

Cláudia Rodrigues Belo

Emp 10

Empreendedorismo 10.ª Classe



Texto Editores

Programa Actualizado



AnyScanner

Cláudia Rodrigues Belo



Emp 10

Unidade 2: Gestão da pequena empresa
Empreendedorismo



Texto Editores

Unidade 1: Planificação de uma pequena empresa



Plano Empresarial (Plano de Negócios)	8
Conceito e importância de um Plano de Negócios (Plano Empresarial).....	8
Elementos de um Plano de Negócios.....	8
Fixação de objectivos e prioridades num Plano Empresarial	12
Prioridades.....	13
Capital fixo.....	14
Capital circulante	14
Custo do projecto	16
Formato de um Plano de Negócios	16
Projecto e feira escolar	18
Feira escolar	19
Fontes de financiamento e formas de mobilização.....	20
Fundos próprios	20
Empréstimos.....	21
Formas de mobilizar o financiamento.....	22
Resumo	23
Exercícios propostos	24

Unidade 2: Gestão da pequena empresa



Introdução à gestão da pequena empresa	28
Conceito de gestão	28
Importância de gestão	29
Funções básicas da gestão.....	30
Tarefas de gestão	31
Papel do proprietário da pequena empresa.....	31
Indicadores de sucesso da pequena empresa.....	33
Resumo.....	34
Organização e gestão da produção.....	35
Introdução.....	35
Definição de processo de produção.....	35
Etapas do processo de produção	36
Organização e dimensionamento de um processo de produção	37
Qualidade do produto.....	39
Indicadores de desempenho do processo de produção	39
Higiene e segurança no trabalho.....	40
Resumo.....	42
Noções de <i>Marketing</i>	42
Introdução.....	42
Conceito de <i>Marketing</i>	43
Importância do <i>Marketing</i>	43
Elementos do <i>Marketing</i> (<i>Marketing Mix</i>).....	43
Segmentação	49
Atendimento a clientes	50
Resumo	51
Noções de gestão de recursos humanos.....	52

Conceito de recursos humano.....	52
Importância dos recursos humanos.....	53
Princípios para dimensionamento, recrutamento, selecção, organização e motivação de recursos humanos	53
Dimensionamento	54
Recrutamento	54
Organização (enquadramento)	55
Motivação	55
HIV/SIDA no local de trabalho	55
Resumo	57
Noções de contabilidade	58
Introdução.....	58
Conceito de contabilidade.....	58
Registos básicos.....	58
Custos e preços	61
Transacções a pronto e a crédito	63
Orçamentação	64
Cálculo de lucro ou prejuízo.....	64
Resumo.....	65
Exercícios de consolidação	66



Unidade 3: Seguros nos negócios

Riscos	70
Introdução.....	70
Conceito de risco	70
Tipos de riscos	70
Formas de gestão do risco	71
Seguros.....	72
Conceito de seguro.....	72
Importância do seguro.....	72
Tipos de seguros	72
Resumo	74
Exercícios propostos.....	75



Unidade 4: Impostos

Impostos.....	78
Conceito de imposto.....	78
Processo evolutivo dos impostos em Moçambique.....	78
Tipos de impostos (IVA, IRPS e IRPC) e taxas em Moçambique.....	78
Impostos directos.....	79
Taxas.....	80
Impostos indirectos.....	80
Direitos aduaneiros	81
Impostos autárquicos	81
Contribuição de melhoria	83





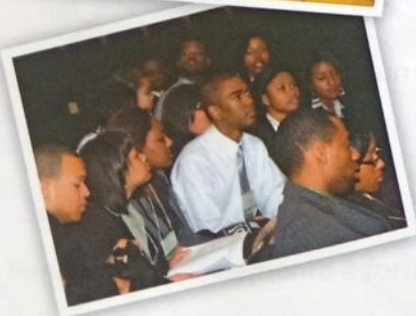
Tarifas pela prestação de serviços	84
Importância socioeconómica dos impostos e taxas na actualidade	84
Resumo	85
Exercícios propostos	87

Unidade 5: Comunicação empresarial



Comunicação empresarial.....	90
Conceito de comunicação.....	90
Processo de comunicação.....	90
Barreiras à comunicação	91
Tipos de comunicação	91
Importância da comunicação	92
Cartas comerciais.....	92
Informação visual	94
Negociação	95
Resumo.....	98
Exercícios de consolidação	99

Unidade 6: Ética empresarial



Ética empresarial	102
Conceito de ética empresarial.....	102
Importância da ética empresarial.....	102
Ética empresarial para com os trabalhadores.....	104
Ética empresarial para com os sócios e accionistas.....	105
Ética empresarial para com os clientes	105
Ética empresarial para com os fornecedores	105
Ética empresarial para com as empresas concorrentes	106
Ética empresarial para com o governo.....	106
Ética empresarial para com a sociedade e comunidade....	106
Ética empresarial para com o meio ambiente	106
Benefícios da ética empresarial para a empresa.....	107
Resumo	107
Exercícios propostos	108

Anexo.....	109
Soluções.....	129
Glossário	131
Bibliografia.....	136

UNIDADE 1

CONTEÚDOS

• Plano Empresarial

- Conceito e importância de um Plano Empresarial
- Elementos de um Plano Empresarial
- Fixação de objectivos e prioridades num Plano Empresarial
- Capital fixo
- Capital circulante
- Custo do projecto
- Projecto e feira escolar

• Fontes de financiamento e formas de mobilização

- Fundos próprios
- Empréstimos
- Formas de mobilização de financiamento

Págs. 6 a 25

Plano Empresarial (Plano de Negócios)

O Plano Empresarial também conhecido como *Business Plan* ou *Plano de Negócios*. A base para decidir iniciar um projecto ou de criar uma empresa é o **plano**.

Ele contém todas as informações financeiras, de recursos humanos e materiais necessários para iniciar um projecto ou empresa, bem como a análise dos riscos associados a estes elementos.

O Plano de Negócios irá responder à questão: Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio? A ausência de um plano pode levar ao insucesso e à falência de uma empresa. Nesta unidade, explicaremos o conceito de Plano Empresarial, os elementos que o compõem, como fixar os objectivos no plano, os conceitos de capital fixo e circulante e finalmente o projecto e feira escolares.

Conceito e importância de um Plano de Negócios (Plano Empresarial)

Conceito

A elaboração de um Plano de Negócios é fundamental para um empreendedor que deseje criar uma empresa.

O Plano Empresarial também conhecido como *Business Plan* ou *Plano de Negócios* é um documento que descreve quais os objectivos de um negócio e quais os passos que devem ser dados para alcançar esses objectivos. O Plano de Negócios sistematiza as informações necessárias para iniciar um negócio ou para uso num projecto já implementado, diminuindo os riscos e as incertezas.

É escrito por empreendedores, ser empreendedor envolve iniciar um negócio, organizar os recursos necessários (materiais, financeiros, humanos) e assumir os respectivos riscos e recompensas.

Importância

A elaboração de um plano envolve pensar e fazer algo. Ao traduzir-se por escrito o que pretendemos realizar, por exemplo, actividades, evita-se o esquecimento e ao mesmo tempo tem-se um guião de orientação durante a sua implementação.

O Plano Empresarial funciona como um manual orientando o empreendedor para iniciar a sua actividade ou para expandir o seu negócio.

Serve também como instrumento para o empreendedor solicitar empréstimos e financiamentos (estes conceitos serão explicados noutros capítulos) junto de instituições financeiras, como os bancos e cooperativas de crédito, bem como aos novos sócios e investidores.

Elementos de um Plano de Negócios

O Plano de Negócios é composto por vários elementos. Existem vários modelos para elaboração de um Plano de Negócios mas existem também elementos que são imprescindíveis e que são comuns entre os modelos.

Capa

A capa, que dá a primeira impressão sobre o Plano pode ser determinante para prender a atenção de quem o vai ler por isso, deve ser atractiva. Nela deve constar a identificação da empresa ou dos promotores do projecto no caso de a empresa ainda não existir, o endereço, nomes e telefone dos proprietários, logotipo da empresa (se tiver), data da elaboração do plano, número de página e o nome de quem elaborou o Plano de Negócios.

Sumário executivo

O Sumário executivo é uma síntese do Plano de Negócios e, embora conste no início, deve ser escrito após a conclusão do Plano, pois desse modo será mais fácil fazer um resumo dos aspectos mais relevantes do plano.

Oferece ao leitor do Plano uma ideia geral do projecto e dos seus aspectos principais e mais importantes. Deverá ser escrito de modo a despertar o interesse de quem vai ler, particularmente se for um potencial investidor, ou um possível sócio. Ele explica o modelo de negócios, fornece uma explanação dos fundamentos e justificações gerais para a estratégia que o empreendedor pretende implementar.

Descrição do projecto

Inclui a descrição do negócio que vai desenvolver, os objectivos e as metas, a visão e a missão da empresa, os dados da empresa como nome, endereço, números de contacto, dados do empreendedor, tais como, nome e responsabilidade no projecto. Consta também nesta secção a análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças, a chamada, em inglês, análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*).

A matriz SWOT determina, no processo de análise externa e interna, os seguintes componentes:



Fig. 1 Representação de SWOT

- **Pontos fortes:** variáveis favoráveis, internas e controláveis da organização (forças).
 - O preço é mais baixo que o dos outros detergentes como o OMO, KLIN e SURF.
 - Esta disponível no mercado em embalagens de vários tamanhos, desde as de 100 gramas até as de 2 quilogramas, tornando o acessível tanto aos clientes que possuem rendimentos baixos como aos que possuem rendimentos elevados.
- **Pontos fracos:** variáveis desfavoráveis, internas e controláveis da organização (fraquezas).
 - O produto é pouco conhecido no mercado pelo facto de ter sido lançado no mercado recentemente.
- **Oportunidades:** variáveis externas e não controláveis que podem gerar uma condição favorável à organização.
 - Verifica-se uma massificação do uso do detergente em pó através da substituição do sabão pelo mesmo.
- **Ameaças:** variáveis externas e não controláveis que podem gerar uma condição desfavorável à organização.
 - Existência de outras marcas já estabelecidas no mercado e que estão associadas a tradição, tais como o OMO
 - Fortes campanhas publicitárias e de outras marcas



Fig. 2 Embalagens diversas

Análise SWOT

Exemplo: Produto MAQ (detergente em pó)



Análise do produto

Neste ponto, o Plano de Negócios deve descrever, detalhadamente, os bens e serviços que a empresa pretende oferecer e a forma como pretende produzi-los; tem que constar uma descrição das características, especificações técnicas do produto e do seu processo produtivo, o **ciclo de vida do produto** e os factores tecnológicos envolvidos.

Ciclo de vida do produto

Ciclo de vida do produto é o período que decorre entre o lançamento desse produto e o declínio do mesmo. O ciclo de vida do produto é definido em quatro estágios ou fases que são a introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Introdução

A fase de introdução é caracterizada por incertezas e custos altos.

Nesta fase o produto é apresentado ao mercado através de um esforço de marketing intenso e focalizado com o objectivo de estabelecer uma identidade clara e promover ao máximo o conhecimento do produto pelos consumidores

Crescimento

Nesta fase há uma rápida aceitação do produto pelo mercado e regista-se uma melhoria significativa no lucro, é caracterizado por vendas crescentes do produto.

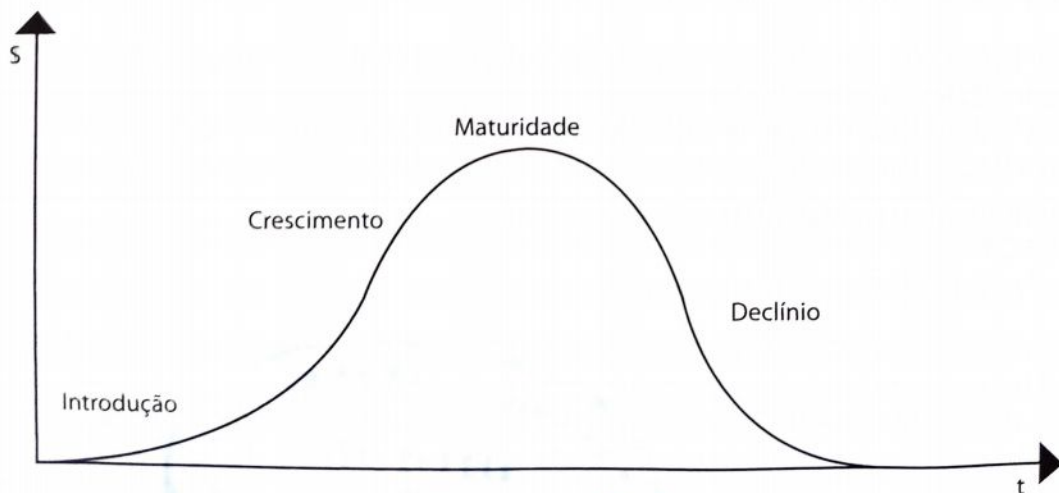
Maturidade

A fase de maturidade é caracterizada pela redução de procura porque o produto já foi aceite pela maioria dos consumidores potenciais, o volume de vendas estabiliza se, recomendada-se o estabelecimento de preços correctamente e a busca de novos mercados.

Declínio

Nesta fase o produto já não desperta mais o interesse do mercado. Os investimentos em publicidade são reduzidos, por consequência a margem também diminui. Para tentar melhorar deve-se buscar participação e liderança, concentrar-se em um nicho de mercado e no caso de não conseguir relançar, o produto deve ser retirado do mercado lentamente.

Ciclo de Vida do Produto



No entanto é preciso notar, que um bom gestor deve saber identificar cada uma destas fases do seu produto e saber reiniciar no processo quando o produto entra na fase de declínio, esse reinício pode ser pelo acréscimo das funcionalidades do produto, pela mudança por exemplo da embalagem, entre outras.

Análise de mercado

A análise de mercado deve incidir sobre o segmento ou nicho de mercado a atingir, identificar os potenciais clientes, caracterizar os concorrentes (actuais e potenciais). Uma análise do mercado, em geral, deve apresentar quais as necessidades do mercado que o produto vai satisfazer e como se diferencia da concorrência. Pressupõe, ainda, que se faça uma análise da procura e da oferta a procura é representada pela quantidade de clientes que estejam dispostos a adquirir o bem ao serviço enquanto a oferta corresponde a quantidade de fornecedores desses mesmos bens ou serviços.



Exercícios de aplicação

1. Escolhe um produto e faz a análise SWOT do mesmo.
2. Quais os quatro estágios do ciclo de vida dum produto?

Plano de Marketing

Nesta secção são descritas a estratégia global de *marketing* e as diversas políticas do *marketing-mix* (Produto, Preço, Praça, Promoção). Deve se abordar as políticas de comercialização.

A combinação do *marketing-mix* no que se refere à fixação de preços, aos canais de distribuição, às estratégias de promoção, comunicação e publicidade, isto é, às acções de *marketing* que vai usar para atrair clientes e enfrentar a concorrência. Deve constar também a previsão de vendas.

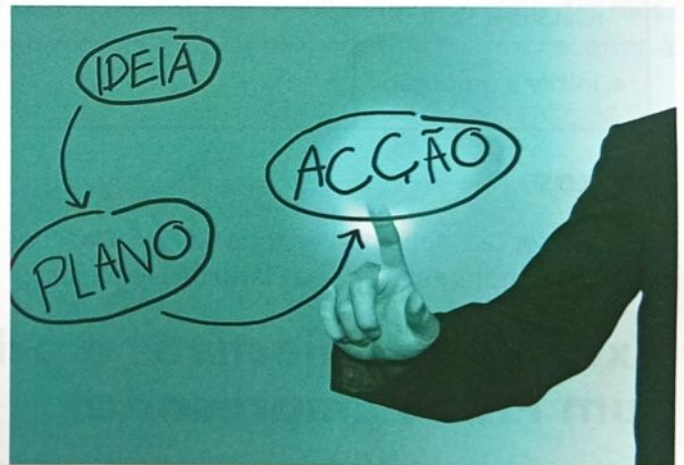


Fig. 3 A planificação deve estar presente em todas as actividades de um empreendedor

Análise financeira

A análise financeira incorpora o plano financeiro da empresa no Plano de Negócios, traduz em valores todos os aspectos abordados no Plano de Negócios. Inclui o plano de investimentos (relativos a instalações, equipamento, recrutamento de pessoal, e outras despesas) que corresponde à avaliação dos elementos necessários para o arranque do projecto, identifica as fontes de financiamento (capitais próprios ou capitais alheios)

No plano de exploração, o empreendedor deve fazer a análise dos proveitos (com as vendas do produto) e dos custos (fixos e variáveis). Deve constar também nesta secção o orçamento de tesouraria (previsão dos recebimentos e pagamentos a realizar) pelo menos para o primeiro ano de actividade; a análise do ponto crítico de vendas; a rentabilidade do projecto através da análise da TIR (Taxa Interna de Retorno) e do VAL (Valor Actual Líquido).

Cronograma geral das actividades e metas

Cronograma de actividades

O cronograma de actividades é um documento no qual constam todas as actividades a realizar no âmbito de determinado projecto assim como o período no qual as referidas actividades serão desenvolvidas, ou seja indica as actividades e quando e que as actividades serão realizadas.

O cronograma ajuda o empreendedor a estabelecer horizontes temporais facilitando deste modo o cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização de cada actividade.

Exemplo de cronograma de lançamento de um novo produto

Actividade	Mês			
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
1. Elaborar os questionários				
2. Fazer os inquéritos				
3. Elaborar o relatório do estudo				
4. Iniciar a produção				

Anexos

Esta secção deve conter todas as informações que o empreendedor considerar relevantes para um melhor entendimento do seu Plano de Negócios.

Fixação de objectivos e prioridades num Plano Empresarial

A principal razão de se escrever metas e objectivos é de procurar adequar e orientar o caminho que se deve seguir para que a empresa cumpra a sua missão em direcção à sua visão.

A meta indica as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que o empreendedor deseja. Os objectivos estão associados às metas e são declarações específicas que estão directamente ligados a uma determinada finalidade, fornecem detalhes do que deve ser feito e quando e, geralmente, são relacionados com números.

Também podemos dizer que objectivos são acções específicas mensuráveis que constituem os passos para atingir-se a meta.

Características dos objectivos:

Os objectivos devem ser **SMART**, palavra que provem do inglês e cujo significado é:

1. e**S**pecíficos
2. **M**ensuráveis
3. **A**lcançáveis
4. **R**ealísticos
5. **T**emporais

Específicos – indicando, exactamente, o que se pretende atingir, por exemplo a expansão do mercado

Mensuráveis – os objectivos têm de ser quantificáveis, têm de poder transformar-se em resultado concreto, passível de medição, por exemplo – aumentar a quota de mercado (meta – conquistar 40% do mercado até Dezembro/2011).

Alcançáveis – têm que ser desafiantes mas realistas e serem atingidos através de acções possíveis e realizáveis, senão corre-se o risco de se tornarem desmotivadores.

Realísticos – os objectivos têm que ser alcançados de acordo com os recursos que a empresa dispõe.

Temporais – na definição dos objectivos deve-se indicar o período de tempo durante o qual serão alcançados.

Num Plano de Negócios devem constar os objectivos gerais e específicos:

Objectivos gerais – são comuns a toda a organização, genéricos, amplos e abrangentes e de longo prazo.

Objectivos específicos – são aqueles que expressam uma ideia particular, o desdobramento dos objectivos gerais, mais concretos e explícitos, de médio e curto prazo.

Prioridades

O empreendedor tem que realizar muitas actividades e a melhor forma de definir a ordem das mesmas é a prioridade. Este aspecto está relacionado com a gestão de tempo, por isso, vamos recorrer à matriz do tempo de Covey para explicar o assunto.

Matriz de Stephen Covey

Urgente		Não-urgente
Quadrante I		Quadrante II
Importante	Crises Reuniões Problemas urgentes e inadiáveis Projectos com data marcada	Prevenção Criatividade Recreação Aprendizagem Planeamento Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de novas oportunidades
Quadrante I		Quadrante II
Não Importante	Interrupções Telefonemas Relatórios Correspondência Actividades populares Assuntos <i>stressantes</i>	Detalhes Pequenas tarefas Correspondência sem importância Actividades agradáveis Perda de tempo

Ao analisá-la notámos que os factores que definem a execução de uma actividade são a urgência e a importância:

- Urgência significa que a actividade exige a atenção imediata do empreendedor.
- Importância tem a ver com resultados. Se algo é importante, contribui para o alcance da missão, dos valores e das metas prioritárias.

Segundo Stephen Covey, a pessoa deve concentrar-se no Quadrante II, que se refere às actividades importantes mas não urgentes. Trata-se de um quadrante de grande importância para a sua vida, pois é onde deve estar toda a sua planificação de longo prazo: desenvolvimento pessoal e profissional, reavaliação da carreira e das suas competências pessoais, análise e antecipação de problemas futuros, estudos, leitura de livros da sua área de actuação, elaboração de estratégias para delegação de tarefas aos subordinados, aprimoramento dos relacionamentos, etc. Muitas vezes negligenciamos esse quadrante porque, embora fundamental para nossa vida, ele não tem a característica de urgência.

Capital fixo

O capital fixo é constituído por bens (edifícios, equipamentos, viaturas) para uso contínuo na empresa, geralmente por um período superior a 1 (um) ano ou por um período indeterminado.

Como calcular o capital fixo?

O empreendedor necessita de capital fixo para iniciar o seu negócio, por isso deve saber calcular quanto vai precisar.

Exemplo de cálculo de capital fixo:

Projecto: carpintaria

Descrição	Custo
Aquisição do terreno	5 000,00 MT
Construção do alpendre	2 000,00 MT
Compra de equipamento	10 000,00 MT
Mobiliário	1 000,00 MT
Bicicleta	2 000,00 MT
Despesas de início	1 000,00 MT
Instalação do equipamento	1 500,00 MT
Total	225 000,00 MT

É importante fazer uma análise sobre os custos de compra ou do arrendamento das instalações, e o da compra ou aluguer do equipamento (via *leasing*, por exemplo) para escolher a opção que apresente o menor custo.

Ao efectuar o cálculo do capital fixo, o empreendedor teve de partir do princípio que este irá determinar a sua capacidade de produção e a quantidade e qualidade da mesma e que a produção deverá ser suficiente para satisfazer a procura, ou seja dos clientes.

Capital circulante

Para iniciar um negócio, além do capital fixo, o empreendedor necessita de ter um capital circulante, precisa de ter dinheiro para comprar matéria-prima, pagar salários e fazer face a outros custos. Se o empreendimento for uma fábrica ou se for um negócio de comércio, por exemplo, terá que ter dinheiro para comprar os produtos para a sua revenda.

Muitas empresas gastam dinheiro em publicidade de modo a divulgar o produto antes de efectuar a sua venda. Tem gastos também com salários e rendas por um período anterior ao início das vendas.

Por isso, depois de adquirir os bens de capital fixo, o empreendedor precisa de ter capital circulante para iniciar o projecto. O capital circulante é o montante de recursos em dinheiro que precisa de ser investido para o funcionamento normal da empresa.

O capital circulante é necessário para:

- Compra de matérias-primas
- Concessão de crédito aos clientes
- Pagamento de salários
- Pagamento de despesas gerais como electricidade, água, telefone
- Compra de stocks

O Plano de Negócios deve prever dinheiro suficiente para satisfazer estas e outras necessidades de capital circulante da empresa.

Cálculo de capital circulante

O cálculo do capital circulante pode ser efectuado por 2 (dois) métodos:

1. Através do saldo das contas do Balanço patrimonial
2. Através do ciclo financeiro

Iremos abordar o 2.º método, pois o ciclo financeiro possibilita mais facilmente prever a necessidade de capital circulante em função de uma alteração nas políticas de prazos médios ou no volume de vendas.

Os elementos a ter em consideração são:

- Valor de vendas diárias (previsão)
- Prazo médio de recebimentos (dos créditos previstos para concessão aos clientes) – PM Recebimentos
- Prazo médio de stocks – PM stocks
- Prazo médio de pagamentos (dos créditos concedidos pelos fornecedores) – PM pagamentos

$\text{Ciclo financeiro} = (\text{PM Recebimentos} + \text{PM stocks}) - \text{PM pagamentos}$

$\text{Necessidades de capital circulante} = \text{Vendas diárias} \times \text{ciclo financeiro}$

Ex.: PM Recebimentos = 30 dias,

PM Stocks = 45 dias,

PM Pagamentos = 35 dias,

Vendas diárias = 500 000,00 Meticais (MT)

Ciclo financeiro = $30d + 45d - 35d = 40$ dias

Necessidade de capital circulante = $5\ 000,00\ \text{MT} \times 40 = 20\ 000,00\ \text{MT}$

Para fazer uma boa gestão, a empresa deverá oferecer um prazo de recebimentos inferior ao prazo de pagamentos, de modo a não comprometer os compromissos assumidos com os fornecedores.

Estes métodos são usados no caso de uma empresa que esteja em funcionamento. No caso de uma empresa que vai iniciar o seu negócio, o cálculo do capital circulante pode ser efectuado como no exemplo a seguir.

Exemplo de cálculo das necessidades de capital circulante

Rubrica	Custo
Electricidade	1 000,00
Stocks	2 500,00
Salários	1 500,00
Renda	500,00
Água	1 000,00
Dinheiro para imprevistos	9 500,00
Total	

Se o empreendedor acha que só após as vendas efectuadas num mês e meio poderá passar a dispôr do capital para cobrir esses custos, o cálculo que terá de fazer é o seguinte:

$$\text{Necessidade de capital circulante} = 15\,000 \times 1.5 = 22\,500,00 \text{ MT}$$

Podemos dizer que para iniciar este negócio, o empreendedor irá precisar de ter, para além do valor de capital fixo, um montante de 22 500,00 MTs para o capital circulante.



Exercícios de aplicação

O senhor João pretende iniciar um negócio de venda de carne (Talho). Qual é o capital fixo que ele necessita?

Custo do projecto

O custo do projecto é o capital total necessário para iniciar a empresa. O montante necessário é igual à soma do capital fixo e do capital circulante.

$$\text{Custo do projecto} = \text{capital fixo} + \text{capital circulante}$$

Formato de um Plano de Negócios

1. Título do projecto
2. Sumário Executivo

Neste ponto deve constar:

- Objectivos do plano
- Conceito do negócio
- Dados financeiros
- Expectativas de crescimento

3. Dados do proponente (nome, naturalidade, ocupação, escolaridade)
4. Capital próprio que vai usar no negócio (lista de bens pessoais – dinheiro, equipamentos, etc.)

Descrição do bem	Valor (de custo ou de avaliação)
------------------	----------------------------------

5. Descrição do projecto (conceito do projecto, produtos ou serviços, objectivos e benefícios para o empreendedor)
6. Clientes (utilizadores dos produtos)
 - Identificação das características dos clientes
 - Identificação dos interesses e comportamento dos clientes

- Identificação da motivação dos clientes comprarem (preço, qualidade, marca, prazo de entrega e de pagamento, atendimento da empresa)
- Identificação da localização dos clientes (tamanho do mercado)

Tipo de cliente	Localização
-----------------	-------------

7. Concorrentes

Empresa	Qualidade	Preço	Condições de pagamento	Localização	Atendimento	Serviços pós-venda
Empresa X						
Empresa y						

8. Previsão de vendas mensais

Tipo de produto ou serviço	Quantidade por mês	Preço por unidade	Total por mês

9. Capacidade de produção

10. Capital fixo

11. Capital circulante

11.1 Matérias-primas

11.2 Mão-de-obra

11.3 Despesas gerais (energia, água, renda, etc.)

Rubrica	Valor (MTs)
Custos fixos (30 dias)	
Stocks de matéria-prima (30 dias)	
Salários (30 dias)	
Custos de comercialização (30 dias)	
Registos e legalização	
Publicidade inicial	
Outros	
Total	

O total de capital circulante mensal é a soma das várias rubricas multiplicado pelo número de meses de espera que antecedem o período em que as vendas cobrem e são superiores aos custos.

12. Custo do projecto

12.1 Total do capital fixo

12.2 Total do capital circulante

Subtotal (12.1+12.2)

Imprevistos (x% do subtotal)

Custo do projecto (subtotal + imprevistos)

13. Fontes de financiamento

Custo do projecto

Fundos próprios

Fundos de empréstimos (custo do projecto – fundos próprios)

14. Rentabilidade do projecto

	1.º Mês	2.º Mês	3.º Mês
Vendas mensais			
Menos			
Custos de matéria-prima			
Custos de mão-de-obra			
Custos de despesas gerais (água, renda, energia)			
Lucro antes de imposto			
Menos			
Impostos			
Lucro líquido			

15. Plano de fluxo de caixa (*cashflow*)

	1.º Mês	2.º Mês	3.º Mês
Entrada de fundos			
Dinheiro no início do mês			
Receitas de vendas			
Fundos próprios			
Fundos da família, amigos ou donativos			
Fundos de empréstimos			
Outras entradas			
Total de entradas			
Saídas de fundos			
Amortização ou pagamento de dívidas			
Pagamento de juros			
Pagamento de impostos			
Outras saídas			
Total de saídas			
Saldo no final do mês			

16. Comentários finais (deve constar tudo o que achar relevante e que não tenha sido mencionado nos pontos anteriores mas que pode acrescentar valor ao Plano de Negócios).

Projecto e feira escolar

O objectivo deste tema é que o aluno, em associação com os colegas, faça uma aplicação prática dos conceitos aprendidos. Com a aprovação e o apoio da Direcção da escola e a supervisão dos professores, os alunos deverão reunir ideias e recursos com o objectivo de materializar o projecto e feiras escolares.

Etapas para criação do projecto escolar

1.ª Etapa – Escolha da ideia

Os alunos da turma reúnem-se e escolhem a ideia de projecto (uma das formas é a de o professor considerar a tarefa como TPC, dividir a turma em grupos e cada grupo trazer uma ideia e os respectivos argumentos para defender a sua ideia), fazem o orçamento e discutem com a Direcção da escola e professores. É necessário ter em conta que os recursos necessários para o projecto devem estar ao alcance da associação de alunos. O projecto deve ser realista.

Os alunos devem também decidir como vão usar e partilhar os benefícios do projecto.

2.ª Etapa – Liderança

Os alunos têm que escolher o órgão directivo do projecto, constituído por um presidente que deve ser escolhido em Assembleia-geral constituída por todos os alunos envolvidos (a base pode ser o responsável de cada um dos grupos formado na etapa anterior ou alguém escolhido por cada grupo). Deve-se eleger também um conselho fiscal (deve-se praticar o associativismo).

3.ª Etapa – Contribuições para o projecto

A maior parte das contribuições do projecto devem vir dos alunos e podem ser sob a forma de dinheiro ou outros recursos necessários ao projecto. O dinheiro do projecto é gerido pelos alunos e seus representantes e deve ser guardado de uma forma segura como no banco ou podem pedir apoio à Direcção da escola para obterem outras alternativas para manter o dinheiro em segurança. Podem solicitar ainda à Direcção da escola, às autoridades locais ou a comunidade alguma contribuição tais como espaço, equipamento e outros.

4.ª Etapa – Regime de trabalho

O envolvimento dos alunos deve ser fora das horas normais das aulas. Pode recorrer a um sistema de trabalho por escala se for necessário, dividindo-se em grupos, cabendo a cada grupo a realização das actividades em período específico.

5.ª Etapa – Implementação e operação do projecto

O arranque do projecto deve ocorrer quando as condições estiverem criadas. O ideal seria no 1.º trimestre mas caso não seja possível, deverá ser o mais rápido possível. Todos os alunos e a Direcção da escola devem assistir à inauguração do projecto escolar, o mesmo deverá terminar em Outubro ou no período antes do início dos exames de modo a não perturbar os mesmos.

O encerramento deverá ocorrer em Assembleia-geral dos alunos numa data escolhida pelos mesmos, nele serão apresentados e discutidos os resultados finais do projecto escolar e os alunos deverão discutir as lições e a experiência que ganharam no decorrer do projecto.

Alguns exemplos de projectos escolares implementados por alunos em algumas escolas do nosso país são:

- Criação de frangos e produção de ovos
- Cultivo de hortícolas (couve, repolho, cenoura, cebola, alface, etc.)
- Lavagem de carros
- Venda de refrigerantes na praia durante o fim-de-semana
- Fabrico de materiais para construção, tais como blocos, grelhas bem como vasos para flores
- Viveiros de plantas e árvores de fruta

Feira escolar

A feira escolar é também um projecto escolar. Os alunos devem envolver-se na preparação e realização de feiras escolares, nas quais podem ser expostos vários tipos de produtos e serviços.

Na feira também podem ser apresentadas actividades culturais, como dança, teatro, música, concursos e outras actividades. A feira pode ser realizada dentro ou fora do recinto escolar ou em espaço cedido pela comunidade mas deverá ser num espaço onde a comunidade local possa visitar e efectuar compras.

Na feira escolar, os alunos terão oportunidade de ver *in loco* como se comportam os consumidores no acto de escolherem os produtos e serviços, na negociação de preços. Terão também espaço para praticarem o *Marketing* nos seus quatro elementos (produto, preço, praça e promoção) para atrair os clientes e convencê-los a comprar os produtos e serviços, terão ainda possibilidade de efectuar contactos com futuros clientes.

A feira escolar deverá ser uma iniciativa do aluno em associação com os colegas.

Exemplo de actividades preparatórias (e prazos) para a organização e programa de feiras escolares, realizadas por outros alunos em algumas escolas.

	Actividade	(exemplificativo) Prazo
1	Contacto com o município para autorizar o uso de espaço público para a feira escolar	01/09/10
2	Inscrição dos alunos expositores de cada turma	1/9/10
3	Contacto com a polícia para garantir a segurança no local	01/09/10
4	Organização de peça teatral, actividades culturais, exposição de artesanato	5/09/10
5	Preparação de camisetas para os membros da comissão organizadora	5/09/10
6	Propaganda: cartazes, TV, rádio ou jornais	5/09/10
7	Verificação do ponto de situação dos expositores	5/09/10
8	Mobilização de alunos	permanente
9	Preparação de disticos	5/09/10
10	Distribuição de convites para entidades locais e patrocinadores	5/09/10
11	Preparação de perguntas para o concurso	5/09/10
12	Aparelhagem, som e DJ	5/09/10
13	Limpeza do local e ornamentação	8/09/10
	Realização da feira	9/09/10

Exemplo de programa do dia de feira.

Horas	Actividade	Responsável
6:30	Chegada de expositores Arrumação dos artigos de exposição	Alunos expositores
8:00	Inauguração	-
9:00	Peça teatral	Alunos
10:30	Concursos	Comissão organizadora
12:00	Lanche	Comissão organizadora
12:30	Danças e palestras	Grupos de dança Professores Palestrante
14:30	Divulgação de resultados do concurso: • Melhor exposição • Produto mais vendido • Produto ou serviço mais rentável	Júri
15:00	Encerramento	Director da escola

Fontes de financiamento e formas de mobilização

Na elaboração do Plano Empresarial, o empreendedor deve identificar e indicar as soluções para financiar o projecto.

Um projecto pode estar bem elaborado mas se o empreendedor não tiver capacidade de mobilizar fundos para o empreendimento, o mesmo não será implementado.

Fundos próprios

Uma das formas de financiar o projecto é a utilização de fundos próprios. Fundos próprios é o dinheiro resultante das poupanças pessoais do empreendedor ou da venda dos seus bens pessoais.

Os fundos próprios podem resultar também das contribuições de familiares e amigos do empreendedor e podem ser não só em dinheiro mas também sob a forma de equipamento, mobiliário, terras, edifícios, etc.

Na implementação de um projecto, o empreendedor deverá sempre ter capacidade para contribuir com fundos próprios. Normalmente, essa é uma exigência dos bancos como condição para ter acesso ao crédito, bem como de outros investidores que queiram entrar como sócios no empreendimento.

A aplicação de fundos próprios no projecto é também uma forma de tornar o mesmo credível e do empreendedor provar que tem confiança no seu sucesso, dado que todo o investidor investe o seu capital para obter retorno do investimento.

Empréstimos

Muitas vezes o empreendedor não dispõe de fundos suficientes para financiar o projecto, nesse caso ele recorre a alguém ou a uma instituição para obter o capital em falta contraindo assim um empréstimo. Esse dinheiro é o chamado **fundos de terceiros** e o empreendedor tem obrigações a cumprir perante o dono do dinheiro, como por exemplo o juro.



Fig. 4 Fachadas de instituições bancárias

Vantagens e desvantagens de fundos próprios e de empréstimos

Tipo de fundos	Vantagens	Desvantagens
Próprios	Tornam o projecto menos arriscado e mais estável	O risco é assumido apenas pelo empreendedor, então em caso de prejuízo, ele assume-o sozinho
	Os lucros são apenas do empreendedor	Priva o empreendedor de fazer outro tipo de aplicações
	O empreendedor pode tomar as decisões que quiser sem ter que consultar outras partes	Pode correr o risco de não tomar as melhores decisões, uma vez que não tem ninguém para contrariá-lo ou apresentar outra proposta sobre o assunto
	O dinheiro usado no projecto é livre de encargos como o juro por, exemplo	
	O empreendedor pode planear o uso do dinheiro sem sofrer pressões externas para pagamento de juros e outros encargos do dinheiro em datas fixas	
Empréstimos	Tem a possibilidade de ter acesso a uma quantidade de dinheiro que normalmente levaria muito tempo para acumular	O empreendedor tem que dividir o poder, compartilhar decisões estratégicas, perde parte do controle sobre o negócio
	O empreendedor partilha o risco com o dono do capital emprestado.	O custo dos empréstimos é elevado, quanto maior o uso de capital de terceiros maiores serão os compromissos fixos causados pelos juros adquiridos, maior o risco nos resultados
		O empreendedor tem que apresentar garantias para ter acesso ao empréstimo.

Formas de mobilizar o financiamento

Para financiar um projecto, o empreendedor terá que ter fundos próprios ou com recursos a capital de terceiros ou empréstimos.

Em relação aos empréstimos recomendam-se diferentes formas de financiamento, o capital alheio de curto prazo proveniente de bancos, clientes, de fornecedores, instituições de microfinanças e os financiamentos de médio/longo prazo que são normalmente destinados à aquisição de equipamentos, edifícios e instalações e na aquisição de bens duradouros.

São fontes para fundos próprios:

- Poupanças pessoais
- Salário ou rendimentos fixos
- Venda de bens pessoais
- Apoio financeiro de familiares e amigos
- Herança
- Prémios de jogos, concursos
- Poupanças em grupo
- Juros de depósitos a prazos
- Dividendos de acções
- Lucros gerados pelo projecto ou empresa

As fontes de crédito são:

- Entidades de crédito
- Crédito de fornecedores
- Crédito do governo
- Programas de crédito de organizações não governamentais

Outras fontes financiamento:

- **Leasing** – é um instrumento de financiamento ao qual a empresa pode recorrer quando não pretende afectar grandes quantidades de capital para ter acesso a um determinado bem (normalmente tratam-se de bens de equipamento). Durante a vigência do contrato de *leasing* o bem é propriedade da entidade financeira.
- Doações de organizações não governamentais.
- Doações governamentais.
- Subsídios do governo pela via da isenção ou redução de impostos e do pagamento dos direitos aduaneiros e subsídios a exportações.
- Apoio de associações.

Uma forma de financiamento que tem vindo a implantar-se em muitos países é o financiamento através de instituições de microfinanças.

Microfinanças

É uma actividade que consiste na prestação de serviços financeiros, essencialmente em operações de reduzida e média dimensão.

As instituições de microfinanças concedem empréstimos de pequena dimensão, geralmente direccionados para pequenos e micro empresários, bem como para pessoas de baixos rendimentos.

Em Moçambique, segundo o Banco de Moçambique, as instituições de microfinanças que existem são:



Fig. 5 Metical – A moeda da República de Moçambique

- Microbancos
- Cooperativas de Crédito
- Organizações de Poupança e Empréstimo
- Operadores de Micro Crédito
- Intermediários de Captação de Depósitos

Estas instituições oferecem vários produtos e serviços financeiros, entre os quais:

- Concessão de crédito
- Captação de depósitos do público
- Intermediação de depósitos por conta de uma instituição de crédito autorizada a captar depósitos

Resumo

O **Plano Empresarial**, também conhecido como *Business Plan* ou Plano de Negócios, é um documento onde se sistematiza as informações necessárias para iniciar um negócio ou para uso num projecto já implementado.

O **Plano de Negócios** funciona como uma bússola, que indica o caminho que o empreendedor deve seguir para implementar o seu projecto. Ao elaborar o seu plano de negócios o empreendedor reduz o risco e encertezas do seu projecto.

O Plano de Negócios é um instrumento muito importante para o empreendedor particularmente no caso solicitar empréstimos e financiamentos junto às instituições financeiras, como bancos e cooperativas de crédito, bem como aos novos sócios e investidores.

A preparação que o mesmo requer muita criatividade.

O Plano de Negócios deve obedecer a uma estrutura, de modo que a sua compreensão seja mais fácil para os destinatários que podem ser instituições de crédito, novos sócios e outros.

O **Capital circulante** são os recursos que a empresa mantém em caixa para atender às suas necessidades operacionais imediatas. É constituído por valores momentâneos e por bens que são totalmente convertidos em dinheiro.

O empreendedor pode iniciar o seu negócio com fundos próprios resultantes por exemplo das suas poupanças ou pode recorrer a fundos de terceiros ou empréstimos, recorrendo deste modo a instituições financeiras de microfinanças ou outras.

As fontes de financiamento do empreendedor podem ser os fundos próprios ou capital de terceiros ou empréstimos.

São fontes de fundos próprios as poupanças pessoais o salário ou rendimentos fixos, a venda de bens pessoais, lucros gerados pelo projecto ou empresa.

As fontes de crédito são: Entidades de crédito e programas de crédito.

O *leasing* é um instrumento de financiamento ao qual a empresa pode recorrer quando não pretende afectar grandes quantidades de capital para ter acesso a um determinado bem (normalmente tratam-se de bens de equipamento).



1. O Larson pretende abrir um negócio de venda de material de construção. Foi-lhe aconselhado adquirir os seguintes recursos: uma carrinha basculante de 4.5 toneladas, areia grossa, areia fina, cimento, pedra, dois trabalhadores, pás, carrinho de mão e baldes.
 - a) Indique quais os recursos de capital fixo: carrinha, pás, carrinho de mão.
 - b) Indique quais os recursos de capital circulante: areia grossa, areia fina, cimento, pedra, valores e baldes.
2. Em grupos, iniciem a elaboração do vosso plano de negócio a partir de uma oportunidade real de projecto identificada pelos membros do grupo (recomenda-se que este Plano de Negócios seja avaliado no final do ano lectivo).
3. O aluno, em associação com os colegas de turma, deve praticar o empreendedorismo, implementando:
 - a) Um projecto escolar.
 - b) Uma feira escolar.
4. Faça uma pesquisa e elabore uma lista sobre instituições de crédito que financiam pequenos projectos no município, distrito ou na localidade onde se localiza a sua escola, indicando os requisitos e garantias exigidas pelas mesmas.
5. No Plano de Negócios que está a ser elaborado pelo seu grupo, diga quais foram as soluções encontradas para a mobilização de fundos próprios.
6. Assinale com **V** as afirmações verdadeiras e com **F** as falsas:
 - a) Para iniciar um negócio, o empreendedor deverá ter fundos para efectuar todos os investimentos do projecto. ____
 - b) O uso de fundos próprios no projecto torna-o mais arriscado. ____
 - c) A utilização de empréstimos no negócio limita a tomada de decisões pelo empreendedor. ____
7. Assinale com **X** a(s) afirmação(s) correctas:
 - a) Um projecto financiado com fundos próprios tem garantia de sucesso. ____
 - b) Uma das fontes de capitais próprios são as poupanças pessoais do empreendedor. ____
 - c) Ao decidir investir capital de terceiros no projecto, o investidor terá que pagar a dívida e os juros do empréstimo. ____
8. Quais são as formas de microfinanças existentes na sua cidade, localidade ou distrito? Identifique quais são os serviços prestados pelos mesmos.
9. Assinale com **X** a afirmação certa.
 - a) O Plano de Negócios é um instrumento de orientação do empresário. ____
 - b) O estudo de mercado é um dos componentes do Plano de Negócios. ____
 - c) A análise da concorrência não é relevante para a elaboração de um Plano de Negócios. ____



10. Num Plano de Negócios a definição de metas é um passo imprescindível. Porquê?
11. Querer iniciar um negócio sem ter um Plano de Negócios é o mesmo que andar de olhos vendados. Concorda com a afirmação? Justifique.
12. Assinale com **V** as afirmações verdadeiras e com **F** as falsas. O capital fixo é constituído por:
- a) Bens cuja vida útil seja reduzida. ____
 - b) Bens cuja permanência na empresa seja por um período igual ou superior a um ano. ____
 - c) Todos os bens que a empresa possui. ____
13. O que é o capital circulante?
14. Os bens a seguir mencionados fazem parte do capital de uma empresa. Classifique com (C) os circulantes e com (F) os fixos.
- a) Uma carrinha de 3.5 toneladas. _____
 - b) Cortiça para a produção de carteiras. ____
 - c) Máquinas para corte dos moldes. _____
15. Um empreendedor, ao iniciar o seu negócio, pode recorrer a dois tipos de financiamento. Quais são? Quais são as vantagens e desvantagens de cada um?
16. Ao recorrer a capital alheio um empreendedor perde a sua independência na tomada de decisões. Concorda com a afirmação? Justifique.
17. Indique três fontes para obtenção de fundos próprios.
18. Assinale com **X** a afirmação certa.
- a) O *leasing* é um instrumento de financiamento. _____
 - b) Uma empresa pode recorrer ao *leasing* se pretende afectar grandes quantidades de capital para ter acesso a um determinado bem. ____
 - c) Durante a vigência do contrato de *leasing* o bem é propriedade da entidade financeira. ____
19. Actualmente, as instituições de microfinanças implantam-se cada vez mais em países em desenvolvimento. Explique quais as razões deste fenómeno e os benefícios que o mesmo pode trazer para os empreendedores.
20. Indique três fontes de fundos de terceiros.
21. Assinale com **X** a afirmação certa. As vantagens do uso de fundos próprios são:
- a) Os lucros pertencem apenas ao empreendedor. ____
 - b) O risco é partilhado entre o empreendedor e os sócios. ____
 - c) O empreendedor tem liberdade na tomada de decisão. ____

UNIDADE 2

CONTEÚDOS

• **Introdução à gestão da pequena empresa**

- Conceito de gestão
- Importância da gestão
- Funções básicas da gestão

• **Organização e gestão de produção**

- Processo de produção: Definição
- Etapas do processo de produção
- Organização e dimensionamento dum do processo de produção

• **Noções de *Marketing***

- Conceito de *Marketing*
- Importância do *Marketing*
- Principais elementos do *Marketing*

• **Noções de gestão de recursos humanos**

- Conceito de recursos humanos
- Importância dos recursos humanos
- Princípios para o dimensionamento, recrutamento, selecção, organização e motivação de recursos humanos

• **Noções de contabilidade**

- Registos básicos
- Custos e preços
- Transacções a pronto e a crédito

Págs. 26 a 67

Introdução à gestão da pequena empresa

Cada organização ou cada empresa requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas actividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho, as acções de mudanças necessárias para atingir objectivos previamente determinados.

Uma organização/empresa é uma combinação de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objectivo e é constituída por pessoas, recursos financeiros e recursos materiais.

Um negócio torna-se uma organização quando possui metas formais, emprega várias pessoas e apresenta uma estrutura formal que define as relações entre os seus membros.

Conceito de gestão

Para que uma empresa atinja os objectivos, é indispensável que todos os recursos envolvidos funcionem em perfeita coordenação.

A gestão não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível com o menor custo e com a maior eficiência, deste modo, podemos dizer que a gestão é o uso racional de recursos humanos, financeiros e materiais existentes para atingir os objectivos da organização.

As cinco variáveis básicas na Teoria Geral da Administração

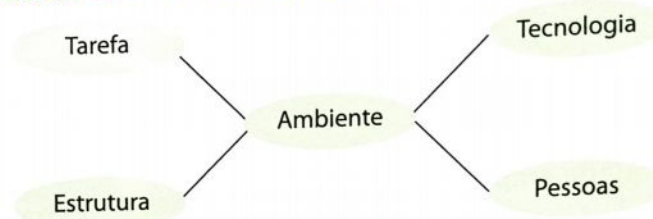


Fig. 1 Esquema de variáveis básicas na teoria geral de administração

Teorias administrativas, suas ênfases e principais enfoques

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização formal Princípios gerais da administração Funções do administrador
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria comportamental	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objectivos organizacionais e individuais
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planeada Abordagem de sistema aberto
Ambiente	Teoria estruturalista Teoria neoestruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
Tecnologia	Teoria da contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Fonte: Chiavenato, Idalberto, *Teoria Geral da Administração*

A Teoria Geral da Administração começou com ênfase nas tarefas sob a administração científica de Taylor. A seguir, a preocupação passou para a estrutura da teoria clássica de Fayol e para a teoria burocrática de Max Weber, seguindo-se, mais tarde, a teoria estruturalista. A reacção humanística surgiu com ênfase nas pessoas, por meio da teoria comportamental e pela teoria do desenvolvimento organizacional.

A ênfase no ambiente surgiu com a teoria dos sistemas, sendo completada pela teoria da contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia.

Cada uma destas cinco variáveis – **tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia** – provocou, a seu tempo, uma diferente teoria administrativa, marcando um passo gradual no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração.

Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando para segundo plano todas as outras.

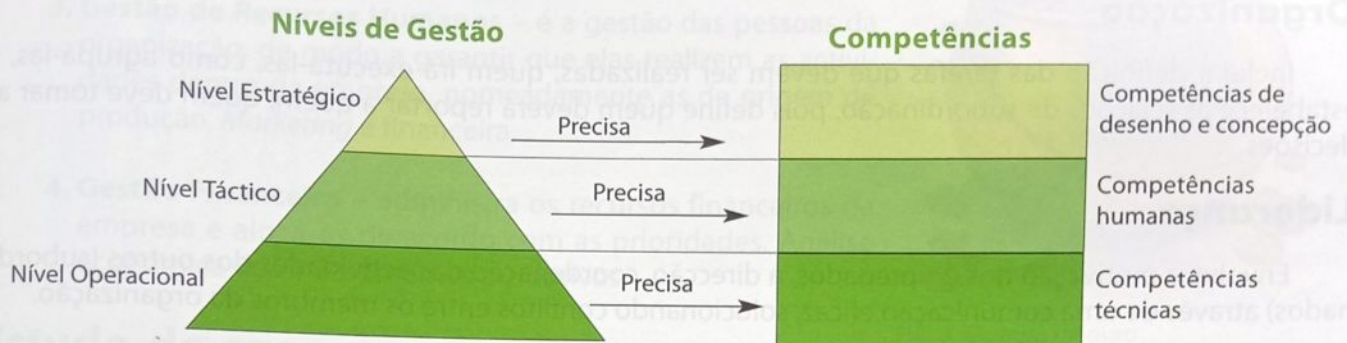


Fig. 2 Representação das teorias administrativas

Na empresa, a gestão ocorre em três níveis:

- Nível operacional
- Nível tático
- Nível estratégico

Nível estratégico – é o nível organizacional mais alto, é composto pelos dirigentes e funcionários que ocupam altos cargos na empresa e que tomam decisões que envolvem toda a organização, é responsável pela definição dos objectivos e estratégias da empresa, lida com assuntos relacionados com o longo prazo, é a chamada gestão de topo.

Nível tático – é o nível intermediário, ocupa-se do relacionamento e da integração entre os níveis operacional e estratégico, é responsável por transformar em planos e programas as decisões tomadas pelo nível estratégico e encaminhá-los ao nível operacional para a sua implementação, isto é, traduzem em objectivos e actividades específicas os planos desenvolvidos pelos gestores estratégicos ou de topo.

Nível operacional – é o nível onde as tarefas são executadas, onde se enquadram os gestores de primeira linha, responsáveis por orientar os trabalhadores que estão directamente envolvidos na produção e na criação dos produtos da empresa, implementando o plano definido pelos níveis de gestão superiores.



Exercícios de aplicação

Na gestão de uma pequena empresa como, por exemplo uma pastelaria, quem estaria no nível estratégico? E no nível operacional?

Importância da gestão

A gestão é fundamental para assegurar a existência, sobrevivência e sucesso da organização.

O estilo de gestão e as habilidades do gestor, no entanto, é que vão determinar o sucesso ou não da empresa.

Funções básicas da gestão

A gestão incorpora um conjunto de funções que permitem conduzir a empresa de forma a atingir os seus objectivos.

As funções de gestão são: planeamento, organização, liderança e controlo. (A seguir vamos descrever cada uma delas.)

Planeamento

Consiste na definição das metas da empresa, a forma de as atingir, isto é, a estratégia global, bem como o desenvolvimento de planos para integrar e coordenar as actividades que são estabelecidas de acordo com o nível hierárquico (estratégico, tático e operacional).

Organização

Inclui a definição das tarefas que devem ser realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, e estabelece as relações de subordinação, pois define quem deverá reportar a quem, quem deve tomar as decisões.

Liderança

Envolve a motivação dos empregados, a direcção, coordenação das actividades dos outros (subordinados) através de uma comunicação eficaz, solucionando conflitos entre os membros da organização.

Controlo

É o processo de monitoria das actividades, de modo a garantir que as metas alcançadas estejam em conformidade com as planeadas, comparando-as com os resultados obtidos e efectuando correcções dos desvios que ocorram.

Níveis e funções de gestão

Níveis de gestão	Funções de gestão			
	Planeamento	Organização	Liderança	Controlo
Estratégico	Determinação dos objectivos organizacionais; planeamento estratégico.	Desenho da estrutura organizacional.	Direcção geral; Definição das directrizes e políticas de gestão de pessoal.	Controlo global da organização e avaliação do desempenho organizacional.
Tático	Orienta o planeamento estratégico para uma determinada área da organização; Alocação de recursos.	Desenho da hierarquia departamental. Estrutura dos órgãos e equipamentos; Definição das regras e procedimentos.	Gestão de recursos; liderança e motivação dos trabalhadores.	Controlo tático; Avaliação e manutenção do desempenho departamental.
Operacional	Planeamento operacional de acções e actividades quotidianas.	Organização e definição de cargos e tarefas; Desenvolvimento de métodos e processos de operação.	Supervisão de primeira linha.	Centro operacional; Avaliação e manutenção do desempenho individual.

Tarefas de gestão

Numa empresa, a gestão está subdividida em quatro áreas principais, que são:

- Gestão de Produção
- Gestão de Marketing
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão da Financeira

1. Gestão da Produção – abrange o Planeamento e o controlo das actividades de Produção.

2. Gestão de Marketing – é responsável pela gestão da procura, pesquisas de mercado pela previsão da procura e identificação da procura potencial para o projecto de novos bens ou serviços.

3. Gestão de Recursos Humanos – é a gestão das pessoas da organização, de modo a garantir que elas realizem as actividades dentro da empresa, nomeadamente as de origem de produção, *Marketing* e financeira.

4. Gestão Financeira – administra os recursos financeiros da empresa e aloca-os de acordo com as prioridades. Análise económica dos investimentos produtivos.



Fig. 3 Moedas de ouro

Estudo de caso

A senhora Aurora foi durante muitos anos cozinheira do centro social da empresa Caminhos de Ferro de Moçambique.

No âmbito das reformas organizativas que se verificam na empresa, a mesma reformou-se antecipadamente e recebeu uma indemnização no valor de 300 000, 00 Mt.

Ela achou melhor investir o dinheiro em algo que conhecia, por isso decidiu iniciar um negócio de venda de comidas e bebidas (um pequeno restaurante). Para o efeito contratou 2 cozinheiros, 3 serventes e 2 guardas. Para além dum caixa que zela também pelo armazém.

Felizmente, a empresa foi crescendo e actualmente a mesma recebeu um convite para servir refeições a cerca de 100 trabalhadores da empresa Tchova, Lda.

Que conselhos darias a dona Aurora sobre como deverá gerir o seu restaurante e ao mesmo tempo aceitar a oferta de expandir o seu negócio? (Presta atenção a gestão da produção, dos recursos humanos e financeira)

Papel do proprietário da pequena empresa

Geralmente, numa pequena empresa o proprietário também assume a posição de gestor.

O gestor não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce na sua especialidade mas sim pela maneira como executa o seu trabalho e os resultados que consegue obter com os recursos disponíveis.

Quanto maior o conhecimento tecnológico de gestão que um gestor tiver, maior será a sua capacidade para analisar e tomar decisões que facilitem o sucesso da empresa.

Papéis básicos de um gestor

Segundo Mintzberg, são dez os papéis desempenhados pelos gestores, que se agrupam em três: interpessoais, de informação e de decisão.

Papéis interpessoais

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização: chefe nominal, líder e ligação.

1. Chefe nominal

O gestor age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. O papel de figura de proa está presente em certo número de tarefas.



Fig. 4 Planificação, uma das actividades de um gestor

2. Líder

A liderança é uma das actividades do gerente. A sua importância seria subestimada se fosse julgada apenas em termos das actividades de gestão que estão estritamente relacionadas com a direcção de pessoas como contratar, treinar e motivar.



Fig. 5 Papel de um gestor

3. Ligação

O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o administrador deve ter e manter, internamente e a nível externo. Nesses relacionamentos, ele vincula a sua equipe com outras, a fim de fazer intercâmbio de recursos e informações que lhe permitam trabalhar. O gerente de produção que obtém informações do gestor de vendas, estabelece uma ligação interna, por exemplo.



Fig. 6 Intercâmbio empresarial

Papéis de informação

Os papéis de informação estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização, e vice-versa.

1. Monitor

No papel de monitor, o administrador recebe ou procura obter informações que lhe permitam entender o que se passa na sua organização e no meio ambiente. Este papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, como revistas, conversas com pessoas internas e externas, a organização para obter informações sobre a concorrência, literatura técnica.

2. Disseminador

O papel de monitor é um complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização e da informação interna de um subordinado para outro, funcionando como um canal de passagem de informação.

3. Porta-voz

Enquanto o papel do disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz, envolve o inverso, isto é, a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.

Papéis de decisão

Os papéis de decisão envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.

1. Empreendedor

Como empreendedor o gestor inicia e planeia a maior parte das mudanças controladas numa organização. São as mudanças desejadas pelo próprio administrador que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.

2. Controlador de distúrbios

Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle do gestor, tais como eventos imprevistos, as crises ou os conflitos. Para lidar com estas situações, o gestor desempenha o papel de controlador de distúrbios.

3. Administrador de recursos

Segundo Mintzberger, a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. O papel de administrar recursos, que é inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. A administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais – administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.

4. Negociador

De vez em quando, a organização envolve-se em negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes da sua organização nessas negociações, que podem lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

Indicadores de sucesso da pequena empresa

Os indicadores são ferramentas usadas pelas empresas para avaliar se os objectivos e metas estão a ser alcançados, se financeiramente a empresa está a evoluir, a quota de mercado que a empresa detém, entre outros.

São exemplos de indicadores de sucesso de uma empresa:

Expansão da empresa, através de:

- Abertura de novas fábricas, lojas onde existe procura para o produto – aumento da quota de mercado.
- Introdução de novos produtos e serviços
- Aumento da capacidade produtiva e de armazenagem
- Aumento do número de empregados

Aumento do património:

- Pela construção ou aquisição de edifícios
- Aquisição de equipamentos
- Aquisição de empresas concorrentes ou de produtos concorrentes

Resultados financeiros:

- Aumento das receitas
- Aumento das vendas
- Aumento do lucro

Prestígio ou reconhecimento:

- Conquista de prémios por boa gestão, qualidade do produto/serviço
- Reconhecimento pela comunidade por contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos seus habitantes.
- Reconhecimento pelas outras empresas, como um exemplo a seguir, e pelo governo.

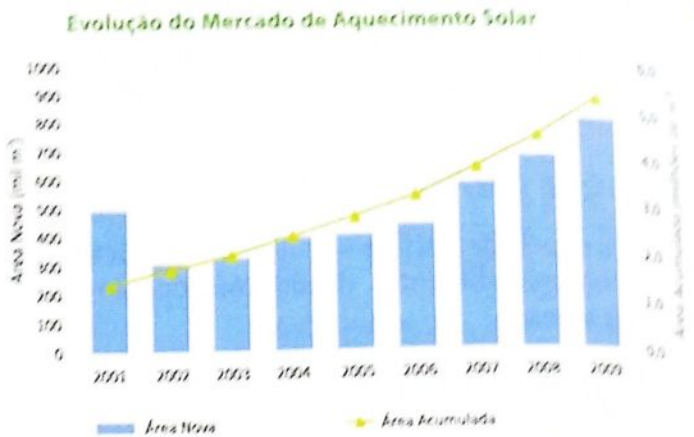


Fig. 7 Gráfico ilustrativo da evolução do mercado de aquecimento solar



Exercícios de aplicação

O senhor Jossias é alfaiate a cerca de 20 anos, nos últimos anos, além dos trabalhos da alfaiataria decidiu costurar vestidos utilizando capulana. Os seus clientes têm vindo a aumentar, de tal modo, que o senhor Jossias teve de se mudar da garagem onde funcionava o seu negócio para instalações maiores na zona do Alto-Maé. Considera que a pequena empresa do senhor Jossias é uma empresa de sucesso ou não? Justifica.

Resumo

Nesta unidade aprendemos que a gestão cobre todas as áreas duma empresa e pode ser definida como o uso racional de recursos humanos, financeiros e materiais existentes para atingir os objectivos da organização.

Existem três níveis numa organização: o nível operacional, o tático e o estratégico.

A gestão permite o uso de recursos existentes de forma eficiente e eficaz para atingir os objectivos da organização.

São quatro as funções da gestão: planeamento, organização, liderança e controlo.

As actividades de gestão estão organizadas em quatro áreas, também chamadas tarefas de gestão, que são:

1. Gestão da produção
2. Gestão de Marketing
3. Gestão de recursos humanos
4. Gestão financeira

Na gestão da pequena empresa, o gestor desempenha 10 papéis básicos:

1. Chefe nominal
2. Líder
3. Ligação
4. Monitor
5. Disseminador
6. Porta-voz
7. Empreendedor
8. Controlador de distúrbios
9. Administrador de recursos
10. Negociador

Pode-se verificar se a empresa está a ter sucesso ou não através dos seguintes indicadores:

- Aumento de património.
- Expansão da capacidade produtiva.
- Resultados financeiros.
- Reconhecimento e prestígio.

Organização e gestão da produção

Introdução

Diariamente usamos bens que resultaram de um processo de produção: a cama onde dormirmos, a escova de dentes, a chávena onde tomamos o chá, são exemplos de bens que chegaram até nós pelo facto de os gestores de produção terem organizado o processo de fabrico dos mesmos. Os cuidados médicos, a compra de uma passagem aérea numa agência de viagens, são também produzidos apesar de não serem palpáveis. São os chamados serviços mas que resultam também dum processo organizado.

Neste tema, iremos abordar o processo de produção, as suas etapas e como organizar e dimensionar o mesmo. Associado a ele também será abordada a qualidade do produto, os indicadores de desempenho do processo de produção e também a higiene e segurança no trabalho.

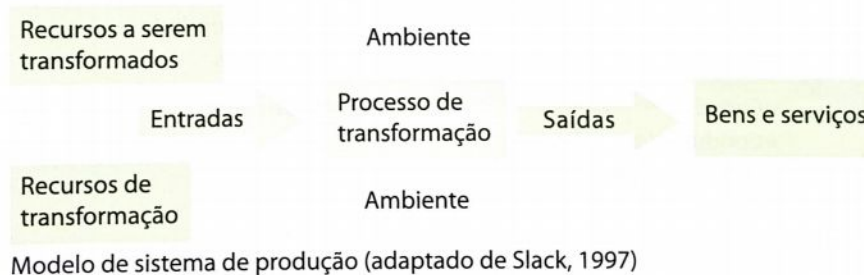
Definição de processo de produção

Numa organização, a função produção desempenha um papel central porque é a função responsável pelo alcance do objectivo principal da empresa, a produção de bens e serviços que são a razão da sua existência.

A essência da função de produção consiste em adicionar valor aos bens e serviços durante o processo de transformação.



Fig. 8 Uma fábrica – processo de produção



Gestão da produção

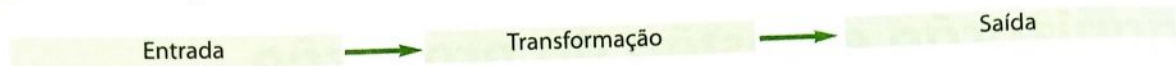
A gestão da produção é o uso de meios de produção (matéria-prima, equipamentos e mão-de-obra) de modo a criar bens com a qualidade assegurada e no montante correspondente aos recursos usados.

A produção pode ser definida como um processo onde os insumos (*input*) são transformados em produtos (*output*), essa transformação pode ser manual ou por um processo mecanizado.

Etapas do processo de produção

O processo de produção inicia com a entrada dos insumos.

Esquema de um processo de produção



São três as etapas principais de um processo de produção:

1.ª Etapa

Entrada – é o início do processo de produção, através da aquisição de insumos ou recursos. Insumos para sofrerem transformação: materiais, informações ou consumidores. Recursos de transformação: instalações, equipamentos e recursos humanos.

2.ª Etapa

Transformação – nesta etapa, os insumos introduzidos no processo sofrem uma transformação do seu estado inicial para resultar num bem ou serviço.

3.ª Etapa

Saída – é a obtenção do bem ou serviço, isto é, o resultado da transformação dos insumos.

Exemplos de processos de produção nas áreas da indústria, comércio e serviços:

Operação	Entrada	Transformação	Saída
Fábrica de frangos congelados	<ul style="list-style-type: none"> • Frangos frescos • Operadores • Equipamento de processamento • Câmaras de choques • Frigoríficos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação dos frangos e congelamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Frangos congelados • Moelas • Fígados • Patas de frango • Peito de frango
Loja	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadoria • Vendedores • Caixa • Consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocação dos produtos: nas vitrinas, prateleiras, cabides • Orientação dos vendedores • Venda de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos ajustados às necessidades do consumidor
Empresa de transporte terrestre de carga	<ul style="list-style-type: none"> • Camiões • Condutor (motorista) • Equipa de apoio • Carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte de carga 	<ul style="list-style-type: none"> • Carga transportada

Organização e dimensionamento de um processo de produção

Toda a actividade de planeamento e controle de produção tem como ponto de partida a previsão de vendas ou previsão da procura elaborada pelo *Marketing*, que determina:

- O quê?
- Quanto?
- Como?
- Onde?
- Com quem?
- Quando produzir?

Plano de vendas → Matéria-prima, mão-de-obra

O processo de produção deve ser organizado de modo a responder à procura dos clientes, produzindo a quantidade de produtos necessária para satisfazer a procura num dado momento, ou seja, deve-se produzir a quantidade certa na hora certa. Este processo denomina-se **dimensionar e organizar a produção**.

Existem 3 (três) aspectos importantes na organização e dimensionamento da produção:

Capacidade de produção

Determina a quantidade de produtos/serviços que a empresa pode produzir.

Existem factores que determinam a capacidade, tais como:

- A localização geográfica das instalações
- A planta dos edifícios
- A rede de energia
- Composição dos produtos ou serviços
- Projecto do processo
- Factores humanos
- Factores operacionais
- Factores externos



Fig. 9 Processamento de carne

Tecnologia

A tecnologia é um conjunto de princípios, métodos, instrumentos e processos aplicados à actividade empresarial, com o objectivo de produzir bens por meios mais eficientes e mais baratos.

A utilização de uma boa tecnologia na produção cria condições para se obter um produto de boa qualidade, isto é, quanto mais avançada ela for maior poderá ser a qualidade do produto produzido e maior será a produtividade, porque a empresa poderá produzir uma maior número de unidades em menor tempo e com menor custo por unidade.

A tecnologia envolve vários elementos, tais como:

- A qualidade e quantidade de matérias-primas utilizadas no processo produtivo e a forma como são combinadas

- Os equipamentos e as máquinas utilizadas
- O *layout* (desenho da fábrica)
- O *know-how* (conhecimentos técnicos) usado no processo de produção

Layout (desenho)

A definição de *layout* não é apenas arrumação de equipamentos. Por um lado, indica a ordem do processo de produção e por outro indica a localização de todos os factores/actividades adjacentes à produção como a localização dos equipamentos, a quantidade de empregados, as áreas para armazém, espaço para a circulação de materiais, pessoas e máquinas.

Uma má definição do *layout* acarreta graves perdas de tempo e eficiência no processo produtivo.

No planeamento da localização dos equipamentos e materiais, deve-se ter em conta os seguintes aspectos:

- As máquinas e ferramentas devem estar numa área segura para evitar perdas por roubos e outros motivos.
- As etapas de produção devem estar localizadas em sequência para que o processo flua normalmente e sem possibilidade de erro.



- Deve haver sinalização e indicação para áreas restritas, passarelas e outros (de modo a evitar acidentes por exemplo).

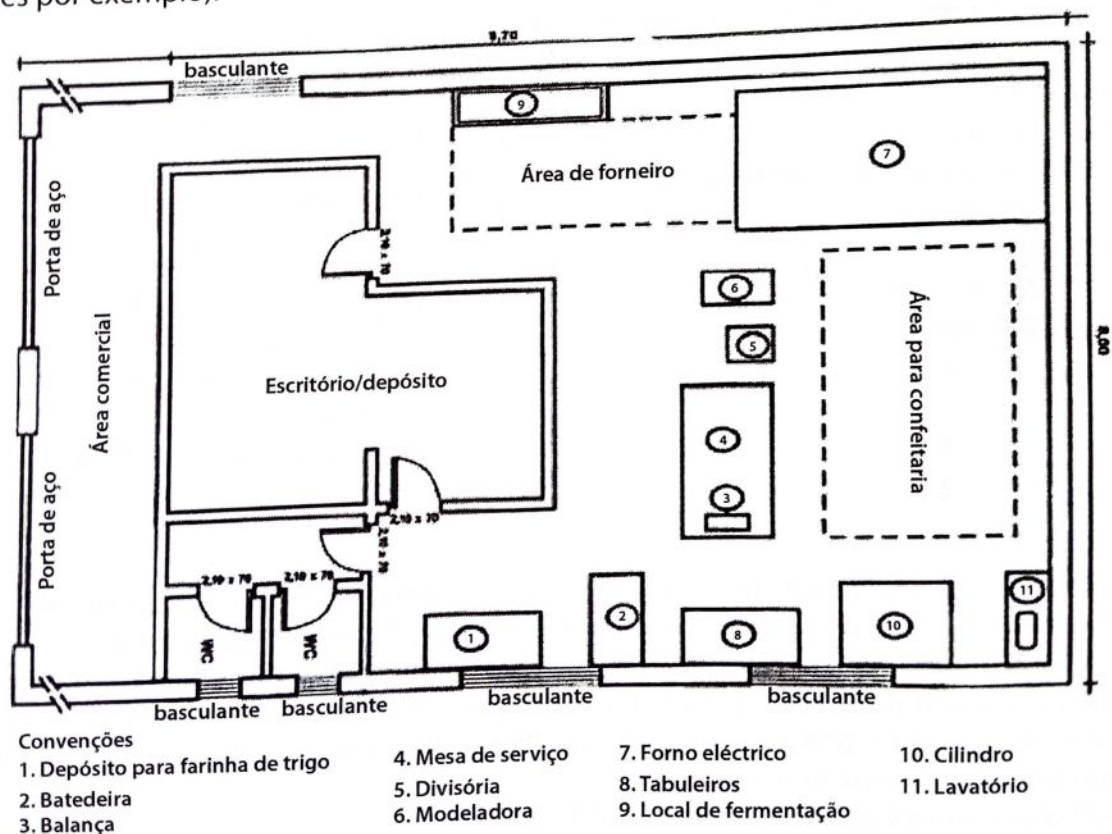


Fig. 10 Layout duma padaria

Exemplo de etapas do processo de produção de batas de uniforme:

Etapa ou operação	Equipamento ou método usado	Duração
1. ^a Corte de moldes de acordo com os tamanhos	Tesoura	25 mn/peça
2. ^a Costura dos moldes	Máquina de costura	15 mn
3. ^a Aplicação da etiqueta com o tamanho	Máquina de costura	5 mn
4. ^a Colocação de bolsos	Máquina de costura	5 mn
5. ^a Colocação de botões	Agulha	10 mn
6. ^a Embalagem		
7. ^a Armazenagem		

Qualidade do produto

O sucesso de um projecto depende da qualidade dos produtos do mesmo e que esses produtos satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

A qualidade do produto é percebida através das suas características, que os clientes consideram aceitáveis para satisfação das suas necessidades.

Está associada à durabilidade, ao material usado no seu fabrico e muitas vezes ao seu preço. Não é linear mas muitas vezes quanto maior for a qualidade do produto mais elevado é o seu preço.

Na época actual caracterizada pela globalização e pela regionalização, no caso de Moçambique que está integrado na SADC (*South Africa Development Community*), a qualidade do produto da empresa é um factor de diferenciação e uma porta aberta para o acesso a mercados, consumidores doutros países da SADC.

Em Moçambique existe o Instituto Nacional da Normalização e Qualidade (INNOQ) que é um organismo governamental subordinado ao Ministério de Indústria e Comércio (MIC).

O INNOQ é responsável pela definição e aplicação das normas (padrões de qualidade) dos produtos de fabrico nacional.

Quando os produtos obedecem às normas de qualidade estabelecidas, o INNOQ emite um certificado de qualidade para os mesmos.

As normas de um país são baseadas nas normas ISO (*International Standardization Organization*).

Se um empreendedor pretende obter um certificado internacional de qualidade para o seus produtos ou serviços, deve recorrer à ISO com o apoio do INNOQ.

Indicadores de desempenho do processo de produção

Indicadores são parâmetros para medir ou avaliar o desempenho organizacional ou parte dele (indicadores departamentais, financeiros, avaliação de desempenho humano, etc.).

O desempenho do processo produtivo pode ser avaliado através de:

1. Grau de utilização da capacidade instalada

- Dos edifícios
- Dos equipamentos
- Da mão-de-obra

2. Grau de eficiência ou produtividade dos equipamentos

A qualidade dos equipamentos e a manutenção dos mesmos, influencia na produtividade, enquanto, a eficiência ou produtividade dos empregados é influenciada pela sua qualidade, motivação e também, pela capacidade de liderança do empreendedor.

3. Grau de realização dos padrões de qualidade estabelecidos

- Índice de reclamações de clientes
- Devolução de produtos
- Índice de produtos defeituosos

4. Grau de desperdício ocorrido no processo produtivo

Um grau baixo de desperdício indica um melhor desempenho do processo de produção.

Higiene e segurança no trabalho

A lei do trabalho no seu Artigo 216 estabelece que todos têm direito a prestação de trabalho em condições de higiene e segurança, e incumbe o empregador a criar e a desenvolver meios adequados a protecção e integridade física e mental dos trabalhadores e a constante melhoria das condições de trabalho dos mesmos.

A mesma lei estabelece que o empregador deve fornecer equipamentos de protecção e roupas de trabalho apropriados com vista a prevenir os riscos de acidentes ou efeitos prejudiciais a saúde dos trabalhadores.

Higiene no trabalho

A higiene no trabalho é um conjunto de normas e procedimentos que visam a protecção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executados.

A higiene no trabalho tem carácter preventivo e por objectivo a promoção da saúde e o conforto do trabalhador, evitando que o mesmo adoença e se ausente do trabalho.



Fig. 11 Medidas preventivas de higiene e segurança no trabalho

Tem como principais objectivos:

- Eliminação das causas das doenças profissionais.
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes ou portadoras de defeitos físicos.
- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões.
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio de controlo do ambiente de trabalho.

Segurança no trabalho

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, usadas para prevenir acidentes através da eliminação das condições inseguras de trabalho, da instrução ou convencendo os empregados a aderirem a práticas preventivas de acidentes.



Fig. 12 Trabalhadores em plena actividade

Medidas preventivas de acidentes de trabalho

As acções e medidas destinadas a evitar acidentes de trabalho dependem directamente do tipo de actividade exercida, do ambiente de trabalho e das tecnologias e técnicas utilizadas.

No entanto há medidas de prevenção que são comuns independentemente do tipo de actividade, tais como:

- Manter o local de trabalho confortável;
- O trabalhador deve ter muito cuidado e seguir todas as regras de segurança na realização de actividades mais perigosas;
- Organizar o local de trabalho ou o seu posto de trabalho não deixar objectos fora dos seus lugares ou mal arrumados. Se tudo estiver no seu lugar não precisará de improvisar perante imprevistos e isso reduz os acidentes;
- O trabalhador deve saber quais os riscos e cuidados que deve ter na actividade que desenvolve e quais as formas de protecção para reduzir esses riscos;
- A empresa deve organizar continuamente palestras, seminários e acções de formação sobre prevenção de acidentes.
- O trabalhador fazer sempre uso dos equipamentos de protecção individual que lhe são facultados, designadamente o uso de vestuário de protecção adequado, como as protecções auriculares para o ruído, óculos, capacetes e dispositivos anti-queda, e equipamento de protecção respiratória, entre outros.

- Os trabalhadores devem ser estimulados a analisar continuamente as condições de segurança do seu local de trabalho e a propor medidas e acções para tornar o mesmo mais seguro.
- A adopção pela empresa da chamada política de acidente zero, na qual empregador e trabalhadores tem como meta atingir zero por cento de acidentes durante um período de tempo, se tal ocorrer há incentivos oferecidos aos trabalhadores pelo cumprimento da meta.

Resumo

A função produção desempenha um papel importante. Permite o alcance do objectivo principal que é a produção de bens e serviços.

As etapas do processo de produção são 3 (três):

- 1.ª Etapa – entrada
- 2.ª Etapa – transformação
- 3.ª Etapa – saída

Para dimensionar e organizar um processo de produção é necessário ter em conta:

- 1.º A capacidade produtiva
- 2.º A tecnologia adoptada pela empresa para a produção
- 3.º Planear o *layout*

A actividade produtiva é afectada quando ocorrem fluxos complicados de materiais e disposição incorrecta de equipamento, desde modo o bom *layout* contribui para que a produção flua sem obstáculos e com facilidade aumentando a eficiência do processo de produção.

Para o sucesso da empresa, o empreendedor deverá produzir produtos/serviços com qualidade e que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes.

O INNOQ é o organismo responsável pela especificação dos padrões de qualidade, avaliação de conformidade e certificação de produtos e serviços em Moçambique. A higiene e a segurança do trabalho são interligadas, ambas têm como objectivo preservar a saúde do trabalhador no desempenho das suas tarefas. As empresas têm que criar condições de higiene e segurança para os seus trabalhadores. Obrigatoriedade esta que está prevista na Lei do Trabalho.

Noções de Marketing

Introdução

O mercado actual é caracterizado pela globalização, onde a actuação das empresas não é limitada pelas fronteiras físicas e geográficas dos países. Neste contexto, a concorrência é muito grande, as empresas para sobreviverem e expandirem os seus negócios têm que recorrer a estratégias inovadoras e criativas para divulgarem os seus produtos e conquistar clientes.

Neste cenário, o *Marketing* assume um papel muito importante dentro das empresas, pois as estratégias traçadas pelo departamento de *Marketing* colocam a empresa em condições de concorrer em igualdade com outras empresas tanto a nível local como global, funcionando como um dos elementos imprescindível para o seu sucesso.



Fig. 13 O Marketing é uma ferramenta importante para o empreendedor.

Conceito de Marketing

O aumento da concorrência no mercado obrigou as empresas a reinventarem-se, a buscarem novas formas para atrair clientes de modo a poderem sobreviver no mercado.

Existem várias definições de *Marketing*. Kotler, por exemplo, diz que «*Marketing* é atrair e manter clientes», mas também podemos dizer que *Marketing* são as acções desenvolvidas por uma empresa para vender os seus produtos ou serviços enfatizando as qualidades, benefícios para os clientes actuais e para clientes potenciais.

Importância do Marketing

O *Marketing* é fundamental para o sucesso de uma empresa. De que adianta ter um bom produto se ninguém o conhece e se a empresa não consegue vendê-lo?

O *Marketing* funciona como um elemento de ligação entre a estratégia da empresa e o cliente, é responsável pela inovação de produtos e desenvolvimento de novos negócios.

Os objectivos das várias actividades de *Marketing* devem contribuir para os resultados que a organização como um todo se propõe a atingir. O *Marketing* é apenas uma das ferramentas para alcançar os objectivos traçados pelos gestores da empresa.



Fig. 14 Empreendedor fazendo Marketing

Elementos do Marketing (Marketing Mix)

As actividades de *Marketing* estão focalizadas em quatro elementos, os chamados 4 P's que provêm do inglês: *product*, *price*, *place*, *promotion*, que traduzidos para português significam: produto, preço, praça, promoção.

O *Marketing* combina estes elementos daí o nome de *Marketing Mix* (que significa mistura em português).

Passemos de seguida para a análise de cada um deles.



Fig. 15 Elementos do Marketing Mix

1. Produto

Produto é tudo o que é adquirido pelos clientes para satisfazerem uma necessidade.

Os produtos podem ser tangíveis, como por exemplo o pão, a cadeira, a mala ou intangíveis como um espectáculo ou umas férias numa estância turística.

A empresa ao desenvolver o produto, têm que ter em conta vários factores, tais como:

- O produto a desenvolver tem de responder a uma necessidade dos clientes, ser desejado pelos mesmos e responder às suas expectativas.
- O nome do produto (Ex: *Coca-cola*, *BMW*, *Kenwood*).
- A embalagem do produto (cor, tipo) deverá permitir a sua protecção, armazenamento e facilitar a sua identificação.
- A variedade dos produtos.

Se for uma empresa que produz comida para bebé, particularmente potes de frutas, deverá decidir quais os sabores de frutas que vai produzir, se vai combinar várias frutas ou não.

- A qualidade do produto

Que dependerá do mercado-alvo que pretende atingir. O mercado pode ser segmentado em função da renda ou rendimentos dos clientes. Clientes com baixa renda estarão dispostos a adquirir um produto cuja qualidade não seja alta se o preço também for acessível, no entanto clientes de alta renda estarão dispostos a pagar o preço que for preciso desde que o produto apresente um alto nível de qualidade e que eles considerem adequado de acordo com o seu grau de exigência e padrão de vida.

- Os serviços pós venda a oferecer como complemento do produto (assistência técnica e garantias)
- Design do produto

Como será a aparência do produto, a sua cor

- Características do produto (que devem diferenciá-lo dos produtos da concorrência, tornando-o único para o cliente).
- Política do governo

Produzir um produto que obedeça às normas instituídas pelas instituições governamentais (ex: obedecer às normas do Instituto Nacional de Normalização e Qualidade).

2. Preço

É a quantidade de dinheiro que o consumidor deve pagar para adquirir o produto ou serviço.

O preço é o único componente do *Marketing mix* que gera receita, ele deverá ser suficientemente baixo para que seja acessível aos consumidores e por outro lado suficientemente alto para gerar lucro para o empreendedor. Deste modo cabe a quem fixa os preços efectuar uma combinação destes dois componentes de modo a que o produto tenha um preço que satisfaça ambas as partes.



Fig. 16 Produtos expostos com o respectivo preço



Exercícios de aplicação

A coca-cola é um produto muito vendido no mercado nacional. Faça uma análise da praça ou distribuição deste produto.

Os factores a ter em conta na fixação do preço são:

O custo do produto

O preço deverá cobrir os custos da sua produção e permitir que o empreendedor obtenha uma margem de lucro.

Os preços praticados pelos concorrentes, tanto para produtos semelhantes como para produtos substitutos (a farinha de milho é substituta do arroz, o adoçante é substituto do açúcar).

A procura do produto

Esta determina o seu preço, se for alta o preço sobe e no caso inverso o preço desce.

A estratégia de preço poderá incluir descontos ou ofertas especiais, para tornar o produto mais atractivo ao consumidor.



Fig. 17 Cliente fazendo compras

3. Praça ou distribuição

É a disponibilização do produto ou serviço ao consumidor, os locais onde o consumidor poderá ter acesso ao produto de forma mais fácil e conveniente para o mesmo e quando o desejar.

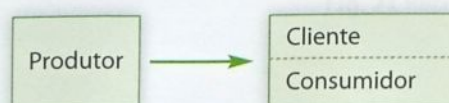
Na definição da estratégia de distribuição é necessário ter em conta que o produto tem que estar na hora certa e no lugar certo.



Fig. 18 Exemplos de distribuição

As formas de distribuição são:

Distribuição directa – que ocorre quando o produtor do produto ou serviço vende directamente ao consumidor sem intermediários



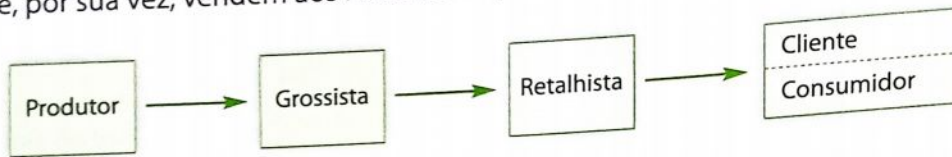
Distribuição indirecta – ocorre quando o produto ou serviço chega ao consumidor através de distribuidores, ou seja de outros que não o produziram e que funcionam como elo de ligação entre o produtor e o consumidor.

São exemplos de distribuição indirecta, os supermercados, lojas que vendem produtos que foram produzidos noutros locais, colocando os mesmos à disposição do consumidor. A distribuição indirecta pode ser a retalho ou a grosso.

- Na distribuição a retalho, o produtor vende os seus produtos ao retalhista que por sua vez vende-o aos consumidores finais.



- Na distribuição a grosso, o empreendedor vende os produtos em grandes quantidades aos grossistas que, por sua vez, vendem aos retalhistas que colocam o produto para venda ao consumidor.



Na escolha dos canais de distribuição, deve-se ter em conta factores tais como:

- Transportes

Para a fácil distribuição e colocação dos produtos ao consumidor, a rede de transportes é fundamental porque sem ela corre-se o risco de o produto não estar disponível quando o consumidor quiser adquiri-lo. Este aspecto afecta negativamente a imagem da empresa por um lado, pois demonstra falhas na sua logística e, por outro lado, cria condições para o consumidor experimentar produtos dos concorrentes ou produtos substitutos, podendo ocorrer a possibilidade de o consumidor deixar de consumir o produto da empresa em causa e optar pelo produto da empresa concorrente.

- Armazenagem

Os produtos deverão estar em locais de fácil acesso e em condições que permitam manter a sua qualidade, produtos secos, por exemplo, não poderão ser armazenados em locais sujeitos a humidade.

- Distribuição dos canais



Quanto maior for o acesso ao produto pelo consumidor maiores serão as vendas e maior a sua aceitação, deste modo muitos fabricantes ou têm as suas próprias lojas de venda, como por exemplo um *stand* de venda de automóveis (Toyota) ou fazem parcerias com grandes redes de supermercados, hipermercados para terem acesso a um maior número de locais de venda, como é o caso de fabricantes de geleiras como *Westpoint*, *Bosch* e outros que colocam esses produtos à venda em supermercados para os consumidores terem um maior acesso ao produto.

Propaganda

A propaganda influencia a escolha do consumidor, informa sobre produtos/serviços e sobre a empresa.



Fig. 20 Exemplos de propaganda

Segundo Kotler, a propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e ao público-alvo.

Costuma-se dizer que a propaganda é a alma do negócio, ela é importante porque não só informa como ajuda os clientes a criar ou mesmo a aumentar a percepção dos atributos do produto e as suas características.

Promoção de vendas

São os incentivos oferecidos aos clientes. Existem várias formas de promoção de vendas, tais como concursos, cupões (de descontos), prémios, etc.

Muitas vezes, os clientes estão a efectuar compras em grandes supermercados e deparam com produtos com uma tabuleta que diz: leve dois e pague 1. Esse tipo de estratégia não só atrai os clientes usuais do produto, como também os novos clientes que são tentados a efectuar a compra do produto e deste modo passam a conhecê-lo.

Relações públicas

Está associada a ideias como informação, persuasão e comunicação. Em relações públicas desenvolvem-se apelos junto do consumidor, recorrendo-se a histórias da empresa, faz-se referência à responsabilidade social da empresa, divulgando obras de caridade que a empresa realiza, por exemplo, apoiando institutos de investigação e pesquisa de doenças, doações para instituições que apoiam ou albergam crianças órfãs ou abandonadas.



Fig. 21 Recursos humanos duma empresa

Publicidade

É a comunicação que a empresa faz através dos vários órgãos de comunicação social como as televisões, jornais, rádios, revistas e outros para divulgação dos seus produtos. No caso da televisão, é necessário identificar o melhor horário para atingir o mercado-alvo do produto.

Outro instrumento poderoso que as empresas vêm usando é a *internet*, dado que é um veículo de informação que chega a milhares de pessoas e em tempo real. Em países mais desenvolvidos tanto a nível mundial como, é normal os clientes efectuarem compras através da *internet* e a empresa efectuar a entrega ao domicílio. Entrega anónima na facebook têm se tornado um grande canal de publicidade dado que é uma social que permite atingir um grande número de potenciais clientes num certo período de tempo.



Fig. 22 Publicidade em outdoors



Exercícios de aplicação

As operadoras móveis Mcel, Vodacom e Movitel têm recorrido a publicidade para a venda dos seus produtos e serviços. Na tua opinião qual é a empresa que faz melhor publicidade? Justifica a tua resposta.

Força de vendas

São constituídas por pessoas que conhecem a empresa e conhecem bem as características dos produtos/serviços da mesma e buscam clientes actuais e potenciais para venderem o produto. Este tipo de venda envolve um relacionamento ao vivo, interactivo e imediato com o consumidor, criando condições para um relacionamento duradouro, de longo prazo.

Muitas empresas usam esta forma de vendas, dão treino às pessoas envolvidas e constituem a chamada força de vendas, que recebem incentivos em função das vendas efectuadas.



Fig. 23 Uma das actividades da força de vendas é incentivar os clientes.

Segmentação

As pessoas são muito diferentes e pensam de forma diferente, estes aspectos influenciam a sua tomada de decisão quando efectuam compras de produtos e serviços.

Para melhor satisfazer os seus clientes, a empresa deverá segmentar o mercado.

A segmentação do mercado consiste num processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidades e preferências homogéneas, com características semelhantes entre si.

Através do processo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes, os chamados segmentos de mercado.

A segmentação de mercado pode ajudar as organizações a desenvolver e comercializar produtos, que se aproximem à satisfação do mercado-alvo (*target*) assim como a adaptar as suas políticas de *Marketing* em função desse mesmo mercado-alvo.

Para efectuar a segmentação do mercado podem ser utilizadas diferentes variáveis de segmentação baseadas nas características dos consumidores. As mais comuns são:

- Variáveis geográficas – na qual o mercado é dividido em unidades geográficas, tais como: país, região, urbano ou rural, clima, etc.
- Variáveis demográficas – que inclui a idade, sexo, raça, estado civil, tamanho da família, formação, ocupação, rendimentos, etc.
- Variáveis psicográficas – ocorre quando os compradores são divididos em grupos diferentes com base nos seus valores, crenças e atitudes (onde se incluem as preferências políticas, a religião, o *status* socioeconómico, a cultura, os passatempos, etc.).
- Variáveis comportamentais – inclui a lealdade à marca, taxa de utilização, aplicação dada ao bem, benefícios percebidos, etc.

Atendimento a clientes

No actual ambiente económico, a prestação de excelentes serviços aos clientes pode ser uma diferença crítica no sucesso de uma empresa.

O atendimento a clientes envolve todas as actividades da empresa e significa mais que atender reclamações, efectuar reembolsos, trocas ou devoluções ou sorrir para os clientes. Significa sair em sua busca, fazer tudo o possível para satisfazê-los e tomar decisões que os beneficiem. Um bom atendimento atrai clientes, fideliza-os e aumenta as vendas.

A excelência no tratamento dos clientes pode ser alcançada através das seguintes regras básicas:

1. **O tratamento deve vir de cima:** a participação dos gestores da empresa é vital. Eles devem empenhar-se no «corpo-a-corpo» com os clientes, respondendo aos seus telefonemas e cartas, visitando os pontos de venda para manter contacto directo com os clientes.
2. **Toda a empresa precisa de ser envolvida:** a prestação do melhor serviço ao cliente não pode ser atribuição de um sector específico da empresa. O recrutamento, treino e reciclagem dos colaboradores da empresa devem ter como meta o foco no cliente.
3. **Delegar a autoridade:** o cliente não pode esperar por decisões dos escalões superiores. Elas devem ser tomadas no momento por quem está na linha de frente.
4. **Rapidez no atendimento:** a resposta ao atendimento deve ter em conta a prioridade dos problemas. Toda a reclamação séria deve ser respondida no máximo em 24 horas.
5. **Ouvir sempre o cliente:** pesquisas periódicas ajudam a fazer a sintonia e dão orientação para os ajustes necessários. As aspirações e os desejos dos consumidores estão em constante mudança.
6. **Fazer parcerias:** a relação com o cliente não acaba com a simples venda. É preciso estar preparado para auxiliá-lo quanto à melhor forma de utilizar seu produto ou serviço. A empresa deve ter à disposição do cliente um serviço de pós venda e o mesmo deve ser eficiente.
7. **Mudar os critérios de avaliação:** a satisfação do cliente deve ser um item tão importante na análise de desempenho e para a remuneração dos funcionários, quanto a conquista de fatias de mercado ou o aumento de facturação. Todo o cliente deve ser tratado como único.
8. **Investir em treino:** a orientação para a satisfação do cliente exige uma profunda mudança cultural na empresa. Para isso, é preciso muito treino em conceitos de qualidade total e técnicas de relações humanas.



Fig. 24 Atendimento ao público

Resumo

Marketing são as acções desenvolvidas por uma empresa para vender os seus produtos ou serviços, enfatizando as qualidades, benefícios dos mesmos para os clientes actuais e para clientes potenciais.

Marketing Mix é a combinação dos quatro elementos, os chamados 4 P's do *Marketing*, que são o produto, preço, praça e promoção.

A combinação destes quatro elementos vai constituir a estratégia para atrair novos clientes e fidelizar os clientes actuais.

Dos quatro elementos do *Marketing mix* o preço é o que garante a obtenção de receita pelo empreendedor, deste modo, na fixação do preço é necessário ter em conta que o mesmo deve por um lado estar de acordo com a capacidade de aquisição dos clientes e por outro deve garantir a obtenção de lucro pelo empreendedor.

A distribuição é um factor muito importante numa empresa, esta deverá ter um bom sistema de logística para garantir que não haverá rupturas de *stock* do produto.

A distribuição dos produtos numa empresa pode ser directa ou indirecta, esta última, por sua vez está subdividida em distribuição a retalho e distribuição a grosso.

A segmentação do mercado consiste num processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidade e preferências homogéneas, com características semelhantes entre si.

As variáveis mais usadas na segmentação de mercado são:

Os 4 P's do Marketing

Variável	Actividades
Produto	Diferentes tipos de <i>Design</i> Características Diferenciais com a concorrência Marca Especificações Política de garantia Embalagem
Preço	Financiamentos Condições de pagamento Prazo médio Número de prestações Descontos
Promoção	Propaganda Publicidade Relações Públicas Promoções
Praça (Ponto de venda)	Lojas Canais de distribuição Logística Armazenamento Distribuição

Para conquistar um cliente é preciso ter em conta três aspectos importantes:

1. Reconhecer que atendimento é, para o seu negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de *Marketing*. Ele incrementa o *Marketing* porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre seus serviços e a outros compradores.
2. Desenvolver um sistema de atendimento a clientes para a empresa que seja de fácil utilização pelos seus trabalhadores.
3. Projectar e implementar programas de manutenção de clientes.

Noções de gestão de recursos humanos

As pessoas são o recurso mais valioso de uma organização/empresa e são uma competência que não pode ser imitada pela concorrência.

O sucesso de uma empresa está associada a uma boa gestão dos seus recursos humanos, isto é, das pessoas que pertencem a empresa. Os seus valores pessoais, crenças e postura irão reflectir-se na forma como a empresa irá tratar os seus clientes.

Empregados motivados atendem melhor os clientes, prestam uma boa qualidade de serviço, que vai satisfazer os clientes.

Estudos efectuados concluíram que um cliente satisfeito atrai mais clientes para a empresa através do chamado *Marketing* boca a boca, pois o cliente transmite aos seus amigos e conhecidos uma boa imagem da empresa, do produto, elogia os trabalhadores e faz referência à boa qualidade de serviço prestado pela empresa, despertando nos outros a curiosidade para experimentar o serviço de atendimento prestado pelos trabalhadores da empresa e deste modo também podem adquirir o produto.



Fig. 25 Trabalhadores de uma empresa

Conceito de recursos humanos

A administração de recursos humanos sofreu mudanças ao longo dos tempos. Da simples gestão de pessoas, que dava mais ênfase à contratação, assiduidade, processamento de salários, transformou-se em gestão de recursos humanos, passando a integrar aspectos como o recrutamento, a gestão de carreiras, gestão do conhecimento, gestão do capital humano, a motivação, entre outros, que são fundamentais para o sucesso da empresa.

A gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel importante como parceiro das outras áreas da empresa como finanças, *Marketing* e produção.

Define-se gestão de recursos como engloba o planeamento, organização, desenvolvimento e coordenação e o controle de pessoas para ocuparem funções e cargos na organização (empresa) com vista a atingir os objectivos traçados pelos gestores da empresa.



Fig. 26 Recursos humanos

Importância dos recursos humanos

As pessoas são uma parte importante de uma empresa e têm uma função primordial para o sucesso da mesma, tendo em conta que os objectivos definidos, as estratégias traçadas serão implementadas pelas pessoas que fazem parte da empresa. Por outro lado, as pessoas são o espelho da empresa, pelo facto de estabelecerem o contacto entre a empresa e o meio exterior, nomeadamente clientes, fornecedores e outros.

Os recursos humanos tornaram-se tão importantes que, actualmente, em muitas empresas, o gestor de recursos humanos participa no planeamento e definição das estratégias da empresa e é auscultado no processo de tomada de decisão.

Os recursos humanos são importantes numa empresa porque são eles que garantem o funcionamento da mesma o alcance dos objectivos e o sucesso da empresa. Apesar de vivermos numa época caracterizada pelo uso da tecnologia, o elemento humano é ainda fundamental para o funcionamento das empresas.

Princípios para dimensionamento, recrutamento, selecção, organização e motivação de recursos humanos

O ciclo de gestão de pessoas compreende cinco processos básicos, que são: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos.

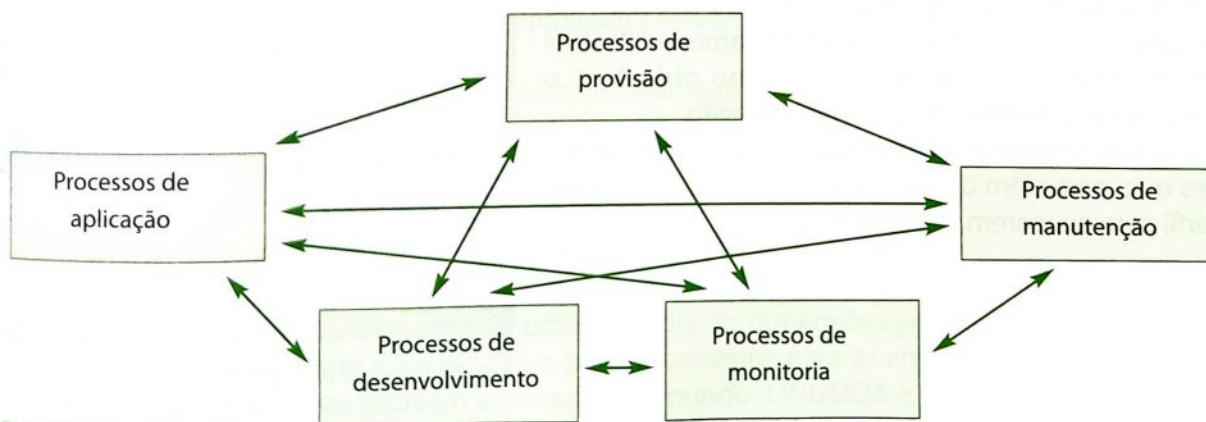


Fig. 18 Ciclo de gestão

Dimensionamento

Dimensionar os recursos humanos de uma organização não é fácil, o dimensionamento enquadra-se no processo de planeamento de recursos humanos.

O planeamento de recursos humanos deve ter em conta factores tais como:

- A produção planeada pela empresa
- O desenvolvimento tecnológico (que altera a produtividade das pessoas)
- A oferta e a procura do mercado
- O planeamento de carreiras e plano de sucessão da organização

O dimensionamento é a identificação da quantidade de pessoas necessárias para ocuparem funções e cargos dentro da organização (empresa).

O objectivo do dimensionamento é garantir que a empresa tenha o número de empregados adequados às suas necessidades reais.

Recrutamento

É um processo do subsistema de provisão de recursos humanos. Este subsistema inclui, além do recrutamento, a selecção, o planeamento de recursos humanos, o processo de integração e a entrevista de desligamento.

Segundo Chiavenato, o recrutamento *é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes para ocuparem cargos dentro da organização.*

Duma forma mais simplificada, pode-se dizer que o recrutamento é o processo através do qual a organização busca no mercado de trabalho pessoas com determinado perfil para desempenharem funções na mesma.

O recrutamento pode recorrer a duas fontes: internas (dentro da empresa) ou externas (fora da empresa):

Para efectuar o recrutamento deve-se responder às seguintes questões:

1. Onde recrutar?
2. Em que condições?
3. Como recrutar?

Seleccção

É uma das componentes do subsistema de provisão de recursos humanos e vem logo a seguir ao recrutamento. Ambos são parte do mesmo processo, que tem como objectivo o ingresso de novos recursos humanos na organização.

A selecção compreende a escolha entre os candidatos recrutados aqueles que, para além de reunirem os requisitos exigidos, tenham o perfil para ocuparem o cargo em questão.



Fig. 27 Seleccção de candidatos

Organização (enquadramento)

Após a selecção do candidato com o perfil mais adequado e a sua posterior admissão, é necessário elaborar um plano de indução, ou seja, um plano no qual conste todos os sectores da organização que o empregado recém-admitido vai visitar, quem irá recebê-lo para dar as informações do funcionamento do sector, de modo a que o novo empregado possa ter uma visão geral de como funciona a organização, facilitando assim a sua integração na empresa e obtendo conhecimento do funcionamento da organização como um todo e, da interligação existente, entre os diversos sectores.

Motivação

A motivação faz parte do subsistema de manutenção de recursos humanos. Os recursos humanos quando motivados trazem benefícios para a empresa, pois atendem melhor os clientes, mantêm e fidelizam clientes actuais e atraem novos clientes.

Existem várias formas de motivação dos empregados, tais como:

- Oferecer melhores condições de trabalho.
- Progressão na carreira profissional em função do seu desempenho.
- Oferta de bónus (no cumprimento ou superação das metas).
- Assistência médica e medicamentosa.
- Reconhecimento do seu desempenho através da atribuição de prémios, que podem ser monetários ou não monetários.

Um exemplo de uma forma de reconhecimento, é o que fazem muitas empresas de *fast food* (comidas rápidas – com a nomeação da figura de empregado do mês, como reconhecimento ao desempenho demonstrado pelo empregado ao longo do mês. Colocando a sua fotografia num local de destaque, onde possa ser vista pelos colegas e pelos clientes que frequentam a empresa.

- Avaliação periódica de desempenho e respectivas compensações.



Fig. 28 Laço da campanha contra o HIV



Exercícios de aplicação

O Senhor Rodrigues é um empreendedor, ele recorreu as suas poupanças e esta prestes a iniciar um negocio de uma empresa de assistência técnica a computadores e outros equipamentos informáticos, no seu plano de negócios ele previu numa primeira fase contratar três pessoas para o auxiliarem no funcionamento da empresa.

Suponha que o senhor Rodrigues que e um grande amigo do seu pai, soube que estas a estudar empreendedorismo e solicitou a sua ajuda para apoiar-lo a executar a contratação desses colaboradores.

Quais seriam os passos que tu iria recomendar que o empreendedor seguisse para contratar os recursos humanos que necessita para a sua empresa?

HIV/SIDA no local de trabalho

A pandemia do HIV/SIDA constitui uma tragédia de dimensões jamais vistas na história da humanidade, constitui um mal para a sociedade e, particularmente, para as empresas. Segundo estudos efectuados, 46 milhões de pessoas estavam infectadas no mundo (ONUSIDA e OMS – 2003:5), encontrando-se na

maioria dos casos nos países em vias de desenvolvimento, onde 75% das pessoas infectadas são trabalhadores cujas idades estão compreendidas entre os 15 e 49 anos.

Este cenário afecta negativamente as empresas, através dos trabalhadores infectados e afectados pelo HIV/SIDA, cujo desempenho é afectado pela pandemia, resultando num impacto negativo na rentabilidade e no sucesso das empresas e deste modo afectando a estabilidade económica e social actual e futura.

Impactos negativos do HIV/SIDA no local de trabalho

A lei 5/2002 de 5 de Fevereiro preconiza os direitos e deveres dos trabalhadores seropositivos.

Os trabalhadores seropositivos, quando não estão a efectuar o tratamento antiretroviral, são propensos a apresentarem altos índices de absentismo por causa da doença e quando não tratados, a sua capacidade de execução de tarefas e actividades reduz significativamente, causando um impacto negativo na empresa.

O impacto negativo para a empresa inclui:

- Redução da capacidade de produção
- Perca de trabalhadores com experiência de trabalho
- Aumento dos custos com assistência médica
- Aumento de custos com formação de novos trabalhadores para substituição dos doentes
- Redução da produtividade e eficiência
- Redução dos lucros

Formas de prevenção e luta contra o HIV no local de trabalho

Para reduzir o impacto do HIV no local de trabalho, o empreendedor pode desenvolver acções para prevenção e luta contra o HIV através de:

- Criação de uma política de HIV/SIDA no local de trabalho.
- Criação de comités para disseminação da política.
- Organizar acções de prevenção como campanhas de sensibilização e educação sobre o HIV/SIDA, através de palestras, debates, vídeos, teatro, distribuição gratuita de preservativos, distribuição de material informativo (folhetos, cartazes, panfletos sobre a doença, formas de transmissão).
- Combate ao estigma e discriminação.
- Divulgando os direitos dos trabalhadores seropositivos e aplicando medidas punitivas para os trabalhadores que discriminem os colegas seropositivos.

Um trabalhador seropositivo e que esteja a fazer tratamento, encontra-se em condições para executar as suas tarefas ou actividade como qualquer outro trabalhador que não tenha a doença, por isso, o tratamento entre os colegas de trabalho deverá ser de respeito e igualitário.

Movimento de empresas contra o HIV/SIDA

No nosso país, a consciência das empresas sobre as consequências negativas do HIV/SIDA para as mesmas e para os trabalhadores, motivou as empresas a organizarem-se para a criação de Movimentos contra o HIV/SIDA, como a Associação dos Empresários contra o Sida (EcoSida).

A EcoSIDA tem por objecto a promoção e prática de todos os actos que junto dos seus associados possam contribuir para a prevenção e combate à propagação do HIV/SIDA.

Os objectivos da EcoSida são:

- a) Consciencializar e promover o interesse da comunidade empresarial para a contínua necessidade de combate à pandemia do HIV/SIDA.
- b) Servir de interlocutor do Governo em representação dos associados para assuntos de política de prevenção e combate ao HIV/SIDA.
- c) Cooperar com o Governo e outros sujeitos na concepção de modelos de política, estratégias e programas de prevenção e combate ao SIDA.
- d) Promover acções de sensibilização, mobilização dos associados na prevenção e luta contra o SIDA.
- e) Apoiar os associados na concepção e implementação de projectos criativos e inovadores de prevenção e combate ao HIV/SIDA.
- f) Recolher e divulgar informação sobre novos desenvolvimentos em matéria de prevenção e combate ao HIV/SIDA.
- g) Organizar cursos de formação no interesse dos seus membros em matéria de prevenção e combate do HIV/SIDA.
- h) Adoptar, estimular e divulgar, junto dos associados, as melhores práticas e experiências bem sucedidas de prevenção e combate ao SIDA.
- i) Coordenar as acções de prevenção e combate ao SIDA no seio dos associados.
- j) Promover e coordenar políticas eficazes de não discriminação.
- k) Coordenar acções de facilitação de teste e aconselhamento voluntário.
- l) Promover a utilização das sinergias internas e internacionais na prevenção e luta contra o SIDA.

Resumo

As pessoas são o bem mais valioso de uma organização. A gestão de Recursos Humanos pode ser definida como o planeamento, organização, desenvolvimento e coordenação e o controle de pessoas para ocuparem funções e cargos na organização (empresa) com vista a atingir os objectivos traçados pelos gestores da empresa.

Quando motivados, os recursos humanos são uma mais valia para a empresa, são parte integrante do *Marketing* e funcionam como meio para atrair e fidelizar clientes, através da boa qualidade de serviço que prestam, particularmente no atendimento ao cliente e na resposta às suas necessidades e preocupações.

O HIV/SIDA é uma pandemia que trás repercussões tanto para os trabalhadores como para a empresa. Mitigação dos efeitos negativos exige um esforço conjunto de ambos.

Em Moçambique existem leis que protegem os trabalhadores seropositivos, as empresas por sua vez, também estão organizadas em movimentos para em conjunto minimizarem os efeitos negativos que o HIV/SIDA trás e que se reflectem a nível financeiro com o aumento de custos e conseqüente redução do lucro.



Fig. 29 Gestores de empresas

Noções de contabilidade

Introdução

Na gestão de pequena empresa, a contabilidade desempenha um papel muito importante. Uma empresa pode efectuar vendas, ter muitos clientes, ter uma grande receita mas se a parte financeira, contabilística não for bem organizada a empresa pode enfrentar problemas graves.

Esses problemas vão desde a falta de dinheiro para cumprir as suas obrigações com os fornecedores, bancos (se tiver empréstimos) registando atrasos nos pagamentos, até ao mais grave que seria uma situação de falência, em que a empresa deixa de ter capacidade financeira para cumprir com essas obrigações devido ao mau uso dos fundos disponíveis.



Fig. 30 Gestão e contabilidade de uma empresa

Conceito de contabilidade

A contabilidade é um sistema de informação cuja função principal consiste em assegurar a colecta e o tratamento de informação de base, com o objectivo de fornecer informação agregada e fiel do funcionamento da empresa.

A contabilidade fornece informação sob a forma quantitativa, permitindo ao empreendedor:

- Analisar os resultados (lucro ou prejuízo) de um determinado período.
- Obter informações necessárias para o planeamento e tomada de decisões.
- Dispor de várias alternativas de escolha e prever as respectivas consequências.

Registos básicos

Todas as transacções ocorridas na empresa têm que ser registadas em livros específicos, tais como:

Livro de caixa – no qual são registadas todas as operações de entrada e saída de dinheiro, de forma cronológica.

Livro de vendas – no qual são registadas todas as vendas efectuadas pela empresa tanto em dinheiro (pronto pagamento) como a crédito.

Registo de compras – nele são registadas todas as compras efectuadas pela empresa, independentemente do pagamento ter sido em dinheiro ou a crédito.

Livro de inventários – no qual regista-se todos os produtos comprados, tanto os que estão colocados a venda como os que estão em armazém.

Livro razão – agrupa os registos contabilísticos de uma empresa que usa o método das partidas dobradas.

Devido à sua organização em contas, o Razão permite que se observe o impacto de todas as transacções que as movimentam a cada momento. No Razão são indicadas todas e cada uma das operações da entidade, na medida e ordem em que ocorrem, assim como as alterações qualitativas e quantitativas por elas produzidas nos recursos aplicados e nas origens destes recursos.

Livro-diário

Registrar as operações da empresa no seu dia a dia, originando-se assim o seu nome.

No livro-diário, deverão ser lançados os actos ou operações da actividade mercantil, bem como os que modifiquem ou possam vir a modificar a situação patrimonial da empresa.

Toda a empresa, independentemente do seu tamanho, tem que efectuar registos, estes irão ajudar o empreendedor a controlar melhor a empresa, sabendo a todo o momento o que se passa nela. Por exemplo:

- Quanto dinheiro tem em caixa em determinado momento
- Quanto dinheiro a empresa obteve no dia com a venda de produtos

O registo de informação sobre dinheiro, pessoas, materiais e equipamentos vai ajudar o empreendedor na tomada de decisão.

Registo de caixa

O registo de caixa contém os movimentos diários de entrada e saída de dinheiro na caixa ou cofre da empresa.

Permite:

- Saber quanto dinheiro entrou e saiu num dado momento
- A origem e o destino do dinheiro

Exemplo de livro de registo de caixa

Unidade: MT

Data	Descrição	Ref.	Entrada	Saída	Saldo
01 Fevereiro	Dinheiro que havia (saldo em 31 de Janeiro)	—	—	—	1 000,00
02 Fevereiro	Venda de 5 camisetas ao preço de 100 Mt	VD 12/2/11	500,00	—	1 500,00
03 Fevereiro	Compra de 10 metros de tecido (matéria-prima) no valor de 20 Mt	10/CM/11	—	200,00	1 300,00
10 Fevereiro	Balanço	—	500,00	200,00	1 300,00

O livro de caixa contém os seguintes itens:

- **Data** – indica a data em que a transacção se realizou.
- **Descrição** – indica o descritivo da operação efectuada.
- **Ref.** – indica o documento de referência (factura, recibo).
- **Entrada** – indica o valor que entrou em caixa.
- **Saída** – indica o valor que saiu da caixa.
- **Saldo** – representa o valor ou dinheiro existente na caixa.
- **Balanço** – é a diferença entre o total de entradas e o total de saídas ocorrido no período, no exemplo é no dia 10 de Fevereiro.

Exemplo de registos simples de custos

Unidade: MT

Data	M. Prima	Renda	Transporte	Telefone	Salários
28 Abril	500,00		20,00	50,00	
29 Abril	200,00		50,00	50,00	
29 Abril		800,00	30,00	-	2 000,00
30 Abril	700,00	800,00	100,00	100,00	2 000,00

Registos de stocks (ficha cardex)

Na ficha cardex, regista-se a entrada e saídas de produtos de armazém. Com base nela também pode se identificar os maiores fornecedores e clientes, os artigos que têm maior rotação ou movimento e permite identificar o momento de fazer a reposição do produto, através do uso de sistema de stock mínimo.

Exemplo de ficha de controlo de stock

Nome do artigo: camisetas Preço de venda: 100 Mt 10 unidades Custo de compra: 60 MT			Ponto de encomenda:		
Data	Descrição	Ref.	Entrada	Saída	Existência
01 Janeiro	Compra na João Lda	VD 02	40	-	40
01 Janeiro	Compra na Martins SA	VD 04	20	-	60
02 Janeiro	Venda a Matola Lda	Fact 01/M/11	-	15	45
03 Janeiro	Venda a Jossias Lda	Fact 01/J/11	-	35	10

Neste tipo de registo, para cada artigo há uma ficha. O movimento de entrada, saída e existências é similar ao de registo de caixa e o registo de movimentos é efectuado da mesma forma.

Neste caso, o stock mínimo definido é de 10 unidades, o que significa que em armazém a empresa não pode, para este artigo, ter uma quantidade inferior a 10 e quando se atinge esse numero, tem que efectuar compras do mesmo. É o chamado ponto de encomenda.



Exercícios de aplicação

Suponha que é responsável pelo armazém da Aurora & Filhos, Lda., e que a esta empresa dedica se ao comercio geral.

Na ficha cardex do produto arroz Sasseka de 10 kg, constava a data de 31 de Maio que o stock existente era de 50 sacos. Após esta informação, registaram se os seguintes movimentos

- No dia 1 de Junho o armazém conforme VD 02/6/12 comprou na Delta, Lda. 200 sacos deste arroz;
- No dia 2 de Junho efectuou uma venda de 25 sacos de arroz Sasseka de 10kg a Dulce, S.A. conforme consta na factura No 210/D/12;
- No dia 3 de Junho realizou outra venda do mesmo tipo de arroz para a Erika Comercio-Geral, a venda foi registada através da factura No 215/E/12 e foi de 16 sacos

- d) No dia 4 de Junho adquiriu 100 sacos de arroz novamente na Delta, Lda., cuja Venda a Dinheiro tem o No 16/6/12.
Calcule a existência ou stock deste produto no dia 5 de Junho de 2012.

Custos e preços

Custos

Anteriormente, a contabilidade analítica ou de custos era considerada uma técnica para verificação e apuramento de custos de produtos ou serviços baseada em dados históricos.

Actualmente, a contabilidade de custos é vista como uma ferramenta muito importante para o controlo com o objectivo de reduzir os custos de produção.

O custo pode ser definido como o gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços.

Os custos têm 3 (três) funções básicas:

- **Valorização** – custos de *stocks*, produtos, preços, lucros
- **Planeamento** – planeamento, programação e controlo de produção, política comercial, análise de resultados
- **Controlo** – eficiência, consumo de materiais, processos, mão-de-obra

Tipos de custo

Os custos podem ser directos ou indirectos.

São custos directos aqueles que podem ser atribuídos (ou identificados) directamente a um produto, linha de produto, centro de custo ou departamento.

Na maioria das vezes, os custos directos são facilmente identificados e a sua afectação ao produto não apresenta dificuldades.

Custos directos – ex: matérias-primas utilizadas num produto, amortização de máquina usada na produção, os salários dos operários.

Os custos directos classificam-se em três categorias:

1. Custos directos dos materiais

São os custos dos materiais que incorporam fisicamente um certo produto, com possibilidade de imputação directa.

Exemplo:

- Quantidade consumida = 6 kg
- Valor unitário do material (em dinheiro) = 50 Mt/kg
- Custos directos do material = 6 kg x 50 Mt/kg = 300 Mt

2. Custos directos de mão-de-obra

Incluem todos os custos relativos ao trabalho prestado exclusivamente para o fabrico de determinado produto.

Exemplo:

- Tempo de aplicação = 4 horas
- Valor da unidade de tempo (em dinheiro) = 100 Mt/h
- Custo do salário = 4 h x 100 Mt/h = 400 Mt

3. Custos especiais diversos

Incluem os custos suportados directa e unicamente pela fabricação de certo produto e que não estão incluídos já nos custos directos de materiais e mão-de-obra.

São custos indirectos os referentes a todos os recursos consumidos pela empresa que não estão directamente relacionados com o produto, no entanto são realizados para possibilitar a sua produção.

Ocorrem em todas as fases do processo produtivo e a sua atribuição ao produto exige habilidade e conhecimento das pessoas que trabalham na área de custos da empresa.

Como exemplo de custo indirecto tem-se o custo dos salários dos responsáveis fabris e a amortização do edifício onde funciona a fábrica.

Cálculo do custo de um produto ou serviço

A ocorrência de custos directos e indirectos está presente em todos os processos produtivos, mas a participação nos custos totais e o seu conteúdo variam, principalmente, em função de: tipo de produto, tecnologia empregue e estrutura da empresa.

No cálculo do custo dum produto deve-se somar tanto os custos directos como os indirectos.

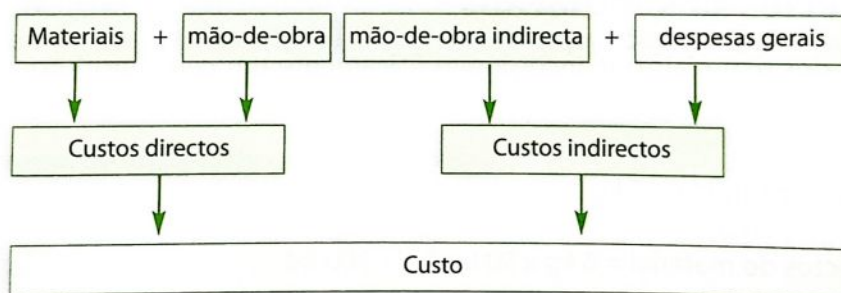
O **custo dos produtos fabricados** representa a soma dos custos dos produtos fabricados até o momento do encerramento do exercício, ou seja, é o custo da produção do período mais o custo da produção dos períodos anteriores ainda em *stock*.

Custo dos produtos vendidos é o custo dos produtos entregues aos clientes no período, ou seja, o custo dos produtos acabados que saíram do armazém. Representa a parcela de custo confrontada com a receita visando a apurar o resultado.

Os passos para calcular os custos de um produto são:

- 1.º **Passo:** separação dos custos directos dos indirectos
- 2.º **Passo:** cálculo do custo da matéria-prima
- 3.º **Passo:** cálculo do custo da mão-de-obra directa
- 4.º **Passo:** distribuição dos custos indirectos
- 5.º **Passo:** cálculo do custo total

Cálculo de custo de um produto



Preços

Estabelecer o preço de venda é uma decisão muito importante que a empresa deve tomar, já que o preço pode representar o sucesso, a rentabilidade e a competitividade ou não da empresa, e, consequentemente a garantia da sua sobrevivência ou não no mercado.

O preço é a quantidade de dinheiro que o consumidor deve pagar para adquirir o produto ou serviço.

Para o cálculo do preço, a empresa tem que tomar como base não apenas os custos de produção mas também tem que terem atenção a concorrência, os consumidores e os fornecedores.

Lere (1979, p. 58 *apud* Santos 1995, p. 191) sugere um conjunto de regras necessárias para o estabelecimento do preço com base nos custos, e segundo ele, quem fixa o preço deve:

1. Determinar o custo dos produtos.
2. Determinar o percentual (percentagem) de margem a ser usado.
3. Multiplicar o percentual de margem pelo custo do produto para obter a margem em unidade monetária.
4. Somar a margem monetária ao custo do produto para determinar o preço.

$$\text{Margem lucro} = \text{Preço} - \text{Custo}$$

O preço deve ser capaz de:

- Cobrir os custos directos
- Cobrir os custos indirectos
- Deixar uma margem de lucro

Além disso, o empreendedor deverá prestar atenção ao preço dos concorrentes e ao preço que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto.

Transacções a pronto e a crédito

A transacção a pronto ocorre quando o pagamento é efectuado no momento em que se recebe os bens ou serviços.

A transacção a crédito ocorre quando quem recebe os bens ou serviços promete efectuar o pagamento mais tarde.

Tipo de transacção	Operação	Vantagens	Desvantagens
Transacção a pronto	Venda	Obtenção imediata de dinheiro para o caixa Não requer muita formalidade	Preço relativamente baixo
	Compra		Tem que ter dinheiro disponível para pagar imediatamente
Transacção a crédito	Venda	<ul style="list-style-type: none"> - Os preços podem ser altos - Aumento do volume de vendas - Atrai mais clientes devido à facilidade oferecida 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de crédito mal parado (falta de pagamento) ou demora de pagamento de alguns clientes - Dispendir tempo para cobrança das dívidas dos clientes - Risco de desvalorização da moeda entre o período em que o crédito é concedido e o do seu pagamento - Possibilidade de perda do valor em dívida por falência do cliente devedor
	Compra	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de pagar a mercadoria mais tarde e fazer uso do dinheiro disponível para outros fins - Possibilidade de maior rotação do dinheiro, dependendo do prazo de pagamento obtido, o empreendedor pode vender a mercadoria, obter lucros e reinvestir 	

Orçamentação

Um orçamento é um plano detalhado que mostra como o empreendedor pretende usar o dinheiro e outros recursos durante determinado período de tempo.

Os orçamentos fornecem direcção e instruções para a execução de planos, efectuando o acompanhamento, levando ao controle, permitem a comparação entre o efectivamente realizado e o planeado.

O empreendedor deve orçar as vendas, os materiais e mão-de-obra directos, as despesas gerais de produção, etc.

Exemplo de um orçamento – padaria

Descrição	Valores totais em MT
Materiais (cimento, chapas de zinco, etc.)	12 000,00
Mão-de-obra	3 000,00
Forno	5 000,00
Balança	500,00
Fermento	150,00
Tabuleiros para coser o pão	1 500,00
Prateleira para colocar o pão	2 500,00
Despesas de distribuição	1 000,00
Total	25 650,00

Cálculo de lucro ou prejuízo

O lucro é a recompensa que a empresa obtém como resultado dos investimentos que realizou. O objectivo das empresas é maximizar o lucro. Contabilmente o lucro é calculado deduzindo os custos efectivamente contabilizados à receita dos produtos vendidos – é o chamado lucro económico.

O gestor de uma empresa pode efectuar o cálculo para saber se está a ter lucro ou prejuízo, no final de uma semana, um mês, trimestre, um ano ou mais, dependendo das suas necessidades. Para o efeito, ele deve, para o período em análise, compilar a seguinte informação:

- Valor total das vendas
- Valor total dos custos directos de materiais
- Valor total dos custos directos de mão-de-obra
- Valor dos custos totais indirectos sem incluir impostos
- Valor dos impostos



Fig. 31 Balanço de lucro e prejuízo de uma empresa

Exemplo:

Descrição	Empresa X	Empresa Y
Vendas mensais	10 000,00	14 000,00
Menos:		
Custos directos de materiais	8 000,00	8 800,00
Menos:		
Custos directos de mão-de-obra	700,00	900,00
Lucro bruto	1 300,00	4 300,00
Menos:		
Custos indirectos	2 000,00	1 900,00
Lucro antes de impostos	700,00	2 400,00
Menos:		
Impostos	300,00	450,00
Lucro líquido	1 000,00	1 950,00

Ao analisar o quadro podemos concluir que a empresa X teve um prejuízo de 1 000,00 Mt, (os parênteses simbolizam números negativos), enquanto a empresa Y teve lucro.

Mas como referenciámos, esta análise foi feita apenas em relação a um mês, o que significa que até ao final do ano o cenário de ambas as empresas pode mudar.

A contabilidade e a ciência que estuda e controla o património duma empresa, com o objectivo de representa-lo sob a forma de números de modo a servir como instrumento básico para a tomada de decisões de todos os sectores da empresa. E um sistema de informação muito importante.

Resumo

A contabilidade é um sistema de informação cuja função principal consiste em assegurar a recolha e o tratamento de informação de base, com o objectivo de fornecer informação agregada e fiel do funcionamento da empresa.

Os registos contabilísticos são importantes porque permitem que o empreendedor controle permanentemente a situação da sua empresa, assim como são base para a tomada de decisões. Os registos básicos são os de caixa, custos e stocks.

Os custos têm três (3) funções básicas: planeamento, valoração e controlo. E podem ser directos ou indirectos.

Custos directos são aqueles que estão directamente envolvidos no produto ou serviço, linha de produto, centro de custo ou departamento e são custos indirectos os referentes a todos os recursos consumidos pela empresa que não estão directamente relacionados com o produto, no entanto são realizados para possibilitar a sua produção.

Para o cálculo de custo de um produto somam-se os custos directos e indirectos.

No cálculo do preço, a empresa tem que tomar como base não apenas os custos de produção, mas também tem que ter em atenção à concorrência, dos consumidores e a fornecedores.

No decorrer das suas operações uma empresa pode realizar transacções a crédito ou a pronto pagamento.

Um orçamento é um plano detalhado que mostra como o empreendedor pretende usar o dinheiro e outros recursos durante determinado período de tempo.

O objectivo das empresas é maximizar o lucro. Contabilisticamente o lucro é calculado deduzindo os custos efectivamente contabilizados à receita dos produtos vendidos – é o chamado lucro económico.



8. Responda à pergunta do número anterior para o projecto escolar em que você está envolvido.
9. Visite uma empresa fabril e observe as condições de higiene e segurança que existem nela. Faça um relatório sobre a visita e apresente propostas para melhoria, caso identifique algo que não esteja bem.
10. Escolha um produto ou serviço e descreva através dos 4 P's qual seria o *Marketing Mix* desse produto.
11. Analise o mercado de refrigerantes em Moçambique e responda
 - a) Quais são as empresas que actuam nesse mercado?
 - b) Que tipo de distribuição praticam?
 - c) Faça uma análise do preço praticado de acordo com o tipo de distribuição identificado na alínea anterior.
12. Para o seu projecto escolar:
 - a) Indique os registos de caixa, custos e *stock*.
 - b) Calcule o custo do produto produzido ou vendido.
 - c) Determine o lucro ou prejuízo mensal.
13. Identifique os tipos de custos que podem ocorrer numa empresa.
14. Indique a diferença entre os tipos de custos da alínea anterior.
15. Efectue uma visita a um empresário e discuta com ele quais são as melhores formas de pagamento na aquisição de materiais e mercadorias e quais são as vantagens e desvantagens de cada uma.
16. A abertura de novas lojas, fábricas, é um indicador de sucesso de uma empresa. Concorda com a afirmação? Justifique.
17. A globalização alterou a forma como as empresas actuavam no mercado e obrigou as mesmas a reinventarem-se. Comente a afirmação.
18. O *Marketing* é fundamental para o sucesso de uma empresa. Porquê?
19. Os recursos humanos são o bem mais valioso de uma organização. Concorda com a afirmação? Justifique.
20. O HIV/SIDA afecta negativamente o desempenho das empresas. A afirmação é verdadeira ou falsa? Justifique.
21. No mercado competitivo, onde as empresas estão inseridas, a qualidade e a motivação dos recursos humanos são factores muito importantes que podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso duma empresa. Comente a afirmação.
22. Assinale com **X** a resposta certa. Os custos classificam-se em:
 - a) Custos directos ____
 - b) Custos indirectos ____
 - c) Custos totais e parciais ____



OBJECTIVOS

O aluno deve ser capaz de:

- Explicar o que é o risco.
- Identificar tipos de riscos nos negócios.
- Descrever as formas de gestão do risco nos negócios.
- Explicar o que é o seguro.
- Explicar a importância do seguro nos negócios.
- Descrever os tipos de seguros.

REDMI 13C

Seguros nos negócios

UNIDADE 3

CONTEÚDOS

• Riscos

- Conceito de risco
- Tipos de riscos
- Formas de gestão do risco

• Seguros

- Conceito de seguro
- Importância do seguro
- Tipos de seguro

Págs. 68 a 75

Riscos

Introdução

Um projecto, como a vida, é incerto. Todas as organizações independentemente, do seu tipo e tamanho, enfrentam influências e factores internos e externos que tornam incerto o alcance dos seus objectivos. Podemos dizer que todas as actividades duma organização envolvem risco, seja ele negativo ou positivo, mas isso não quer dizer que o empreendedor não deva tomar decisões nem desenvolver actividades por causa do risco envolvido, o que ele deve fazer é tomar precauções, tais como minimizar o risco ou transferir o risco para outras entidades fora da empresa, de modo a proteger os seus investimentos.

Neste tema será abordado o risco, os tipos de riscos e as formas de gestão do mesmo.

Conceito de risco

Existem várias definições de risco. Segundo o *Project Management Institute* (PMI), **risco** é evento ou condição incerta que, se ocorrer terá um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objectivo do projecto como tempo, custo, âmbito ou qualidade.

Por outras palavras, podemos dizer que risco é determinado evento ou conjunto de circunstâncias que, se ocorrerem, terão efeito sobre a concretização dos objectivos do projecto.

Tipos de riscos

Existem riscos directos e indirectos.

Risco directo é aquele que permite um certo grau de controle e o **indirecto** é o que não pode ser controlado.

Classificação dos riscos

Os riscos também podem ser classificados em:

Riscos baixos

São riscos mínimos os que normalmente não produzem benefícios para o empreendedor. Negócios com risco mínimos encontram-se associados a baixos retornos.

O risco é directamente proporcional ao retorno, quanto maior for o risco de um determinado investimento, maior será o retorno a ele associado. Digamos que o prémio para quem arrisca é maior do que para quem corre o risco mínimo.

Riscos moderados

São riscos que podem ser previstos, que podem ser calculados e até certo ponto serem geridos pelo empreendedor. Existem maiores possibilidades de gerir e assegurar que esse tipo de risco não afecte o negócio. São exemplos deste tipo de risco o incêndio, roubos e avarias de equipamento. A sua gestão inclui a tomada de medidas preventivas e acções de precaução.

Riscos elevados

São aqueles cuja possibilidade de ocorrer é muita alta. Tem-se pouco ou nenhum controle sobre eles.

Se estes riscos ocorrerem, o projecto poderá fracassar, tornando remotas as possibilidades de recuperar o investimento.

São exemplos de riscos que o empreendedor pode enfrentar nos negócios-os seguintes:

- Riscos de perda de mercado devido à mudança de gosto de clientes.
- Riscos de perda de clientes (se vender um produto considerado de luxo e o país estiver a viver uma crise financeira).
- Escassez de matérias-primas, combustíveis e outros implicando redução da produção.
- Tomada de decisão errada em relação à utilização de capital e outros recursos da empresa.
- Incêndio, roubos e calamidades naturais.

Tendo em conta que é impossível realizar um negócio sem correr riscos, dependendo das suas características, o gestor tomará atitudes perante o risco.

Existem três tipos de atitudes dos gestores face ao risco:

- Adverso ao risco: Pondera o risco que corre, de forma que só aceita correr maiores riscos se sentir que a maior rentabilidade que pode obter do investimento é compensadora.
- Indiferente: Não pondera os riscos que corre.
- Jogador: Gosta de correr riscos, pelo que à medida que o risco aumenta, sente-se atraído pela situação.

Formas de gestão do risco

A necessidade de gerir riscos decorre da consciência que os gestores têm de que existem factores internos e externos ao negócio, cuja ocorrência ao longo do ciclo de vida do negócio podem alterar o objectivo do mesmo.

Uma das etapas fundamentais para a gestão de risco consiste na identificação dos factores internos e externos que constituem risco de negócio.

O processo de gestão de risco envolve:

- A identificação dos riscos e oportunidades
- A medição e avaliação desses riscos a partir de uma perspectiva da exposição actual
- A determinação de um nível alvo (ou desejado) de exposição (apetite do risco)
- Um plano de gestão (envolve controlos, acções e retrocessos) para evoluir do estudo para o estado alvo.

O empreendedor poderá recorrer às seguintes acções para gerir o risco:

Minimizar o risco

O risco pode ser minimizado através da redução possibilidades da sua ocorrência, tomando medidas preventivas que o minimizem.

Tais como:

- Criar condições de segurança como colocar dispositivos de alarmes ou contratar guardas ou empresas de segurança para velar pelos edifícios e equipamentos para minimizar o risco de roubos.
- Sinalizar o local de trabalho, particularmente quando se usam máquinas que se movimentam e outras que podem causar acidentes de trabalho, reduz o risco da ocorrência dos mesmos.
- Fazer manutenção preventiva do equipamento para minimizar o risco de terem problemas técnicos que possa afectar a produção.
- Contratar pessoal com experiência para lidar com as máquinas, pois minimiza o surgimento de problemas por tomada de decisões erradas pelos operários por desconhecimento do funcionamento do equipamento.

Substituir o risco

Transferindo os encargos de suporte de risco para as empresas seguradoras, efectuando por exemplo um seguro contra incêndios, roubos, acidentes e outros riscos seguráveis.

Seguros

Conceito de seguro

O seguro é uma forma de gestão de risco, envolve a transferência do risco de uma parte (empresa ou indivíduo) para outra parte ou entidade (a empresa de seguro) que assume os riscos e recebe um prémio.

O seguro é um contrato pelo qual uma das partes se obriga, mediante cobrança de prémio, a indemnizar outra pela ocorrência de determinados eventos ou por eventuais prejuízos.

É a protecção económica que o indivíduo busca para prevenir-se contra a necessidade aleatória.

Sendo o risco um evento que pode ocorrer ou não, as seguradoras recebem prémios de vários clientes mas, no entanto, só pagam o seguro quando realmente ocorre o sinistro, ou seja, há muitos a pagarem o prémio e poucos a receberem.

Importância do seguro

No mundo empresarial, o seguro é algo que deve fazer parte da cultura do gestor. Vamos supor um cenário em que ocorra um incêndio nas instalações do seu empreendimento e que os edifícios e os equipamentos ficam danificados e que todas as matérias-primas se perdem com o incêndio.

Numa situação em que o gestor não tenha efectuado um seguro contra incêndios, a consequência seria a paralisação da actividade, a perda do investimento efectuado, a perda de clientes e o desemprego para os trabalhadores da empresa.

No entanto, se o gestor tiver efectuado o seguro, a empresa seguradora irá repor todas as perdas causadas pelo incêndio, isto é, apenas ocorrerá uma paralisação temporária das actividades, o empreendedor recupera o seu património e pode voltar a desenvolver as suas actividades como fazia antes do sinistro.

Por isso, podemos dizer que o seguro garante a continuidade do empreendimento caso ocorra um sinistro, permitindo deste modo, que os planos de longo prazo, de crescimento e de expansão do negócio não sejam afectados.

Tipos de seguros

Os riscos classificam-se em seguráveis e não seguráveis, isto porque nem todos os riscos podem ser aceites pelas seguradoras, dado que existem leis que regulam a matéria.

Riscos seguráveis são aqueles que são permitidos por lei, incluem o incêndio, roubo, morte, etc., e são riscos que podem até certo ponto serem controlados através de medidas apropriadas tanto a nível interno como externo da empresa.

Os riscos não seguráveis não podem ser segurados legalmente, são riscos que não podem ser controlados. São exemplos as situações resultantes de calamidades naturais, tais como de cheias, raios, terremotos, tsunamis ou situações de origem social mas incontroláveis como agitação política e guerras.

Como vimos, o empreendedor só poderá fazer seguro dos riscos legalmente seguráveis.

Existem vários tipos de seguro, tais como:

Seguro pessoal ou de vida

Sendo o empreendedor normalmente o responsável pelo sustento da família e, talvez por outras pessoas, é recomendável que faça um seguro de vida. Neste tipo de seguro, o empreendedor paga pré-

...mios mensais à empresa de seguros, que em caso de morte, ou invalidez, a empresa de seguros paga aos seus beneficiários (herdeiros, família) o valor do seguro efectuado pelo empreendedor. O empreendedor pode usar este seguro, por exemplo, como garantia num empréstimo bancário para expansão dos seus negócios.

Seguro de propriedade

Este tipo de seguro é feito para cobertura de perdas ou danos (por vandalismo, incêndio) na propriedade do segurado.

Geralmente a cobertura a propriedades é dividida em duas categorias: edifícios e propriedades pessoais. A cobertura a edifícios, normalmente, cobre danos causados por incêndios, raios, tempestades ou vandalismo. Por outro lado, fenómenos como terremotos, furacões e até mesmo desgaste e rochas são geralmente excluídos. A cobertura a propriedades pessoais é efectuada em relação a perdas e danos nos bens que estiverem dentro do imóvel, como arquivos, mobiliário de escritório, inventários, materiais, etc.

Ao aderir a este tipo de seguro é necessário prestar atenção se o mesmo inclui, por exemplo, os computadores, caso os tenha, e a rede telefónica, pois estes podem ser considerados pela seguradora como propriedade especial e ser objecto de cobertura adicional.



Fig. 1 Incêndio

Seguro contra roubo e assalto

No caso de roubo de bens, mercadorias, o seguro compensa os prejuízos resultantes do mesmo.

Seguro automóvel

Pode-se fazer seguro automóvel contra todos os riscos, que cobre riscos de roubo, incêndio, acidentes, etc.

O seguro contra terceiros é obrigatório em alguns países incluindo Moçambique, beneficia a outra parte envolvida quando o veículo do segurado se envolve num acidente no qual os danos sejam causados pelo segurado. No entanto, é preciso que existam condições sob as quais as seguradoras não pagam o seguro como é o caso de acidentes em que o condutor encontre-se em estado de embriaguez e sob efeito de outras drogas ambos os estados deverão ser comprovados por exames médicos, deste modo é recomendável que em casos de envolvimento em acidentes rodoviários recorra-se às autoridades policiais, que por sua vez solicitarão este tipo de exames às unidades sanitárias.



Fig. 2 Roubo de automóvel

Seguro de valores

O transporte de dinheiro e outros valores de uma empresa dum lugar para outro pode ser segurado contra perdas que possam ocorrer durante o processo. No caso de prejuízos que resultem de roubo ou assalto, a companhia de seguros compensa o segurado.



Fig. 3 Companhia de seguros

Seguro contra acidentes de trabalho

O empreendedor pode fazer um seguro contra os acidentes que possam ocorrer aos trabalhadores no local de trabalho.



Fig. 4 Ausência de segurança no trabalho

Seguro de receita de negócios

Este tipo de seguro faz com que a empresa seguradora indenize uma empresa em relação a quantias perdidas durante os períodos de tempo ocioso (quando não houver produção) que resultem dos danos ou perdas relacionados com a sua propriedade.

Seguro de despesas extraordinárias

O seguro de despesas extraordinárias é destinado a indenizar as despesas originadas por acções de prevenção ou de minimização dos períodos de quebra de produção.

Seguro marítimo

Se a sua empresa utiliza o transporte marítimo para envio de mercadorias é conveniente ter um seguro marítimo de carga. Este seguro cobre as mercadorias transportadas por navios.



Fig. 5 Transporte e acidente marítimo

Resumo

Um empreendedor corre riscos para desenvolver o seu negócio.

Risco é determinado evento ou conjunto de circunstâncias que, se ocorrerem, terão efeito sobre a concretização dos objectivos do projecto.

Os riscos classificam-se em baixos, moderados ou elevados. O empreendedor deve correr riscos médios ou moderados, que são aqueles que podem ser geridos ou controlados por ele.

Existe três tipos de atitudes dos gestores face ao risco:

- Adverso ao risco: Pondera o risco que corre, de forma que só aceita correr maiores riscos se sentir que a maior rentabilidade que pode obter do investimento é compensadora.
- Indiferente: Não pondera os riscos que corre.
- Jogador: Gosta de correr riscos, pelo que à medida que o risco aumenta, sente-se atraído pela situação.

O seguro é uma forma de transferência de risco na qual o segurador, mediante contrato, obriga-se a indenizar o segurado na hipótese de ocorrência de factos danosos à vida, à saúde, aos direitos ou ao património do segurado.

O seguro é muito importante porque garante a continuidade do empreendimento caso ocorra um sinistro, permitindo que os planos de longo prazo, de crescimento e de expansão do negócio do empreendedor não sejam afectados.



1. Para implementar o seu projecto o empreendedor irá correr vários riscos. Comente a afirmação.
2. Dê três exemplos de riscos directos e indirectos.
3. Toda a decisão tomada numa empresa está associada a um risco, mas o mesmo pode ser minimizado. Explique como é que os riscos podem ser minimizados.
4. Assinale com **X** a resposta certa.
O risco é:
 - a) Um evento certo ____
 - b) Um evento ou condição incerta ____
 - c) Um evento que se ocorrer terá efeito sobre o alcance dos objectivos do projecto ____
5. Algumas pessoas são mais propensas a não assumir riscos enquanto outras adoram correr riscos. Porquê?
6. Assinale com **V** as afirmações verdadeiras e com **F** as falsas.
Os riscos classificam-se em:
 - a) Riscos directos e indirectos ____
 - b) Riscos baixos, moderados e elevados ____
 - c) Riscos reduzidos, riscos moderados e elevados ____
7. Dê três exemplos de riscos que um empreendedor pode correr ao desenvolver o seu negócio.
8. Faça uma visita a uma fábrica (de bebidas, roupa, etc. Os alunos deverão ser divididos em grupos e cada grupo deverá visitar uma fábrica de um produto diferente.
 - a) Identifique os riscos existentes.
 - b) Proponha as formas de gestão desses riscos identificados.
 - c) Discuta na turma, com o professor e os colegas.
9. Ao efectuar o seguro dos bens da empresa, o gestor está a gerir o risco. Concorda com a afirmação? Justifique.
10. Assinale com **X** a resposta certa. A atitude dos gestores pode ser:
 - a) Adverso ao risco ____
 - b) Indiferente ao risco ____
 - c) Nenhuma das afirmações anteriores ____
11. Visite uma empresa de seguros e informe-se dos seguros oferecidos pela mesma. Discuta na turma o relatório da sua visita.
12. Identifique para o projecto escolar em que está envolvido quais seriam os seguros recomendáveis.
13. A senhora Laryn é uma empreendedora que pretende iniciar um negócio – uma padaria. Quais são os seguros que lhe aconselharia a fazer? Justifique.
14. Assinale com **X** a (s) afirmação ou certa (s). O risco pode ser minimizado através de:
 - a) Criação de condições de segurança, como dispositivos de alarme e a contratação de empresas de segurança ____
 - b) Manutenção preventiva dos equipamentos ____
 - c) Contratação de pessoas inexperientes para lidar com as máquinas ____

UNIDADE

4

CONTEÚDOS

• Imposto

- Conceito de imposto
- Processo evolutivo dos impostos em Moçambique
- Tipos de impostos (IVA, IRPS, IRPC) e taxas em Moçambique
- Importância socioeconómica dos impostos e taxas na actualidade

Págs. 76 a 87

Impostos

Conceito de imposto

O imposto pode ser definido como uma quantia em dinheiro, legalmente exigida pelo poder público, que deverá ser paga pela pessoa singular ou colectiva com vista a atender às despesas públicas feitas em virtude do interesse comum.

As taxas, por sua vez, são avaliáveis em dinheiro, exigidas por uma entidade pública como contrapartida individualizada pela utilização de um bem do domínio público, ou de um serviço público, ou pela remoção de um limite jurídico à actividade dos particulares, desde que previstas na lei.

Processo evolutivo dos impostos em Moçambique

Os impostos são dinâmicos, transformam-se e evoluem ao longo do tempo, acompanhando a dinâmica socioeconómica de um país.

O imposto é uma obrigação que vem dos tempos remotos. Na Grécia antiga já se cobravam impostos como forma de arrecadar fundos para manter o *status* que os detentores do poder tinham. A ele associadas também sempre houve punições para os que não cumprissem esta obrigação.

Até finais dos anos 90, em Moçambique os cidadãos pagavam o imposto de consumo e de rendimentos (ICR).

Após reformas introduzidas no sistema tributário, o Imposto de Consumo (IC) foi substituído pelo Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e os Impostos de Rendimentos foram substituídos pelo Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRPC), e o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS), sendo o IRPC aplicado no caso das sociedades empresariais e o IRPS no caso de pessoas singulares.

Foi também introduzido, através da Lei n.º 5/2009 de 12 de Janeiro, o Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes (ISPC) como medida para a redução dos custos de incumprimento das obrigações tributárias e os encargos de fiscalização e controlo.

Tipos de impostos (IVA, IRPS e IRPC) e taxas em Moçambique

O sistema tributário moçambicano integra impostos nacionais e autárquicos.

Os impostos nacionais actuam a nível de tributação dos rendimentos (são os chamados impostos directos ou sobre o rendimento) e a nível da despesa (impostos indirectos ou sobre o consumo).

Para o pagamento de imposto é necessário possuir o NUIT (Número Único de Identificação Tributária), é obrigatório tanto para o cidadão comum como para pessoas colectivas (sociedades, pequenas empresas).



Fig. 1 Autoridade tributária

São impostos directos:

- O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS)
- O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRPC)
- O Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes (ISPC)

Os impostos indirectos integram:

- O Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)
- O Imposto sobre Consumos Específicos (ICE)
- Os Direitos Aduaneiros
- Outros impostos como o Imposto do Selo, o Imposto sobre Sucessões e Doações, a Sisa, o Imposto Especial sobre o Jogo, o Imposto de Reconstrução Nacional (IRN), o Imposto sobre Veículos (ISV), e outros impostos e taxas específicas.

O sistema tributário autárquico, por sua vez, abarca:

- O Imposto Pessoal Autárquico (IPA)
- O Imposto Predial Autárquico (IPRA)
- O Imposto Autárquico da Sisa
- O Imposto Autárquico de Veículos
- Contribuição de Melhorias, Taxas por licenças concedidas por Actividade Económica
- Tarifas pela Prestação de Serviços

Impostos directos

Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS)

Incide sobre os rendimentos globais e anuais obtidos (mesmo quando provenientes de actos ilícitos) por pessoas singulares, residentes ou não em Moçambique.

Os residentes são tributados com base na renda global (rendimentos obtidos no território nacional e no exterior), enquanto os não residentes são tributados com base nos rendimentos auferidos em Moçambique (renda local).

Existem 5 (cinco) categorias de rendimentos enquadradas no IRPS:

- 1.ª Categoria** – rendimento do trabalho dependente
- 2.ª Categoria** – rendimentos empresariais e profissionais
- 3.ª Categoria** – rendimentos de capitais e das mais-valias
- 4.ª Categoria** – rendimentos prediais
- 5.ª Categoria** – outros rendimentos

A taxa do IRPS em vigor consta na tabela de retenção de fonte para o caso de rendimentos da 1.ª categoria (rendimentos provenientes de trabalho dependente), para o caso de outros rendimentos (de 2.ª a 4.ª categoria) a taxa aplicável é de 20%.

The image shows a detailed tax form for IRPS (Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares) in Mozambique. The form is titled 'IRPS - DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS (Art. 50 do CRPS)' and is issued by the 'Direcção Geral dos Impostos'. It includes sections for:

- 1 - NOME DO (S) SUJEITO (S) PASSIVO (S):** Subject's name and identification number.
- 2 - TIPO DE DECLARAÇÃO:** Declaration type (e.g., 1ª Declaração de ano).
- 3 - ESTADO CIVIL DO (S) SUJEITO (S) PASSIVO (S):** Marital status and dependent information.
- 4 - ENDEREÇO FISCAL DO AGREGADO FAMILIAR:** Family address.
- IDENTIFICAÇÃO DOS DEPENDENTES DO AGREGADO FAMILIAR:** Table for listing dependents with columns for name, date of birth, and identification.
- IDENTIFICAÇÃO DA ENTIDADE PAGADORA DOS RENDIMENTOS:** Information about the payer, including employer, union, or other entity.
- 133 - INDENIZAÇÃO POR RESCISÃO UNILATERAL DE CONTRATO DE TRABALHO:** Section for reporting severance pay.
- 134 - SOCIEDADE CONJUGAL:** Section for joint marital assets.
- 135 - CREDITO DO IMPORTE:** Section for tax credits.
- 136 - OBSERVAÇÕES:** Space for additional remarks.
- USO EXCLUSIVO DOS SERVIÇOS:** Section for reporting services.
- ASSINATURA E DATA:** Signature and date fields.

Fig. 2 Formulário de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRPS)

São consideradas transacções tributáveis em particular as seguintes:

- As prestações de serviços gratuitas efectuadas pela própria empresa com vista às necessidades particulares do seu titular, do pessoal ou, em geral, para fins alheios.
- A utilização de bens e serviços para uso próprio do empreendedor, do pessoal da empresa ou, em geral, para fins alheios, e ainda em sectores de actividade isentos, nos casos em que esses bens ou aos elementos que os constituem tenham sido sujeitos a dedução total ou parcial do imposto.

Imposto sobre Consumos Específicos (ICE)

Este imposto incide sobre determinados bens produzidos no território nacional ou importados, constantes da tabela anexa ao próprio Código.

O ICE tributa de forma selectiva o consumo de determinados bens considerados de luxo, supérfluos ou nocivos à saúde, tais como álcool, tabaco e viaturas.

A taxa do Imposto sobre Consumos Específicos (ICE) varia de 15 a 75% conforme a tabela anexa à Lei que aprova este imposto.

Este imposto foi aprovado pela Lei n.º 17/2009 de 10 de Setembro.

Direitos aduaneiros

Incide sobre o valor aduaneiro das mercadorias importadas para o território moçambicano.

A Lei n.º 6/2009 de 10 de Março aprova o texto da Pauta Aduaneira e respectivas instruções preliminares, e o Decreto n.º 34/2009 de 6 de Julho define as Regras Gerais de Desembaraço Aduaneiro.

Impostos autárquicos

Os impostos autárquicos abarcam:

O Imposto Pessoal Autárquico (IPA)

Incide sobre todas as pessoas nacionais ou estrangeiras, residentes na respectiva autarquia, com idade compreendida entre 18 e os 60 anos de idade e para elas se verificarem as circunstâncias de ocupação, aptidão para o trabalho.

São isentos do Imposto Pessoal Autárquico (IPA), entre outros:

- Os estudantes Moçambicanos no estrangeiro.
- Os indivíduos que, devido a circunstâncias excepcionais como calamidades naturais e outras, não se encontrem em condições de o satisfazer.

As autarquias têm uma classificação de A a D, que determina a taxa de imposto a pagar, neste contexto, as taxas aplicadas são as seguintes:

- Classe A – 4%
- Classe B – 3%
- Classe C – 2%
- Classe D – 1%

O IPA a vigorar anualmente é determinado através da taxa da autarquia aplicada ao salário mínimo mais elevado em vigor em 30 de Junho do ano anterior.

- Estados estrangeiros pela aquisição de prédios urbanos para sede de missão diplomática, consular ou residência do chefe.
- Prédios urbanos para habitação social construídos pelo Fundo do Fomento de habitação.

O Imposto Autárquico de Veículos

Incide sobre a fruição dos veículos matriculados ou registados nos serviços competentes no território Moçambicano ou, mesmo que não tenham sido registados nem matriculados, desde que circulem em território nacional após cento e oitenta dias da sua entrada.

É aplicado aos seguintes veículos:

- Automóveis ligeiros e automóveis pesados com antiguidade menor ou igual a vinte e cinco (25) anos.
- Motociclos de passageiros com ou sem carro com antiguidade menor ou igual a quinze (15) anos.
- Aeronaves com motor, que sejam de uso particular.
- Barcos de recreio com motor e que sejam de uso particular.

A isenção do Imposto Autárquico de Veículos é aplicada:

- Ao Estado e qualquer dos seus serviços, estabelecimentos e organismos ainda que personalizados.
- Às autarquias locais e suas associações ou federações de municípios.
- Aos Estados estrangeiros, quando haja reciprocidade de tratamento.
- Ao pessoal das missões diplomáticas e consulares nos termos das respectivas convenções.
- Às organizações estrangeiras ou internacionais, nos termos de acordos celebrados pelo Estado moçambicano.



Fig. 5 Imposto autárquico de veículos

Contribuição de Melhoria

A Contribuição de Melhoria é uma contribuição especial devida pela execução de obras públicas que resulte de valorização imobiliária, tendo como limite total a despesa realizada e como limite individual o acréscimo de valor que da obra resultar para cada imóvel beneficiado.

A Contribuição de Melhoria é cobrada pela autarquia sempre que o imóvel, situado na zona de influência da obra, for beneficiado por quaisquer das seguintes obras públicas, realizadas pela Autarquia por administração directa ou indirecta:

- Abertura, alargamento, iluminação, arborização de praças e vias públicas.
- Construção e ampliação de parques e jardins.
- Obras de embelezamento em geral.

Taxas por licenças concedidas por Actividade Económica.

As autarquias locais podem cobrar taxas por:

- Realização de infra-estruturas e equipamentos simples.
- Concessão de licenças de loteamento, de execução de obras particulares, de ocupação da via pública por motivo de obras e de utilização de edifícios.
- Uso e aproveitamento do solo da autarquia.
- Ocupação e aproveitamento do domínio público sob administração da autarquia e aproveitamento dos bens de utilização pública.

- e) Prestação de serviços ao público.
- f) Ocupação e utilização de locais reservados nos mercados e feiras.
- g) Autorização da venda ambulante nas vias e recintos públicos.
- h) Aferição e conferição de pesos, medidas e aparelhos de medição.
- i) Estacionamento de veículos em parques ou outros locais a esse fim destinados.
- j) Autorização para o emprego de meios de publicidade destinados a propaganda social.
- k) Utilização de quaisquer instalações destinadas ao conforto, comodidade ou recreio público.
- l) Realização de enterros, concessão de terrenos e uso de jazigos, ossários e de outras instalações em cemitérios mantidos pela autarquia.
- m) Licenciamento sanitário de instalações.
- n) Qualquer outra licença da competência das autarquias cuja tramitação não esteja isenta por lei.
- o) Registos determinados por lei.
- p) Comércio por vendedores ambulantes nas ruas ou outros lugares públicos.
- q) Comércio em feiras e mercados sem lugar marcado.
- r) Quaisquer outras actividades de natureza artesanal ou de prestação de serviços quando exercidos sem estabelecimento ou em regime de indústria doméstica.
- s) Taxa por actividade económica incluindo o exercício de actividades turísticas.

Compete à assembleia autárquica fixar, mediante proposta do conselho autárquico, os valores das taxas acima referidas.

Tarifas pela prestação de serviços

Exemplo de algumas taxas:

- Abastecimento de água e energia eléctrica
- Recolha, depósito e tratamento de lixo, bem como a ligação, conservação e tratamento de esgotos
- Transportes urbanos colectivos de pessoas e mercadorias
- Utilização de matadouros
- Manutenção de jardins e mercados
- Manutenção de vias, é exemplo desta tarifa o pagamento de partagem quando transeta-se de automóvel por certas vias rodoviaros

A senhora Joana reside em Maputo, ela pretende explorar um negócio de Take Away móvel, ela possui uma roulette, onde entre outros comercializa sandes de ovo, prego no prato. Quais são as obrigações fiscais que a senhora Joana terá que cumprir em relação ao Conselho Municipal de Maputo?

Importância socioeconómica dos impostos e taxas na actualidade

O Estado pode ser definido como uma organização jurídica de uma colectividade, que tem como papel primordial a realização do bem comum.

A finalidade principal dos impostos é a obtenção de recursos financeiros para o Estado e para os municípios.

A colecta de impostos permite que o Estado desenvolva acções e faça investimentos que beneficiem os cidadãos mas essa colecta passa por uma educação fiscal, onde o cidadão tenha consciência que o imposto é um dever do mesmo, é a chamada cidadania fiscal, caracterizada pelo facto de todo o cidadão dever ter consciência que o pagamento do imposto é um dever de cada um, por outro lado ele deve estar informado sobre os impostos que deve pagar. Esta informação é feita através da educação fiscal dos cidadãos.

É uma forma de o Estado criar melhores condições para o cidadão, promovendo o bem-estar social. Estas acções do Estado são por exemplo:

- A construção de estradas
- Construção de pontes
- Melhoria dos serviços de saúde através do alargamento da rede sanitária pela via de construção de novos hospitais e centros de saúde
- Aumento da rede de abastecimento de água, pela abertura de furos e construção de poços
- Maior acesso à educação, através da construção de escolas

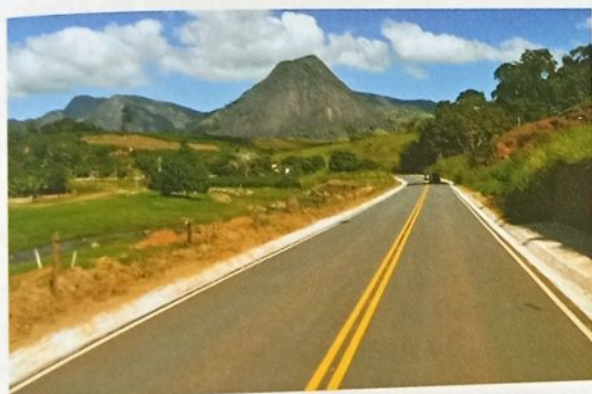
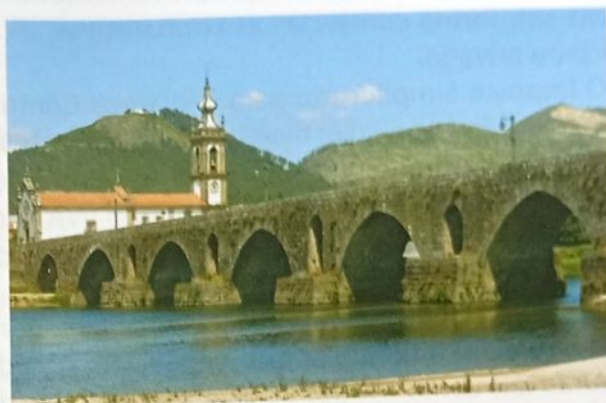


Fig. 6 Investimentos que beneficiam a comunidade

Resumo

O imposto pode ser definido como uma quantia em dinheiro, legalmente exigida pelo poder público, que deverá ser paga pela pessoa singular ou colectiva com vista a atender as despesas públicas feitas em virtude do interesse comum.

As taxas por sua vez, são avaliáveis em dinheiro, exigidas por uma entidade pública como contrapartida individualizada pela utilização de um bem do domínio público, ou de um serviço público, ou pela remoção de um limite jurídico à actividade dos particulares, desde que previstas na lei.

Em Moçambique, o sistema tributário integra impostos nacionais e autárquicos.

Os impostos nacionais podem ser directos ou indirectos, os directos actuam a nível de tributação dos rendimentos e os indirectos actuam sobre o consumo.

São impostos directos, o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS), o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRPC) e o Imposto simplificado para Pequenos Contribuintes (ISPC).

São impostos indirectos, entre outros, o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), o Imposto sobre Consumos Específicos (ICE), os direitos aduaneiros, o Imposto do Selo, o Imposto sobre Sucessões e Doações, a Sisa, o Imposto Especial sobre o Jogo, o Imposto de Reconstrução Nacional (IRN), o Imposto sobre Veículos (ISV) e outros impostos e taxas específicas.

O Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS) incide sobre os rendimentos globais e anuais obtidos (mesmo quando provenientes de actos ilícitos) por pessoas singulares, residentes ou não em Moçambique.

O Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRPC) Incide sobre rendimentos obtidos em território moçambicano, ainda que provenientes de actos ilícitos, no período, pelas sociedades comerciais ou civis sob forma comercial, as cooperativas, as empresas públicas e as demais colectivas de direito público ou privado.

O Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes (ISPC) é um imposto directo, que se aplica às pessoas singulares ou colectivas que exerçam actividades agrícolas, industriais ou comerciais de pequena dimensão em território nacional, incluindo a prestação de serviços.

O Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) Incide sobre o valor das transmissões de bens e serviços realizados no território nacional, a título oneroso, por um sujeito passivo, bem como as importações de bens. A taxa do IVA é de 17%.

Os impostos tem uma importância socioeconómica, a sua colecta permite que o estado desenvolva acções e faça investimentos que beneficiem os cidadãos, esses investimentos são efectuados em infra-estruturas tais como estradas e pontes, caminhos de ferro bem como a nível social com a construção de escolas, hospitais, orfanatos, sistemas de abastecimento de água entre outras.

Impostos		
Nacionais		Autárquicos
Directos	Indirectos	
IRPS – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares	IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado	IPA
IRPC – Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas	ICE – Imposto sobre Consumos Específicos	IPRA
ISPC – Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes	Direitos Aduaneiros	Imposto Autárquico da Sisa
	Imposto de selo SISA	Imposto Autárquico de veículos
	Imposto especial sobre o jogo	Contribuição de Melhorias
	IRN – Imposto de reconstrução nacional	Taxas por licenças concedidas
	ISV – Imposto sobre veículos	Tarifas pela prestação de serviços



1. Assinale com **X** a resposta certa. Em Moçambique, os impostos dividem-se em:
 - a) Directos, indirectos e acessórios ____
 - b) Primeira e segunda classe ____
 - c) Directos e indirectos ____
2. Assinale com **(V)** as afirmações verdadeiras e com **(F)** as falsas. O Imposto Sobre Veículos (ISV) é:
 - a) Um imposto directo ____
 - b) Um imposto autárquico ____
 - c) Um imposto indirecto ____
3. Assinale com **X** a resposta certa. O Imposto Predial Autárquico (IPRA) é devido:
 - a) Por pessoas singulares ____
 - b) Por pessoas colectivas ____
 - c) Pelos titulares que detenham a propriedade do imóvel à data de 31 de Dezembro do ano anterior ____
4. Assinale com **(V)** as afirmações verdadeiras e com **(F)** as falsas. As autarquias locais podem cobrar taxas por:
 - a) Concessão de licenças de loteamento, de execução de obras particulares ____
 - b) Uso e aproveitamento do solo da autarquia ____
 - c) Circulação de pessoas e bens no território da autarquia ____
5. A colecta de impostos permite que o Estado desenvolva acções e faça investimentos que beneficiem os cidadãos. Justifique a afirmação.
6. É necessário que o cidadão tenha consciência que o imposto é um dever seu. Concorda com a afirmação? Justifique.
7. O senhor Marlon vendeu um prédio de sua propriedade em 3 de Fevereiro de 2011. O valor do mesmo à data de 31 de Dezembro era de 800 000,00 MT. Qual é o IPRA que o Sr. Marlon deve pagar?
8. A senhora Erika pretende comprar à senhora Lénik um prédio urbano localizado na cidade de Maputo. O prédio está inscrito na matriz predial com o valor de 20 000,00 MT, ambas concordaram em fechar o negócio ao preço de 800 000,00 MT. Qual é o Imposto Autárquico da Sisa? E quem deve pagá-lo?
9. Entreviste um técnico de uma Repartição Fiscal na sua cidade, localidade, e faça perguntas sobre a importância socioeconómica dos impostos.
10. A senhora Laryn pretende abrir uma pequena alfaiataria na cidade de Maputo. Diga-lhe quais os impostos que deverá pagar após iniciar o seu negócio.
11. O Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRPS) é devido por todos os cidadãos que obtenham rendimentos no país. A afirmação é verdadeira ou falsa? Justifique.
12. Assinale com **X** a (s) resposta (s) correcta (s). Fazem parte dos impostos autárquicos:
 - a) O Imposto Pessoal Autárquico (IPA) ____
 - b) O Imposto Sobre Consumos Específicos (ICE) ____
 - c) O Imposto Predial Autárquico (IPRA) ____

UNIDADE 5

Págs. 88 a 99

CONTEÚDOS

- **Comunicação empresarial**
 - Conceito de comunicação
 - Tipos de comunicação
 - Importância da comunicação
 - Cartas comerciais
 - Informação visual
 - Negociação

Comunicação empresarial

Conceito de comunicação

Diariamente usamos a comunicação para estabelecermos contacto uns com os outros, ou seja, para nos relacionarmos. A comunicação pode ser verbal/oral, escrita, de sinais, visual entre outras.

No meio empresarial, a comunicação é um veículo que deve ser usado por ambas as partes, isto é, por empregador e empregados, pelo chefe e seus colaboradores, entre um colaborador da empresa/organização e um cliente ou potencial cliente, entre os vários sectores da empresa/organização

Uma boa comunicação é a chave para o sucesso de uma organização.

A comunicação é um processo que envolve a transferência de informação, de um significado (mensagem) de uma pessoa (emissor) para outra pessoa (receptor) que a compreende.

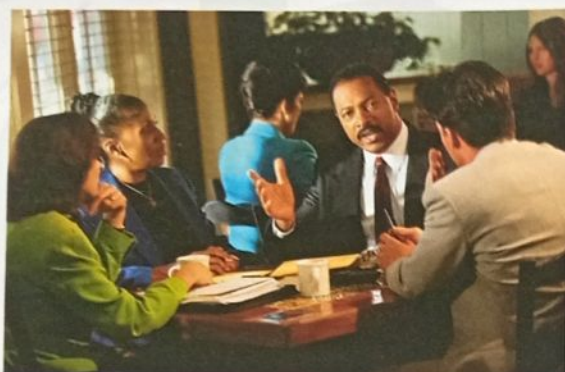


Fig. 1 Meio empresarial

Processo de comunicação

Pode ser definido como etapas entre um emissor (fonte) e um receptor (destino) que resultam na transmissão e compreensão de um significado.

O processo de comunicação é composto pelos seguintes elementos:

1. **Emissor ou fonte de comunicação** – é a pessoa, coisa ou processo que inicia o processo de comunicação.
2. **Codificação** – é a conversão desse pensamento ou mensagem em forma simbólica.
3. **Mensagem** – aquilo que é comunicado.
4. **Canal** – é o meio através do qual a mensagem é enviada.
5. **Descodificação** – é a compreensão ou conversão pelo receptor da mensagem ou pensamento enviada pelo emissor.

Normalmente, é nesta última fase que ocorrem muitos dos problemas da comunicação. Muitas vezes a mensagem não é compreendida pelo receptor tal como o emissor a envia, isto é, o emissor pretende enviar uma mensagem cujo significado pode ser entendido duma forma diferente pelo receptor, podendo ocorrer uma distorção no entendimento pelo receptor. Esta situação é causada pelo factor a que chamamos **ruído**, cuja definição abordaremos mais adiante.

6. **Receptor ou destino** – é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada, e o destino da comunicação.

Barreiras à comunicação

A comunicação nem sempre flui entre os intervenientes no processo da comunicação, devido ao facto de existirem barreiras na comunicação.

Raramente a comunicação ocorre de uma forma perfeita, ou seja, a mensagem enviada pelo emissor nem sempre recebida é compreendida pelo receptor exactamente como foi concebida pela fonte ou emissor.

Este problema é causado por desvios ou bloqueios que ocorrem no processo de comunicação. A maioria dos elementos deste processo têm potencial para gerar distorções e, conseqüentemente, atrapalham a meta de obter uma comunicação perfeita.

Uma mensagem cujo conteúdo não seja claro, corre o risco de não ser compreendida pelo receptor, fazendo com que o objectivo da comunicação não seja alcançado, por outro lado se o nível do ruído for elevado ou o canal for deficiente também pode haver distorção na comunicação.

Podemos definir ruído como tudo aquilo que perturba ou impede a percepção correcta pelo receptor, da mensagem enviada pelo emissor. O ruído pode ocorrer em qualquer dos elementos do processo de comunicação.

Do lado do receptor, a lacuna de conhecimento, as aptidões de percepção, os preconceitos, entre outros, constituem factores que influenciam a interpretação da mensagem de forma diferente da pretendida pelo emissor.

Deste modo, existem várias barreiras à comunicação e podemos dividi-las em três tipos: as barreiras pessoais, barreiras físicas e as barreiras semânticas.

Tipos de comunicação

Comunicação oral

Ocorre quando comunicamos verbalmente por palavras, e pode processar-se na presença da pessoa com quem estamos a comunicar, ou seja *face to face*, ou através do telefone.

É muito usada nas empresas/organizações, particularmente para o sistema informal de comunicação.

Comunicação escrita

É um tipo de comunicação que ocorre quando reduzimos à forma escrita a mensagem ou informação que queremos comunicar.

Numa empresa ocorrem sob várias formas como por exemplo, memorandos, circulares, relatórios, cartas comerciais, manuais, actas e outras.

Comunicação visual

Ocorre quando comunicamos apresentando a mensagem ou informação através de diagramas e gravuras, sem usar palavras. São exemplos os fluxogramas, as fotografias, cartazes, organogramas, gráficos, entre outros.

Numa empresa/organização temos ainda a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional.

A comunicação interpessoal ocorre entre indivíduos dentro da empresa, ou seja, ocorre entre duas pessoas ou entre pessoas que estejam no mesmo grupo, por exemplo,



Fig. 2 Comunicação

entre indivíduos que pertençam à área de Recursos Humanos. Aqui existe apenas uma comunicação entre duas pessoas, *face to face*.

A comunicação organizacional é mais abrangente e ocorre na empresa/organização como um todo, ou seja, entre diversos indivíduos ou grupos.

Importância da comunicação

Há tempos atrás as empresas/organizações não consideravam a comunicação como primordial mas actualmente a comunicação é considerada de vital importância para o desenvolvimento, principalmente para a sobrevivência das empresas, tendo em conta o ambiente extremamente competitivo em que estão inseridas.

Vivemos na era da informação, da globalização, da tecnologia e a comunicação assume-se cada vez mais como uma arma poderosa, imprescindível para a tomada de decisões na empresa, além de ser um factor de diferenciação em relação à concorrência.



Fig. 3 Bom ambiente empresarial

A comunicação eficaz é importante porque:

- Permite a criação de um bom ambiente entre os colaboradores da empresa.
- Permite que a empresa obtenha conhecimento e informação de modo a obter vantagem competitiva que não possa ser copiada pela concorrência.
- É um instrumento estratégico para a obtenção de resultados na empresa.
- É a base para a tomada de decisões na empresa, tendo em conta as informações recolhidas anteriormente.
- Permite a obtenção de maior cooperação entre os vários departamentos/sectores da empresa.
- Ajuda os clientes actuais e potenciais a ter informação sobre os produtos/serviços da empresa.
- Facilita a negociação com os clientes.
- Permite o recrutamento e selecção dos colaboradores.
- Facilita a implementação de estratégias e políticas, através da comunicação aos colaboradores e supervisores.
- Permite divulgar com transparência as decisões e objectivos da empresa.
- Ajuda o governo a monitorar as operações da empresa.

Cartas comerciais

São formas de comunicação escrita compostas por:

- Cabeçalho

As empresas têm papel com o seu nome, endereço, telefone, email e outras informações. As cartas devem ser escritas em papel timbrado.

- Referência

É usada para ajudar na identificação do assunto e a pessoa a quem a carta é dirigida.

Cada empresa cria um sistema para referenciar os seus documentos.

A referência pode ser feita na base do destinatário, no assunto, no mês, etc., por exemplo, L2/E/12/09/02, nesta referência usou-se para indicar que a inicial do destinatário (por exemplo Erika), a data (dia 12), o mês (Setembro), o ano (2002).

- Data

Todas as cartas têm de ter uma data. A data pode ser escrita, por exemplo, 12 de Setembro de 2002 ou abreviada – 12/09/02.

- Endereço

Indica o endereço da pessoa ou organização a quem a carta é dirigida.

- Destinatário

É a forma usada para começar uma carta. Por exemplo, Exmo. Sr. ou Sra.

- Assunto

O assunto dá uma breve indicação do conteúdo da carta, usam-se letras maiúsculas ou *bold*.

- Corpo da carta

Fornece a informação ao destinatário. São usados parágrafos para exprimir diferentes ideias na carta.

- Fecho da carta

É a forma usada para encerrar a carta. Costuma-se terminar com «Atenciosamente», «com protestos de consideração», «com os melhores cumprimentos», conforme o caso.

- Assinatura

Todas as cartas comerciais devem ser assinadas.

- Nome do remetente e título

Remetente é a pessoa que escreveu a carta e cujo nome deve constar no fim da carta.

- Anexos

Se a carta for acompanhada por outros documentos, devem ser referenciados como anexos.

- Cópia

Deve ser guardada uma cópia para a pasta de arquivo ou para distribuir aos vários funcionários que precisem de estar a par da informação transmitida.

Exemplo de carta comercial

Rodrigues & Filhos, Limitada.
 C.P. 1452
 Tef. 21 415263
 Maputo

L1/M/12/02/05
 12 de Fevereiro de 2010

MANHIÇA, LDA.
 C.P. 123
 Angónia

Exmo. Senhor,

Assunto: MERCADORIAS FORNECIDAS

Lamento informar que as maçãs que nos forneceu na sexta-feira, 9 de Fevereiro, não estavam bem embaladas e por esta razão, a maior parte estragou-se.

É de referir que já em outras ocasiões enviámos uma carta a informar sobre este mesmo assunto, (anexamos uma cópia para melhor evidência).

Neste contexto enviamos esta carta a solicitar-lhe que troque as actuais embalagens por embalagens de melhor qualidade, para que possamos receber as maçãs em boas condições, de modo a que ofereçamos aos nossos clientes um produto com a qualidade exigida pelos mesmos. Caso contrário, seremos obrigados a rever a nossa relação comercial com a sua empresa.

Atenciosamente

António Matos
 Director Comercial

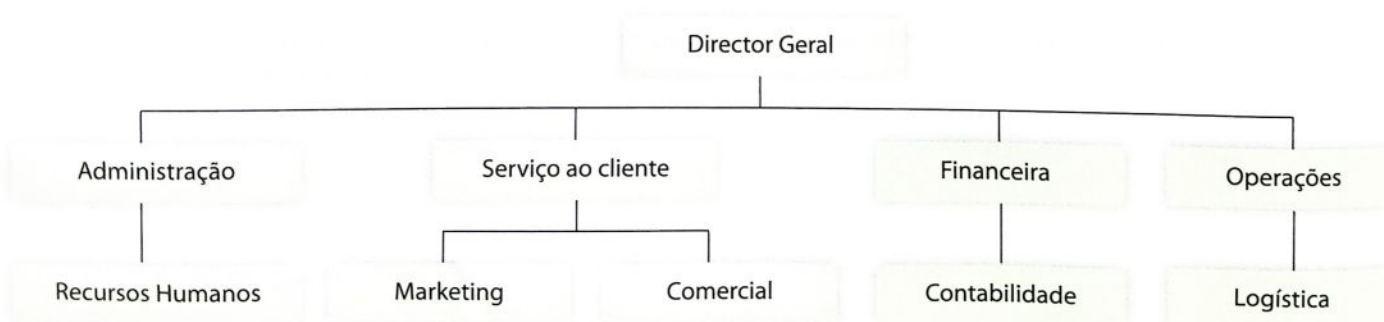
Anexo: cópia da carta R1/M/10/12/09

Informação visual

Uma das formas de comunicação das empresas é através da informação visual, usando organogramas, gravuras, sem usar palavras. São exemplos:

- **Organograma** – é usado para dar uma imagem da estrutura da empresa, os seus departamentos, as linhas de comando, chefia, subordinação e ligação.

Exemplo dum organograma:



- **Fotografias** – para ilustrar alguma informação dada com vista a melhorar o seu entendimento e compreensão.
- **Cartazes** – podem ser usados para representar ou ilustrar informações sobre a empresa, que necessitam de destaque, tais como os produtos e serviços oferecidos pela empresa, principais características e vantagens da sua utilização. É um método importante para a divulgação de produtos/serviços e é muito utilizado pela área de *Marketing* da empresa.
- **Filmes ou documentários** – podem ser usados para promover a imagem corporativa da empresa, isto é, para dar a conhecer a empresa aos clientes e público em geral, mostrando o que é a empresa, os produtos que produz ou vende e os seus grandes clientes. Pode incluir entrevistas tanto a clientes, onde estes demonstram a sua satisfação em relação a empresa, como a trabalhadores da empresa, onde estes falam do seu trabalho e divulgam por exemplo, as características dos produtos/serviços que a empresa oferece.

Negociação

No dia a dia usamos a negociação nas nossas vidas, um exemplo é a cedência da mãe ao atender o pedido do filho de deixá-lo dormir mais um pouco na hora de acordar, ou ainda o valor a pagar ao indivíduo que limpa ou guarda a nossa viatura.

A negociação é um processo através do qual duas ou mais partes envolvidas, com diferentes pontos de vista sobre determinado assunto, buscam pontos comuns com vista a alcançar um acordo que seja vantajoso para todos.

Através da negociação, eliminam-se diferenças, aproximam-se gradualmente as posições de cada uma das partes e chega-se a um ponto aceitável para todos.

Toda a negociação tem um ou mais objectivos, para que os mesmos sejam atingidos, cabe ao negociador definir previamente os objectivos que pretende alcançar com a negociação.

Gerir um negócio implica uma negociação contínua com clientes, fornecedores, sócios, trabalhadores, com os Bancos, com organismos estatais como a Autoridade Tributária, através das suas Repartições de Finanças, no caso de Moçambique, a competência em negociar é, actualmente, uma característica imprescindível que um empresário ou empreendedor deve possuir. Assuma que e o dono duma empresa cujas vendas tem vindo a decrescer, após um estudo efectuado sobre as causas deste fenómeno, concluiu se que as vendas reduziram se porque as reclamações dos clientes não são devidamente atendidas pelos seus empregados e deste modo gerou se uma publicidade negativa da sua empresa através do Marketing boca a boca ou vulgo passa palavra em que os clientes insatisfeitos vão comentando com outros potenciais clientes e actuais sobre a sua insatisfação em relação a empresa.

Alguns clientes até disseram que se sentiam maltratados pelos empregados da empresa que raramente estavam dispostos a ouvi-lo e a resolver as suas preocupações. Face a este cenário que atitude iria tomar para resolver este problema.



Fig. 4 Ambiente de negócio



Um bom negociador deve apresentar certas características que ajudam no processo de negociação.

Características de um bom negociador:

Excelente relacionamento interpessoal

O negociador deve ser uma pessoa comunicativa, com simpatia e bom humor.

Boa comunicação

A linguagem usada pelo negociador deve ser simples, clara e concisa de modo a ser percebida pela outra parte. Deve evitar-se o uso de estrangeirismos e outros pois podem não ser entendidos e deste modo dificultar a negociação.

Ter postura e apresentação

É necessário adequar-se ao ambiente e às pessoas, assim como respeitar as diferenças culturais. O que é um gesto cordial numa cultura pode ter um significado contrário noutra, pelo que o negociador deve informar-se antes para não cometer gafes que possam afectar a negociação.

Atitude

O negociador deve ser proactivo, objectivo e claro na exposição dos seus pontos de vista durante a negociação.

O negociador deve ser bom ouvinte, neste caso a regra de Pareto é fundamental; ouvir (80%) e falar (20%) pode trazer mais benefícios para o negociador do que o inverso, porque quem fala mais dá mais informação e muitas vezes acaba por revelar as suas estratégias e informação que poderá ser útil para a outra parte envolvida na negociação.

Criatividade

Requer ousadia, busca de alternativas e soluções na resolução de questões, de impasses que possam surgir durante a negociação, sem criticar os produtos/serviços da concorrência.

Gosto pelo planeamento

Um bom planeamento é a chave para o sucesso de uma negociação, isto é, o negociador deve definir os objectivos que pretende alcançar, traçar estratégias, e a prever os cenários que podem ocorrer. Estes elementos traduzem-se numa vantagem em relação à outra parte.

Por exemplo, numa negociação para a venda de um produto, se o empresário já efectuou previamente um análise das consequências de um desconto de 10 a 15%, ele estará apto a negociar qualquer percentagem nesse intervalo pois já sabe quais as implicações e o impacto do mesmo no seu negócio.

O negociador, neste caso tem uma margem de segurança que poderá ser uma mais valia, ou seja, um trunfo que tem na manga e pode usá-lo na negociação.

Orientação por metas

O estabelecimento de metas e a definição de objectivos é primordial para um negociador, pois estas servem de base para direccionar a negociação, significa que o negociador deve previamente traçar um plano e agir de acordo com ele.

Ao entrar numa negociação, o negociador já definiu as metas que pretende alcançar e negocia no sentido de obter um acordo que vá de encontro a essas metas já previamente definidas por ele.

Assertividade

Habilidade de expressar ideias, opiniões, valorizando os seus próprios interesses sem entretanto violar os interesses da outra parte envolvida na negociação.

Associadas às características, existem estratégias que são usadas numa negociação.

As estratégias de negociação são:

Estratégia win-win (ganhar-ganhar)

Na qual procura-se que ambas as partes ganhem, partilhando benefícios e atingindo os seus objectivos. Nela defendem-se interesses próprios mas também valoriza-se os do oponente, chegando-se a um acordo que satisfaça ambas as partes.

Estratégia win-lose (ganhar-perder)

Na qual cada parte tenta conseguir o máximo do benefício à custa do oponente. Nesta estratégia impera um ambiente de confrontação, dado que cada parte pretende obter o maior ganho possível. As partes estabelecem um clima de desconfiança e utilizam técnicas para fortalecer a sua posição.

Quando se pretende estabelecer relações duradouras e de confiança, por exemplo com clientes ou fornecedores, a melhor estratégia a utilizar nas negociações é a *win-win*, porque deste modo constrói-se um longo prazo.

O empreendedor ou empresário faz uso da negociação no desempenho das actividades da empresa, nomeadamente:

Na negociação com os clientes

Na qual deve ser um bom comunicador, tentar convencer o cliente a comprar o produto ao preço estipulado, argumentando sobre o seu, oferecendo descontos e outras formas para facilitar o negócio, oferecendo serviços de entrega, serviços pós-venda, garantias na compra do produto, etc.

Na cobrança de contas atrasadas, onde sugere datas para liquidação da dívida, condições e prazos de pagamento das mesmas. Nesta situação, caso não consiga cobrar as dívidas pendentes, o empreendedor ou empresário poderá recorrer aos tribunais para cobrança coerciva da dívida.

Na negociação com os chamados clientes difíceis, o empresário deverá:

- Reconhecer e avaliar os argumentos do cliente com imparcialidade.
- Ser um bom ouvinte, escutando cuidadosamente.
- Ganhar a confiança do cliente, de modo a que este se abra e revele os reais motivos da divergência entre eles.
- Ganhar tempo, dizendo que vai analisar a questão mais tarde.
- Recompensar o cliente, oferecendo descontos reembolso ou substituição de produtos, caso tenha havido problemas com eles e que a responsabilidade da situação seja da empresa.



Na negociação com os fornecedores

Com os fornecedores, o empreendedor:

- Procura obter bons descontos, garantias na compra do produto.
- Negoceia formas de pagamento vantajosas para o empresário, bem como prazos de pagamento mais alargados do que os que concede aos seus clientes, ou seja, boas condições de crédito.
- Negoceia prazos de entrega de modo a dispor dos produtos quando os seus clientes necessitam dos mesmos.



Fig. 5 Negociação entre fornecedores e empreendedores

- Deve ser cordial na comunicação, tanto na escrita, através de cartas, email, fax, bem como na comunicação verbal, no caso, por exemplo ao efectuar um telefonema.

Resumo

A comunicação é o processo que envolve a transferência de informação, de um significado (mensagem) de uma pessoa (emissor) para outra pessoa (receptor) que a compreende.

O ruído é tudo aquilo que perturba ou impede a percepção correcta pelo receptor, da mensagem enviada pelo emissor. Pode ocorrer em qualquer dos elementos do processo de comunicação.

A comunicação pode ser oral, escrita ou visual.

Na era actual, caracterizada pela informação, globalização e tecnologia, a comunicação assume-se cada vez mais como uma arma poderosa, imprescindível para a tomada de decisões na empresa, além de ser um factor de diferenciação em relação à concorrência.

- Permite a criação de um bom ambiente entre os colaboradores da empresa.
- Permite que a empresa obtenha conhecimento e informação de modo a obter vantagem competitiva que não possa ser copiada pela concorrência.
- É um instrumento estratégico para a obtenção de resultados na empresa.
- É a base para a tomada de decisões na empresa, tendo em conta as informações recolhidas anteriormente.
- Permite a obtenção de maior cooperação entre os vários departamentos/sectores da empresa.
- Ajuda os clientes actuais e potenciais a ter informação sobre os produtos/serviços da empresa.
- Facilita a negociação com os clientes.
- Permite o recrutamento e selecção dos colaboradores.
- Facilita a implementação de estratégias e políticas, através da comunicação aos colaboradores e supervisores.
- Permite divulgar com transparência as decisões e objectivos da empresa.
- Ajuda o governo a monitorizar as operações da empresa.

A negociação é um processo através do qual duas ou mais partes envolvidas, com diferentes pontos de vista sobre determinado assunto, buscam pontos comuns com vista a alcançar um acordo que seja vantajoso para todos.

Gerir um negócio implica uma negociação contínua com clientes, fornecedores, sócios, trabalhadores, com os bancos, com organismos estatais como a Autoridade Tributária, através das suas Repartições de Finanças, no caso de Moçambique.

A competência de negociar é actualmente uma característica imprescindível a um empresário ou empreendedor.

As características de um bom negociador são:

- Excelente relacionamento interpessoal
- Ser um bom comunicador
- Ter postura e de apresentação
- Ser proactivo
- Ter criatividade
- Ter gosto pelo planeamento
- Orientação por metas
- Assertividade

As estratégias de negociação são: estratégia *win-win* (ganhar-ganhar) e *win-lose* (ganhar-perder), quando se pretende criar relações duradouras tanto com clientes como com fornecedores. O empreendedor deverá utilizar a estratégia *win-win*, pois a mesma trás vantagens para ambas as partes envolvidas.



1. Assinale com **X** a resposta certa.
Os elementos envolvidos na comunicação são:
 - a) Emissor e receptor _____
 - b) Emissor, receptor, ruído e mensagem _____
 - c) Emissor, mensagem e receptor _____

2. Assinale com **(V)** as afirmações verdadeiras e com **(F)** as falsas.
 - a) Saber ouvir é um aspecto fundamental para uma boa comunicação nos negócios _____
 - b) A incapacidade de escutar é uma das causas de fracassos na comunicação empresarial _____
 - c) Numa organização, a comunicação não é um factor importante para o alcance dos objectivos _____
 - d) Numa empresa a capacidade de ouvir e fazer-se ouvir deve existir a todos os níveis, desde os executores (empregados) até à direcção (gerentes, directores) _____

3. Quais são os tipos de comunicação que conhece? Dê um exemplo para cada tipo.

4. Uma boa comunicação é a chave para o sucesso de uma organização. Concorda com a afirmação? Justifique a sua resposta.

5. A existência de barreiras à comunicação é um dos aspectos que contribui para que o processo de comunicação não flua correctamente numa empresa. Argumente a afirmação.

6. O ruído é um factor que pode ocorrer em qualquer dos elementos do processo de comunicação. Identifique os factores que podem constituir ruído por parte do receptor.

7. Na era actual, caracterizada pela globalização e tecnologia, a comunicação assume-se cada vez mais como uma arma poderosa, imprescindível para a tomada de decisão. Argumente a afirmação e dê exemplos.

8. Coloque **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) nas afirmações abaixo:
Um bom negociador deve, entre outras, ter como características:
 - a) Ser reactivo _____
 - b) Ser bom comunicador _____
 - c) Ser excelente comunicador, ter postura, bom relacionamento interpessoal _____

9. Assinale com **X** a afirmação certa:
 - a) As negociações sempre estiveram presentes nas relações humanas _____
 - b) A negociação não é importante na gestão da empresa _____
 - c) A habilidade de negociação é hoje um requisito para todos os profissionais da organização _____

10. Indique quatro características que um bom negociador deve ter e a importância de cada uma delas no processo de negociação.

11. Num mercado extremamente competitivo, a negociação com os clientes é um factor determinante para a sobrevivência de uma empresa. Concorda com a afirmação? Justifique.

12. O Senhor Yanick é gestor de vendas da empresa Tindzava, Lda., empresa que vende electrodomésticos. O senhor Allan é um cliente que comprou uma torradeira Haz (que era a última, dado que era uma remessa antiga) no entanto, quando chegou a casa, constatou que a mesma não funcionava devidamente: ao colocar o pão na torradeira, este não ficava torrado.
No dia seguinte, o senhor Allan dirigiu-se à Tindzava, Lda para reclamar o produto.
 - a) Imagine que voce é o gestor de vendas. Que acções irá tomar para resolver o problema?
 - b) Se identificar que a torradeira tem defeito e não funciona, quais são as medidas que o gestor de vendas deve tomar?

13. Quais são as estratégias de negociação que conhece? Na sua opinião, qual é a melhor estratégia que deve ser usada num processo de negociação? Justifique a sua resposta.

UNIDADE

6

CONTEÚDOS

• Ética empresarial

- Conceito de ética empresarial
- Importância da ética empresarial
- Ética empresarial para com clientes
- Ética empresarial para com:
 - Empregados
 - Sociedade
 - Governo
 - Outras empresas
 - Meio ambiente

Págs. 100 a 108

Ética empresarial

Actualmente, a ética assume uma importância vital nas empresas, o mercado e a sociedade estão cada vez mais a tomar consciência das questões éticas e estão atentas às empresas que não incluem a ética como parte integrante dos seus valores. Deste modo, a ética surge como estratégia não apenas de sobrevivência mas, sobretudo, de expansão de negócios.

Hoje a sociedade rejeita e pune empresas que, por exemplo, demonstrem falta de ética em relação ao meio ambiente, que agridam o mesmo e não sejam ecologicamente correctas.

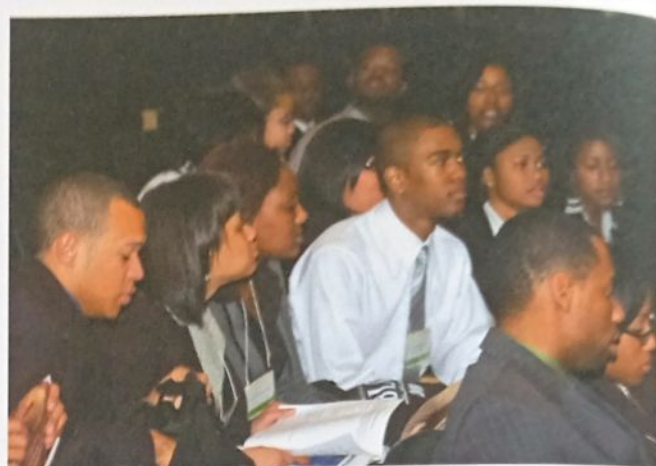


Fig. 1 Troca de experiência

Conceito de ética empresarial

Sendo a empresa constituída por pessoas, o comportamento ético da empresa depende dos valores que orientam as condutas individuais dos seus dirigentes, empregados, accionistas e outros a ela relacionados.

Em muitas empresas, são criados códigos de conduta, também chamados código de ética, que são seguidos no relacionamento quer interno, com os trabalhadores e accionistas, quer no externo, com os clientes, fornecedores, a concorrência, o governo e a sociedade em geral.

Podemos definir a **ética empresarial** como o comportamento que a empresa apresenta de acordo com os princípios morais e regras aceites pela sociedade.

Importância da ética empresarial

Hoje, no mundo dos negócios, a ética assume um papel muito importante. Pelo mundo fora são reportados casos de empresas que desistiram de negócios tanto com clientes como com fornecedores por estes demonstrarem falta de ética quer no relacionamento entre empresas, quer internamente, quer com a sociedade, meio ambiente e outros.

A ética empresarial permite que internamente a empresa funcione em harmonia, com os seus trabalhadores, sócios, accionistas, assim como com o meio social externo.

Já foram, por exemplo, reportados casos de empresas da Ásia, na Índia, que utilizavam mão-de-obra infantil e em condições sub-humanas na produção dos seus produtos. Estas informações afectaram a imagem da empresa, demonstraram que essas empresas são anti-éticas e trouxeram implicações financeiras como, por exemplo, a redução da facturação em consequência da redução de clientes que deixaram de comprar os produtos da referida empresa, devido à falta de ética da mesma.



Fig. 2 Mão-de-obra infantil

Ao preservar o meio ambiente, usar os recursos naturais de forma racional, sustentável e com harmonia, a empresa está a criar um bom ambiente com a comunidade, por outro lado, a oferta de bens e serviços de forma honesta contribui para reforçar esse mesmo ambiente.



Fig. 3 Ambiente poluído

O relacionamento estável com as autoridades governamentais e com outras empresas que actuam no mercado, impulsiona o desenvolvimento local e do país.

Estando a ética empresarial relacionada com o ambiente interno da empresa, bem como com o ambiente externo, podemos dizer que as partes envolvidas na ética empresarial são:

- Empregados, trabalhadores
- Clientes
- Empresas concorrentes
- Sociedade, comunidade, na qual a empresa está inserida.

- Sócios, accionistas
- Fornecedores
- Governo

Ética empresarial para com os trabalhadores

As pessoas são o recurso mais valioso de uma empresa. Quando se trata bem os empregados, estes não quererão deixar o seu emprego e a empresa acaba por ter ganhos por mantê-los, evitando por exemplo, custos com a formação de novos trabalhadores.

O empreendedor pratica a ética em relação aos empregados quando oferece:

- **Remuneração justa** – em relação ao trabalho executado pelo empregado ou ao valor do rendimento que ele gera para a empresa, aspectos como a antiguidade, a responsabilidade e outros devem ser considerados pela empresa.
- **Boas condições de trabalho** – fornecendo aos trabalhadores materiais e equipamentos necessários para a execução do trabalho, cria condições favoráveis à segurança, fornecendo aos mesmos, quando a natureza do trabalho assim o exige, roupas de protecção, luvas, óculos protectores, máscaras e outros.
- **Respeito** – a empresa deve respeitar os empregados pelo contributo que dão, por exemplo, um chefe não deverá chamar a atenção a um empregado em frente dos colegas, mas sim em particular, de modo a não desmoralizá-lo em frente dos colegas ou mesmo subordinados. Empregados bem tratados são uma mais valia para a empresa porque tendem a permanecer mais tempo na mesma, reduzindo os custos de treino e formação, por exemplo de um novo empregado.



Fig. 4 Boas condições de trabalho

Outros benefícios como transporte, alimentação, assistência médica e alojamento – no caso de deslocação do seu local de trabalho habitual – também poderão ser oferecidos aos trabalhadores.



Fig. 5 Bom ambiente de trabalho

Ética empresarial para com os sócios e accionistas

Por vezes, uma empresa tem vários proprietários. No caso de ter accionistas, estes detêm a propriedade mas a gestão da empresa é efectuada por outros, os gestores. Neste caso, os gestores deverão ser éticos efectuando uma boa gestão da empresa, divulgando, apresentando aos accionistas os dados reais da evolução do negócio a nível financeiro, por exemplo, mostrando os resultados financeiros obtidos e se houverem lucros, deverão comunicar aos accionistas ou proprietários da empresa que decidirão qual o destino a dar aos mesmos.

- **Ser honestos** – não efectuar negócios nos quais obtenham vantagens pessoais e prejudicando a empresa.



Fig. 6 Sócios accionistas

Ética empresarial para com os clientes

A empresa que demonstra ética no relacionamento com os clientes terá a vantagem de assegurar os clientes, mantendo-os fiéis e como consequência de médio e longo prazo, irá incorporar este factor ao seu marketing.

Deste modo, a ética em relação aos clientes inclui:

- **Honestidade** – no preço cobrado aos clientes, na qualidade do produto vendido ou serviço prestado, na quantidade e na entrega dos produtos comprados, no cumprimento dos prazos acordados para entrega das mercadorias, não vender produto cujo prazo já tenha expirado.
- **Cortesia** – atender o cliente com educação, ser paciente e sincero com o mesmo. Clientes bem tratados, raramente mudam de fornecedor de produtos ou serviços, pelo contrário, têm tendência a manter-se fiéis pois sentem que são acarinhados e que a empresa preocupa-se com eles, vendo-os não só como clientes, mas também como parceiros de negócio.
- **Responsabilidade** – significa realizar um negócio e cumprir as obrigações a ele subjacente, por exemplo, se ficar acordado que o prazo de entrega da mercadoria é de cinco dias, este prazo deve ser cumprido e não excedido.

Ética empresarial para com os fornecedores

Ao adquirir os seus produtos, quer sejam produtos acabados, como por exemplo um televisor para revenda, quer um produto para inclusão no processo de produção do seu produto, a empresa deverá ter sempre presente a ética.

Fornecedores que não respeitem o meio ambiente, que utilizam trabalho infantil no processo de fabrico, que estejam ligados a escândalos, não devem ser elegíveis como parceiros de negócio.

Hoje, muitas empresas exigem dos seus parceiros de negócio, códigos de conduta ou de ética para assinarem contratos.



Fig. 7 Parceiros de negócios

Ética para com as empresas concorrentes

O objectivo de qualquer empresa é obter lucro mas a forma de obtê-lo é que distingue umas das outras. Actualmente, o mercado valoriza as empresas que concorrem com outras mas que usam a ética como parte integrante da sua cultura.

A empresa deverá ser ética na relação com os concorrentes. Isto inclui, por exemplo, não fazer a chamada publicidade negativa, na qual enfatiza as qualidades do seu produto e apresenta uma imagem negativa do produto do seu concorrente. A ética inclui também não tentar subornar ou corromper um cliente que seja do concorrente para que este passe a ser cliente da empresa.

Ética empresarial para com o governo

O ambiente onde as empresas actuam é regulado pelo governo local e central. Para estes, a ética empresarial aceitável inclui:

- Cumprimento das leis empresariais por parte da empresa
- Pagamento de impostos de acordo com a lei
- Cumprimento dos requisitos de qualidade, peso, estipulados e outros
- Cumprimento das normas, regras de higiene ocupacional, ambiental, entre outras

Ética empresarial para com a sociedade e comunidade

A empresa está inserida numa comunidade, sociedade, relacionamento este, que é de interdependência, e deve ser respeitado pela empresa. Não é ético, por parte de uma empresa que, por exemplo, produz tomate enlatado, não tratar dos seus resíduos de produção e abandoná-los em determinado local, criando condições para o aparecimento de doenças que afectem a comunidade.

A ética para com a sociedade inclui a responsabilidade social corporativa ou empresarial. Aliás, esta é uma forma de gestão ética e transparente que a empresa tem em relação aos seus parceiros de modo a minimizar os impactos negativos na sociedade e no meio ambiente.

Ética empresarial para com o meio ambiente

Actualmente muitos governos exigem que os projectos empresariais incluam um estudo de impacto ambiental e que as empresas incluam o ambiente nas suas práticas administrativas, por meio do desenvolvimento sustentável e do respeito da legislação ambiental.

As empresas que fazem uso de recursos ecologicamente correctos melhoram a sua imagem no mercado. A gestão ambiental também constitui uma estratégia para o empresário, na identificação contínua de melhorias que reduzam o impacto das actividades da empresa no meio ambiente.

A ética empresarial tem a ver com a cidadania, com a empresa cidadã que cuida do ambiente.

A ética empresarial com o ambiente inclui o seguinte:

- Estabelecimento de uma política ambiental que orienta a forma como a empresa deve lidar com o meio ambiente.
- Eficiente sistema de gestão ambiental.
- Uso de tecnologia limpa, isto é, de tecnologias que contribuem para redução da poluição do ambiente, do consumo de energia e do impacto ambiental.
- Definição de um compromisso ambiental.
- Adopção de políticas de desenvolvimento sustentável.

Benefícios da ética empresarial para a empresa

São vários os benefícios que a ética empresarial traz para o relacionamento entre a empresa e os seus parceiros, nomeadamente:

- **Clientes** – a empresa que pratica a ética, normalmente oferece bons produtos, tem sucesso e é reconhecida, tem maior possibilidade de expandir-se, ser lucrativa e atrair novos clientes.
- **Sociedade** – ao praticar a ética nos seus negócios, a empresa tem maior possibilidade de ser aceite como parte integrante da sociedade, podendo obter dela protecção para desenvolver as suas operações, assim como para os seus bens.
- **Governo** – uma empresa que se norteia pela ética empresarial que o governo espera que ela tenha, tem maior possibilidade de desenvolver as suas actividades sem receio de ser processada ou encerrada pelo governo.

As empresas honestas atraem o apoio e simpatia do governo em tempos de crise e necessidade. Esse apoio poderá traduzir-se por deduções nos impostos, ajuda em momentos difíceis e outros.

Resumo

A ética empresarial assume cada vez mais um papel importante do mundo dos negócios e em muitos casos é determinante para que uma empresa escolha os seus parceiros de negócios, tanto clientes como fornecedores.

Empresas que possuem códigos de conduta ou de ética são preferidas na escolha de parceiros de negócio em detrimento de outras que não o possuem.

Se a empresa pratica a ética empresarial estará a contribuir para o relacionamento harmonioso tanto interno como externo.

A questão ambiental é vista pelas empresas como uma componente que acrescenta valor ao negócio. A sustentabilidade começa a ser algo presente no dia-a-dia da empresa, pois além das actividades produtivas envolve o tratamento dado ao meio ambiente e à sua influência e relacionamento com fornecedores, público interno e externo e com a sociedade.

A sustentabilidade engloba também as práticas de governação corporativa ou empresarial e transparência no relacionamento interno e externo.

A ética empresarial não é uma estratégia apenas de sobrevivência mas sobretudo de expansão de negócios. Ao praticá-la, a empresa atrai a simpatia e apoio do governo em períodos de crise e beneficia também da protecção da comunidade onde está inserida.

1. A Erika, Limitada é uma empresa que se dedica à venda de vestuário feminino, roupas, sapatos, acessórios (fios, brincos e cintos). Importa produtos de vários países. A sua última compra foi a aquisição de sapatos de um fornecedor indiano, a Jamal Corporation. Após a recepção da mercadoria, o gestor da Erika, Limitada recebeu a informação de que o seu fornecedor utiliza mão-de-obra infantil no fabrico dos sapatos, porque é mais barata (proveniente de uma organização que luta contra o uso de mão de obra infantil). Face a esta informação, qual deverá ser, na sua opinião, o procedimento que o gestor da Erika, Limitada deve seguir? Argumente.
2. A Manhiça e filhos é uma empresa que se dedica à produção de sumo de laranja e abriu uma nova fábrica na zona de Boane, dado que nesta zona produz-se muita laranja, tornando-se assim elegível para a instalação da fábrica, uma vez que a matéria-prima, que é a laranja, está disponível e a preço acessível. A comunidade achou óptimo, até porque criou postos de trabalho para os habitantes da zona. No entanto, quando a fábrica começou a funcionar, a população apercebeu-se que após a utilização da laranja para a produção do sumo e do doce de laranja, os resíduos eram deixados nas redondezas da fábrica e perto do rio, no qual a comunidade retirava a água para beber e para outras necessidades. O que acha deste procedimento dos responsáveis da fábrica? Que medidas acha que devem ser tomadas para a resolução da situação?
3. Construir uma cultura empresarial que seja ética leva tempo. Justifique.
4. Quando é que uma cultura empresarial é considerada ética?
5. Qual é o problema ético para a contratação de empregados?
6. Quais são as características de um profissional ético?
7. As empresas devem estimular os empregados a agirem com ética. Concorda com a afirmação? Justifique a sua resposta.
8. Qual é a melhor forma a seguir para que a Ética passe da teoria para a prática?
9. Assinale com **X** a (s) afirmações correcta (s).
- A gestão ambiental é uma estratégia usada pelos empresários. ____
 - A empresa que faz a gestão ambiental preocupa-se com o uso de recursos de uma forma ecologicamente correcta. ____
 - Muitos governos não estão preocupados com o impacto ambiental dos projectos desenvolvidos pelos empresários. ____
10. A responsabilidade social tem sido um grande desafio para as organizações, demonstrando as dimensões sociais dos negócios, constatando que as empresas não devem actuar no vazio dentro da sociedade. Por que razão a responsabilidade social tornou-se um foco importante para as organizações modernas? Explique e justifique a sua resposta.
11. A ética com o meio ambiente é uma das componentes da Responsabilidade Social das empresas. Argumente.
12. Assinale com **X** a (s) afirmação (ões) certa (s). A ética empresarial para com os clientes inclui:
- Oferecer produtos com qualidade. ____
 - Cumprir os prazos de entrega das mercadorias. ____
 - Vender produtos independentemente do seu prazo de validade. ____

PLANO

- O empreendimento
- Os produtos
- O mercado
- O *marketing*
- As finanças
- Cronograma geral de actividades e metas

Plano

O empreendimento

O objectivo deste plano é mostrar quais serão as bases para a realização do projecto e quem terá a responsabilidade de geri-lo, além da análise estratégica da empresa em relação ao mercado. Através da resposta a cada um dos itens seguintes, pretende-se demonstrar o que é, afinal de contas, o empreendimento a ser implantado.

Dados da empresa

Colocar os dados gerais como **nome da empresa, endereço, endereço electrónico, números de telefone, email...** Data de início das actividades da empresa, caso já esteja em funcionamento. Nome de um responsável para contacto, que geralmente será um dos dirigentes da empresa e respectivos números de telefone e e-mail.

Dados dos dirigentes

Colocar os dados básicos como Nome, Profissão e Responsabilidade no Projecto, bem como números de telefones, assim como e-mail para contacto. O currículo e perfil de cada um serão apresentados nas informações adicionais.

Definição do negócio

Imagine que a sua empresa já está a funcionar e alguém lhe pergunta qual é a actividade desenvolvida. A resposta objectiva e concisa é o que deve ser colocado neste item. Para isso, um ou dois parágrafos devem ser suficientes.

Sugestão: encontrar um bom nicho de mercado com o qual tenha afinidade pode ser a chave para o sucesso na Internet. Você encontra um excelente *ebook*, com orientação prática e dicas sobre como encontrar e avaliar segmentos de mercado, em:

Oportunidades de Negócios na Internet

Fontes de receita

É interessante explicitar a(s) fonte(s) de geração de caixa decorrentes da actividade da empresa, em vista que, sem isso, a nossa actividade deixará de ser um negócio. Embora isso pareça óbvio, um histórico recente das empresas *ponto com* (.com) que fecharam as portas, mostra um frequente descaso com a questão essencial de qualquer negócio: uma empresa tem que gerar receitas, e essas receitas, em algum momento, devem ser maiores que as despesas. Um parágrafo resolve essa questão tendo em vista que uma descrição mais detalhada será realizada no módulo: «FINANÇAS».

Necessidade de mercado a ser atendida

De certa forma é uma continuidade da pergunta anterior, mas é uma questão essencial porque, na verdade, se não houver uma boa necessidade a ser atendida, o negócio não é viável. Além disso, vai forçá-lo a pensar sob a óptica do cliente, o que é extremamente saudável.

Cenário futuro para o mercado

O objectivo aqui é: tomando-se por base a realidade de mercado actual, prospectivar o futuro e associar as grandes tendências económicas, sociais, ambientais, entre outras, ao negócio da empresa. Será que a necessidade de hoje persistirá no futuro? Irá ampliar-se ou talvez extinguir-se? A evolução natural da sociedade e da economia levará à ampliação do mercado e à abertura de novas oportunidades para o seu negócio? Lembre-se que, na área de tecnologia, o amanhã está sempre a poucos passos do hoje.

Sugestão: No caso de empresas na Internet, além da análise para cada mercado específico, é importante considerar-se a evolução da penetração da Internet junto do público-alvo, uma vez que esse é o canal através do qual a transacção será realizada e, portanto, pode funcionar como uma válvula, expandindo em maior ou menor velocidade, o mercado.

VISÃO (Objectivos de longo prazo)

Uma vez prospectado o futuro, como o seu negócio-se vai inserir nessa realidade? De forma objectiva, defina o que será a sua empresa no futuro, em termos de importância, ou participação no mercado, ou desempenho, ou outro critério ou combinação de critérios. A intenção aqui é deixar claro os macro-objectivos da empresa, um estágio futuro a ser atingido, de tal forma que as actividades e acções desenvolvidas por si ao longo do tempo estejam em sintonia com esses objectivos.

Missão

Para que a sua empresa atinja o patamar desejado e o objectivo definido no item Visão, ela precisa de desempenhar uma missão junto os seus clientes. Lembre-se de que o atendimento eficaz das necessidades dos clientes deve ser sempre a motivação da empresa, portanto, a missão deve estar relacionada com esse atendimento. A pergunta: «Qual é a utilidade de minha empresa para os meus clientes?» Vai ajudá-lo a estabelecer a sua missão.



Exemplo

Missão da MCEL: «Ser o operador e a marca preferida em Moçambique.»

Análise SWOT

Nota: A análise estratégica possibilita ao empreendedor visualizar a empresa em relação às oportunidades e ameaças existentes no mercado, assim como identificar as suas forças e fraquezas. A Análise SWOT ajuda o empreendedor a focalizar sua atenção naqueles factores que são cruciais para que a empresa possa ter sucesso. Veja, na página seguinte, um exemplo desse tipo de análise.

Ambiente interno	Pontos fracos (-)
<p>Pontos fortes (+)</p> <p>1. Conhecimento do ambiente competitivo. A Internet é um canal recente de comercialização e um ambiente de grande dinamismo em termos de inovações. A falta de conhecimento dos princípios que regem esse sector foi uma das causas de quebra de muitas empresas da Internet. Um dos sócios é gerente de uma empresa ponto-com há cerca de 4 anos e conhece bem o mercado de actuação.</p>	<p>1. Falta de recursos financeiros para alavancar o projecto durante o período de amadurecimento, no qual, necessariamente, se operará com resultados negativos.</p> <p>(+)(+). A escassez de tempo das pessoas, estimulará a procura de diversão de baixo custo que pode ser adquirida de forma cómoda, sem sair de casa. O conhecimento do ambiente da Internet vai possibilitar o aproveitamento eficiente dessa oportunidade.</p> <p>(-)(-) A necessidade de alto volume de investimentos iniciais aliada à não disponibilidade de recursos é o principal problema do empreendimento. Esse factor deverá ser enfrentado com a instalação da empresa em incubadora, visando a diminuição de custos e, também, por meio da implementação activa de parcerias, buscando alavancar o retorno em relação ao investimento. A proposta é terciarizar o máximo possível, de forma a diminuir a necessidade de investimentos.</p> <p>(-)(+) A estratégia para superar a dificuldade do hábito de compras <i>on-line</i> é basicamente trabalhar com alto volume de visitantes expostos às ofertas e com a criação de um ambiente de comunidade virtual, familiar ao visitante, onde ele possa interagir, obter informações qualificadas, dicas de filmes, utilizando os benefícios da tecnologia.</p>
<p>2. Acesso ao mercado. Um dos sócios foi gerente de uma durante vários anos e conhece o mercado, os distribuidores e as variáveis importantes do ramo de negócios.</p>	

Infra-estrutura

Nota: Descrever o que será necessário organizar e colocar em funcionamento para que a empresa comece funcionar. Os custos necessários para a montagem da estrutura entrarão como investimento ou despesa no tópico de Análise Financeira. Geralmente a infra-estrutura é composta dos seguintes itens:

Recursos físicos

Listar as instalações da empresa, os equipamentos e o material permanente, assim como as respectivas quantidades e custos.

Recursos humanos

Detalhar os cargos, funções e salários.

Site e recursos tecnológicos

O site e os sistemas de informação utilizados são de importância fundamental para o sucesso de uma empresa na Internet e, por isso, merecem atenção especial. Aqui você vai especificar o que será implantado para o início das operações, lembrando que na área tecnológica são constantes as actualizações nas quais

Os recursos são ampliados ou melhorados, de forma a atender às necessidades crescentes do negócio. É importante citar sempre os fornecedores de soluções, uma vez que o seu desempenho, quase que inevitavelmente, vai depender também do desempenho dos seus parceiros.

Variáveis importantes que devem ser consideradas:

Desenvolvimento do site – é interessante colocar os investimentos necessários à montagem do site, prazos para conclusão, se o site for desenvolvido por terceiros (de preferência) ou internamente.

Aspectos técnicos – definir a linguagem a ser utilizada no desenvolvimento, plataforma, utilização de bancos de dados, os sistemas de pagamento, a segurança e fornecedores.

Características do site – definir os objectivos do site, questões relativas à navegabilidade, principais aplicações.

Software – relacionar os principais sistemas utilizados, fornecedores e custos envolvidos.

Cronograma de actividades: empreendimento

Listar todas as actividades relacionadas ao tópico EMPREENDIMENTO, bem como o mês inicial e o final, previstos para sua execução. O objectivo do cronograma de actividades é facilitar a transformação do planeamento em acção, por meio da comparação entre as actividades plançadas e as executadas. Além de, é claro, lembrá-lo de acções referentes ao empreendimento que foram plançadas e que devem ser executadas nas datas especificadas. Abaixo costam exemplos de actividades relacionadas como empreendimento.



Exemplo

Cronograma de actividades: empreendimento

Empreendimento	Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Constituição legal da empresa		X	X								
Aluguer de salas							X	X			
Compra de equipamentos e mobília			X	X							
Contratação de profissionais		X	X	X	X	X	X	X			
Montagem do site		X	X								
Compra de software		X									
Lançamento do site					X						

Nota: O sucesso do seu negócio está intimamente relacionado com o produto que vai oferecer. As suas características, a disponibilidade para colocação no mercado, a qualidade e, principalmente, em que medida ele atende às necessidades de seu cliente. O objectivo deste módulo é ajudá-lo a conhecer melhor seu produto. Lembre-se que «produto» é tudo aquilo que oferece ao mercado em troca de um pagamento. Isso inclui: bens tangíveis (livros, bicicletas.), produtos digitais (*software*, *e-books*.) ou serviços (consultoria, leilões *on-line*...).

Sumário: produtos

Aqui vai uma rápida apresentação do conjunto dos produtos oferecidos pela empresa.

Quadro resumo dos produtos:

Um quadro resumo, conforme modelo ao lado, vai ajudar o aluno a visualizar os produtos oferecidos bem como a fase actual de cada um.

As fases vão indicar a situação do produto no que se refere à sua colocação no mercado. Quanto mais avançada a fase, melhor, uma vez que o produto vai poder efectivamente transformar-se em receitas para a empresa.

Linha Cod.		Nome do produto	Fase actual	Obs.
A	A.1		Comercialização	
A	A.2		Desenvolvimento	
A	A.3		Desenvolvimento	
A	A.4		Pesquisa	
B	B.1		Comercialização	
B	B.2		Desenvolvimento	
B	B.3		Pesquisa	

Descrição das fases:

Comercialização: O produto está pronto para ser lançado no mercado ou já foi lançado.

Desenvolvimento: O produto está a ser construído/elaborado.

Pesquisa: Levantamento de dados e definições sobre o produto.

Descrição dos produtos

Descrição dos produtos oferecidos pela empresa e suas principais características:

Descrição:	O que é o produto.
Aplicação	Que tipo de finalidade o produto atende e a quem é destinado.
Recursos utilizados	Como o produto é elaborado, matéria-prima utilizada, maquinaria, <i>software</i> , mão-de-obra utilizada, embalagem...
Tempo para obsolescência	Lembre-se que a vida útil de produtos de base tecnológica é muito curta devido à constante evolução na área.
Fornecedores	Quem são os fornecedores, no caso de produtos de terceiros, ou os fornecedores da matéria-prima utilizada na produção.
Propriedade intelectual	Quem detém a propriedade intelectual desses produtos.
Modelos ou variantes	Às vezes o mesmo produto é oferecido em modelos diferentes ou com características distintas. Citar esses atributos se for o caso.

Sistemas de qualidade dos produtos

A qualidade dos produtos oferecidos deixou de ser um diferencial para ser um atributo fundamental para a sobrevivência da empresa no mercado. Aqui vai descrever como vai ser realizado o controlo de qualidade para garantir a satisfação do seu cliente.

Normas e regulamentos técnicos

Dependendo do tipo de produto, existirão diversas normas e regulamentos legais que devem ser cumpridos. É interessante citar no plano a adequação dos produtos a essas normas. A sua intenção de adequar-se aos padrões exigidos, conforme demonstrado, vai mostrar a seriedade da sua empresa.

Registos necessários

Listar os registos necessários para a comercialização de cada produto, caso exista essa necessidade, bem como o atendimento a essa exigência.

Alianças estratégicas

A associação inteligente com outras empresas, na qual os dois parceiros saem a ganhar, é muito importante nos negócios em geral e, principalmente, no caso de empresas da Internet. Aqui vai descrever as alianças que pretende implementar e com quem pretende implementá-las.

Out-sourcing: São os serviços transferidos a terceiros, como contabilidade, hospedagem de site, serviços de escritório, etc.

Parcerias: Organizações cuja actuação possua sinergia com a sua empresa, desenvolvendo trabalhos ou projectos comuns em benefício mútuo. É o caso de fornecedores parceiros, para os quais a empresa encaminhará clientes potenciais.

Representantes: Empresas que o ajudarão a comercializar o seu produto em troca de pagamento ou outro tipo de benefício.

Cronograma de actividades: Produtos

As principais actividades a serem desempenhadas no que se refere a produtos.



Exemplo

Produtos	Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
A.1 Comercialização					X	X	X	X	X	X	X	X	X
A.1 Desenvolvimento			X	X									
A.1 Pesquisa		X											
B.1 Comercialização					X	X	X	X	X	X	X	X	X

O mercado

Nota: A análise do mercado no qual a empresa vai actuar é fundamental para o planeamento do negócio. Neste módulo vamos **identificar e quantificar os segmentos que compõem o nosso público-alvo, bem como conhecer melhor os nossos concorrentes**: quantos são, quem são os mais importantes, seus pontos fortes e fracos. Vamos também estimar as visitas ao site e a participação de mercado.

Sumário: Mercado

Da mesma forma que nos módulos anteriores, este item apresenta uma síntese do que é o mercado da empresa e o(s) segmento(s) que compõe (m) o público alvo.

O quadro resumo, conforme modelo abaixo, facilita a visualização do mercado como um todo. Note que, no caso de empresas que vão actuar exclusivamente na Internet, o tamanho de cada segmento do mercado tem que ser ajustado com base na percentagem do público que tem acesso à Internet. Se for possível, a obtenção directa da quantidade de usuários com acesso, tanto melhor.

Quadro resumo: mercado potencial estimado

	Quantidade total estimada	Ajuste renda e escolaridade	Quantidade com acesso a web
População brasileira	175 000 000		17 000 000
Segmentos:			
Segmento x	2 000 000	66%	1 320 000
Segmento y	2 900 000	71%	2 059 000
Segmento z	2 000 000	80%	2 000 000
Total estimado de clientes	6 900 000		4 979 000

Neste exemplo, os percentuais determinados servem para indicar a parcela dos membros de cada segmento com renda suficiente para ter acesso à Internet.

Identificação do público-alvo

Nota: Neste item elabora-se uma descrição de cada segmento que compõe o público-alvo, a justificação da sua inclusão, bem como características demográficas ou outras que possibilitem um maior conhecimento desse público, facilitando a estratégia de conquista de mercado. É interessante colocar nos anexos as bases de dados e a metodologia utilizada na obtenção das informações.

Descrição dos segmentos de mercado e justificativa

Explique aqui por que os membros dos segmentos escolhidos são considerados clientes potenciais para os seus produtos.

Dados demográficos de cada segmento de mercado

A estratificação do segmento, em termos de renda e escolaridade, possibilitará a estimar as dimensões das parcelas com acesso à Internet.


Exemplo

O quadro abaixo mostra como os membros do segmento X, se distribuem em termos de classes sociais.

Classe	%	% Acumulado
A1	3,08	3,08
A2	15,34	18,42
B1	25,37	43,79
B2	23,08	66,87
C, D, E	33,16	100%
total	100%	

Para o segmento X foi detectado que 66% dos membros pertencem às classes sociais A1, A2, B1 e B2, o que representa uma renda média familiar mínima de 1 614,00 meticais por mês. Considerando que a classe B2 e as superiores dispõem de condições económicas para ter acesso e utilizar a Internet, o percentual de 66%, que é a soma dessas quatro classes, foi o utilizado para ajustar a quantidade de clientes potenciais neste segmento.

Sugestão: As estatísticas apontam que mais de 80% dos utilizadores da Internet pertencem às classes A e B. Na medida em que considera como seus clientes potenciais apenas os membros dessas classes, estará planeando com uma boa margem de segurança.

Tendências de mercado

Uma vez realizado o levantamento do mercado actual, é hora de pensar nas tendências futuras. Lembre-se de que já fizemos algumas inferências em relação a isso. Agora a análise tem que ser mais aprofundada e baseada em dados concretos, levantados por meio de pesquisa. Especificar aqui as tendências para o mercado como um todo e para o sector específico no qual a empresa vai actuar.

Participação pretendida no mercado

Nota: O objectivo aqui é a montagem de uma folha de calculo que compare o crescimento do público-alvo com o crescimento das visitas do *site* e, a partir desses dados, a participação da empresa no mercado. Note que as visitas não significam necessariamente receitas, uma vez que apenas uma pequena percentagem delas vai resultar na realização de transacções e isso será considerado oportunamente.

Outra forma de se estimar a participação no mercado seria comparar as receitas obtidas pelo *site* com o potencial de consumo do público-alvo, porém, como para uma empresa baseada na Internet, as visitas ao *site* é a base fundamental para a realização de transacções, a relação visitas/público-alvo é uma boa medida da sua participação no mercado.

Projeção para o público-alvo

Tendo em vista os dados quantitativos do público-alvo detectado, qual é a projeção de crescimento nesse segmento para os próximos anos? Levantar a taxa média de crescimento por período.

Projeção para o tráfego de visitantes do site

Tendo como base o histórico de visitas ao site, fazer uma projeção das visitas para os próximos períodos.

Folhas de cálculo de participação no mercado

No exemplo a seguir, utilizando uma projeção para o público-alvo e uma projeção para o número de visitas em cada mês, foi possível montar uma folha de cálculo de participação no mercado conforme segue:

Exemplo

Cresc.	(A) 0,81% ao mês	(B) 15% ao mês	Visitas / Mercado (B / A)
Mês	Mercado potencial (público alvo)	Visitas	% Mercado
1	4 979 000	15 000	0,30%
2	5 019 000	17 250	0,34%
3	5 060 000	19 837	0,39%
4	5 101 000	22 813	0,45%
5	5 142 000	26 235	0,51%
6	5 184 000	30 170	0,58%

Concorrência

Nota: O conhecimento dos seus concorrentes é crucial na disputa pelo mercado. A quantidade e qualidade dos competidores em determinado sector fornecem um bom indicador do grau de dificuldade da batalha a ser travada em busca do cliente. Além disso, pode utilizar os pontos fortes detectados nos seus competidores como uma directriz para a sua actuação, assim como utilizar os pontos fracos detectados como uma forma de aprendizagem.

Colocar aqui as conclusões gerais a respeito da concorrência.

Quantidade de concorrentes

Fazer um levantamento do número de empresas que oferecem o mesmo tipo de produto. Lembre-se de considerar também os concorrentes indirectos: empresas que utilizam outros canais de comercialização, como lojas físicas ou equipa de vendas e que também podem disputar os mesmos clientes.

Dica: É muito fácil saber quem são os seus concorrentes directos, já que, necessariamente, eles estarão na Internet. A utilização de um bom site de busca com a palavra-chave mais adequada para seu produto, dê-lhe-á essa informação. É necessário apenas filtrar a pesquisa de forma a separar os sites que oferecem o seu produto de outras páginas, como artigos, jornais, revistas, entre outros, que apenas citam a palavra-chave utilizada.

Análise dos principais concorrentes

Selecione três dos maiores concorrentes e faça uma análise mais aprofundada de cada um deles, considerando os atributos mais relevantes como: produtos oferecidos, preços praticados, qualidade dos produtos oferecidos e dos sites, abordagem de *marketing* utilizada, pontos fortes e fracos, entre outros. O posicionamento de uma empresa concorrente nos resultados da página de busca é um bom indicador do seu potencial. Muito provavelmente os seus principais concorrentes estarão posicionados na primeira página de resultados, ou seja, entre os primeiros do *ranking*.



Exemplo

Concorrente	A	B	C
Produtos oferecidos			
Qualidade dos produtos			
Qualidade do site			
Participação no mercado			
Pontos fortes			
Pontos fracos			

Diferencial competitivo

Agora que já analisou os seus principais concorrentes, especifique neste item o que a sua empresa pretende fazer melhor do que os concorrentes para ganhar mercado e atingir os seus objetivos. Quanto mais acirrada a competição no sector, mais importante é a diferenciação que se pode dar através de produtos, atendimento diferenciado ou um benefício adicional para o cliente.

Metas específicas: mercado

Aqui serão estabelecidas as metas a serem atingidas. Lembre-se que as metas devem ser: mensuráveis, temporais e relevantes para a empresa, de forma que a busca pelo seu alcance sirva como motivação para toda a equipa.



Exemplo

Dobrar o número de visitantes atingindo 30 mil visitas/mês.
Atingir uma penetração de 15% no mercado potencial

Final do 1.º semestre
Final do 4.º semestre

Marketing

Nota: Neste módulo cuidaremos de questões relacionadas à com a comunicação e o atendimento das necessidades do cliente. O *Marketing* é a área da empresa que gere essas questões, sendo, portanto, de fundamental importância para o sucesso do empreendimento.

Política de preços

Cada produto e cada mercado necessitam de uma estratégia diferenciada de preços. Aqui vai explicitar os objectivos a serem atingidos com os preços fixados para os seus produtos. Note que uma das características da Internet é a facilidade de comparar os preços oferecidos por diversos fornecedores. Uma informação relevante é a comparação entre os seus preços e aqueles praticados pela concorrência: utilizando-se dados dos principais concorrentes já detectados anteriormente, pode-se construir uma tabela comparativa de preços como a seguinte:

Exemplo

Quadro resumo: preços praticados pelo mercado em Mts

Concorrência Produto:	A	B	C	Menor preço	Preço fixado
Produto 1	32	28	24	22,5	25
Produto 2	35	35	32	30	30
Produto 3	49	51	48	47	50
Produto 4	20	24	19	18	18

Canais de distribuição

Coloque aqui os diversos canais através dos quais o seu produto chegará ao cliente, como Internet, venda directa, representação, logística de distribuição, locais para armazenamento, entre outros. No caso da existência de uma loja física, caracterizar o valor do ponto utilizado como factor de geração de receita, apontando as suas características como facilidade de acesso, perfil da população próxima, segurança, entre outras.

Domínios, marcas e patentes

A marca é a presença da empresa ou produto na mente do consumidor. Uma boa marca já consolidada tem altíssimo valor comercial, como é caso de Amazon.com, Coca-Cola, Kibon, entre outras. O domínio é a sua marca na Internet e também é de muita importância na medida em que é através dele que o seu cliente chega até si.

O objectivo aqui é mostrar a qualidade das marcas, domínios e patentes pertencentes à empresa, explicitando o valor associado às mesmas.

Dica: A escolha e registo de um bom domínio é uma preocupação que deve ter antes mesmo de iniciar as actividades da sua empresa.

Estratégias de promoção e vendas

Como pretende chegar até ao cliente e divulgar a sua empresa? Relacione os principais canais de comunicação utilizados para a divulgação dos seus produtos, justificando a escolha.

Promoção on-line

Listar os meios de promoção *on-line*, explicitando a estratégia a ser utilizada no contexto do público-alvo e dos produtos oferecidos.



Exemplo

Meio	Estratégia de promoção on-line
Sites de busca	Cadastrar as principais páginas do <i>site</i> no Google e no Yahoo. Optimizar o <i>sites</i> de forma a conseguir uma boa classificação. Utilizar, sempre que possível inclusão gratuita, sem descartar as inserções pagas.
E-mail marketing	Utilizar efectivamente o email junto dos clientes cadastrados, visando a divulgação de lançamentos e novidades na loja. Utilização de <i>Newsletter</i> como canal permanente de comunicação com os clientes e ferramenta de relacionamento.
Banners pagos por clicks	Parcerias com <i>sites</i> de conteúdo complementares que concordem em direccionar visitantes em troca de pagamento por visitante.

Promoção off-line

Da mesma forma que o item anterior, listar os meios de promoção fora da Internet que serão utilizados explicitando a estratégia. É muito importante fazer sempre uma cuidadosa análise da relação custo/benefício de campanhas *off-line*.

Equipa de vendas

Quantidade e perfil dos vendedores, caso seja utilizada equipa de vendas.

Relacionamento com o cliente

Descrever aqui os serviços de atendimento e suporte oferecidos aos clientes, nas fases de divulgação, venda e pós-venda. Explicitar os canais que serão utilizados na comunicação com os clientes.

Projecção de vendas

Aqui será discutida a expectativa de venda para cada produto. Para isso utilizamos a quantidade de visitas projectada, multiplicada pela «Taxa de Conversão em Clientes», que nos fornecerá a quantidade estimada de compras.

No caso de *sites* que vivem de publicidade, cada visita representa, em tese, um valor adicionado em termos de *page-views*. Como essa projecção serve de base para o cálculo da Receita e de Custos, a folha de calculo pode ser montada no Módulo Finanças.

Nota: Taxa de Conversão em Clientes (TCC) é a percentagem de visitantes do *site* que se tornam clientes, ou seja, vendas realizadas/visitantes do *site*. No mercado essa taxa varia de 0,5% a 3%, dependendo do tipo e preço do produto oferecido. Uma taxa de 1% é bem razoável para o primeiro ano de actividade.

Cronograma de actividades: Marketing

Da mesma forma que nos módulos: «Empreendimento» e «Produtos», listar aqui as principais actividades a serem desenvolvidas na área de Marketing.

Exemplo

Marketing	Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Cadastramento nos buscadores		X	X	X	X								
Mailing para visitantes do site						X	X	X	X	X	X	X	X
Contratação de vendedor								X	X	X	X	X	X
Programa de afiliação									X	X	X	X	X

As finanças

Nota: O objectivo final de qualquer negócio é o lucro. E mesmo organizações que não visam lucro, devem ter objectivos claros de entradas e saídas de recursos financeiros de forma a viabilizar a sua existência. O objectivo deste tópico é, através de demonstrações e folhas de calculo, analisar os principais aspectos financeiros do negócio.

Fontes de financiamento e equilíbrio financeiro

Explicitar aqui de onde virão os recursos necessários para a implementação do projecto: capital próprio, recursos dos sócios, empréstimos de amigos, bancos, bem como condições negociadas. Comentar e justificar os prazos estabelecidos para o alcance do equilíbrio financeiro, bem como as variáveis envolvidas.

Demonstrações financeiras

Nota: As demonstrações financeiras são necessárias para mostrar com clareza as variáveis quantitativas envolvidas no projecto. Para isso utilizamos folhas de cálculo onde os dados referentes ao projecto são adicionados e calculados. Para facilitar o entendimento, o Quadro Resumo das folhas de cálculo e Demonstrações financeiras, na página seguinte, oferece uma visão geral das demonstrações e dados normalmente apresentados num Plano de Negócios. Observe que as demonstrações são baseadas noutra folhas de cálculo acessórias e também nos dados levantados na elaboração do Plano.

Quadro resumo das folhas de cálculo e demonstrações financeiras

Demonstrações	Planilhas acessórias	Dados necessários
	Receitas: Receitas operacionais	Quantidade de visitas projectada
Demonstração de resultados projectada		Quantidade de visitas x taxa de conversão para cada produto
		Quantidade de produtos vendidos x valor de venda unitário por produto
		Quantidade de <i>page views</i> no caso de receita de publicidade
Demonstração de fluxo de caixa	Outras receitas	Relação de outras receitas:
	Custo prod. vendidos	
		Quantidade de produtos vendidos x custo unitário por produto
Rentabilidade de fluxo de caixa	Despesas	
		Relação de despesas e respectivo valor mensal
	Investimentos	
Balanço patrimonial		Relação de Direitos (ACTIVO) Relações de Obrigações (PASSIVO) Capital Investido, Lucros (PATRIMÓNIO LÍQUIDO)

Dica: Embora seja um pouco trabalhosa, a Análise Financeira pode ser feita por qualquer pessoa com um pouco de paciência e conhecimentos básicos de finanças.

Para facilitar o seu trabalho, pode adquirir um modelo de Análise Financeira já pronto e substituir os dados do modelo pelos dados da sua empresa.

Demonstração de Resultados

Aqui o objectivo é mostrar a receita obtida com a venda de produtos/serviços e abater desse resultado as saídas de recursos como custo dos produtos vendidos, despesas operacionais, impostos, até chegar ao lucro líquido (ou prejuízo) do período que vai fazer parte do Balanço da empresa. Os períodos podem ser mensais, trimestrais, semestrais ou anuais. Para o seu plano de negócios, vai projectar as demonstrações para o futuro, por exemplo: «Demonstrações semestrais para os próximos três anos da empresa x».

Fluxo de Caixa

Para efeito de Plano de Negócios, a demonstração do Fluxo de Caixa é o mais importante instrumento de análise da viabilidade do negócio. Diferentemente da Demonstração de Resultados, que considera receitas e despesas que não representam naquele momento uma entrada ou saída de caixa, (depreciação, impostos a pagar) o Fluxo de Caixa mostra exactamente a projecção de entradas, saídas e disponibilidade real de caixa para diversos períodos ao longo do tempo.

Rentabilidade do projecto

O objectivo aqui é quantificar o volume de dinheiro que o empreendimento retornará para o investidor. As principais técnicas de análise de rentabilidade são:

VPL: Valor Presente Líquido

É o valor actual dos resultados de uma série de períodos de fluxo de caixa menos o investimento inicial. Para se chegar ao valor actual, utiliza-se uma taxa de desconto que diminui o valor dos resultados proporcionalmente ao tempo em que esse evento vá ocorrer, ou seja, 100 Mts de lucro no período 1, (hoje) é maior que 100 Mts no período 2 (daqui a dois meses) que por sua vez é maior que 100 Mts no período 18 (daqui a 18 meses) e assim por diante. Essa taxa é baseada nos juros praticados pela economia e no grau de risco do mercado em que se está actuando.

TIR: Taxa Interna de Retorno

Utilizando-se os resultados obtidos da série de períodos do fluxo de caixa, calcula-se qual seria a taxa que iguala esses resultados ao investimento inicial.

Essa taxa é então comparada a outros investimentos disponíveis no mercado. Por exemplo, se a TIR encontrada para um investimento foi de 15% ao ano, este não é um investimento aconselhável, uma vez que pode-se obter um resultado próximo a isso fazendo uma aplicação em renda fixa, com risco próximo de zero.

Já uma TIR de 50% ao ano, por exemplo, seria uma boa taxa, na medida em que está acima da taxa mínima esperada de um investimento, no caso uma taxa de desconto de 36%

ROI (Return On Investment) – Retorno do Investimento

Basicamente é a relação entre o valor actual dos resultados do fluxo de caixa e o investimento realizado.

Payback

Embora não seja uma medida de rentabilidade, o método do *payback* é interessante por mostrar o tempo que o projecto vai levar para retornar todo o investimento realizado. Basicamente o *payback* ocorre no momento em que o saldo de caixa acumulado, deixar de ser negativo, ou seja, o total de recursos que retornou se igual ao total de recursos que foi investido.

Balanço Patrimonial

O Balanço mostra:

- Do lado direito o ACTIVO: que basicamente são os Direitos da empresa, como caixa, *stocks*, equipamentos, etc.
- Do lado esquerdo, o PASSIVO: que são as obrigações da empresa, como pagamentos a fazer, e o PATRIMÓNIO LÍQUIDO, formado pelo capital investido e lucros acumulados.

Note a seguinte equação: $[\text{ACTIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÓNIO LÍQUIDO}]$ ou seja, os activos da empresa subtraídos das obrigações representam o património real dos sócios.

Nos planos de negócios para empresas que estão a iniciar, o balanço não é tão relevante para a análise financeira, uma vez que o seu enfoque é mais contabilidade.

Empresas que já estão a actuar no mercado há mais de um ano têm essa demonstração disponível, uma vez que a realização anual de balanços é uma exigência legal.

Outras folhas de cálculo

Nota: Além das folhas de cálculo de demonstrações apresentadas atrás, vai precisar de criar outras folhas de cálculo que darão embasamento e possibilitarão a elaboração das demonstrações. Essas folhas de cálculo acessórias também deverão fazer parte do Plano de Negócios de forma a mostrar como os resultados foram obtidos.

Receitas

Serão apresentadas aqui as receitas decorrentes das actividades da empresa (Receitas Operacionais) e outras receitas, para cada período, sendo que a receita de venda de cada produto depende do preço unitário estabelecido e da quantidade vendida. No caso de empresas da Internet, a quantidade de vendas tem relação directa com a visitação do *site* e com a chamada TCC (Taxa de Conversão em Clientes) que   o percentual de visitantes do *site* que realizam compras.

Investimentos

Relacionar toda a infra-estrutura e desembolsos estratégicos necessários para a execução das actividades da empresa.

Custo dos produtos ou serviç os vendidos

No caso de produtos comprados de terceiros, o CMV (Custo das Mercadorias Vendidas)   o custo de aquisição dessas mercadorias. No caso de fabricantes   o custo da produção da mercadoria, o que envolve: insumos, mão-de-obra, gastos de fabricação... etc.

Metas específicas: finanç as

Lembre-se que as metas devem ser: mensuráveis, temporais e relevantes para a empresa, de forma que a sua busca sirva como motivação para toda a equipa.



Exemplos

- Atingir o equilíbrio financeiro
- Atingir 50 mil meticais de venda mensal
- Final do 4.º semestre
- Final do 6.º semestre

Cronograma geral de actividades e metas

Nota: Os cronogramas de actividades e metas, elaborados para cada um dos tpicos anteriores, possibilitarão agora a montagem de um cronograma geral. O cronograma deverá servir como um roteiro das actividades importantes que deverão ser realizadas em cada mês e, também, para verificar o alcance das metas dentro dos prazos estabelecidos. Para mont-lo, basta copiar cada um dos cronogramas elaborados em cada módulo e juntá-los, conforme mostrado a seguir.



Unidade 5 – Comunicação empresarial

Página 99

1. c) X 2. a) V b) V c) F d) V
8. a) F b) V c) V 9. a) X c) X

Unidade 6 – Ética empresarial

Página 108

1. O gestor da Erika, Limitada deverá cortar os laços comerciais que o unem a Jamal Corporation, dado que este fornecedor não é ético. Ele utiliza mão-de-obra infantil, que é condenável. Por outro lado, o gestor da Erika, Limitada deverá comunicar esta informação a instituições internacionais que velam pelos direitos da criança como o fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) e a Organização Mundial do Trabalho.

Deverá também discutir-se a falta de ética da empresa Jamal Corporation em relação aos trabalhadores, uma vez, que a mesma paga às crianças salários inferiores aos que pagaria a um adulto.

2. O procedimento dos responsáveis da Manhiça é anti-ético, dado que agride por um lado o meio ambiente e por outro lado cria condições que vão afectar a saúde das pessoas da comunidade, porque poderão surgir doenças como a cólera e outras que afectarão a comunidade. A comunidade deverá organizar-se e exigir que os responsáveis tratem correctamente os resíduos, através por exemplo, da criação de aterros sanitários ou do transporte desse lixo para outro local onde seja tratado e não ponha em perigo a saúde pública. Outra acção que a comunidade deve tomar é comunicar a situação à instituição responsável pelo meio ambiente, que neste caso é o Ministério para Coordenação da Acção Ambiental.

Deverá discutir-se a questão de forma aberta, de modo a auscultar a opinião dos alunos e deste modo verificar o grau de entendimento dos mesmos sobre as questões de ética empresarial.

9. a) X b) X
12. a) X b) X



Unidade 1 - Planificação de uma pequena empresa

Páginas 24 e 25

6. a) F b) F c) V 7. b) X c) X
8. O capital circulante é o montante de recursos em dinheiro que precisa de ser investido para o funcionamento normal da empresa.

9. a) X b) X
12. a) F b) V c) V
14. a) F b) C c) F
18. a) X c) X
21. a) X c) X

Unidade 2 - Gestão da pequena empresa

Páginas 66 e 67

1. a) F b) F c) V
2. c) X
3. a) F b) V c) F
4. a) V b) F c) V d) V
5. b) X d) X 6. d) X
22. a) X b) X

Unidade 3 - Seguros nos negócios

Página 75

4. b) X c) X
6. a) V b) V c) F
10. a) X b) X
14. a) X b) X

Unidade 4 - Impostos

Página 87

1. c) X 2. a) F b) V c) V
3. c) X 4. a) V b) V c) F

7. Se o imóvel for destinado a habitação, a taxa a aplicar é de 0,4%:

$$\text{IPRA} = 800\,000,00 \times 0,4\%$$

$$\text{IPRA} = 3\,200,00 \text{ MT}$$

Se o imóvel destinar-se a actividade comercial, industrial, actividades profissionais independentes ou destinado a outros fins, a taxa a aplicar é de 0,7%.

$$\text{IPRA} = 800\,000,00 \times 0,7\%$$

$$\text{IPRA} = 5\,600,00 \text{ MT}$$

8. Neste caso, o valor tributável é o maior entre o valor patrimonial (o constante na matriz) e o valor declarado.

De acordo com o Diploma Legislativo 854 de 3 de Julho de 1943, o valor patrimonial tributário é igual ao produto do valor inscrito na matriz pelo factor 14, ou seja, $20\,000,00 \text{ MT} \times 14 = 280\,000,00 \text{ MT}$

Se admitirmos que o valor declarado (800 000,00 MT) não se afasta do preço normal de mercado, nem é inferior ao valor patrimonial, servirá de base para liquidação do imposto.

$$\text{Imposto Autárquico da Sisa} = 800\,000,00 \text{ Mt} \times 2\%$$

$$\text{Imposto Autárquico da Sisa} = 16\,000,00 \text{ MT}$$

Imposto Autárquico da Sisa é devido pela pessoa para quem se transmite o prédio urbano, a Sra. Erika.

12. a) X c) X

Metas de mercado	
Duplicar o número de visitantes atingindo 30 mil visitas/mês.	Final do 1.º semestre
Atingir uma penetração de 15% no mercado potencial	Final do 4.º semestre

Metas de mercado	
Atingir o equilíbrio financeiro	Final do 4.º semestre
Atingir 50.000 meticais de venda mensal	Final do 6.º semestre

Anexos

Capacitação técnica do sócio-director

Citar as qualificações dos sócios que são relevantes na gestão do empreendimento, tais como: formação, experiência na condução de outros negócios e actividades relacionadas com o sector de actuação da empresa.

Currículo dos dirigentes

Anexar os currículos.

Outros

Colocar aqui informações ou dados que dão embasamento ou complementam as análises obtidas no Plano de Negócios. Dados como artigos, reportagens, pesquisas, bem como outras informações que considere relevantes para a gestão da empresa e a compreensão do projecto.

Adaptado de: *Plano de Negócios para empresas na internet*. Modelo ABC Commerce.

Exemplo

Empreendimento		Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Constituição legal da empresa			X	X										
Aluguer de salas								X	X					
Compra de equipamentos e mobília				X	X									
Contratação de profissionais			X	X	X	X	X	X	X					
Montagem do site			X	X										
Compra de software			X											
Lançamento do site						X								
Produtos		Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
A.1	Comercialização					X	X	X	X	X	X	X	X	X
A.1	Desenvolvimento			X	X									
A.1	Pesquisa		X											
B.1	Comercialização					X	X	X	X	X	X	X	X	X
...														
Marketing		Mês	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Cadastramento nos buscadores						X								
Mailing para visitantes							X	X	X	X	X	X	X	X
Divulgação através de banners									X	X	X	X	X	X
Programa de afiliação										X	X	X	X	X

Demanda	Ou procura, é a quantidade de um bem ou serviço que um consumidor deseja e está disposto a adquirir por determinado preço e em determinado momento.
Depreciação	Redução do valor do activo em consequência de desgaste pelo uso, obsolescência tecnológica ou queda no preço de mercado – geralmente de máquinas, equipamentos e edificações.
Desembolso	Pagamento do gasto efectuado; o desembolso causa redução na disponibilidade de caixa.
Despesas	Gastos que servem como apoio para que as empresas atinjam os seus objectivos como: salários administrativos, telefones, etc.
E-business	Significa fazer negócios eletrónicos aproveitando os recursos da internet em todas as áreas de uma empresa.
Economia de Escala	Produção de bens em larga escala, com vista a uma considerável redução nos custos. Também chamada de economia interna, as economias de escala resultam da racionalização intensiva da actividade produtiva, graças ao emprego sistemático de novos engenhos tecnológicos e de processos avançados de automação, organização e especialização do trabalho.
Empresa Júnior	É uma empresa criada dentro da universidade, e gerida pelos alunos com apoio dos professores. Prestam serviços de consultoria e realizam projectos específicos da sua área de actuação. Os alunos não são pagos com dinheiro, porém recebem uma série de treinamentos que contribuem para a sua formação profissional; todo o lucro é revertido para a empresa e para o aprimoramento dos participantes.
Encargos Sociais	Conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensalmente ou anualmente, além do salário do empregado.
Estratégia	É o foco a ser tomado para atingir determinado objectivo.
Exigível a Longo Prazo	São os empréstimos a longo prazo. Normalmente provocam juros que têm reflexos financeiros de forma imediata ou a curto prazo, mas também provocam variações monetárias.
Facturação	Conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, obtidos por uma empresa em determinado período com a venda de bens ou serviços. Em outros termos, é o número de unidades vendidas multiplicado pelo preço de venda unitário. Diferencia-se da receita, que inclui os valores obtidos de outras fontes (aplicações financeiras ou vendas a prazo).
Fluxo de Caixa	É o instrumento de projecção que possibilita determinar as necessidades financeiras, a curto, médio e longo prazos da empresa, permitindo de forma transparente e eficaz visualizar os momentos em que ocorrerão as diversas entradas e saídas de caixa. Permite que o administrador planeie, organize, coordene, dirija e controle os recursos financeiros da sua empresa.
Índices de Liquidez	Disponibilidade em moeda corrente ou posse de títulos ou valores convertíveis rapidamente em dinheiro. A liquidez varia conforme o tipo de investimento e o momento económico, mas liquidez absoluta só apresenta o próprio papel-moeda. Todos os outros títulos ou valores possuem graus (índices) maiores ou menores de liquidez, em função da maior ou menor facilidade de serem convertidos em moeda.
Intranet	São redes corporativas que se utilizam da tecnologia e infra-estrutura de comunicação de dados da Internet. São utilizadas na comunicação interna da própria empresa e/ou comunicação com outras empresas.



Inventário	Relação pormenorizada dos bens e valores de uma pessoa ou de uma firma. Em Direito, é o processo no qual se faz a exacta demonstração da situação económica de uma pessoa falecida, antes de se realizar a partilha entre os herdeiros. Em Contabilidade, é a base sobre a qual se faz o balanço de uma firma.
Investimento em Capital Circulante	Aplicação de recursos para financiar as operações da empresa, em decorrência das actividades de comprar, produzir e vender.
Investimento Fixo	Investimentos não destinados à negociação, mas dirigidos para produzirem benefícios à investidora mediante a sua participação nos resultados das investidas, ou para obtenção de bom relacionamento com os clientes ou fornecedores (inclusive instituições financeiras), ou para especulação pura e simples sem nenhum prazo definido.
Livro de Registo de Entradas	Livro Fiscal destinado à escrituração do movimento de entrada de mercadorias ou serviços, a qualquer título.
Livro de Registo de Inventário	Livro Fiscal destinado a rolar mercadorias, matérias-primas, produtos fabricados e em fabricação e bens do ativo imobilizado, na época do balanço.
Livro de Registo de Saída	Livro Fiscal destinado à escrituração do movimento de saídas de mercadorias ou serviços, a qualquer título.
Lucratividade	É o grau de rendimento proporcionado pelas receitas operacionais. Pode ser expresso em percentual de lucro em relação às vendas.
Lucro líquido	É calculado subtraindo-se do lucro bruto a quantia correspondente à depreciação do capital fixo (máquinas e equipamentos) e as despesas financeiras (pagamento de juros de empréstimos).
Macroeconomia	Parte da Ciência Económica que focaliza o comportamento do sistema económico como um todo. Tem como objecto de estudo as relações entre os grandes agregados estatísticos: a renda nacional, o nível de emprego e dos preços; o consumo, a poupança e o investimento total.
Margem de Contribuição	É a diferença entre a receita de venda de uma unidade e a soma dos custos e despesas variáveis dessa mesma unidade.
Mark-Up	É um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de venda. Mark-up, pode ser entendido também como a margem bruta de comercialização.
Microeconomia	Ramo da Ciência Económica que estuda o comportamento das unidades de consumo representadas pelos indivíduos e pelas famílias; as empresas e suas produções e custos; a produção e o preço de diversos bens, serviços e factores produtivos.
Missão	«Missão é a razão de ser de uma organização». Deve exprimir sua vocação, a natureza de suas actividades, explicitando seu campo de acção e considerando os horizontes sob os quais ela actua ou deverá actuar.

Oferta	Quantidade de um bem ou serviço que se produz e se oferece no mercado, por determinado preço e em determinado período de tempo.
Passivo Circulante	São as obrigações da empresa que possuem um giro maior. Corresponde às contas: empréstimos bancários, fornecedores, provisões, contas a pagar e provisão para imposto de renda.
Património Líquido	É o valor líquido do total de bens de uma pessoa ou de uma empresa. Comummente, designa somente o conjunto dos bens avaliáveis em dinheiro.
Pesquisa de Mercado	Procedimentos utilizado em empresas para investigar as preferências dos consumidores em relação a produtos, marcas, publicidade e serviços. Geralmente é escolhida uma amostra representativa da opinião da totalidade do público consumidor de determinado produto.
PIB (Produto Interno Bruto)	Refere-se ao valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território económico do país, independentemente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras desses bens e serviços.
Planificação Estratégica	É um processo de tomada de decisão presente, que destina a produzir um ou mais estados futuros desejados, que deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. Assim, na Planificação Estratégica procuramos avaliar, antecipadamente, os possíveis impactos que seriam acarretados ao futuro pelas decisões tomadas no presente.
Plano de Negócio	Informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com objetivo de analisar a potencialidade e a viabilidade da implantação.
PNB (Produto Nacional Bruto)	É o valor agregado de todos os bens e serviços resultante da mobilização de recursos nacionais (pertencentes a residentes no país), independentemente do território económico em que esses recursos foram produzidos. Incluem-se nele o valor da depreciação e o resultado, positivo ou negativo, da conta de rendimentos do capital do balanço de pagamentos.
Ponto de Equilíbrio	O volume exacto de vendas em que uma empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo (lucro/prejuízo = 0).
Propaganda	Divulgação paga e planeada de mensagens veiculadas em revistas, jornais, televisão e outros meios de comunicação, com o objectivo de persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou utilizar determinado serviço.
Protocolo	Um sistema de regras ou padrões de comunicação em uma rede, em particular na Internet. Os computadores e as redes interagem de acordo com protocolos que determinam o comportamento que cada parte espera da outra na transferência de informações.
Qualidade Total	É a adequação ao uso. É a conformidade às exigências. Um dos principais factores no desempenho de uma organização é a qualidade de seus produtos e serviços. Visa assegurar a seus clientes que a conformidade às exigências especificadas é atendida por todo ciclo, como a engenharia de projectos, desenvolvimento de produtos, produção, instalação, assistência técnica e manutenção pós-venda.
Receita Bruta de Vendas	Em termos contábeis, é a soma de todos os valores recebidos em dado espaço de tempo. Não se deduz nenhuma conta para obter o valor da Receita Bruta.
Receita Líquida de Vendas	É o mesmo valor da Receita Bruta deduzindo os impostos sobre vendas, as devoluções, os descontos comerciais e abates.

Rentabilidade	É o grau de rendimento proporcionado por determinado investimento. Pode ser expresso em percentual de lucro em relação ao investimento. Normalmente é inversamente proporcional ao risco.
Risco	Condição própria de um investidor, ante as possibilidades de perder ou ganhar dinheiro. Os juros ou o lucro são explicados como recompensas recebidas pelo investidor por assumir determinado risco de incerteza económica, relativa a eventualidades como queda da taxa de juros, recusa do produto pelo consumidor, ou investimento numa actividade cujos resultados se revelam antieconómicos.
Sociedade Civil	Firma constituída por duas ou mais pessoas, apenas para prestação de serviços. Regulada pelo código civil, não pode praticar actos de comércio. Não estão sujeitas a falência.
Sociedade Comercial	É constituída por duas ou mais pessoas, com a finalidade de explorar uma actividade comercial ou industrial. Os tipos mais comuns são as sociedades por Quotas de Responsabilidade Limitada e a Sociedade por Acções.
Sociedade Limitada	Sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada: cada sócio responde apenas na medida de sua quota. Deve adoptar uma razão social que explique, o quanto possível, o objectivo da sociedade e seja sempre seguida da palavra limitada.
Stock	Quantidade de um bem armazenado ou em conservação (matérias-primas, combustíveis, produtos semi-acabados ou acabados). Os bens podem estar em stock para venda, abastecimento de entressafra, ou simplesmente para especulação.
Taxa de Juros	Índice (taxa) pré-determinada que corresponde à remuneração que o tomador de um empréstimo deve pagar ao dono do capital.
Tempo de Retorno	É o prazo que o capital investido será recuperado.
TIR (Taxa Interna de Retorno)	É a taxa que iguala, em determinado momento, a entrada de caixa (VP – Valor Presente, montante emprestado) com as saídas periódicas de caixa (pagamento da dívida) atualizadas ao mesmo momento. URL – Uniform Resource Locator é o endereço de um documento ou outro recurso (objecto Internet) no ambiente WWW. Uma URL consiste geralmente em quatro partes: protocolo, servidor (ou domínio), caminho e nome do arquivo.
VPL (Valor Presente Líquido)	É o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo negócio implantado, líquidos do valor inicialmente investido. Esse método procura expressar os fluxos de caixa do projecto em termos de valores monetários de uma mesma data, ou mais especificamente, a data de início do projecto, o «momento actual».
Web	É uma simplificação do termo World Wide Web (WWW).
World Wide Web (WWW)	Significa Teia de Alcance Mundial. É o mais popular dos serviços internet porque permite a obtenção rápida e fácil de informações sobre os mais variados assuntos, com imagens e textos, usando um sistema de hipertextos de alcance mundial.

- Andreoli, Cleverson V., *Gestão Ambiental*. Coleção Gestão Empresarial in www.fae.edu.
- Autoridade Tributária de Moçambique (2011). *Manual de Educação Fiscal e Aduaneira e Popularização de Imposto* 1.ª edição.
- Baptista, Hilton, *Higiene e Segurança do Trabalho*, Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento, p. 15.
- Barbosa Filho, António Nunes (2001). *Segurança no Trabalho e Gestão Ambiental*. São Paulo. Atlas.
- Boletim da República, 3.º Suplemento, *Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (COVA)*. 31 de Dezembro de 2007.
- Boletim da República, I SÉRIE, Número 52, 4.º Suplemento, *Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas*. 31 de Dezembro de 2007.
- Cahen, Roger (2009). *Comunicação Empresarial: Tudo Que Seus Gurus Não Lhe Contaram Sobre*. 13.ª edição. Rio de Janeiro. Best Seller.
- Chiavenato, Idalberto (2008). *Recursos Humanos – Edição Compacta*, 8.ª edição. São Paulo. Atlas.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Teoria Geral da Administração*, 7.ª edição. São Paulo. Campus.
- Decreto 14/2009 de 14 de Abril. *Regulamento do Imposto Simplificado para Pequenos Contribuintes*.
- Estatutos da Ecosida – Associação dos Empresários contra HIV e SIDA, Tuberculose e Malária*. In www.ecosida.org.mz
- Hampton, David R. (1990). *Administração: Processos de Administrativos*. São Paulo Mc Graw-Hill.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2003). *Responsabilidade Social Empresarial para Micro e Pequenas Empresas: Passo a Passo*. São Paulo. (www.ethos.org.br).
- Jacobi, Pedro (2003). *Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade*. Cadernos de Pesquisa, n.º 118.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane (2006). *Administração de Marketing*. 12.ª edição, Prentice Hall Brasil.
- Kwasnicka, Eunice Lacava (2003). *Teoria Geral da Administração: Uma Síntese*, 3.ª edição. São Paulo. Atlas.
- Lei n.º 34/2007, de 31 de Dezembro. *Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares*.
- Lei n.º 17/2009 de 10 de Setembro. *Código do Imposto sobre o Consumo Específico*.
- Robbins, Stephen Paul. *Administração (2003): Mudanças e Perspectivas*, São Paulo. Saraiva.
- Slack, Niger et al (2002). *Administração da Produção*, 7.ª edição Atlas.
- Vasconcelos, Masco António Sandoval de (2002). *Economia: Micro e Macro: teoria e exercícios, glossário com os 260 principais conceitos económicos*. 3.ª edição. São Paulo. Atlas.
- www.abc-commerce.com.br



Programa Atualizado

Já à venda:

Brevemente:

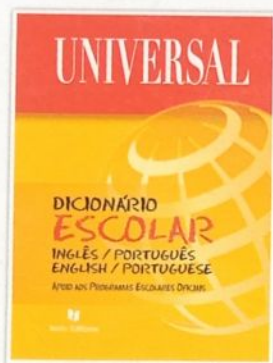
Agro-Pecuária 10
Biologia 10
Educação Visual 10
Física 10
Geografia 10
História 10
Inglês 10
Matemática 10
Química 10
TIC 10

Português 10

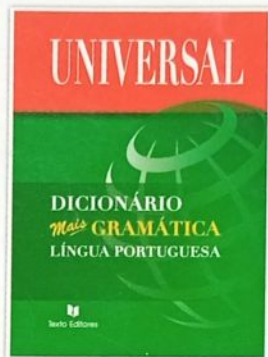
Emp10

Empreendedorismo 10.ª Classe

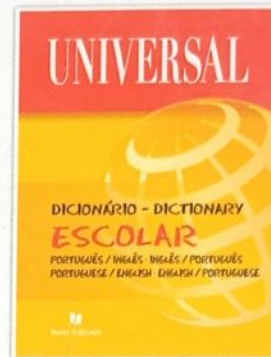
Publicações de referência para apoio ao ensino



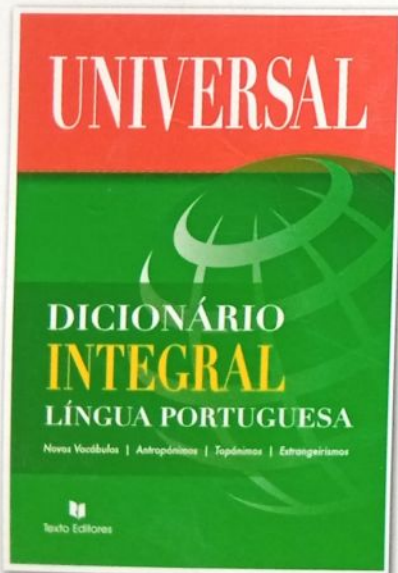
978-902-47-3109-1



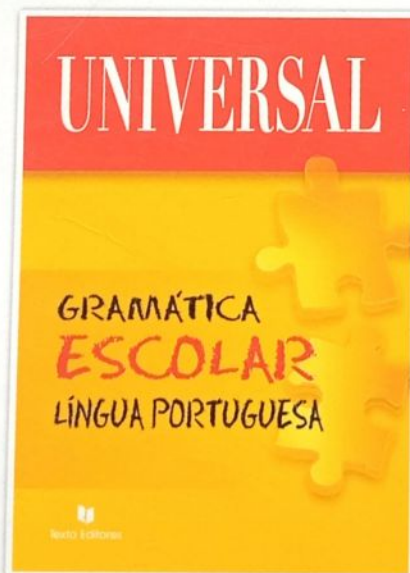
978-902-47-3118-3



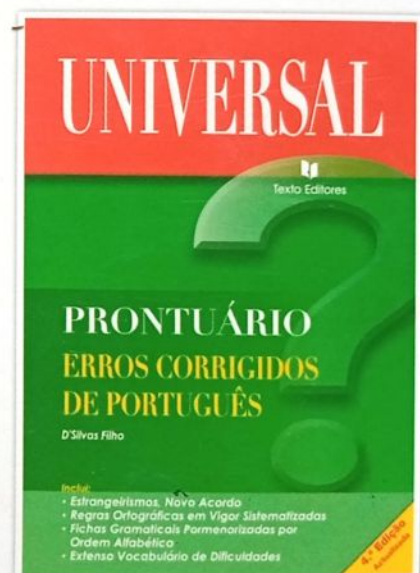
978-902-47-3110-7



978-902-47-3105-3



978-902-47-3203-6



978-902-47-3133-6

 www.leya.co.mz	 E-mail: info@me.co.mz	978-902-47-5471-7
		 www.leyaonline.com

REDMI 13C