprendizagem na arte da direção de empresas, até aos estudantes dos vários cursos de gestão que têm necessidade de uma obra que reúna e apresente de forma integrada e sistematizada as matérias dispersas em diversas publicações.



GESTÃO DE EMPRESAS

Princípios Fundamentais

O futuro da gestão é a gestão do futuro

