

Ana Alexandra Madeira Mendes

**Como os financeiros podem ajudar a
comunicar**

Análise de um estudo de caso

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2010

Ana Alexandra Madeira Mendes

**Como os financeiros podem ajudar a
comunicar**

Análise de um estudo de caso

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2010

Ana Alexandra Madeira Mendes

**Como os financeiros podem ajudar a
comunicar**

Análise de um estudo de caso

**Orientadores: Professor Doutor Rui de Melo
Professor Doutor Raul Guimarães**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Relações Públicas.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2010

RESUMO

Os “financeiros” são responsáveis por toda a informação financeira dentro de uma organização, e como tal, são os melhor posicionados para perceber que a comunicação potencia performances empresariais de sucesso com reflexos evidentes nos lucros das empresas. Podem pois ser uma alavanca importante na implementação da comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica.

Normalmente, uma estratégia de comunicação e imagem não proporciona retornos financeiros imediatos, mas possivelmente só a médio e longo prazo. A área financeira pode pois ser uma área chave para perceber, praticar e divulgar as vantagens da comunicação empresarial dentro da organização, uma vez que é uma área quantificável tendo como principal atributo a sua grande objectividade.

Este trabalho apresenta, através de um estudo de caso, como os resultados de uma consultoria/auditoria financeira podem expor problemas de comunicação e levantar pistas para uma consultoria de comunicação, melhorando a performance empresarial de uma forma global, fazendo com que a comunicação seja também uma ferramenta estratégica de gestão.

Palavras-chave: comunicação, estratégia, gestão, consultoria.

ABSTRACT

The “financiers” are responsible for all the financier information inside a company and therefore, they are the best positioned to understand that communication brings successful business performances with evident reflections on companies profits.

They can become a “leverage” on the implementation of business communication as a strategic tool.

Normally a communication and image strategy does not bring immediately financial returns, but probably just on a medium and long term. The financial departments can then be a key area to understand, practice and divulge the advantages of business communication inside the organization, because these financial departments produce quantifiable information with its objectivity as a big attribute.

This work shows, through a case study, how the results of a financial consultancy/auditing can expose communication problems and lead to clues for a communication consultancy, improving the business performance in an integrated basis, making communication also as a strategic management tool.

Key words: communication, strategy, management, consultancy

ÍNDICE DE ASSUNTOS

I.	INTRODUÇÃO.....	1
II.	A CONSULTORIA/AUDITORIA FINANCEIRA E A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA.....	5
2.1.	A Importância da Consultoria/Auditoria Financeira e da Gestão Financeira... 5	
2.2.	A comunicação estratégica.....	7
2.3.	As ligações desejáveis entre a área financeira e a área de comunicação: alguns estudos já efectuados.	9
2.4.	Pequena investigação realizada neste âmbito.....	18
2.4.1.	Objectivos da Investigação.....	18
2.4.2.	Metodologia.....	18
2.4.3.	Análise e Discussão de Resultados.....	19
2.4.4.	Conclusões.....	23
2.5.	Análise de planos curriculares.....	24
III.	O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “TRANSPORTES, S.A.”.....	28
3.1.	Metodologia: Estudo de Caso. Fases de um estudo de caso.....	28
3.1.1.	O plano da investigação (“research design”).....	29
3.1.2.	A recolha dos dados.....	31
3.1.3.	A análise dos dados e o seu relato.....	34
3.2.	Objectivos do Estudo.....	37
3.3.	Questões do Estudo.....	38
3.4.	Contexto do Estudo.....	40
3.5.	Enquadramento.....	40
3.6.	Determinar as causas.....	42
3.7.	Recomendações/medidas a adoptar.....	74
IV.	CONCLUSÕES.....	78
V.	BIBLIOGRAFIA.....	82
	WEBSITES VISITADOS.....	87
	ABREVIATURAS.....	89
	ANEXOS.....	90
	Anexo 1: Demonstrações Financeiras Corrigidas da “Transportes, S.A.”.....	91
	Anexo 2: Fluxo de Exportação.....	100
	Anexo 3: Fluxo de Importação.....	101
	Anexo 4: Guião da entrevista com os dados trabalhados.....	102

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Apetências/Características dos financeiros	20
Tabela 2: Análise aos planos curriculares	25
Tabela 3: Rácios de Liquidez	42
Tabela 4: Rácios de Rentabilidade	43
Tabela 5: Rácios de Estrutura.....	44
Tabela 6: Rácios de Actividade	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: As competências de comunicação nos planos curriculares	26
---	----

I. INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende explicar as importantes ligações entre duas diferentes competências profissionais, e como estas ligações potenciam performances empresariais de sucesso.

Através da apresentação de um estudo de caso, pretende-se demonstrar como o trabalho de consultoria/auditoria financeira pode, estrategicamente orientado para tal, levantar pistas para consultoria de comunicação, oferecendo ao cliente soluções mais eficientes para os seus problemas de gestão.

Pretende-se pois evidenciar que, se os técnicos financeiros possuírem competências de comunicação, no caso em concreto consultores financeiros, podem desenvolver trabalhos de consultoria mais abrangentes, no sentido da ajuda na resolução dos problemas dos seus clientes, uma vez que a acumulação destas competências de comunicação proporciona uma maior consciência da origem desses mesmos problemas.

O estudo de caso apresentado é um trabalho de consultoria/auditoria efectuado numa empresa do sector rodoviário internacional, que tinha uma preocupação comum a muitas outras empresas que recorrem à ajuda de consultores financeiros: melhorar a sua performance empresarial através da redução de custos. Estas foram pois as necessidades iniciais, solicitadas pela Administração da empresa, que deram origem a elaboração de um planeamento para um trabalho de consultoria.

Nesse planeamento surgiu a necessidade de, para além do óbvio trabalho de análise das demonstrações financeiras das empresas, e de um trabalho exaustivo de auditoria financeira, incluir uma perspectiva qualitativa, alargando o âmbito da consultoria para áreas diferentes das financeiras, com o objectivo principal de descobrir a verdadeira causa para os problemas da empresa. Foi pois incluída a técnica qualitativa da auditoria de imagem, para determinar a auto-imagem da empresa, através de entrevistas aos trabalhadores.

A equipa de consultores, por possuir competências para além das puramente financeiras, percebeu que a origem do problema da empresa estaria na forma como a mesma funcionava, não sendo nada eficaz uma consultoria apenas restringida à análise das suas consequências, ou seja, às consequências apenas expressas nas demonstrações financeiras.

Todos os problemas que existem nas empresas e que prejudicam as suas performances empresariais têm a sua consequência bem expressa na contabilidade. Se os consultores financeiros analisarem apenas essa contabilidade, na figura das suas demonstrações financeiras, apenas vão resolver parte do problema, sendo que essa resolução não se manifesta estruturante, uma vez que não vai à origem dos problemas mas sim apenas às suas consequências.

Normalmente os problemas de performance empresarial das empresas estão na forma como elas são geridas, ou seja, são problemas de gestão operacional onde o tratamento a dar a cada *stakeholder* é fundamental, e que muitas vezes é negligenciado por não existir a consciência de que cada um é um parceiro de negócio e de que a gestão da relação com cada um deles deve ser mais uma ferramenta estratégica de gestão.

No caso aqui tratado, o *stakeholder* mais negligenciado pela empresa foram os seus próprios trabalhadores. As competências de comunicação da equipa de consultores ajudaram a perceber que este era o problema de base da empresa, raiz de todos os outros problemas manifestados nas demonstrações financeiras.

Se estas competências de comunicação não existissem, a sensibilidade dos consultores para ajudar a resolver os problemas dos seus clientes, ficaria reduzida às suas competências puramente financeiras, não proporcionando uma solução tão abrangente.

Na conclusão final do trabalho de consultoria/auditoria realizado foram levantadas várias pistas, através da determinação da auto-imagem da empresa, que permitiram identificar os seus problemas e sugerir a adopção de medidas que iriam proporcionar uma melhor comunicação dentro e fora da empresa. Foram pois levantadas, pelos consultores financeiros, pistas para consultoria de comunicação fazendo com que a

empresa percebesse que a gestão deste *stakeholder* (os seus trabalhadores) era vital para a sua sobrevivência financeira e para o seu crescimento sustentável no futuro.

Pretende-se pois comprovar que as duas áreas são complementares e realçar também a necessidade da existência de competências de comunicação nos técnicos financeiros.

A aquisição de competências de comunicação por parte dos financeiros tenciona provar, no caso concreto do trabalho de consultoria financeira aqui apresentado, a complementaridade entre as duas áreas do conhecimento, ou seja, comprovar que os financeiros podem ajudar a comunicar.

Este trabalho propõe também levantar a necessidade do desenvolvimento de competências de comunicação nos financeiros, e em como essa lacuna tem origem nos curricula académicos das licenciaturas em economia e gestão das melhores faculdades portuguesas.

No caso da equipa de consultores que realizou este trabalho de consultoria/auditoria, estas competências de comunicação foram adquiridas fora da sua formação académica de base, ou seja, fora das suas licenciaturas em economia e gestão. Estas competências de comunicação foram adquiridas em formação complementar, como por exemplo, formação profissional, mestrados ou pós-graduações nestas áreas comportamentais, uma vez que as suas licenciaturas de base não lhes proporcionaram o desenvolvimento dessas competências de comunicação.

Analisando os planos curriculares das licenciaturas em economia e gestão leccionadas nas nossas universidades propõe-se constatar que é dada muito pouca importância ao desenvolvimento das competências comportamentais, tais como as de comunicação, liderança e negociação, nos alunos que se vão tornar nos futuros financeiros deste País.

Este trabalho pretende também fundamentar a necessidade da introdução de matérias curriculares obrigatórias nas licenciaturas de economia de gestão que proporcionem, ainda em contexto universitários, o desenvolvimento de competências comportamentais.

Os profissionais financeiros sairiam das universidades mais preparados para o que o mercado de trabalho actualmente precisa, indo ao encontro das necessidades das nossas empresas.

O trabalho desenvolve-se em três capítulos. No segundo capítulo serão apresentados os conceitos de base relacionados com o tema, assim como outros estudos efectuados nesta área. No capítulo terceiro será descrito o estudo de caso e as conclusões relatadas no quarto capítulo.

II. A CONSULTORIA/AUDITORIA FINANCEIRA E A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Este capítulo pretende contextualizar os conceitos que estão na base do estudo de caso explicado neste trabalho. Estes conceitos relacionam-se com a importância da consultoria e auditoria financeira e do seu papel orientador na gestão das empresas, e em como é fundamental para essa gestão o trabalho aconselhador efectuados por estes profissionais financeiros.

Relacionam-se também com a importância para a prossecução de performances empresariais de sucesso de uma gestão cuidada e atenta a todos as áreas em que se desenvolvem e actuam as empresas, tendo essa gestão a perfeita consciência do tratamento a dar a todos os seus parceiros de negócio.

Também é mencionado neste capítulo a importância da comunicação como mais uma das áreas a gerir dentro da empresa, e em como os gestores a podem usar como mais uma ferramenta de gestão.

É feita também uma abordagem por outros trabalhos realizados sobre este tema relacionando as ligações desejáveis entre as competências de comunicação por parte dos técnicos financeiros e também é apresentado um pequeno estudo realizado nesta área. Por fim, e uma vez que este estudo refere como a origem da falta de competências comportamentais por parte dos técnicos financeiros a não existência destas matérias nos percursos das suas formações académicas de base, é apresentada uma análise aos planos curriculares das licenciaturas de economia e gestão das principais universidades portuguesas.

2.1. A Importância da Consultoria/Auditoria Financeira e da Gestão Financeira

Um dos grandes desafios para qualquer empresa, de qualquer tamanho, segmento, grupo económico ou espaço geográfico, é o de desenvolver controlos financeiros adequados às suas necessidades, os quais devem fornecer aos seus gestores as informações

necessárias para a avaliação dos objectivos financeiros estabelecidas pela administração da empresa.

Neste contexto a avaliação do desempenho da gestão financeira torna-se num aspecto vital para a prossecução dos objectivos a que a empresa se propôs a cumprir aquando da sua constituição.

Cada empresa tem que enfrentar problemas que são comuns a todas, outros que são próprios do seu sector de actividade e outros que lhe são particulares.

A gestão financeira assume um papel vital no eficiente e eficaz desempenho de uma empresa, tendo a crescente complexidade dos negócios vindo a tornar ainda mais decisiva a sua importância.

Ela pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da actividade operacional, não sendo função exclusiva do gestor da área financeira, mas de todos os gestores das diversas áreas de responsabilidade.

A estrutura organizacional deve ser um elemento que facilita a prossecução da missão e da tomada de decisões.

Assim sendo, pode-se dizer que a gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários provenientes da actividade operacional da empresa e desempenha um papel importante no processo de tomada de decisões contribuindo para a sua viabilidade económica e financeira.

Tradicionalmente, a gestão financeira tem sido considerada como uma das grandes áreas funcionais da gestão, ao lado da gestão de pessoal, de compras, de vendas ou de marketing e da produção e, como tal, também partilha com estas áreas funcionais as funções básicas da administração, desde planear e organizar, passando também pela coordenação e controlo.

2.2. A comunicação estratégica

Tudo o que acontece dentro de uma organização tem um impacto a nível financeiro. Esta realidade é hoje facilmente perceptível por qualquer empresário.

Mas existe outra realidade que, por não ser tão facilmente detectável pelos empresários, leva a que as suas organizações não sejam tão bem sucedidas quanto eles desejariam. Ainda não existe a total consciência de que tudo o que acontece dentro de uma organização tem também um impacto a nível de comunicação e imagem.

No actual mundo global em que vivemos, em que o acesso à informação está à distância de todos, a comunicação assume papel fundamental sendo determinante para o sucesso ou insucesso das organizações.

É igualmente importante para a execução de estratégias e objectivos, pois de nada serve uma excelente estratégia se não for eficazmente comunicada aos responsáveis pela sua implementação.

A comunicação é pois uma função de gestão que identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre uma organização e os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso. A forma como a comunicação é utilizada pela empresa pode influenciar no processo de entrada de novas tecnologias, alterar padrões de produção e identificar diferentes estratégias para a direcção.

Muitos gestores consideram que os problemas sérios a nível organizacional são simplesmente problemas de comunicação. Muitas das frustrações ao nível da implementação de projectos estão relacionadas com más interpretações ou simplesmente a uma falta de entendimento do que é pretendido. A capacidade de comunicar eficientemente é muito importante para o sucesso de qualquer gestão empresarial. Todas as importantes funções de gestão dependem de uma comunicação eficaz.

Sendo a comunicação organizacional uma troca de informação entre pessoas numa organização, ela têm como atributos o facto de ser necessária para atrair a atenção das pessoas, das mesmas perceberem a mensagem, deve ter a intenção de as influenciar e de se recordarem da informação recebida.

Só é entendido o que é comunicado: comunicar é mudar o comportamento das pessoas pelo diálogo.

Como tal, as empresas que têm colaboradores bem informados, conseguem ter maiores níveis de motivação, o que faz com que se sintam mais responsáveis e coerentes com os objectivos da empresa e que ajudem cada vez mais a alcançá-los.

De nada serve uma excelente estratégia de comunicação se não for eficazmente comunicada aos responsáveis pela sua implementação. A liderança contribui pois cada vez mais, para a concretização dos objectivos das empresas.

A comunicação estratégica é um instrumento de gestão que tem de ser utilizado pelo gestor líder com o objectivo de alcançar metas cada vez mais próximas dos seus objectivos.

Como refere Sun Tzu (2006), um chefe, um gestor que não entende as intenções, os enredos e os esquemas dos “príncipes dos Estados vizinhos”, ou seja, dos responsáveis por todas as áreas da sua empresa, não pode fazer aliança com eles.

A noção de estratégia, segundo Rei (2002), implica a ideia de gestão criteriosa de recursos para alcançar um alvo. Refere-se a um saber que busca o modo mais adequado para alcançar certos objectivos pelo recurso a determinados meios.

Muitos erros de gestão da comunicação nas empresas devem-se ao facto dessa mesma comunicação não ser estratégica, ou seja, ser efectuada de uma forma descoordenada não tendo por base o conhecimento de toda a estrutura que é a própria organização e a correcta definição de todos os seus públicos-alvo e de toda a envolvente concorrencial.

A comunicação merece o atributo de estratégica quando a organização opta por ela e a elabora conscientemente, de antemão, para alcançar determinados objectivos.

As organizações que não têm este tipo de “consciência empresarial” não devem sequer utilizar a comunicação como uma ferramenta estratégica, pois as consequências podem ser desastrosas em termos de imagem e credibilidade.

De acordo com Sun Tzu (2006), para se prever o resultado de uma “guerra”, devemos analisar e comparar as nossas próprias condições e as do nosso “inimigo”, baseados em 5 factores: caminho, clima, terreno, comando e doutrina. Quem conduz os “soldados” para a “batalha” deve estar familiarizado com estes 5 factores. Quem os compreende pode alcançar a vitória. Quem não os compreende será derrotado.

A comunicação é uma ciência, mas implementar uma estratégia de comunicação é uma arte.

2.3. As ligações desejáveis entre a área financeira e a área de comunicação: alguns estudos já efectuados.

O estudo sobre Comunicação e Liderança efectuado pelo Grupo Inforpress em Maio de 2007, espelha com bastante evidência o estado actual da comunicação em Portugal, tendo sido efectuado no seguimento de outro, também pela mesma agência, em 1999. Importa pois analisá-lo de um ponto de vista de evolução sobre a importância da comunicação nas empresas portuguesas. De salientar que algumas das questões colocadas no primeiro estudo não foram novamente abordadas da mesma forma neste segundo estudo.

Para o mesmo universo das 500 empresas com maior volume de facturação, no primeiro estudo foram obtidas 112 respostas, enquanto no segundo estudo este valor aumentou para 152 respostas.

Em 2006, 90% das empresas têm um departamento de comunicação, sendo que cerca de metade conta com dois a três colaboradores a desempenhar funções nesse âmbito. Em

1999 esta percentagem era de 85%. Mas a questão foi abordada da seguinte forma: 85% tem um responsável por comunicação, que em apenas 19% dos casos se denomina director de comunicação e em 17% relações públicas. No entanto, uma percentagem significativa de 56% não tem uma denominação relacionada com comunicação.

O estudo de 2006 revela que 82% das empresas portuguesas contam com um plano para a sua imagem corporativa, sendo a definição da imagem corporativa o factor mais importante a ter em conta no sucesso de uma empresa. Apesar de não ter sido abordada esta questão em 1999 e de não se poder comparar esta percentagem, o valor expressivo da mesma revela a importância que a comunicação tem para as empresas. A comunicação já não é uma opção das empresas, mas sim uma ferramenta estratégica imprescindível.

Em 1999 a tendência para os responsáveis pelas áreas da comunicação dependerem dos responsáveis máximos da empresa era de 33% do Presidente e 26% do Director Geral. Em 10% dos casos a comunicação dependia apenas do Director de Marketing.

Em 57% dos casos os responsáveis de comunicação pertenciam à direcção da empresa, o que significa que as empresas já consideravam a “comunicação como sendo suficientemente estratégica para que o seu responsável tenha a informação em primeira mão e possa participar no processo de tomada de decisão”.

Em 2006, em cerca de metade destas empresas, o departamento de comunicação é um órgão independente que reporta à direcção. Em 19% dos casos estes departamentos estão englobados na direcção, enquanto numa minoria de 7% encontram-se inseridos no departamento de recursos humanos. Em 27% das empresas encontram-se integrados noutros departamentos. Nota-se pois, alguma evolução sobre o correcto posicionamento destes departamentos nas estruturas funcionais das empresas.

Relativamente às funções dos departamentos de comunicação, apenas o estudo de 2006 se debruçou sobre este assunto, tendo-se verificado que não existe um item predominante: - 15% dos inquiridos refere a imagem corporativa e a comunicação interna; - 14% afirma a relação com os media; - 13% referem a publicidade institucional

e as relações com entidades ou lóbi; - 11% atribuem destaque à responsabilidade social. (No estudo de 1999, 38% das empresas inquiridas investiam na comunicação meio-ambiental).

Nota-se alguma dispersão sobre as funções principais de um departamento de comunicação, que provavelmente está relacionado com a importância que cada empresa dá aos seus departamentos de comunicação enquanto mais uma ferramenta de gestão. Em 1999, sobre a questão “Que pontos as empresas valorizam mais em termos de notícia”, as respostas revelaram que a maioria dizia respeito aos aspectos corporativos, ou seja, a imagem da empresa (35%), o prestígio da marca (19%), e a criação da opinião pública (18%). A imagem dos directores não era um assunto que apresentasse interesse em termos de notícia.

Sobre a importância dos vários públicos para a imagem da empresa, o estudo de 2006 revela que 12% das empresas inquiridas escolhe clientes e colaboradores como principais públicos para determinar a imagem da empresa, seguidos por percentagens de 10% que optam, em termos iguais, pelos media, sociedade local, sector de actuação, fornecedores e entidades no topo dos públicos prioritários.

De salientar que, neste contexto de dispersão dos públicos-alvo mais importantes para a imagem da empresa, a percentagem de 9% para os accionistas torna-se importante pela negativa. De facto, 9% das empresas inquiridas considera os seus próprios accionistas como o público mais importante, o que revela empresas ainda muito viradas sobre si mesmo.

Existe, continua o estudo, “um conjunto de valores que contribuem para a percepção que a sociedade tem da empresa. Neste aspecto, 11 % preocupam-se em primeiro lugar com o comportamento ético da empresa, sendo que 9% atribui, respectivamente, maior importância à relação com os media, à imagem das marcas e às políticas de recursos humanos/comunicação interna.”

Em 1999, 2% das empresas consideraram nada importante a sua relação com os meios de comunicação e 44% empresas portuguesas estavam conscientes dessa importância pois consideraram as relações com os meios de comunicação muito importantes.

Estes estudos demonstram pois a evolução das necessidades surgidas nas empresas em termos de comunicação. A função dos departamentos de comunicação das empresas torna-se cada vez mais estratégica e necessária fase à competitividade crescente dos mercados empresariais.

As ligações desejáveis entre a área financeira e a área da comunicação, o benefício que estas ligações proporcionam ao ambiente empresarial, assim como a importância do desenvolvimento de aptências de comunicação, foram já investigadas nomeadamente através dos seguintes estudos:

Are our accounting programs preparing graduates for professional accounting work?

Este estudo foi elaborado por Jen Tindale, Elaine Evans, Dawn Cable e Suzanne Mead do National Centre for English Language Teaching and Research e do Department of Accounting and Finance Macquarie University em Sydney e apresentado em 2005 na Conference of the Australian Association for Research in Education também em Sydney.

As questões colocadas foram: qual é a relação entre a aprendizagem universitária e as práticas do mercado de trabalho? Estarão os nossos planos de cursos financeiros universitários a preparar licenciados para o trabalho profissional nestas áreas? As 4 maiores empresas de contabilidade e auditoria da Austrália pensam que não: elas estão activamente a recrutar licenciados em áreas diferentes das de auditoria e contabilidade porque muitos licenciados nestas áreas não têm as necessárias aptências profissionais em comunicação.

Em resposta a esta questão o projecto Language for Professional Communication in Accounting (LCPA) foi direccionado para o desenvolvimento de atributos genéricos nos alunos dos programas de contabilidade na Macquarie University.

Este trabalho relata a actual pesquisa efectuada no âmbito deste projecto que inclui uma série de entrevistas com professores e alunos do Master of Accounting sobre os seus conceitos acerca do papel e importância dos atributos genéricos na formação de profissionais de contabilidade e entrevistas com empregadores e contabilistas que já têm bem presente a natureza deste trabalho em área financeiras.

Ter em consideração estas questões está a contribuir para uma melhor compreensão do lugar da comunicação e de outras apetências profissionais dentro da estrutura dos planos curriculares e as implicações destes para quem ensina e para quem aprende.

Um dos objectivos principais do projecto de LPCA é ajudar os estudantes a compreender que os profissionais de contabilidade e auditoria necessitam mais do que apenas apetências técnicas de contabilidade e que embora necessitassem de uma escala de apetências não técnicas, acima de tudo, os profissionais destas áreas necessitam de ser capazes de comunicarem em equipa.

Estas apetências de comunicação são as que permitem, a um profissional de áreas financeiras, ir além de um papel estritamente definido como o “*number cruncher*” ou o “contador de feijões” para um papel mais enriquecedor e significativo dentro de uma organização. Estas apetências permitem a estes profissionais fazer o uso pleno dos seus conhecimentos financeiros.

Ficou também provado pelos *focus groups* efectuados neste trabalho, e no âmbito da avaliação do projecto da LPCA, que os estudantes vêem que a comunicação tem um papel global, não só para a entrada inicial no mercado de trabalho das empresas, mas também na obtenção de melhores performances na prática profissional da contabilidade.

Docentes do Master of Accounting, muitos dos quais com grande experiência na prática da contabilidade, vêem também que as apetências em comunicação são essenciais, não só para irem ao encontro das expectativas dos empregadores, mas também para irem ao encontro das expectativas dos estudantes.

The importance of Communication Skills in Negotiation: An Empirical Study

Este trabalho elaborado por Fernando de Oliveira Carvalho e Felipe Sobral da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e apresentado em 2005 na 16th Annual IACM Conference Melbourne, Austrália.

Num crescente, competitivo, dinâmico e ambíguo ambiente empresarial, a negociação tem uma importância crítica para o sucesso e, em casos extremos, para a sobrevivência das empresas. Consequentemente os gestores precisam de obter e constantemente melhorar as suas capacidades de negociação. De entre todas as importantes capacidades necessárias para negociar com sucesso estão as apetências para comunicação. O grande objectivo do estudo é o de identificar e analisar a importância que os gestores e executivos das 500 maiores empresas portuguesas atribuem a algumas características de comunicação, necessárias para negociar eficiente e eficazmente na incerteza e na complexidade do ambiente empresarial.

Foram ministrados inquéritos a executivos, tendo os mesmos sido dividido em 2 secções. Na primeira os investigadores procuraram opiniões dos gestores Portugueses sobre a importância de um conjunto de características necessárias para uma eficaz negociação em situações incertas e complexas. Na segunda parte, procuraram saber a opinião destes entrevistados sobre uma série de comportamentos, atitudes e percepções em diversas situações de negociação. Baseados nas respostas, foi possível definir o perfil desejável do negociador, ou seja, como estes executivos acham que a negociação deve ser abordada.

As 231 respostas recebidas demonstram que as apetências de comunicação são consideradas como exigências de elevada importância para uma negociação de alta performance.

Transferable Skills in Accounting Education: examining the Undergraduate Honours Degree Programmes in Scotland

Este estudo foi realizado por Wan Ying Hill e Margaret Moore Milner, Escócia, em 2005.

Sobre as duas décadas passadas, o Reino Unido, assim como a literatura internacional sobre a formação em *accounting*, têm consistentemente destacado o desenvolvimento das apetências em comunicação.

O objectivo deste estudo é o de pesquisar, nos planos curriculares de *accounting* da Escócia, matérias que proporcionem o desenvolvimento nos alunos das apetências em comunicação. Este estudo compreende uma pesquisa empírica preliminar sobre a importância de um curriculum em *accounting* baseado nestas apetências. Os resultados deste estudo destacam que o desenvolvimento de apetências e a sua pedagogia como assuntos bastante importantes na formação destes profissionais. O desenvolvimento curricular destas apetências é claramente uma missão para a comunidade docente.

The Making of Applied Economists: Challenges for Undergraduate Curriculums

Estudo realizado por Manfred Gärtner do Department of Economics University of St. Gallen (Discussion paper no. 9812) em Julho de 1998.

As licenciaturas em Economia tem perdido terreno não só para os concorrentes mais próximos tais como a Gestão, mas também declinado mesmo em termos absolutos.

O “desaparecimento” de estudantes de Economia tem implicações para os docentes, para as instituições que os empregam e que devem canalizar recursos escassos para um uso mais eficiente, e também para a sociedade.

Este estudo começa com uma apresentação dos factos, documentando a natureza internacional das questões que levam ao declínio dos estudantes de Economia e suas implicações nos departamentos de Economia das universidades e na sociedade.

Foram efectuadas entrevistas a empregadores, estudantes e professores para perceber as suas perspectivas sobre esta questão.

Nas restantes partes deste trabalho o autor reflecte sobre como deve ser o ensino da Economia e sobre o que se deve ensinar, de forma a fazer os economistas melhores competidores no mercado de trabalho e a Economia uma ciência mais atractiva para se estudar.

Commerce - Accounting and Finance Team B. GRADUATE ATTRIBUTES
CHALLENGE

Este estudo foi realizado em 2006 por Keshini Palenthiran, Prajwol Bhattarai, Ling Geng e Wei Deng, da School of Accounting and Finance da University of Wollongong (UOW), Austrália.

Estes investigadores afirmam que um licenciado na UOW é muito mais do que uma soma de conhecimentos na área financeira. Durante os estudos são desenvolvidas outras apetências, valores e atitudes que são essenciais para entrar no mercado de trabalho e evoluir numa aprendizagem constante do mundo empresarial. Esta universidade refere-se a estas apetências, valores e atitudes como as “*graduate attributes*” e relacionam-se com apetências de comunicação, capacidade intelectual, capacidade de trabalho em equipa, sentido prático, conhecimentos técnicos e capacidade de trabalho em culturas e normas diferentes.

O objectivo do trabalho é o de ajudar os docentes e alunos a perceber a ligação entre estas “*graduate attributes*” considerados pela UOW e as apetências necessárias para o sucesso no mercado de trabalho.

O estudo, através de entrevistas a 3 empregadores de negócios e dimensões diferentes, revelou uma forte relação entre estas “*graduate attributes*” e as expectativas dos empregadores relativamente aos licenciados. As apetências de comunicação, as apetências técnicas e características pessoais são identificadas como importantes características que os licenciados devem possuir.

Graduate Employability Skills

Este trabalho foi efectuado pela Precision Consultancy para o Business, Industry and Higher Education Collaboration Council, Austrália, em Agosto de 2007.

Os empregadores e os docentes universitários concordaram em que a Austrália precisava de desenvolver profissionais altamente qualificados e preparados para enfrentar os desafios da competitividade do mercado de trabalho.

No entanto, contribuir para o mercado de trabalho significa mais do que ter as apetências técnicas necessárias. Significa perceber a organização e os seus objectivos e compreender a dinâmica no local de trabalho.

Este estudo foi começado pelo Business, Industry and Higher Education Collaboration Council para perceber: a) como as universidades actualmente desenvolvem e integram as apetências que potenciam a empregabilidade nos seus programas do estudo; b) como as universidades ensinam essas apetências que potenciam a empregabilidade; c) como as universidades avaliam actualmente as apetências que potenciam a empregabilidade.

A metodologia utilizada foi essencialmente qualitativa, com pesquisas e entrevistas que levaram ao desenvolvimento de um guião.

An Odd Couple. Current trends in general managers and PR professionals perceptions on communication in corporate management.

Este estudo foi realizado por Holger Sievert e Arne Westermann em 2005.

Se as Relações Públicas têm de desenvolver trabalho para os financeiros e accionistas, é vital que falem a mesma linguagem financeira, para poderem atingir os objectivos do negócio e comunicar com todos os *stakeholders*.

Hoje em dia, os accionistas querem saber se o seu dinheiro está a ser bem investido não só em factores “*hard*” tais como os activos ou os custos da empresa, mas também em factores “*soft*”, que se estão a tornar bastante importantes no mercado competitivo, tais como a imagem, a reputação e a comunicação.

As empresas que quiserem implementar um “*corporate communications scorecard*”, os profissionais desta área comunicacional devem no mínimo perceber o que é um “*balanced scorecard*” (modelo estratégico de gestão). Ou seja, novos desafios exigem novas qualificações para os profissionais de Relações Públicas.

Foram entrevistados profissionais de Relações Públicas (RP) sobre a necessidade de estes profissionais perceberem também sobre matérias de gestão, tendo o inquérito revelado que começam a aparecer, para além dos já existentes RP, profissionais de gestão bastante orientados para a importância da comunicação.

2.4. Pequena investigação realizada neste âmbito

2.4.1. Objectivos da Investigação

Pretendeu-se analisar a opinião que 8 licenciados em Economia e Gestão têm sobre a importância do desenvolvimento de apetências de comunicação nos “financeiros” das empresas, ou seja, perceber se existe ou não essa necessidade por parte deste grupo.

2.4.2. Metodologia

Estudo Qualitativo

Foram efectuadas entrevistas individuais em profundidade, com registo áudio (posteriormente transcritas) e com perguntas abertas.

A amostra utilizada foi de 8 licenciados em Economia, Gestão e Auditoria, a trabalhar em diferentes áreas e com diferentes anos de experiência.

Foi efectuada uma análise de conteúdo através de:

- definição de unidades de análise,
- identificação de categorias,
- criação de uma grelha de categorias,
- codificação das unidades de análise,
- agrupamento de conteúdos por categorias,
- construção do relatório de conclusões.

2.4.3. Análise e Discussão de Resultados

O perfil dos entrevistados foi o seguinte:

Idade: 23, 26, 29, 29, 30, 33, 51 e 70;

Sexo: 3 Masculino, 5 Feminino;

Área de trabalho: Auditoria (6), Comercial (1) e Gestão (1);

Licenciatura: Auditoria (1), Economia (6) e Gestão (1);

Instituições de ensino: Instituto Superior de Contabilidade e Auditoria de Aveiro (1), Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro (1), Universidade Católica (1), Universidade de Coimbra (1), Universidade Portucalense (2) e Universidade do Porto (2);

Anos de trabalho: 4 entrevistados com 5 anos de experiência profissional, 2 entrevistados com 2 anos de experiência, um com 26 anos de experiência e o restante com 38 anos de experiência.

Os resultados obtidos, por cada questão do Guião utilizado, são os seguintes:

1. Quais as suas funções, as suas tarefas, no seu local de trabalho?

Os entrevistados responderam: procedimentos de auditoria, análise de demonstrações financeiras, funções de direcção comercial e de gestão.

2. Que apetências/características devem ter hoje os “financeiros”?

Tabela 1: Apetências/Características dos financeiros

Apetências/Características	Frequência	Porcentagem
Técnica financeira	8	40%
Comunicação	2	10%
Cultura geral actualizada	2	10%
Gestão	2	10%
Criatividade	1	6%
Valores morais	1	6%
Empenho	1	6%
Iniciativa própria	1	6%
Comercial/Marketing	2	10%
Total	16	100%

Fonte: Autor

Foram mencionadas um total de 9 apetências/características diferentes, sendo as apetências financeiras meramente técnicas as que obtiveram a maior percentagem com 40% das respostas.

As apetências/características também mencionadas com maior frequência são as de comunicação, gestão, comercial e cultura geral actualizada, todas com 10% de ocorrências.

De referir que apenas um entrevistado mencionou como apetências/características dos “financeiros” apenas as puramente técnicas. Todos os restantes mencionaram estas características técnicas juntamente com outras características.

3. A sua licenciatura preparou-o para isso?

Todos os entrevistados responderam que não.

4. Para si qual é a importância das empresas terem departamentos de comunicação?

Porquê?

Todos os entrevistados referem ser bastante importante o facto das empresas terem departamentos de comunicação. Este é o resumo das razões mencionadas:

“A comunicação deve ser como um ponto de diferenciação nas empresas.”

“A empresa só existe em função do cliente e o contacto é fundamental.”

”Os departamentos de comunicação devem ser os intermediários entre os financeiros e o cliente.”

“São os responsáveis pela imagem que a empresa passa para fora.”

“ Implementar ou melhorar a comunicação interna e externa da empresa”

A questão da imagem foi mencionada por 3 dos entrevistados, representando a opinião com mais ocorrência.

5. Até que ponto a comunicação pode ser uma ferramenta estratégica para as empresas, face a outras ferramentas? Como?

Todos os entrevistados referem que pode ser uma ferramenta bastante estratégica.

Este é o resumo das razões invocadas:

“Um cliente final que não conheça o produto tem de ser agarrado pela comunicação.”

“Um gabinete de comunicação pode dar mais rentabilidade à empresa do que o financeiro.”

“É um modo de manter a competitividade face a outras empresas.”

“Fazendo melhorar a comunicação interna e externa da empresa, pode tornar-se numa ferramenta estratégica.”

6. Que formação académica devem ter os comunicadores/relações públicas responsáveis pelos departamentos de comunicação? Porquê?

Apenas um entrevistado refere que estes profissionais deveriam ter formação académica exclusivamente em ciências sociais. Todos os restantes (cerca de 87%) mencionam formação académica em ciências da comunicação juntamente com fortes conhecimentos em outras áreas tais como financeira e marketing. É também mencionada a necessidade de estes gabinetes serem constituídos por profissionais formados em áreas diferentes e de terem todos um fortíssimo conhecimento do negócio da empresa onde estão inseridos.

7. Acha que os departamentos financeiros podem ter alguma influência na implementação destes departamentos? Porquê e como?

Apenas um entrevistado mencionou que pode existir influência mas afirmou não saber como.

Todos os restantes mencionam que a influência dos departamentos financeiros é bastante importante.

Este é o resumo das razões invocadas:

“Os dois departamentos têm o mesmo objectivo que é o lucro.”

“A área financeira é o centro da empresa e se acharem que é para melhorar a rentabilidade, podem ajudar bastante.”

“Necessariamente que sim, por causa do suporte financeiro. A área financeira deve motivar e difundir essa implementação.”

“A comunicação também se deveria fazer em números.”

8. Qual é a realidade que o rodeia sobre estas questões?

Apenas o entrevistado que trabalha na Banca afirmou que os departamentos de comunicação são uma realidade bem presente no seu local de trabalho. Todos os restantes (profissionais de pequenas e médias empresas) afirmam não ter contacto profissional com esta realidade.

9. No seu curso foram leccionadas matérias de comunicação empresarial?

- Sim: Que interesse lhes atribui de um ponto de vista pessoal e profissional?

- Não: Sente algum tipo de necessidade, pessoal e profissional, em perceber sobre estas matérias agora?

Dois dos entrevistados afirmaram terem sido leccionadas nas suas licenciaturas matérias de comunicação empresarial, mas com um carácter bastante teórico sem qualquer aplicabilidade à realidade do mercado de trabalho.

Os restantes afirmam não terem sido leccionadas nas suas licenciaturas quaisquer matérias de comunicação.

Todos afirmam terem necessidade de perceber sobre estas matérias agora para desenvolverem as apetências de comunicação com o objectivo final de melhorar as suas performances profissionais.

2.4.4. Conclusões

As apetências de comunicação, gestão, comerciais e cultura geral actualizada são referidas como características importantes, para além das meramente técnicas.

No universo destes entrevistados, com licenciaturas de diferentes universidades, a sua formação académica não os preparou para o mercado de trabalho. Mesmo nas licenciaturas onde as matérias de comunicação são referidas, a aplicabilidade prática destas matérias leccionadas não existe.

Todos referem a comunicação como uma ferramenta estratégica que pode ser utilizada como forma de melhorar a performance das empresas, tendo os departamentos financeiros um papel crucial na influência desta implementação.

A grande maioria dos entrevistados, cerca de 87%, refere que os comunicadores/relações públicas não devem ter formação académica exclusiva em ciências sociais, mas também formação financeira e de marketing ou, como alternativa, a constituição destes gabinetes com profissionais de diferentes áreas como as sociais e financeiras.

2.5. Análise de planos curriculares

Foram analisados os planos curriculares mencionados nos sites de 18 universidades e um instituto universitário, que leccionam licenciaturas de economia e gestão, num total de 19 instituições de ensino superior.

Esta pesquisa teve por base perceber a importância que o ensino superior português está a dar ao desenvolvimento de competências de comunicação integradas nas licenciaturas de economia e gestão.

As instituições de ensino superior analisadas foram:

- ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa;
- Universidade do Porto – Faculdade de Economia;
- Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão;
- Universidade Portucalense – Departamento de Ciências Económicas e Empresariais;
- Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Economia;
- Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão;
- Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia;
- Universidade de Aveiro – Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial;
- Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão;
- Universidade do Alto Douro e Trás-os-Montes – Escola de Ciências Humanas e Sociais;
- Universidade do Algarve – Faculdade de Economia;
- Universidade da Beira Interior – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas;
- Universidade Fernando Pessoa - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais;
- Universidade da Madeira – Departamento de Gestão e Economia;
- Universidade dos Açores - Departamento de Gestão e Economia;
- Universidade Lusófona – Faculdade de Economia e Gestão;
- Universidade Lusíada – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa;
- Universidade de Évora – Departamento de Economia;
- Universidade Aberta – Departamento de Ciências Sociais e de Gestão.

Tabela 2: Análise aos planos curriculares

Universidade/Instituto	Não é leccionada	É leccionada	
		Opção	Obrigatória
ISCTE	0	1	0
Porto	1	0	0
Católica	1	0	0
Portucalense	1	0	0
Nova de Lisboa	0	0	1
Técnica de Lisboa	0	1	0
Coimbra	1	0	0
Aveiro	1	0	0
Minho	1	0	0
Alto-Douro e Trás-os-Montes	0	1	0
Algarve	0	1	0
Beira Interior	1	0	0
Fernando Pessoa	0	0	1
Madeira	0	0	1
Açores	1	0	0
Lusófono	1	0	0
Lusíada	1	0	0
Évora	1	0	0
Aberta	1	0	0
TOTAIS	12	4	3
	63%	21%	16%

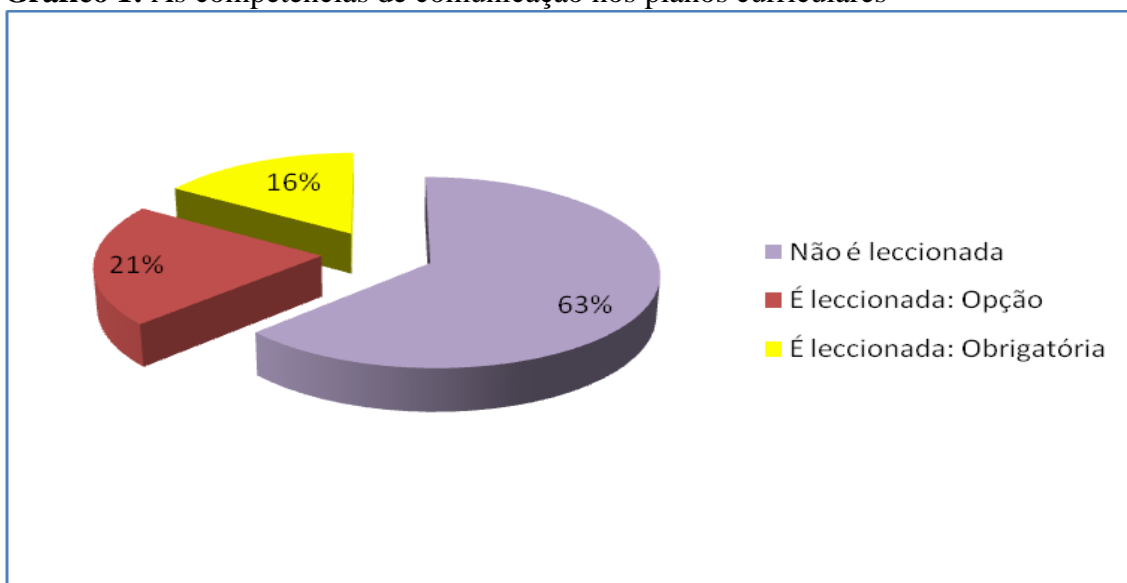
Fonte: Autor

No tratamento dos dados foi atribuído ao número “zero” o significado “não” e ao número “um” o significado “sim”.

Constatou-se que em 63% (12) das universidades, nas respectivas licenciaturas em economia e gestão, não é leccionada qualquer matéria relacionada com o desenvolvimento de competências de comunicação.

Nas restantes, em 16% (3) das universidades estas matérias são obrigatórias e em 21% (4) são matérias opcionais.

Gráfico 1: As competências de comunicação nos planos curriculares



Fonte: Autor

Nas universidades onde estes temas são incluídos nas licenciaturas referidas, quer obrigatórias quer por opção, as matérias são chamadas de competências transversais ou competências pessoais. Estas competências incluem a condução de reuniões, gestão de conflitos, técnicas de apresentação, gestão de equipas, técnicas de desenvolvimento pessoal, retórica e comunicação, métodos e técnicas de comunicação e marketing pessoal.

Conclui-se pela pouca importância que a comunidade universitária atribui ao desenvolvimento de competências de comunicação por parte dos profissionais financeiros, assim como da pouca importância que é atribuída à comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica de gestão.

Foram então enquadrados neste capítulo os conceitos que estão na base do estudo de caso explicado neste trabalho. Foram mencionados os conceitos de consultoria, auditoria financeira e da gestão financeira. Foi explicada, no contexto deste trabalho, a importância da comunicação estratégica, apresentados alguns trabalhos efectuados nesta área e uma pequena investigação também neste tema. A análise dos planos curriculares evidenciou a falta de importância que é atribuída às competências comportamentais na formação de técnicos financeiros.

Este capítulo serviu pois de introdução ao próximo capítulo onde será explicado o tema deste trabalho, ou seja, como os financeiros podem ajudar a comunicar, através da apresentação de um estudo de caso onde uma consultoria/auditoria financeira levantou pistas para uma consultoria de comunicação.

III. O ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “TRANSPORTES, S.A.”

Neste capítulo é apresentada a metodologia para a apresentação de um estudo de caso como investigação científica, sendo efectuada uma apresentação exaustiva desta metodologia que serviu de orientação para a explicação do caso aqui tratado.

Posteriormente é descrito o caso da empresa “Transportes, S.A.”¹, e é detalhadamente explicado o trabalho de consultoria/auditoria financeira que foi desenvolvido nesta empresa e em como, com o recurso a técnicas de análise da área da comunicação, foram identificados os reais problemas da empresa, provando-se as vantagens e as ligações desejáveis entre duas competências profissionais.

3.1. Metodologia: Estudo de Caso. Fases de um estudo de caso

O método de investigação de estudos de caso permite reter as características significativas de acontecimentos em contexto real. A essência de um estudo de caso, e a tendência central de todos os tipos de estudos de caso (explicativos ou causais, exploratórios e descritivos), é que clarifica uma decisão ou um conjunto de decisões, ou seja, dá resposta às questões: porquê essas decisões foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados.

Um estudo de caso é uma questão empírica que investiga um fenómeno no seu contexto real.

O método de estudo de caso é usado quando queremos cobrir condições contextuais, acreditando que elas podem ser bastante pertinentes para o fenómeno a ser estudado. Esta estratégia de investigação é bastante apropriada para responder a questões de “como?” e “porquê?”, enquanto outros métodos respondem melhor a “quem?”, “o quê?” e a “onde?”.

¹ O nome da empresa é fictício.

O estudo de caso, tal como outras estratégias de investigação, é uma forma de investigar um assunto empírico seguindo um conjunto de procedimentos específicos. Neste método de investigação, estes procedimentos específicos correspondem às fases de um estudo de caso: o plano, a colecta da informação, a análise dessa informação e o seu relato.

3.1.1. O plano da investigação (“research design”)

A metodologia adoptada foi descrita por Robert Yin no seu livro “Case Study Research, Design and Methods”, publicado em 2003.

O plano da investigação é a sequência lógica que liga a informação empírica que é recolhida à questão inicial que está a ser estudada. É o plano lógico que relaciona as questões iniciais com as conclusões sobre estas questões, ou seja, as respostas às perguntas.

Esta primeira fase da investigação pode ser também entendida como um mapa onde estão relacionados pelo menos três problemas: que questões vão ser estudadas, que tipo de informação é relevante para ser trabalhada e como analisar os resultados.

Para o método de estudo de caso, **cinco** componentes do plano de investigação são especialmente importantes:

As questões do estudo

Determinar a forma das questões em termos de “como?” e “porquê?”, e clarificar a natureza das questões a investigar de acordo com estes termos.

As proposições do estudo

São proposições orientadoras do estudo, enunciadas a partir de questões secundárias. Estas proposições são enunciados de questões que se querem resolver e que, para além

de reflectirem questões teóricas importantes, levam a uma procura de evidências relevantes.

Unidade de análise

Identificar correctamente a unidade de análise do estudo.

Estabelecer a lógica que vai conectar os dados às proposições do estudo

Existem cinco técnicas de análise: lógica do “padrão matching”, construção explanatória, análise cronológica de séries, modelos lógicos e a síntese cross-case.

Estabelecer critérios para interpretar as conclusões encontradas

Se existirem proposições rivais as conclusões podem ser interpretadas por comparação.

Podem ser utilizados **quatro** testes com critérios para avaliar e criticar a qualidade de um plano de investigação:

- a validade da construção: estabelecer medidas correctas para mensurar os conceitos que estão a ser estudados, que passa por seleccionar o tipo de mudanças específicas a serem estudadas (e relacioná-las com o objectivo original do estudo) e demonstrar que as medidas usadas para mensurar essas mudanças reflectem exactamente essas mudanças.

Como tática devem-se usar múltiplas fontes de evidência, estabelecer uma cadeia de evidências e ter o ensaio do relatório revisto por pessoas em posições chave face ao estudo que está a ser efectuado como, por exemplo, intervenientes no próprio estudo de caso, professores ou colegas de profissão, também classificados como “key informants”. Estas tácticas são usadas ao longo de todas as fases do estudo de caso, e não só na fase inicial da elaboração do plano;

- a validade interna: este problema coloca-se em estudos de caso explanatórios ou causais, uma vez que os mesmos se baseiam na assunção de inferências causais. Deve-se pois antecipar todas as questões que podem tornar essas inferências causais incorrectas. Como tácticas deve-se usar o “padrão matching”, a construção da explanação, elencar explicações rivais e usar modelos lógicos;
- a validade externa: estabelecer o domínio e os limites da generalização das conclusões do estudo, para fora do estudo. Como táctica deve-se usar o desenvolvimento de uma teoria num só estudo de caso, e a lógica da réplica em estudos de caso múltiplos;
- a fiabilidade/confiabilidade: minimizar os erros e dualidades do estudo e demonstrar que a operacionalidade do estudo pode ser repetida com os mesmos resultados, ou seja, se outro investigador seguir os mesmos procedimentos ao estudar outro estudo, deverá chegar às mesmas conclusões. Como táctica deve-se estabelecer um protocolo e uma base de dados documental.

3.1.2. A recolha dos dados

A existência de um **protocolo** é uma forma de aumentar a fiabilidade de um estudo de caso, assim como serve de guia para a colecta de dados, com procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos. O protocolo de um estudo de caso deve conter as seguintes secções:

- uma visão geral de estudo de caso: objectivos, proposições e hipóteses que serão examinadas, contexto, perspectivas e referências bibliográficas;
- procedimentos de campo: procedimentos operacionais para colectar dados de pessoas e de organizações no seu contexto real. A colecta de dados em contexto real pressupõe a não existência de controlo sobre o ambiente onde se vai efectuar a referida colecta de dados. Deve-se pois ter em consideração todos os riscos que se podem correr ao colectar dados em contexto real. As grandes tarefas serão: conseguir o acesso a empresas e a entrevistados chave, estabelecer uma agenda com horários para a colecta de dados, ter em consideração situações não esperadas como a falta de disponibilidade das pessoas.

- as questões específicas do estudo de caso: são “lembretes” relativos à informação que é preciso ser colectada e porquê. Cada questão deve ser acompanhada de uma lista de prováveis fontes de evidências. Estas fontes podem incluir nomes de entrevistados, documentos ou observações. Esta ligação entre as questões e as fontes prováveis de evidências é extremamente importante para a colecta de informação.

Cada questão do protocolo deve reflectir o conjunto total de questões do plano inicial. São também importantes tabelas para introdução dos dados à medida que são colectados porque permitem a organização dos mesmos.

- um guião para o relatório: determinar o tipo, formato e a audiência do relatório antes da colecta da informação e não apenas no fim do estudo. Este guião deve ser flexível pois pode ser alterado à medida que se vão colectando os dados e existindo depois alguma necessidade de ajustamentos.

Em estudos de caso as evidências podem ter origem em **seis fontes**:

- Documentação: cartas, memorandos, anúncios, minutas de reuniões, propostas, relatórios, estudos, artigos nos media... Estes documentos podem-nos ajudar a efectuar algumas inferências. No entanto estas inferências devem ser tratadas como pistas que podem ser investigadas e não como conclusões definitivas, porque estas inferências podem mais tarde estar erradas;

- Registos históricos de dados/ informação de arquivo: são essencialmente ficheiros e registos informáticos; mapas, relatórios, orçamentos... Deve-se ter em atenção que estes registos de dados foram produzidos para fins e públicos específicos, que não os do estudo de caso, e este facto deve ser tido em consideração ao interpretar a utilidade e a precisão desses registos;

- Entrevistas: as entrevistas para estudos de caso requerem que se opere em dois níveis ao mesmo tempo, ou seja, satisfazer as necessidades da minha linha de inquérito, enquanto simultaneamente são colocadas questões “amigáveis” e não ameaçadoras (perguntas abertas). Deve-se perguntar sobre os factos de um determinado assunto,

assim como a opinião dos entrevistados sobre o assunto. Pode-se também pedir as suas percepções sobre determinadas ocorrências e usá-las como bases para futuros inquéritos. Os entrevistados podem sugerir outras pessoas para serem entrevistadas, assim como outras fontes de evidências.

Quanto mais um entrevistado falar sobre um assunto mais se torna num informador em vez de um simples entrevistado. Os “informadores-chave” são essenciais para o estudo de caso, pois podem sugerir fontes de corroboração ou de contra-análise.

Perguntar, assumindo um genuíno e inocente desconhecimento sobre o assunto, para permitir ao entrevistado responder com um comentário novo sobre o assunto, e assim corroborar ou não, acontecimentos em forma de conspiração.

As entrevistas são fontes de informações verbais que têm de ser complementadas com evidências quantitativas e qualitativas;

- Observação directa: alguns comportamentos ou condições do meio envolvente podem ser bastante importantes como a forma como as pessoas trabalham, a motivação, aspectos físicos da empresa, relacionamento com os colegas e com os patrões. Pode envolver a observação de reuniões, actividades paralelas, trabalho na fábrica, das condições no local de trabalho, o mobiliário dentro de um gabinete, etc.

Para aumentar a credibilidade da observação, é necessário existir mais do que um observador;

- Observação participativa: o investigador não é apenas um observador passivo, mas pode assumir diferentes papéis dentro do estudo de caso e até participar nos eventos que estão a ser estudados e com isso ter oportunidades únicas de recolher informação. Existe no entanto o potencial problema de se produzir informação com erros sistemáticos uma vez que o investigador passa a não ter uma perspectiva de observador externo;

- Artefactos físicos: equipamento tecnológico, ferramenta, instrumento, ...que podem ser observados numa visita ao local de estudo. Esta fonte tem potencialmente menos

relevância, mas em determinados estudos de caso pode ter uma grande importância no contexto geral do estudo.

Os benefícios destas seis fontes de evidências podem ser rentabilizadas se forem seguidos **três princípios** da colecta de informação:

1º. Usar múltiplas fontes de evidências: qualquer conclusão será melhor fundamentada se for baseada em mais do que uma fonte de evidência. Usar uma triangulação entre fontes de evidência estabelecer uma melhor validação da construção e fiabilidade das evidências;

2º. Criar uma base de dados: deve ser apresentável para que outros investigadores possam rever as evidências e não se basearem apenas num relatório, como por exemplo notas, documentos, narrativas, ficheiros (“*raw data*”). Este procedimento ajuda a aumentar a fiabilidade das evidências do estudo de caso;

3º. Manter uma cadeia de evidências: este princípio permite que um leitor qualquer siga a derivação de qualquer evidência desde o início até às conclusões, e vice-versa.

3.1.3. A análise dos dados e o seu relato

Existem três estratégias analíticas:

- basearmo-nos em proposições teóricas: seguir a proposição teórica que levou ao estudo de caso, ou seja, o “como?” e o “porquê?”;

- pensar em explicações (explicar minuciosamente) rivais: definir e explicar explicações rivais. Quantas mais explicações rivais forem encontradas e rejeitadas, mais confiança vai existir nas conclusões;

- desenvolver uma descrição do caso: desenvolver uma estrutura descritiva para organizar o estudo de caso.

Existem cinco técnicas de análise:

- Lógica do padrão *matching*: esta lógica compara um padrão empírico (baseado na experiência) com um padrão previsto, ou com várias previsões alternativas. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a estreitar a sua validação interna.

Os padrões pressupõem a existência de variáveis, que são os dados a que as hipóteses se referem, definindo as relações de causa e efeito que se espera suceder entre elas. Podem ser usadas variáveis dependentes, aquelas que dependem dos procedimentos da investigação, conotando-se directamente com as respostas que se procuram. (ex. a produtividade e conflito variam com os efeitos da descentralização de um sistema informático).

Se para cada variável dependente (ex. produtividade, conflitos...) os valores inicialmente previstos forem encontrados (ex. aumento da produtividade, redução de conflitos...), e ao mesmo tempo padrões alternativos (ex. aumento de conflitos) desses valores previstos não forem encontrados, fortes inferências causais podem ser realizadas.

Também podem ser usadas variáveis independentes, aquelas que são independentes dos procedimentos da investigação, utilizando explicações rivais como padrões. A lógica será desenvolver proposições teóricas rivais, sendo que se uma explicação é válida, as outras não podem ser.

Mesmo quando só existem apenas duas variáveis, dependentes ou independentes, o padrão *matching* é sempre possível desde que um padrão diferente seja estipulado para cada uma delas, usando pois um padrão simples;

- Construção explicativa: analisar os dados do estudo de caso construindo uma explicação para o caso. Explicar um fenómeno é estipular um conjunto de ligações causais acerca desse mesmo fenómeno. Normalmente esta construção explicativa aparece em forma narrativa, e como não podem ser precisos, os melhores estudos de

caso são aqueles que, na sua explicação, reflectem importantes proposições teóricas. As ligações causais podem por vezes apresentar reflexões sobre políticas públicas ou teoria de ciências sociais. Estas proposições, se correctas, podem levar a recomendações de alterações de políticas.

Pode-se também salientar a natureza interactiva da construção explicativa, uma vez que a explicação pode ser o resultado de uma série de interacções;

- Análise cronológica de séries: estudar acontecimentos ao longo do tempo;

- Modelos lógicos: consiste no *matching* de acontecimentos observados empiricamente, com acontecimentos previstos teoricamente, com fases sequenciais, sempre com uma sequência de eventos de causa-efeito, todos ligados entre si;

- Síntese *cross-case*: síntese de conclusões entre casos (evidenciar pontos em comum), ou em multi-casos, ou apenas em dois estudos de caso.

Quatros princípios para uma boa investigação em ciências sociais:

- 1º. A análise deve mostrar que foram tidos em consideração todas as evidências; esta estratégia deve ser exaustiva e não deixar “pontas soltas”;

- 2º. Deve ter em consideração todas as maiores explicações rivais;

- 3º. A análise deve focar-se no aspecto mais significativo do estudo de caso;

- 4º. Demonstrar conhecimento sobre o que se está a investigar.

O que faz um estudo de caso exemplar:

- Tem de ter um significado, uma importância, deve ser invulgar e de interesse geral; os temas a serem tratados devem ser de importância nacional do ponto de vista teórico e prático;

- Deve ser completo, ou seja, à medida que a periferia analítica é alargada, a informação tem uma relevância decrescente para o caso. Devem ser testados os limites analíticos do caso. Demonstrar os esforços a colectar evidências relevantes; apresentar ou falar da documentação, notas, apêndices, etc. O objectivo é demonstrar que, dadas as fronteiras do caso, pouca informação relevante ficou sem ser analisada. Ou seja, todas as peças críticas foram analisadas, incluindo as proposições rivais;

- Deve considerar perspectivas alternativas: considerar explicações rivais e analisar os termos das suas evidências, principalmente para casos explicativos. Deve-se procurar as alternativas rivais que mais seriamente desafiam o plano do caso;

- O caso deve mostrar evidências suficientes: apesar de dever existir uma base de dados, as peças críticas de evidências devem constar do relatório. Escolher bem as peças que vão fazer parte do relatório e as que vão aparecer em apêndices, para que o leitor possa logo constatar os nossos resultados. As evidências devem ser apresentadas tendo em atenção a cadeia de evidências;

- Deve ser composto de uma forma envolvente, sedutora: usar um estilo de escrita claro e que mantenha o leitor a ler. O investigador deve ser entusiástico em relação ao caso e querer divulgar os seus resultados amplamente.

O relatório deve reflectir as necessidades da sua audiência.

3.2. Objectivos do Estudo

O objectivo do estudo é o de demonstrar, através de um estudo de caso, a complementaridade entre duas áreas do conhecimento diferentes, desempenhadas por técnicos financeiros no âmbito do desenvolvimento de um trabalho de consultoria financeira em contexto real.

3.3. Questões do Estudo

Pretende-se evidenciar como pode ser complementada uma consultoria financeira, levantando pistas para uma consultoria de comunicação, e prestar um melhor e mais abrangente serviço ao cliente, se forem introduzidas na execução da consultoria, técnicas de análise da área da comunicação, ou seja, como os financeiros podem ajudar a comunicar.

A comunicação empresarial é uma área do conhecimento que ainda não é reconhecida pelas empresas portuguesas como uma ferramenta estratégica de gestão. A provar este facto estão os estudos existentes sobre o estado actual da implementação de gabinetes de comunicação nas empresas, da forma como os já implementados funcionam e por que tipo de profissionais são constituídos.

Muitos dos problemas financeiros que existem nas nossas empresas têm origem em questões não só puramente financeiras, mas também em questões relacionadas com falta de comunicação entre departamentos, entre trabalhadores, entre trabalhadores e a administração da empresa, entre a empresa e os parceiros de negócio, assim como em quase todas as relações internas e externas à empresa, ou seja, com todos os *stakeholders*.

Esta falta de reconhecimento da importância da área da comunicação por parte das empresas, contrasta bastante com a importância que é dada à área financeira. Esta sim é reconhecida como vital em todos os negócios, estando dependentes desta área todas as performances empresariais, pois tudo o que acontece numa empresa tem uma consequência financeira.

A importância da área financeira na gestão de uma empresa confere aos profissionais destas áreas bastante credibilidade sobre as suas decisões e aconselhamentos, pois estes aconselhamentos são quantificáveis e de grande objectividade.

No caso concreto dos consultores financeiros, eles são chamados a intervir no sentido de otimizar processos e procedimentos e ajudar a melhorar resultados.

Porque as empresas confiam nos seus consultores financeiros, e também porque eles têm o acesso privilegiado à informação financeira das empresas, estão bem posicionados para aconselhar as empresas para questões não financeiras e ajudar a melhorar a sua gestão empresarial.

Se o consultor financeiro sugerir consultoria de comunicação, explicar e provar como isso pode ajudar a aumentar as performances financeiras, ele está numa posição bastante credível para que a empresa o entenda e aceite os seus aconselhamentos, ajudando a empresa a comunicar melhor. Ou seja, o consultor financeiro presta um melhor serviço ao seu cliente, aumentando competências, reputação e credibilidade, e o cliente pode melhorar a sua performance empresarial.

Esta questão da complementaridade entre duas áreas do conhecimento como ferramentas estratégicas de gestão levanta outra questão secundária: a necessidade do desenvolvimento de competências de comunicação por parte dos profissionais das áreas financeiras.

Coloca-se pois outra questão: os actuais curricula académicos de economia e gestão ajudam a desenvolver competências para além das financeiras, nomeadamente as de comunicação? No ponto 2.5, onde é efectuada uma análise aos planos curriculares concluiu-se pela pouca importância que a comunidade universitária atribui ao desenvolvimento de competências de comunicação por parte dos profissionais financeiros.

Este estudo interessa pois, para além dos profissionais financeiros e de comunicação, também aos responsáveis pela elaboração de curricula académicos das áreas de economia e gestão para que entendam que os actuais cursos nestas áreas estão a formar profissionais com deficiências técnicas na sua formação de base, uma vez que o mercado de trabalho actualmente procura profissionais financeiros com competências cada vez mais complementares às puramente técnicas, tais como competências de comunicação, comerciais, de liderança e de negociação.

3.4. Contexto do Estudo

O estudo tem por base um trabalho de consultoria desempenhado por consultores financeiros no âmbito da sua profissão de consultores/auditores. Por questões de sigilo profissional, o caso objecto deste estudo irá permanecer anónimo.

A preocupação do cliente era a redução de custos, ajudando a equilibrar a fraca performance operacional da empresa e a melhorar os resultados.

3.5. Enquadramento

A empresa, à qual vamos chamar “Transportes, S.A.”, tem como objecto social o transporte nacional e internacional de mercadorias, via terrestre, no espaço geográfico europeu. Dispõe de frota própria, possui 3 armazéns no Porto, Lisboa e Viseu e recorre a subcontratação para o transporte das mercadorias desde o local de carga até aos seus armazéns para posteriormente serem expedidos internacionalmente e também para a entrega de mercadorias recepcionadas da Europa e entregues a um destinatário final português.

Em N+1, os seus accionistas preocupados com uma progressiva perda de rentabilidade observada nos últimos anos, contrataram serviços de consultoria para ajudar a empresa a reduzir custos e a melhorar os seus resultados.

A equipa de consultores, depois de algumas reuniões com a Administração e com os accionistas para um correcto enquadramento e levantamento de necessidades, concluiu que o problema da empresa teria de ser analisado minuciosamente e de uma forma global.

A grande preocupação dos consultores foi a de identificar correctamente quais os verdadeiros motivos para a actual situação da empresa, assim como a preocupação de identificá-los na totalidade, não permitindo que “escapasse” algum pormenor que pudesse ser materialmente relevante para o problema em causa.

Os consultores queriam saber a origem dos problemas da empresa, tendo a plena consciência que os mesmos podiam ter proveniência de diferentes departamentos, de processos ou de pessoas.

A preocupação da empresa, ao contratar serviços de consultoria, era apenas a redução de custos, visão demasiado redutora. Os consultores iriam preocupar-se com as causas para depois determinar se a redução de custos seria a medida suficiente para melhorar a performance da empresa, situação que à partida parecia pouco provável.

A equipa de consultores estava consciente, pela experiência profissional que tinha e pelo tipo de competências desenvolvidas para além das puramente financeiras, que o problema da empresa era abrangente e transversal a toda a gestão da mesma, não sendo claramente uma solução a simples redução de custos.

Era necessário perceber então como estava a empresa a nível económico e financeiro, para perceber o seu estado actual. Partindo daqui, perceber como ela funciona a nível de processos e procedimentos, para tentar determinar como chegou ao seu estado actual. Finalmente, perceber o porquê dos processos e procedimentos serem executados da forma que são, ou seja, perceber formas de trabalho, as motivações e as percepções dos trabalhadores da empresa. Pretendia-se pois perceber como a empresa funciona e porquê.

De salientar que a base destas preocupações foi sempre apresentar ao cliente um serviço de consultoria muito abrangente, ajudando a empresa a melhorar a sua performance empresarial de uma forma estrutural, identificando, apresentando e quantificando soluções para problemas que a própria empresa desconhecia que tinha.

Foi então elaborado o seguinte planeamento do trabalho a realizar, seguindo procedimentos de campo apropriados a cada fase:

1º - Análise económica e financeira;

2º - Auditoria às contas dos últimos exercícios;

3º - Identificação dos processos (*workflows*);

4º - Determinação da auto-imagem da empresa.

3.6. Determinar as causas

Como o objectivo deste trabalho é o de explicar como pode ser complementada uma consultoria financeira se forem introduzidas na execução da mesma, técnicas de análise da área da comunicação, as duas primeiras fases da determinação das causas, análise económica e financeira e auditoria, serão explicadas resumidamente, apenas de forma indicativa.

1º - Análise económica e financeira

Foram analisados os principais indicadores (rácios) de liquidez, rentabilidade, estrutura e actividade da empresa calculados para os exercícios de N-2 a N.

Liquidez

Tabela 3: Rácios de Liquidez

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
Liquidez Geral	0,79	0,92	1,06
Liquidez Imediata	0,00	0,01	0,00

Fonte: Autor

Os indicadores de liquidez permitem determinar a capacidade da empresa em cumprir as suas obrigações financeiras de curto prazo.

Um rácio de liquidez geral igual a 200%, explica que por cada 1,00 euro de dívidas de curto prazo, a empresa tem 2,00 euros no seu activo circulante para pagar.

Um rácio de liquidez imediata igual a 200% traduz a capacidade de pagamento das obrigações financeiras de curto prazo através das disponibilidades, ou seja por cada 1,00

euro de dívidas de curto prazo, a empresa tem 2,00 euros nas suas disponibilidades para pagar.

Como se pode constatar, a empresa tem vindo a agravar a sua situação financeira de curto prazo, sendo mesma nula a sua capacidade imediata de pagar dívidas.

Rentabilidade

Tabela 4: Rácios de Rentabilidade

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
Margem Bruta	14%	15%	18%
Rentabilidade das Prestações de Serviços	- 8%	- 6%	- 1%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	189%	- 209%	- 16%
Rentabilidade do Activo	- 15%	- 12%	- 3%
(Subcontratos + MãoObra)/Prestação de Serviços	100,07%	99,13%	95,30%

Fonte: Autor

Um indicador muito importante da actividade operacional é a margem bruta, resultado da diferença entre o volume de negócios e o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas. Este indicador fornece assim a indicação mais directa de quanto a empresa está a ganhar como resultado imediato da sua actividade.

A “Transportes, S.A.” tem vindo a sofrer uma quebra na margem bruta devido principalmente à diminuição da facturação. Este facto é também confirmado pela perda da rentabilidade das prestações de serviços, tornando-se cada vez mais negativa.

Os capitais próprios são os capitais permanentes colocados à disposição da empresa pelos seus accionistas, ou seja, capital social, prémios e reservas. Se uma empresa tem uma rentabilidade dos capitais próprios de 10% isso significa que ela obteve um lucro de 10 euros por cada 100 euros de investimento dos accionistas, ou seja, de capital próprio.

Verificam-se pois rentabilidades dos capitais próprios negativas, chegando-se mesmo a valores muito graves no exercício de N, uma vez que a empresa atinge capitais próprios negativos, consequência nomeadamente dos continuados resultados negativos.

Os rácios de rentabilidade relacionam os lucros da empresa com o seu património. A rentabilidade do activo diz-nos qual a capacidade dos activos da empresa (máquinas, equipamento produtivo, inventários, equipamento administrativo, entre outros) de gerarem resultados. Os rácios calculados revelam a falta de rentabilidade dos recursos económicos aplicados na empresa.

Fica também provado o peso excessivo dos custos com subcontratos e mão-de-obra relativamente à facturação, sendo que no exercício de N, estes ultrapassam mesmo as prestações de serviços.

Estrutura

Tabela 5: Rácios de Estrutura

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
Autonomia Financeira	- 8%	6%	18%
Solvabilidade	- 7%	6%	22%
Capacidade de endividamento a MLP	- 0,45	0,53	1,24

Fonte: Autor

A autonomia financeira fornece informação sobre a estrutura financeira da empresa. Indica a parte das aplicações totais da empresa que foi financiada por capitais detidos pela própria empresa e, consequentemente, menor será a parte que está a ser financiada com recurso a financiamento externo ou dívida, ou seja, menor será o grau de endividamento da empresa.

A autonomia financeira da empresa evoluiu para valores negativos no exercício de N, o que significa que os capitais próprios são altamente insuficientes para o financiamento da empresa e que o recurso a capital alheio atingiu o seu máximo.

A solvabilidade mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios de uma empresa. Um valor deste indicador financeiro muito baixo ou negativo significa que pode estar em causa a continuidade da empresa no médio ou no longo prazo, pois significa uma elevada fragilidade económica e financeira.

Como se pode constatar, a empresa não apresenta quaisquer perspectivas de solvabilidade, estando em causa a sua viabilidade no futuro.

A capacidade de endividamento a médio e longo prazo determina em que medida os capitais próprios e as dívidas a terceiros a médio e longo prazo estão asseguradas pelo activo fixo da empresa, traduzindo o equilíbrio financeiro da mesma. Deverá ser superior a 1 para que se possa considerar a empresa em equilíbrio financeiro. No caso da “Transportes, S.A.” este indicador atingia um valor razoável em N-2 mas sofreu uma grande quebra em N-1 tornando-se mesmo negativo, ou seja, inexistente, em N.

Actividade

Tabela 6: Rácios de Actividade

	<i>N</i>	<i>N-1</i>	<i>N-2</i>
Tempo médio de recebimentos	102	100	90
Tempo médio de pagamentos	83	50	51
Ciclo de tesouraria	19	50	39
Necessidades de Fundo de Maneio	1.213.381,44	2.995.285,51	3.462.782,04
Fundo de maneio	-2.070.165,88	-683.823,71	409.183,17

Fonte: Autor

O tempo médio de recebimentos da empresa tem vindo a aumentar ligeiramente desde N-2 não atingindo, contudo, valores preocupantes. No entanto, o tempo médio de pagamentos é bastante inferior ao tempo médio de recebimentos o que origina um ciclo de tesouraria ligeiramente significativo em N-2 e N-1. Em N, verifica-se uma redução do ciclo de tesouraria mas pela via negativa, a do aumento do tempo médio de pagamentos.

Para se prevenir contra a existência de rupturas de tesouraria a empresa tem de dispor de uma margem de segurança, o que se traduz num excedente do valor do activo circulante sobre o valor do passivo circulante ou, por outras palavras, num excedente dos capitais permanentes sobre o imobilizado líquido. Podemos assim definir o fundo de maneo como sendo a parte dos capitais permanentes que não é absorvida no financiamento do imobilizado líquido e que, conseqüentemente, está aplicada na cobertura (parcial ou total) das necessidades de financiamento do ciclo de exploração.

As necessidades de Fundo de Maneio da empresa são os montantes de fundos que a empresa necessita de aplicar para financiar o seu ciclo operacional, isto é, para financiar o desfasamento temporal entre compras e vendas e entre vendas e recebimentos.

As necessidades em fundo de maneo da empresa têm vindo a diminuir desde N-2. Em N-1 registou-se um aumento do activo líquido de curto prazo inferior ao aumento do passivo de curto prazo que cresceu devido sobretudo ao aumento das dívidas a fornecedores.

Em N, os empréstimos de accionistas permitiram reduzir significativamente as necessidades em fundo de maneo.

O fundo de maneo da empresa sofreu uma redução drástica entre N-2 e N e, conjugado com o valor das necessidades em fundo de maneo, revela uma insuficiência grave dos capitais permanentes para financiar as necessidades decorrentes do ciclo de exploração da empresa.

Conclusão da análise económico-financeira: A empresa apresenta indicadores de liquidez e rentabilidade muito baixos. Os indicadores de estrutura revelam endividamento gravemente excessivo e os indicadores de actividade revelam que esse endividamento excessivo, acrescido aos capitais próprios, não é suficiente para financiar as necessidades de exploração da empresa.

No final desta primeira fase, a opinião dos consultores começava a formar-se. Algumas causas para esta péssima situação seriam os resultados líquidos tendencialmente

negativos com a situação a agravar-se desde N-2, resultantes sobretudo da má performance a nível dos resultados operacionais, que provocaram a queda assinalável nos capitais próprios e o excessivo endividamento.

Seria pois urgente resolver o problema dos resultados operacionais fortemente negativos, sobretudo em N-1 e N, uma vez que a empresa não estava a conseguir gerar recursos económicos próprios e continuaria a necessitar de recorrer a financiamento de instituições de crédito e dos accionistas, o que agravaria cada vez mais a sua situação económica e financeira.

Das rubricas que contribuem para a geração dos resultados operacionais salientam-se os subcontratos, os custos com o pessoal e as prestações de serviços. Da análise efectuada, verifica-se que o montante de subcontratos, fornecimentos e serviços externos e custos com o pessoal é excessivo face ao valor das prestações de serviços em cada exercício.

Os consultores concluíram que, face ao volume de negócios da empresa, não é razoável um montante tão excessivo em subcontratos e custos com pessoal.

A empresa necessitava reduzir os custos com subcontratos e pessoal e aumentar a facturação.

Foram pois levantadas as primeiras pistas: a empresa necessitava reformular todo o esquema de negócio, reduzindo os custos e rentabilizando os activos. O recurso a entradas em dinheiro, a empréstimos dos accionistas e a financiamento externo não seria suficiente.

2º - Auditoria às contas dos últimos exercícios

O objectivo da auditoria seria o de identificar incorrecções e opções contabilísticas nas contas da empresa que pudessem alterar ainda mais os indicadores já analisados, reveladores de uma má situação económico-financeira.

A auditoria efectuada, aos mesmos exercícios de N-2 a N, permitiu identificar bastantes incorrecções nas demonstrações financeiras. Entre as de maior relevância estão:

- a insuficiência de ajustamentos de dívidas a receber de clientes no montante de cerca de € 692.000 em N-2, € 785.000 em N-1 e € 820.000 em N;
- a especialização indevida de custos com cessação de contratos de trabalho no montante de cerca de € 103.000 em N-2, € 27.000 em N-1 e € 128.000 em N;
- o registo de um activo por impostos diferidos relativo aos prejuízos fiscais dedutíveis acumulados no valor de cerca de € 105.000, que não é recuperável.

De salientar que na análise fiscal efectuada não foram detectadas incorrecções com impacto fiscal ou qualquer tipo de contingências fiscais.

Os impactos destas incorrecções, introduzidos nas demonstrações financeiras, (ver Anexo 1.) constataram diminuições no total de balanço, nos resultados operacionais e nos resultados líquidos, revelando que a situação económico-financeira seria pior do que a já anteriormente aferida na análise económico-financeira.

A auditoria permitiu pois detectar algumas incorrecções e opções contabilísticas da Administração que apenas foram ocultando a má situação da empresa.

3º - Identificação dos processos (*workflows*)

A situação analisada até agora com as duas primeiras fases do trabalho de consultoria, com vista à identificação das verdadeiras causas para os problemas da empresa, revelava que a viabilidade da mesma estaria em causa, se a estrutura de negócio permanecesse igual.

Já tinha sido identificado que a empresa tinha uma estrutura de custos operacionais demasiado pesada, face ao volume de facturação que praticava, uma vez que não estava

a conseguir gerar recursos económicos próprios. Qualquer reestruturação passaria essencialmente por reduzir custos e por rentabilizar os activos.

Nesta terceira fase da determinação das causas para os problemas da empresa foi necessário perceber agora, tendo em conta o que já foi constatado nas duas primeiras fases, como a “Transportes, S.A.” faz a gestão operacional do seu negócio, usando a metodologia da gestão de processos (“*Business Process Management*”).

O objectivo da gestão por processos é decompor a actividade em processos, colocando-os sob controlo para que estejam de acordo com os objectivos estratégicos da empresa.

Identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa.

O modelo de processos consiste em conceber o objectivo da empresa como o fornecimento de produtos e/ou de serviços de acordo com as expectativas dos clientes. Assim, a empresa é modelada como um conjunto de processos que permite identificar as necessidades dos clientes e transformá-las numa entrega: o produto ou o serviço.

A identificação e formalização dos processos da empresa consistem então em localizar as diferentes “cadeias de actividade” que concorrem para um objectivo comum e implica a identificação das diversas dimensões desses processos: fluxo (volume por unidade de tempo), sequência das actividades, espera e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

Para a identificação dos processos foram elaborados os fluxos de trabalho relativos ao negócio rodoviário internacional relacionados com a parte operativa, ou seja, foram elaborados os fluxos de exportação e importação e identificados os respectivos processos ao nível físico, documental e de informação. (ver Anexos 2. e 3.)

No fluxo de exportação foram identificados os processos de encomenda, grupagem, recepção, cargas, trânsito, descargas, chegada e recepção no destinatário. Por grupagem entende-se o processo de “preencher” o camião “TIR” tendo em consideração o tipo e quantidade de mercadorias e as suas rotas de descarga.

É importante também explicar que quando um camião inicia a sua rota de exportação, descarregando as mercadorias nos locais solicitados pelos seus clientes, a grupagem do mesmo camião já tem de estar organizada para a rota de regresso. Neste caso, no fluxo de importação, esta grupagem é efectuada pelos parceiros comerciais da empresa existentes nos locais de destino final do camião, que são empresas rodoviárias internacionais tal como a “Transportes, S.A.”, situada noutro país europeu. Como tal, a rentabilidade das rotas depende essencialmente de uma boa negociação do preço do transporte das mercadorias efectuada com os clientes, do preenchimento completo do camião e do mais curto espaço de tempo do mesmo camião parado (normalmente longe do território nacional), antes da viagem de retorno, face aos elevadíssimos custos que isso acarreta.

No fluxo de importação foram identificados os processos de encomenda, recepção, expedição, trânsito, descargas, chegada, distribuição nacional e recepção no destinatário.

Começando por analisar o fluxo de trabalho de exportação, foram detectadas deficiências em três dos respectivos processos:

Encomenda: definição não objectiva de preços, inexistência de informação histórica adequada e atempada sobre preços praticados e lucro de cada rota e fraca efectividade comercial com clientes e agentes europeus;

Grupagem: processo manual, deficiências na grupagem geram problemas sistemáticos no armazém, dependência da experiência pessoal dos trabalhadores, não existem controlos sistemáticos dos processos de viagem, nem dos custos operacionais;

Recepção: falta de informação e de comunicação com o armazém e com as empresas subcontratadas que efectuam o transporte nacional.

Analisando posteriormente o fluxo de trabalho de importação foram também detectadas deficiências em quatro dos processos:

Encomenda: fraca efectividade comercial com clientes e agentes europeus;

Descargas: falta de informação e de comunicação com o armazém e com as empresas subcontratadas que efectuam o transporte nacional;

Distribuição nacional: falta de informação e de comunicação com o armazém e com as empresas subcontratadas que efectuam o transporte nacional;

Recepção no destinatário: falta de tratamento ao nível da gestão dos fechos de processo.

Começavam-se pois a desenhar algumas das verdadeiras causas para o insucesso da actividade operacional da empresa, detectadas pela análise dos processos.

A equipa de consultores pode então constatar que a empresa padecia de graves deficiências ao nível da gestão operacional do seu negócio. Uma das grandes dificuldades da empresa era a fraca efectividade comercial, quer na captação de novos clientes, na fidelização dos existentes e na negociação de melhores condições com os agentes europeus. De salientar também que não existia uma definição objectiva e planeada dos preços praticados. Esta incapacidade de captar clientes que fizessem com que todos os camiões que saíssem e que regressassem para Portugal estivessem completamente preenchidos, implicava custos bastantes elevados para a empresa.

Para além disso, foi detectada uma organização funcional de toda a empresa desajustada com processos onde os trabalhadores exerciam funções em duplicado e onde existiam trabalhadores em excesso.

No que respeita às duas equipas que realizavam a grupagem de camiões, as mesmas estavam apenas divididas por destinos geográficos diferentes, mas desempenhando as mesmas funções, ou seja, a organização era funcional e não por processos. Isto provocava a execução diária de tarefas desnecessárias e ineficientes, com os custos salariais correspondentes também desnecessários. A própria realização da grupagem, tarefa bastante importante nos fluxos de trabalho analisados, era efectuada manualmente (quando existem no mercado sistemas informáticos adaptados para o fazerem, no entanto, bastante caros) e dependia da experiência pessoal dos trabalhadores. Note-se, no entanto, que os trabalhadores deste departamento possuem óptimas competências técnicas para as operações de grupagem que efectuam diariamente, fruto de bastantes anos de experiência neste negócio.

Também não existiam registos informáticos históricos sobre preços praticados e lucro por cada rota efectuada o que iria permitir controlar a rentabilidade de cada rota e ajudar na definição eficaz dos preços para novas rotas. Não existiam controlos sistemáticos dos processos de cada viagem, nem dos custos operacionais por rota (ex: combustível, portagens, alimentação e estadia dos camionistas). Foram também analisados os documentos de trabalho da “Transportes, S.A., que se mostraram insuficientes para gerir o negócio.

Outra deficiência detectada foi ao nível da comunicação entre os departamentos administrativos (ex: controlo de notas de encomenda, facturação, etc), o armazém e as empresas subcontratadas para efectuar o transporte nacional. Isto provocava informações incorrectas aos clientes sobre condições comerciais e tempos de chegada ao destino das suas mercadorias expedidas e vice-versa. A comunicação era também inexistente ao nível dos diferentes departamentos da empresa, uma vez que as reuniões de trabalho e o *reporting* eram praticamente nulos.

Em resumo, as principais falhas foram detectadas ao nível comercial, organização de equipas, excesso de trabalhadores, sistemas de informação, comunicação, controlo das operações, planificação e optimização de rotas e apuramento de custos e resultados.

Estavam pois confirmadas as suspeitas iniciais. A empresa, de facto, precisava de reduzir custos, mas precisava essencialmente de reestruturar todo o seu negócio, pois os problemas realmente constatados não iriam desaparecer com uma simples redução de custos.

Era então urgente definir um conjunto de melhorias a ser implementadas com vista a uma maior eficiência dos processos utilizados.

Nesta fase, a equipa de consultores já sabia que uma das medidas a sugerir para a reestruturação da empresa seria ajustar a quantidade de trabalhadores à nova realidade projectada.

Foi então necessário complementar toda a análise já efectuada introduzindo um conceito de análise diferente do utilizado até agora. Uma vez que os trabalhadores são um dos *stakeholders* mais importantes de uma empresa, era necessário perceber que tipo de trabalhadores tinha a “Transportes, S.A.”, quais as suas necessidades e motivações.

4º - Determinação da auto-imagem da empresa

Quando pensamos numa empresa qualquer, o público-alvo é visto de uma maneira bastante simples, sendo apenas o consumidor dos produtos e serviços daquela empresa. No entanto, dentro do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, o público-alvo deixa de ser apenas o consumidor e passa a englobar um número muito maior de pessoas e empresas, ou seja, os seus *stakeholders*. O termo designa todas as pessoas ou empresas que, de alguma forma, são influenciadas e influenciam as acções de uma organização.

Desta forma, torna-se necessário, não apenas identificar cada um destes públicos-alvo, mas também identificar quais são suas necessidades e seus desejos e verificar como podemos atendê-los da melhor forma possível. Como são públicos diferentes, com interesses diferentes e necessidades diferentes, torna-se necessário pensar em cada um deles separadamente.

No caso em análise, era necessário perceber o que é que faz com que cada um dos trabalhadores tenha interesse no trabalho que a empresa desenvolve, o que cada um pensa da empresa onde trabalha, como percebe o negócio que ela própria executa todos os dias e o que pretendiam que a sua empresa lhes desse em retorno.

O conhecimento e a gestão deste *stakeholder* eram cruciais no futuro sucesso da empresa, uma vez que a reestruturação que seria proposta implicaria uma mudança na forma de desempenhar o negócio. Envolvendo as pessoas certas e da forma certa, iria fazer a diferença no sucesso da empresa.

Para a realização desta quarta fase do trabalho foi utilizada a técnica de pesquisa qualitativa da auditoria de imagem, usando apenas a parte da determinação da auto-imagem (e dentro desta apenas a cultura corporativa e clima interno) através de entrevistas individuais.

A equipa de consultores utilizou esta técnica por ser a que mais facilmente iria fazer com que os trabalhadores dessem as informações que este trabalho iria necessitar. A equipa tinha sido alertada pela Administração que os insucessos comerciais e os maus resultados financeiros da empresa nos últimos anos, tinham colocado os seus trabalhadores bastante apreensivos quanto ao seu futuro na empresa e, como é evidente, receavam os despedimentos. Era então necessário que os trabalhadores não se sentissem sugestionados para dar respostas diferentes das pretendidas, receando que determinada resposta implicasse o seu despedimento. Foram colocadas as questões de uma forma amigável e nada ameaçadora, com perguntas abertas em forma de conversa, seguindo o respectivo guião, que duraram cada uma cerca de uma hora. Foi pois seguida a técnica descrita por Robert Yin quanto à execução de entrevistas como fonte de evidência, tendo os consultores/entrevistadores assumido sempre um genuíno e inocente desconhecimento sobre o assunto, em cada entrevista realizada, permitindo ao entrevistado responder sempre com um comentário não viciado sobre o assunto e assim corroborar, ou não, situações em forma de conspiração.

A realização de entrevistas também serviu para recolher outra fonte de evidências: a observação directa do comportamento dos trabalhadores. Para aumentar a credibilidade

da observação, estas entrevistas foram realizadas por 3 elementos da equipa de consultores.

Foi então decidido seguir-se o modelo da auditoria de imagem descrito por Justo Villafañe no seu livro “Imagem Positiva” (1999), apenas utilizando parte das perguntas relativas à auto-imagem, cultura corporativa e clima interno, e completando com outras mais adequadas à realidade da “Transportes, S.A.”.

Segundo Villafañe, numa auditoria de imagem o que é preciso avaliar são os aspectos intangíveis da empresa (p. 47). A sua concepção sobre a auditoria de imagem “é equivalente a uma radiografia corporativa em que tudo é revisto sob a óptica da imagem. Só a partir daí é possível desenhar com realismo a estratégia que optimize todos os activos invisíveis e dê origem a uma imagem positiva da empresa” (p. 48).

Afirma também que “a auditoria de imagem é um procedimento para a identificação, análise e avaliação dos recursos de imagem de uma entidade, a fim de examinar o seu fundamento e actuações internas e externas e, ainda, para reconhecer os pontos fortes e fracos das políticas funcionais com o objectivo de melhorar os seus resultados e fortalecer o valor da sua imagem pública” (p. 48).

Foi então constituído um guião (ver Anexo 4.) para a entrevista com algumas perguntas retiradas do livro de Villafañe, e completado por outras que seguiram a orientação de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Ou seja, foram colocadas questões sobre pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa.

Foram seleccionados para serem entrevistados todos os directores da empresa, os chefes de equipa, os responsáveis pelos armazéns, os responsáveis pelos departamentos e os trabalhadores das equipas de grupagem, num total de 31 entrevistados. A empresa tem um total de 62 trabalhadores, não tendo sido entrevistados os trabalhadores de armazém e os camionistas.

As respostas, incluídas numa escala crescente de importância de 1 a 4, foram posteriormente trabalhadas estatisticamente para se aferir, para cada questão, qual a sua média aritmética (MA) e qual o seu desvio padrão (desvio relativamente à média) (DP).

A MA mede de forma clara a valorização dada a cada questão. De acordo com Justo Villafañe no seu livro “Imagem Positiva” (1999), uma pontuação média de 2,5 ou menos pode considerar-se negativa e, por consequência, deverá ser objecto de atenção por parte da empresa.

Conjugando com o DP, se este se aproximar ou ultrapassar o 1, indicará na maioria dos casos que existe um grau elevado de desacordo entre os inquiridos, reflexo de critérios e atitudes contraditórios que pressupõem uma falta de coesão na empresa.

Outro indicador a analisar será o número de questões cuja percentagem acumulada é inferior a 50% nas pontuações 1 e 2 da escala, em relação ao número total de questões do questionário ($P < 50\%$ (1 e 2)).

Começando por analisar os dados gerais da nossa amostra constatamos que, num total de 31 indivíduos entrevistados, 61% são homens e 39% são mulheres. Continuando, verificamos que a média de idades é de 45 anos, sendo que a percentagem de idades superior a 50 anos é de 42% e a percentagem de idades inferior a 30 anos é de apenas 10%. Analisando os anos de serviço na empresa, verifica-se que a média se situa nos 14 anos, sendo que a percentagem de anos de serviço superior a 20 anos é de 19% e a percentagem de anos de serviço inferior a 5 anos é de 6%.

Quanto às habilitações literárias, apenas 19% dos trabalhadores possui uma Licenciatura, 23% tem o 12º ano de escolaridade e 26% tem apenas o 9º ano de escolaridade.

Podemos concluir que se tratam de trabalhadores com uma média de idades avançada, bastantes anos de casa e com fracas habilitações literárias.

Continuando a análise das respostas, vamos inicialmente apresentar as conclusões globais dos indicadores utilizados:

Média Aritmética:

A média aritmética geral obtida das 28 questões colocadas aos 31 trabalhadores da empresa assume um valor de 2,42 que, numa escala de importância de 1 a 4, revela que todos os elementos têm uma opinião pouco positiva sobre a empresa onde trabalham.

Desvio Padrão:

Esta medida estatística com o valor médio de 0,65, revela um desvio relativamente à MA baixo o que significa que todos os trabalhadores da empresa têm uma opinião muito igual relativamente aos assuntos questionados, ou seja, o clima interno sentido por todos é muito igual.

P<50% (1 e 2):

O número de questões cuja percentagem acumulada é inferior a 50% nas pontuações 1 e 2 da escala, em relação ao número total de questões do questionário assume o valor de 43%. Esta percentagem significa que a maior parte das respostas (57%) situaram-se nas escalas 3 e 4. Esta percentagem não é no entanto muito elevada, o que significaria que a opinião que todos os elementos têm da sua empresa seria bastante positiva. As percentagens de 43% e 57% revelam uma opinião pouco positiva sobre a empresa onde trabalham.

MA>2,5:

Esta percentagem significa que, de todas as respostas obtidas, as que têm uma MA superior a 2,5 representam 43%, valor um pouco baixo, que significa opiniões pouco positivas sobre a empresa.

DP<1:

Esta percentagem significa que, de todas as respostas obtidas, as que têm um DP inferior a 1 representam 100%, o que significa uma total consistência nas respostas obtidas e opiniões bastante iguais sobre a empresa, ou seja, existe um baixo grau de desacordo entre os inquiridos.

Passamos agora a analisar mais detalhadamente as respostas às questões colocadas aos 31 trabalhadores da “Transportes, S.A.”, comentando as respostas mais pertinentes para o estudo em causa. De salientar que os itens elencados nas questões relativas a pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, foram recolhidos através do levantamento dos fluxos de trabalho de importação e exportação efectuados com os dois chefes das equipas de grupagem, que se tornaram os “informadores-chave” do estudo.

Questão 1.: Conhece a filosofia ou a missão da sua empresa? (O que é a empresa, o que pretende fazer, que metas e objectivos tem). Enumere brevemente a filosofia ou missão da sua empresa.

MA	DP
3,45	0,66

A filosofia e a missão da empresa é bem conhecida por todos, tendo sido respondido que a transparência nos negócios, o cumprimento das propostas efectuadas aos clientes e o respeito pelos trabalhadores são os objectivos principais da mesma.

Questão 2.: Está satisfeito com o seu trabalho, globalmente?

MA	DP
1,74	0,62

As respostas revelam um grau de insatisfação muito grande, comum a todos os trabalhadores.

Questão 3.: Em igualdade de condições profissionais e retributivas, mudaria para outra empresa para fazer um trabalho semelhante?

MA	DP
2,00	0,95

O grau de insatisfação é confirmado nestas respostas, no entanto, e apesar da insatisfação, 25% dos trabalhadores não pensam em mudar.

Questão 4.: Como qualificaria as relações com o seu superior imediato?

MA	DP
3,23	0,55

Existem ótimas relações com os superiores hierárquicos, sendo esta opinião comum a todos os trabalhadores.

Questão 5.: Que pensa do grau de delegação do seu superior imediato em si?

MA	DP
2,90	0,82

As respostas revelam alguma confiança na delegação de funções aos trabalhadores, sendo que, no entanto, 32% pensa que essa delegação é pouca ou nenhuma.

Questão 6.: Que pensa do grau de apoio dos seus superiores ao desenvolvimento do seu trabalho?

MA	DP
2,10	0,89

Existe um grande desacordo nestas respostas uma vez que o DP está perto de 100%. No entanto, a maioria dos trabalhadores (61%) pensa que o apoio recebido dos seus superiores é pouco ou nulo.

Questão 7.: Como valoriza o sistema de promoção da sua empresa em comparação com outras empresas do sector?

MA	DP
1,58	0,55

A opinião geral é má e comum a todos os trabalhadores.

Questão 8.: Está satisfeito com o seu salário?

MA	DP
1,77	0,61

Apenas 10% dos trabalhadores está satisfeito com o seu salário.

Questão 9.: Se tivesse que definir o clima interno que se vive na sua empresa, que expressão utilizaria? Uma grande família? uma selva?, um clube de amigos?, um quartel?, uma sala de espera?

MA	DP
2,24	0,44

A maioria dos trabalhadores pensa que a sua empresa é uma grande família e um clube de amigos, sendo que se parece menos com um quartel.

Questão 10.: Qual é a atitude do seu superior imediato em relação à sua formação?

MA	DP
1,16	0,45

A empresa não revela qualquer interesse pela formação dos seus trabalhadores.

Questão 11.: Que imagem julga você que a sua empresa transmite para o exterior?

MA	DP
3,71	0,52

A empresa tem uma boa imagem no exterior. Esta constatação dos trabalhadores é-lhes transmitida pelos clientes, fornecedores e agentes europeus com quem trabalham diariamente.

Questão 12.: Essa imagem corresponde à realidade?

MA	DP
3,71	0,45

Estes resultados confirmam as respostas anteriores.

Questão 13.: Que quantidade de informação recebe acerca do seu trabalho?

MA	DP
1,58	0,61

O feed-back recebido pelos trabalhadores acerca do seu trabalho é pouco, sendo que 48% afirma mesmo que é nulo.

Questão 14.: Como avalia a informação recebida?

MA	DP
1,65	0,70

A pouca informação recebida é escassa, confusa e pouco clara.

Questão 15.: Como avalia as possibilidades de promoção e realização profissional da sua empresa?

MA	DP
1,84	0,95

A maioria dos trabalhadores afirma que são poucas ou nenhuma. No entanto, 13% considera que essas possibilidades são muitas.

Questão 16.: Até que ponto se sente identificado com o que esta empresa é e representa?

MA	DP
2,71	0,68

Apesar de toda a insatisfação e limitações constatadas nas questões anteriores, 71% dos trabalhadores sentem-se identificados com o que a empresa é e representa.

Questão 17.: Se lhe ocorresse uma ideia nova relacionada com o seu trabalho, que probabilidade haveria de ser posta em prática?

MA	DP
1,97	0,74

As respostas confirmam a pouca possibilidade de ideias novas serem postas em prática. No entanto, 13 % considera que essa possibilidade é bastante.

Questão 18.: Na sua opinião, a empresa no seu conjunto nos últimos anos piorou bastante, piorou algo, melhorou algo, melhorou bastante?

MA	DP
1,13	0,34

Os trabalhadores têm plena consciência que a situação da empresa piorou bastante nos últimos anos.

Questão 19.: Nos próximos anos pensa que piorará bastante, piorará algo, melhorará algo, melhorará bastante?

MA	DP
2,06	0,62

A maioria dos trabalhadores considera que a empresa irá piorar um pouco mais nos próximos anos.

Questão 20.: Quais são, na sua opinião, os pontos fortes da sua empresa?

Quando foi colocada esta questão, foram inicialmente elencados os 8 pontos fortes da empresa e foi perguntado aos trabalhadores qual o ponto forte que considerava mais importante. Seguidamente foram questionados sobre a importância de cada um dos pontos fortes isoladamente.

20.1. Honestidade nos negócios

MA	DP
3,84	0,37

20.2. Imagem reconhecida

MA	DP
3,61	0,49

20.3. Bom ambiente entre os colegas

MA	DP
3,68	0,47

20.4. Bom ambiente com os patrões

MA	DP
3,23	0,61

20.5. Clientes fiéis

MA	DP
2,81	0,69

20.6. Qualidade técnica dos trabalhadores

MA	DP
2,74	0,57

20.7. Bons agentes europeus

MA	DP
2,42	0,55

20.8. Conhecimento do negócio

MA	DP
3,06	0,35

Quanto ao ponto forte mais importante, 45% considerou ser o bom ambiente entre os colegas, 32% considerou a honestidade nos negócios e 16% considerou ser o ponto mais importante a imagem reconhecida no exterior. Apenas foram mencionados 3 pontos fortes. Quando foi colocada esta primeira parte da questão, 6% dos trabalhadores mencionaram não saberem quais os pontos fortes da sua empresa.

Analisando a importância que cada funcionário atribuiu a cada ponto forte, constatamos que os pontos fortes mais importantes são a honestidade nos negócios, o bom ambiente entre os colegas e a imagem reconhecida no exterior. Os pontos fortes considerados menos importantes são os bons agentes europeus e a qualidade técnica dos trabalhadores.

Questão 21.: Em relação às empresas do sector, em que posição julga estar a sua?

MA	DP
2,84	0,37

Esta opinião é bastante consensual e a maioria dos trabalhadores considera a sua empresa próximo da líder de mercado.

Questão 22.: Descreveria a sua empresa como cumpridora dos compromissos com os clientes?

MA	DP
2,94	0,56

A empresa é considerada como bastante cumpridora dos compromissos com os seus clientes.

Questão 23.: Provavelmente existe um facto, atitude ou circunstância, não de tipo salarial, que mais o liga à sua empresa. Precise sucintamente qual o facto que o liga mais.

MA	DP
3,35	0,74

A maioria afirma existir um facto, não do tipo salarial, que mais a liga à empresa, tendo sido apontados principalmente 3 factores: o bom ambiente de trabalho, a boa relação com os patrões e o facto de já trabalharem há muitos anos na mesma empresa.

Questão 24.: Provavelmente existe também um facto, atitude ou circunstância, não de tipo salarial, que mais o afasta da sua empresa. Precise sucintamente qual o facto que o separa mais.

MA	DP
3,42	0,83

O facto que neste momento mais afasta os trabalhadores da sua empresa é a possibilidade de falência da mesma, assim como os inevitáveis despedimentos.

Questão 25.: Quais são, na sua opinião, os pontos fracos da sua empresa?

Quando foi colocada esta questão, foram inicialmente elencados os 9 pontos fracos da empresa e foi perguntado aos trabalhadores qual o ponto fraco que considerava mais importante, ou seja, como um ponto muito fraco. Seguidamente foram questionados sobre a importância de cada um dos pontos fracos isoladamente.

25.1. Falta de liderança

MA	DP
3,39	0,55

25.2. Falta de organização (controlo de custos)

MA	DP
3,00	0,67

25.3. Falta de efectividade comercial

MA	DP
1,87	0,98

25.4. Falta de informação

MA	DP
1,71	0,81

25.5. Falta de comunicação

MA	DP
1,61	0,70

25.6. Falta de motivação

MA	DP
3,13	0,55

25.7. Má gestão comercial dos agentes europeus

MA	DP
1,84	0,95

25.8. Computadores e softwares desactualizados

MA	DP
3,52	0,56

25.9. Falta de planeamento

MA	DP
1,97	0,86

Quanto ao ponto fraco mais importante, ou seja, o considerado mais fraco, 42% considerou ser a falta de liderança, 23% considerou a falta de organização, outros 23% considerou a falta de motivação e 13% considerou ser o ponto mais fraco a falta de

efectividade comercial. Apenas foram mencionados 4 pontos fracos. Quando foi colocada esta primeira parte da questão, todos os trabalhadores tinham uma ideia bem definida de quais os pontos fracos da sua empresa, não existindo como no caso dos pontos fortes, trabalhadores a mencionaram não saberem quais os pontos fracos da sua empresa.

Analisando a importância que cada funcionário atribuiu a cada ponto fraco, constatamos que os pontos considerados como os mais fracos são os computadores e softwares desactualizados, a falta de liderança e a falta de motivação. Os pontos fracos considerados menos importantes são a falta de comunicação e de informação.

Questão 26.: Na sua opinião, que oportunidades perde neste momento a sua empresa?

Quando foi colocada esta questão, foram inicialmente elencadas as 3 oportunidades que a empresa perde neste momento e foi perguntado aos trabalhadores qual a oportunidade que considerava mais importante. Seguidamente foram questionados sobre a importância de cada uma isoladamente.

26.1. Melhorar a imagem externa

MA	DP
1,52	0,67

26.2. Novos mercados: marítimo, aéreo; África e Leste

MA	DP
3,65	0,48

26.3. Rotas mal aproveitadas

MA	DP
1,52	0,71

Quanto à oportunidade mais importante, 52% considerou ser a exploração de novos mercados: marítimo, aéreo, África e Leste, 13% considerou ser as rotas mal aproveitadas e 10% considerou ser a melhoria da imagem externa. Quando foi colocada esta primeira parte da questão, 26% dos trabalhadores mencionaram não saberem quais as oportunidades que a sua empresa perde neste momento.

Analisando a importância que cada funcionário atribuiu a cada oportunidade, constatamos que a oportunidade considerada como a mais importante é a exploração de novos mercados: marítimo, aéreo, África e Leste. As oportunidades consideradas como as menos importantes são a melhoria da imagem externa e as rotas mal aproveitadas.

Questão 27.: Na sua opinião, que ameaças sofre neste momento a sua empresa?

Quando foi colocada esta questão, foram inicialmente elencadas 4 ameaças que a empresa sofre neste momento e foi perguntado aos trabalhadores qual a ameaça que considerava mais importante. Seguidamente foram questionados sobre a importância de cada uma isoladamente.

27.1. Grandes grupos económicos; concorrência

MA	DP
2,90	0,59

27.2. Conjuntura económica

MA	DP
3,23	0,55

27.3. Futuro incerto da empresa/Falência

MA	DP
3,42	0,66

27.4. Perda de clientes

MA	DP
1,65	0,78

Quanto à ameaça mais importante, 52% considerou ser o futuro incerto da empresa/falência, 29% considerou ser a conjuntura económica e 13% considerou ser a existência de grandes grupos económicos/concorrência. Quando foi colocada esta primeira parte da questão, todos os trabalhadores tinham uma ideia bem definida de quais as ameaças da sua empresa, não existindo como no caso dos pontos fortes e das oportunidades, trabalhadores a mencionaram não saberem quais as ameaças da sua empresa.

Analisando a importância que cada funcionário atribuiu a cada ameaça, constatamos que as ameaças consideradas como as mais importantes são o futuro incerto da empresa/falência e a conjuntura económica. A ameaça considerada como menos importante é a perda de clientes.

Questão 28.: Que necessidades de formação tem neste momento?

Quando foi colocada esta questão, foram inicialmente elencadas 4 necessidades de formação que consideramos muito importantes neste momento, tendo em atenção o cenário actual da empresa, e foi perguntado aos trabalhadores qual a necessidade que considerava mais importante. Seguidamente foram questionados sobre a importância de cada uma isoladamente.

28.1. Informática

MA	DP
2,74	1,27

28.2. Línguas estrangeiras

MA	DP
2,00	0,98

28.3. Comercial

MA	DP
1,42	0,71

Quanto à necessidade de formação mais importante, 39% considerou ser a informática, 16% considerou ser as línguas estrangeiras e 13% considerou ser a comercial. Quando foi colocada esta primeira parte da questão, 32% dos trabalhadores mencionaram não sentirem quaisquer necessidades de formação neste momento.

Analisando a importância que cada funcionário atribuiu a cada necessidade de formação, constatamos que a necessidade considerada como a mais importante é a informática e a considerada como a menos importante é a comercial.

É importante mencionar os valores do DP uma vez que os mesmos são bastante próximos de 100%, ultrapassando num dos casos esta percentagem. Isto significa que a opinião sobre as necessidades de formação não é consensual a todos os trabalhadores. Em relação à informática, apesar de ser considerada como a mais importante, no entanto, 32% dos trabalhadores consideram que é uma necessidade muito pouco forte enquanto 38% considera exactamente o contrário, ou seja, é uma necessidade muito forte.

As conclusões da análise às opiniões dos trabalhadores da empresa revelam a peça do puzzle que faltava: a empresa está em completa estagnação, ficando lá atrás no tempo em que os trabalhadores aprenderam as técnicas de grupagem pela primeira vez, há cerca de 20 anos atrás.

A empresa tem uma boa imagem reconhecida no exterior e a maioria dos trabalhadores sente-se identificada com o que a empresa representa: honestidade nos negócios. Existe uma óptima relação entre os colegas e entre estes e os seus patrões, tendo sido apontado como um dos pontos mais fortes e o que mais os liga à empresa. O seu local de trabalho é considerado como uma grande família e um clube de amigos, fruto de muitos anos ao serviço da empresa.

No entanto, o grau de insatisfação é muito grande (a maioria dos trabalhadores pensa em mudar de empresa), existindo a plena consciência da má situação da empresa e da ameaça da falência, tendo sido esta a ameaça considerada como a mais importante.

Existe pouco apoio por parte dos superiores hierárquicos no desenvolvimento do trabalho dos seus trabalhadores, não existe interesse pela sua formação e o *feed-back* que é dado sobre o seu trabalho é escasso e confuso. As possibilidades de realização profissional são poucas.

Os pontos fracos mais tidos em consideração pelos trabalhadores são a falta de liderança, de organização, de motivação, a falta de efectividade comercial e os computadores e softwares desactualizados.

Surge então um contra-senso nas percepções e comportamentos dos trabalhadores: consideram como pontos fracos mais graves a falta de liderança, organização, motivação e efectividade comercial mas, no entanto, os pontos fracos menos graves são a falta de comunicação e de informação. Não existe pois a noção de que só existe liderança, organização e motivação, se existir uma boa comunicação por todos os departamentos e se existir uma eficiente circulação da informação por toda a empresa.

As contradições continuam: a necessidade de formação menos importante é a comercial, quando a falta de efectividade comercial é mencionada como um dos pontos mais fracos da empresa. Mais: 6% dos trabalhadores não sabe que pontos fortes tem a sua empresa, 26% não sabe que oportunidades perde a sua empresa neste momento e 32% não sente qualquer necessidade de formação.

Parte destes problemas já tinham sido identificados no levantamento efectuado na 3ª fase do trabalho com a descrição dos fluxos de trabalho (*workflows*), tais como as falhas detectadas ao nível comercial, a organização de equipas, o excesso de trabalhadores, sistemas de informação obsoletos, falta de comunicação, de controlo das operações, de planificação e optimização de rotas e apuramento de custos e resultados.

Uma vez que as entrevistas fornecem apenas informações verbais, e apesar dessas informações recolhidas corroborarem com as informações recolhidas no levantamento dos fluxos de trabalho, estas conclusões foram completadas com mais evidências quantitativas e qualitativas.

Foram pois analisadas outras fontes de evidência tais como a análise dos documentos que constituem os processos/dossiers de cada rota e a análise do software utilizado para gerir as mesmas. Esta análise não ocupou muito tempo aos consultores, uma vez que os processos/dossiers de cada rota apenas continham a nota de encomenda do cliente, os documentos legais de circulação de mercadorias exigidos nas alfândegas, um documento de trabalho interno com a identificação geográfica da rota, do camião e do camionista, um resumo dos custos associados a cada viagem de ida e de retorno e a cópia da respectiva factura emitida ao cliente. Foi também analisado o software do sistema informático que é composto apenas pela introdução dos dados recolhidos dos documentos acima descritos, ou seja, a facturação e os custos associados a cada rota e o respectivo lucro por rota.

Esta informação não é posteriormente trabalhada, usando o histórico de cada rota para maximizar lucros e minimizar custos de cada rota, assim como para determinar rotas mais rentáveis.

Também foi utilizada outra fonte de evidência, a observação directa, uma vez que a análise do sistema informático foi, propositadamente, analisado com um dos chefes da equipa de grupagem “in loco”, ou seja, durante um dia de trabalho normal na sala de operações das duas equipas. Os consultores puderam constatar o bom ambiente de trabalho entre os colegas mas, no entanto, com bastante apatia e falta de motivação. O trabalho ia-se fazendo...

Foram pois revelados os verdadeiros motivos para a má situação financeira da empresa.

Os trabalhadores têm alguma noção do que está mal na gestão da empresa, mas gostam de trabalhar na empresa. Não têm motivação mas também não têm nada de eficaz para sugerir no sentido de resolver os problemas. Estão estagnados, sem motivação, avessos à mudança, com pouco espírito crítico e acomodados na sua zona de conforto. Não existe preocupação da empresa no seu desenvolvimento, uma vez que as próprias chefias também têm este tipo de comportamento, fruto de um pensamento estratégico desfocado. Aprenderam o negócio à “moda antiga” e o que sabem fazer sabem bem, mas o mercado actualmente exige mais tecnologia, sistemas de informação, de comunicação, estratégia, liderança, gestão por processos e muito “*business awareness*”.

3.7. Recomendações/medidas a adoptar

Depois de todas as conclusões obtidas através do tipo específico de consultoria financeira que foi elaborada, com vista a determinar as verdadeiras causas para os problemas da “Transportes, S.A.”, era necessário apresentar à empresa as recomendações/medidas a adoptar. As mesmas teriam de ser implementadas para que a empresa pudesse tornar viável a sua sobrevivência financeira a curto prazo, tornando-se, a médio e longo prazo, uma empresa com um pensamento estratégico orientado para a melhoria constante dos seus resultados, tendo em atenção as mais eficientes relações com todos os seus *stakeholders*.

Era pois exigido à empresa uma redução de custos e uma reestruturação na forma de gerir o seu negócio.

A redução de custos era necessária face aos fracos resultados operacionais da empresa, problema detectado na 1ª fase do trabalho. Das rubricas que contribuem para a geração dos resultados operacionais salientaram-se os subcontratos, os custos com o pessoal e as prestações de serviços. Da análise efectuada, verificou-se que o montante de subcontratos, fornecimentos e serviços externos e custos com o pessoal era excessivo face ao valor das prestações de serviços em cada exercício.

A reestruturação na forma de gerir o negócio era vital uma vez que, tendo em atenção que já era conhecido o facto de a empresa ter de despedir trabalhadores, o problema seria tornar a empresa mais rentável com os trabalhadores que iriam ficar. Os problemas não se iriam resolver apenas por a empresa passar a ter menos trabalhadores, pois os mesmos problemas iriam continuar com os que ficavam. O problema está na forma como a empresa gere actualmente o seu negócio, daí a urgente reestruturação.

Foram então recomendadas as seguintes medidas a adoptar (a ordem da apresentação não representa qualquer ordem de prioridade):

1. Externalização de grande parte da frota de camiões “TIR” através da sua venda a terceiros: a frota implicava elevados custos operacionais uma vez que uma parte considerável de camiões ficava por vezes semanas no armazém sem serem utilizados. Assim, de cada vez que fossem necessários camiões, para além dos existentes, os mesmos seriam alugados. Esta medida implica o despedimento dos correspondentes camionistas, trabalhadores da empresa;

2. Armazéns: encerramento do armazém de Viseu e a sua consequente passagem para a Guarda, encontrando-se assim mais perto do mercado espanhol, servindo também de interposto para as rotas dos camiões espanhóis. O armazém de Viseu estava subaproveitado, com uma taxa de ocupação muito baixa, originando elevados custos operacionais. Também foi recomendada a venda do armazém de Lisboa, uma vez que estava também com uma taxa de ocupação muito baixa. Sendo os destinos dos camiões os países europeus, a grande maioria das saídas e chegadas a Portugal era efectuada pela fronteira de Vilar Formoso (daí a necessidade de um armazém na Guarda). O armazém de Lisboa era muito pouco utilizado produzindo também elevados custos operacionais. Esta medida implica o despedimento dos respectivos trabalhadores de armazém;

3. Área administrativa e financeira:

3.1 Adequar o sistema de informações (sistemas informáticos) às necessidades da empresa; realizar uma auditoria integral aos sistemas de informações (hardware, software, grau de conhecimento/utilização/aproveitamento); revisão do sistema ou

aquisição de outro, investimentos em hardware, necessidades de formação em informática;

3.2 Externalizar algumas funções (ex: função TOC, gestão do Sistema de Informações de Gestão e do parque informático);

3.3 Ajustamento da dimensão (trabalhadores) à realidade projectada

3.4 Racionalizar e rendibilizar despesas (ex: comunicações, estacionamento, veículos);

4. Área Comercial:

4.1 Redimensionar: incentivar rotas aéreas e marítimas; novos mercados: leste e África;

4.2 Redinamizar: força de vendas interna e externa, produtos, canais e agentes europeus (ver plano de formação);

5. Área Operacional:

5.1 Eleger um *Chief Operations Officer* (COO): a empresa tem 2 chefes das equipas de grupagem, completamente desnecessários e o que necessita é de apenas um chefe que coordene todas as actividades operacionais;

5.2 Redesenhar organigrama, que resulte das adaptações estruturais e dimensionais previstas e dos objectivos pretendidos, e rever fluxos de trabalho;

5.3 Ajustamento da dimensão (trabalhadores) à realidade projectada;

6. Área da Comunicação: contratar serviços de consultoria de comunicação para:

6.1. Criar um gabinete de comunicação: desenvolver métodos e canais de comunicação interna e externa, elaborar estratégias de comunicação com todos os *stakeholders*. A

prioridade deste gabinete será trabalhar na comunicação interna para preparar os seus trabalhadores para as mudanças a efectuar na empresa, mitigando a apatia e a aversão a essa mudança, ajudando-os a sair da sua zona de conforto;

6.2. Posteriormente, elaborar uma auditoria de imagem à “Transportes, S.A.”, para ser desenhada com realismo uma estratégia que optimize todos os activos intangíveis e dê origem a uma imagem positiva da empresa; identificar, analisar e avaliar os recursos de imagem da empresa para determinar as suas actuações internas e externas, reconhecer os pontos fortes e fracos das políticas funcionais, melhorar os seus resultados e fortalecer o valor da sua imagem pública. A empresa poderá assim melhorar a boa imagem externa que já possui, reforçando cada vez mais a sua reputação no mercado.

7. Elaborar um plano de formação nas seguintes áreas:

7.1 Área funcional: informática, línguas estrangeiras:

7.2 Área comportamental: *coaching*, marketing relacional, criatividade, inovação, negociação, gestão da mudança e comunicação efectiva.

Com a adopção destas medidas a empresa tornaria viável a sua sobrevivência financeira a curto prazo e a médio e longo prazo estaria mais bem orientada para uma melhoria constante dos seus resultados. A “Transportes, S.A.” estaria agora em condições de estabelecer e de gerir as suas relações com todos os seus *stakeholders*, estando agora mais atenta para o facto de que a gestão da sua empresa passa não só pela coordenação de bens tangíveis como também pela gestão de aspectos comportamentais.

IV. CONCLUSÕES

Este trabalho pretendeu demonstrar as ligações desejáveis entre duas competências profissionais diferentes pertencentes a duas áreas de conhecimento também diferentes: as competências puramente financeiras e as competências de comunicação.

Foi então comprovado como pode ser complementada uma consultoria financeira, e prestar um melhor e mais abrangente serviço ao cliente, se forem introduzidas na execução da consultoria, e estrategicamente orientada para tal, técnicas de análise da área da comunicação.

Confirmou-se como os financeiros podem ajudar a comunicar.

O caso descrito neste trabalho apresenta uma empresa portuguesa com um problema comum: fraca operacionalidade e maus resultados financeiros. A forma como a própria empresa encarou o seu problema também é comum: na sua perspectiva era necessário apenas reduzir custos. Esta foi a única preocupação que a administração da empresa demonstrou quando contratou uma equipa de consultores. A empresa não tinha consciência da extensão dos seus problemas e tão pouco da complexidade da sua resolução, uma vez que apenas queria que os consultores financeiros lhes resolvessem os problemas relacionados com os custos da empresa.

Muitos dos problemas financeiros que existem nas nossas empresas têm origem em questões não só puramente financeiras, mas também em questões relacionadas com falta de comunicação.

Foi necessário entender como estava a empresa a nível económico e financeiro, para aferir o seu estado actual. Depois compreender como ela funciona a nível de processos e procedimentos, para tentar determinar como chegou ao seu estado actual. Finalmente, perceber o porquê dos processos e procedimentos serem executados da forma que são, ou seja, observar formas de trabalho, as motivações e as percepções que os trabalhadores tinham da sua própria empresa. O objectivo era discernir como a empresa funcionava e porquê.

Foi então concebido um planeamento para determinar as causas do problema real da empresa. Era necessário primeiro entender o seu estado actual. Para tal foi efectuada uma análise económica e financeira da empresa, onde foram detectados os primeiros sinais do problema. Seguiu-se uma auditoria às suas demonstrações financeiras para aferir se o seu estado actual estava correcto, ou seja, se o que a empresa espelhava era verdadeiro. Foram também detectados erros que revelaram que a situação da empresa era ainda pior à anteriormente entendida pela análise económica e financeira.

Continuando no objectivo de avaliar a verdadeira causa para o problema da empresa, os consultores analisaram os seus processos e formas de trabalho através do levantamento e análise dos seus fluxos de trabalho. A determinação da origem do problema estava cada vez mais próxima. Foi então decidido compreender como estava a relação da empresa com os seus próprios trabalhadores, ou seja, descobrir a sua auto-imagem. A introdução desta técnica qualitativa, através de entrevistas ministradas a 31 trabalhadores da empresa, permitiu recolher uma quantidade de informação importante, com uma necessidade urgente de ser trabalhada pelos consultores. Foram então detectadas as verdadeiras causas para o problema da empresa e sugeridas várias medidas a adoptar. Entre estas medidas estava uma das mais importantes: o desenvolvimento de técnicas de comunicação internas e externas, ou seja, a necessidade de criar um gabinete de comunicação para ajudar a empresa a interagir melhor com todos os seus *stakeholders*, não esquecendo que a prioridade iria para o estabelecimento de uma melhor percepção da empresa por parte dos seus próprios trabalhadores.

Se o consultor financeiro sugerir ao seu cliente uma consultoria de comunicação e explicar e provar como isso pode ajudar a aumentar as performances financeiras, ele está numa posição bastante credível para que a empresa o entenda e aceite os seus aconselhamentos, no sentido de ajudar a empresa a comunicar melhor. As empresas confiam nos seus consultores financeiros porque a área financeira é quantificável e objectiva, e as soluções que estes consultores apresentam aos seus clientes gozam desta objectividade, falando numa linguagem facilmente perceptível para os gestores de qualquer empresa. Para além disso, os consultores têm o acesso privilegiado à informação financeira dos seus clientes, sendo esta informação a ferramenta do seu trabalho.

Esta combinação de factores faz com que os consultores financeiros possam prestar um melhor serviço ao seu cliente, aumentando as suas competências, a sua reputação e a sua credibilidade, fazendo com que o seu cliente melhore a sua performance empresarial.

Ficou pois demonstrado como um trabalho de consultoria/auditoria financeira pode levantar pistas para consultoria de comunicação, oferecendo ao cliente soluções mais eficientes para os seus problemas de gestão.

Ficaram também evidenciadas as vantagens, no desempenho de um melhor serviço, se os técnicos puramente financeiros, no caso consultores financeiros, adquirirem e aplicarem na sua profissão competências de comunicação.

Como a área da comunicação é uma área do conhecimento que ainda não é reconhecida pelas empresas portuguesas como uma ferramenta estratégica de gestão, os financeiros estão bem posicionados para aconselhar as empresas para questões não financeiras e ajudar a melhorar a sua gestão empresarial.

Através da combinação de duas áreas do conhecimento foi possível identificar com exactidão os verdadeiros problemas que provocavam a degradação dos resultados económicos e financeiros da empresa.

Comprovou-se, pois, que as duas áreas são complementares e salientou-se também a necessidade da existência de competências de comunicação nos técnicos financeiros, uma vez que este tipo de consultoria só foi possível por a equipa de consultores possuir competências nestas duas áreas do conhecimento.

Foi, no entanto, importante reflectir sobre outra questão: a necessidade do desenvolvimento de competências de comunicação por parte dos profissionais das áreas financeiras.

A questão aqui levantada relacionou-se com a necessidade do desenvolvimento de “*soft skills*”, ou competências comportamentais, por parte dos técnicos financeiros. As “*hard skills*” são procedimentos técnicos e administrativos relacionados com o “*core*

business” das empresas, e são fáceis de observar e mensurar. Estas são o tipo de competências que aprendemos nas escolas e nas universidades. As “*soft skills*”, pelo contrário, são difíceis de observar e mensurar. Estas competências têm a ver com a forma como as pessoas se relacionam umas com as outras, como comunicam, como ouvem, entram em diálogos, dão *feed-backs*, cooperam numa equipa, resolvem problemas e conflitos e intervêm em reuniões. Estas “*soft skills*”, se são necessárias para o dia-a-dia normal das nossas vidas, muito mais o são para o desenvolvimento das nossas profissões. No entanto, as pessoas já chegam às empresas com um padrão do seu comportamento interpessoal, que não foi de todo aprendido nas escolas e universidades. É pois claramente uma missão para as universidades e toda a sua comunidade docente desenvolver este tipo de competências comportamentais, incluindo nos seus planos curriculares, programas e matérias associadas a este desenvolvimento, como matérias obrigatórias e não optativas, como se verifica actualmente nas universidades portuguesas.

O benefício que o desenvolvimento destas competências comportamentais proporciona no ambiente empresarial é óbvio, tornando muito desejáveis as ligações entre a área financeira e a área da comunicação. Conclui-se, também, que o técnico financeiro precisa de deixar de ser apenas um profissional de números para passar a ter um papel mais enriquecedor e significativo dentro de uma empresa, papel esse que é exigido pelo próprio mercado de trabalho.

Considera-se necessário que os planos curriculares dos cursos de economia e gestão sejam alterados de forma a incluírem, obrigatoriamente, matérias relacionadas com comunicação, liderança e negociação. É, por tudo isto, necessário ajudar a desenvolver competências para além das financeiras, formar profissionais que correspondam aos actuais desafios do mercado de trabalho e utilizar a comunicação empresarial como uma ferramenta estratégica de gestão.

Este trabalho, por último, pretende ser o início de outras fases de investigação.

V. BIBLIOGRAFIA

Argenti, P. (2005). Measuring the value of communication. The Tuck School of Business. Dartmouth College. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=880782>. [Consultado em 12/10/2009].

Argenti, P. (2006). *Comunicação empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação*. Editora Campus.

Brandão, E. (2002). *Finanças*. Porto, Porto Editora.

Carvalho das Neves, J. (1994). *Análise Financeira. Métodos e Técnicas*. Lisboa, Texto Editora.

Carvalho das Neves, J. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*. Lisboa, McGraw-Hill.

Carvalho, F. e Sobral, F. (2005). The importance of communication skills in negotiation: an empirical study. Australia, 16th Annual IACM Conference Melbourne. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=399824>. [Consultado em 08/06/2008].

Cheng, A. e Martins Mendes, M. (1989). A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. [Em linha]. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad01/importancia.pdf>>. [Consultado em 12/10/2009].

Dias Baptista, R. (2003). A comunicação empresarial e a gestão da mudança. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. [Em linha]. Disponível em <<http://www.bocc.uff.br/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>>. [Consultado em 27/05/2008].

Gärtner, M. (1998). The Making of Applied Economists: Challenges for Undergraduate Curriculums. Department of Economics University of St. Gallen. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=131448>. [Consultado em 08/06/2008].

Geovani Quevedo Maciel, G. (2006). A contabilidade e a gestão financeira das empresas. [Em linha]. Disponível em <http://www.crcrs.org.br/revistaelectronica/artigos/01_geovani.pdf>. [Consultado em 12/10/2009].

Gouveia Freitas, J. e Saraiva da Rocha, R. (2007). A gestão de recursos financeiros. O equilíbrio da estrutura financeira. [Em linha]. Disponível em <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/O%20Equil%20C3%ADbrio%20da%20Estrutura%20Financeira%20da%20Empresa.pdf>. [Consultado em 12/10/2009].

Grupo Inforpress. (2007). Estudo sobre Comunicação e Liderança. [Em linha]. Disponível em <<http://www.inforpress.pt/imagenes/estudios/Conclusoes.pdf>>. [Consultado em 11/04/2008].

Grupo Inforpress. (2000). Primeiro Estudo Inforpress sobre comunicação empresarial. [Em linha]. Disponível em <<http://www.inforpress.pt/Estudos/AComunicacoEmpresarial/comunicacaoempresarial.pdf>>. [Consultado em 13/11/2008].

Houben, A. , Sievert, H. e Westermann, A. (2008). The Great Wall within Companies: Why General Managers and Communication Responsible in Business Life Often Do Not Understand Each Other. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1371672>. [Consultado em 12/10/2009].

Mendes, A (2008). Responsabilidade Social Empresarial. O “lado altruísta” do sector bancário. *Paper apresentado nas III Jornadas de Jornalismo*. Porto, Universidade Fernando Pessoa.

Palenthiran, K., Bhattarai, P., Geng, L., e Deng, W. (2006). Commerce - Accounting and Finance Team B. Graduate attributes challenge. [Em linha]. Disponível em <<http://www.uow.edu.au/careers/discover/TEC/2006/CommerceAccountingFinance.pdf>>. [Consultado em 08/06/2008].

Pessoa, Sónia (2003). Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. [Em linha]. Disponível em <<http://www.bocc.uff.br/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>>. [Consultado em 27/05/2008].

Precision Consultancy. (2007). Graduate Employability Skills. Prepared for the Business, Industry and Higher Education Collaboration Council. [Em linha]. Disponível em <<http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/E58EFDBE-BA83-430E-A541-2E91BCB59DF1/20214/GraduateEmployabilitySkillsFINALREPORT1.pdf>>. [Consultado em 08/06/2008].

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Porto, Edições Afrontamento.

Rei, José E. (2002). *A Comunicação Estratégica*. V. N. Gaia, André Veríssimo.

Rubin, J. (2008). Introduction to Contemporary Corporate Communication. University of Virginia - Darden Graduate School of Business Administration. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=907776>. [Consultado em 12/10/2009].

Sievert, H. , Thomann, M. e Westermann, A. (2007). New Qualification Types for Successful Corporate Communication and Governance: An Empirical Analysis of the German Situation in PR Managers' Training and Executive Education. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=969683>. [Consultado em 12/10/2009].

Sievert, H e Westermann, A. (2005). An Odd Couple. Current trends in general Managers' and PR professionals' perceptions of communication in corporate management. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1567404>. [Consultado em 08/06/2008].

Tindale, J., Evans, E., Cable, D. e Mead, S. (2005). Are our accounting programs preparing graduates for professional accounting work? National Centre for English Language Teaching and Research and the Department of Accounting and Finance Macquarie University, Sydney. [Em linha]. Disponível em <<http://www.aare.edu.au/05pap/tin05144.pdf>>. [Consultado em 08/06/2008].

Tzu, Sun. (2006). *A Arte da Guerra*. Lisboa, Edições Sílabo.

Torres Romay, E. (2008). La enseñanza de estrategias de comunicación en el nuevo contexto del espacio europeo de educación superior. [Em linha]. Disponível em <http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/258/fisec_estrategias_n11_pp91_109.pdf>. [Consultado em 12/10/2009].

Uwah, E. e Enya Edu, B. (2009). *The Impact of Organizational Communication on Corporate Performance: A Study of First Bank of Nigeria Plc, (1972-1992)*. Cross River University of Technology and Cross River University of Technology. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1452718>. [Consultado em 12/10/2009].

Villafãne, J. (1998). *Imagem Positiva. Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa, Sílabo.

Wightman, B. (1999). *Integrated Communications: organization and education*. [Em linha]. Disponível em <<http://home.bi.no/fg196053/orgcom/imcorg.pdf>>. [Consultado em 12/10/2009].

Ying Hill, W., e Moore Milner, M. (2005). *Transferable Skills in Accounting Education: Examining the Undergraduate Honours Degree Programmes in Scotland*. [Em linha]. Disponível em <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1013526>. [Consultado em 08/06/2008].

Yin, R. (1984). *Case study research. Design and methods*. Beverly Hill, Sage Publications.

WEBSITES VISITADOS

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE). Instituto Universitário de Lisboa [Em linha]. Disponível em: <http://www.iscte.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade do Porto. Faculdade de Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.fep.up.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Economia e Gestão. [Em linha]. Disponível em: <http://www.porto.ucp.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Portucalense. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais. [Em linha]. Disponível em: <http://www.uportu.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Nova de Lisboa. Faculdade de Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.fe.unl.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. [Em linha]. Disponível em: <http://www.iseg.utl.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade de Coimbra. Faculdade de Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.fe.uc.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade de Aveiro. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ua.pt/egi/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. [Em linha]. Disponível em: <http://www.eeg.uminho.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade do Alto Douro e Trás-os-Montes. Escola de Ciências Humanas e Sociais. [Em linha]. Disponível em: <http://www.utad.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade do Algarve. Faculdade de Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.fe.ualg.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade da Beira Interior. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ubi.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Fernando Pessoa. Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ufp.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade da Madeira. Departamento de Gestão e Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.dge.uma.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade dos Açores. Departamento de Gestão e Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.deg.uac.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Lusófona. Faculdade de Economia e Gestão. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ulusofona.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa. [Em linha]. Disponível em: <http://www.por.ulusiada.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade de Évora. Departamento de Economia. [Em linha]. Disponível em: <http://www.decon.uevora.pt/> [Consultado em 16/05/2010].

Universidade Aberta. Departamento de Ciências Sociais e de Gestão. [Em linha]. Disponível em: <http://www.univ-ab.pt/departamentos/DCSG/> [Consultado em 16/05/2010].

ABREVIATURAS

MA – Média Aritmética

DP – Desvio Padrão

ANEXOS

Anexo 1: Demonstrações Financeiras Corrigidas da “Transportes, S.A.”

BALANÇO N

ACTIVO	31 DEZ N ajustado	31 DEZ N
Imobilizado incorpóreo	0	0
Imobilizado Corpóreo	3.165.201	3.165.201
Investimentos Financeiros	0	22.672
Amortizações Acumuladas	-1.798.784	-1.760.159
	1.366.417	1.427.714
Dívidas de terceiros - CP		
Clientes c/c	5.883.983	5.883.983
Clientes Títulos a Receber	68.635	68.635
Clientes de cobrança duvidosa	45.560	45.560
Estado e O. E. Públicos	355.768	392.501
O. Devedores	746.908	746.908
Ajustamentos de dívidas a receber	-934.822	-45.560
	6.166.033	7.092.029
Depósitos bancários e Caixa		
Depósitos Bancários	14.400	14.400
Caixa	10.213	10.213
	24.613	24.613
Acréscimos e diferimentos		
Acréscimos de Proveitos	230.827	230.827
Custos Diferidos	75.038	400.382
Activo por Impostos Diferidos	0	104.332
	305.865	735.542
Total do Activo	7.862.929	9.279.899

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	31 DEZ N ajustado	31 DEZ N
Capital Próprio		
Capital	554.000	554.000
Prestações Suplementares	112.000	112.000
Reservas Legais	197.071	197.071
Reservas Livres	291.141	291.141
Resultados Transitados	-1.649.197	-488.607
Resultado Líquido do Exercício	-1.739.350	-1.414.490
Total do capital Próprio	-2.234.335	-748.885
Passivo		
Dívidas a Terceiros - MLP		
Dívidas a Inst. Crédito	95.000	95.000
	95.000	95.000
Dívidas a Terceiros - CP		
Dívidas a Inst. Crédito	3.767.576	3.801.576
Fornecedores c/c	4.443.985	4.443.985
Fornecedores de imobilizado c/c	97.082	97.082
Sócios	859.000	825.000
Estado e O. Entes Públicos	135.705	135.705
Outros Credores	376.874	376.874
	9.680.224	9.680.224
Acréscimos e diferimentos		
Acréscimos de custos	322.040	253.559
Proveitos Diferidos	22.040	253.559
Total passivo	10.097.265	10.028.784
Total cap.próprio + passivo	7.862.929	9.279.899

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS N

		31 DEZ N ajustado	31 DEZ N
Custos e Perdas			
Fornecimentos e Serviços Externos		16.228.734	16.177.027
Custos com pessoal		2.737.769	2.594.995
Amortizações do imobilizado corpóreo e Incorpóreo		78.495	39.279
Ajustamentos		34.493	0
Impostos		35.056	35.056
O. Custos e Perdas Operacionais		3.243	3.243
(A) Custos e Perdas Operacionais		19.117.792	18.849.601
Custos e perdas financeiros		266.345	246.409
(C) Custos e perdas correntes		19.384.137	19.096.010
Custos e perdas extraordinárias		148.850	112.116
(E) Custos e Perdas do exercício		19.532.988	19.208.127
Imposto sobre o rendimento do exercício		9.032	9.032
(G) Custos Totais		19.542.020	19.217.160
Resultado líquido do exercício		-1.739.350	-1.414.490

		31 DEZ N ajustado	31 DEZ N
Prestação de Serviços		17.577.351	17.577.351
Prestações Suplementares		109.348	109.348
(B) Proveitos e ganhos operacionais		17.686.700	17.686.700
Proveitos e Ganhos financeiros		104.610	104.610
(D) Proveitos e Ganhos Correntes		17.791.310	17.791.310
Proveitos e Ganhos extraordinários		11.359	11.359
(F) Proveitos Totais		17.802.670	17.802.670

Resultados operacionais (B) - (A)		-1.431.091	-1.162.901
Resultados Financeiros (D-B) - (C-A)		-161.735	-141.798
Resultados Correntes (D)-(C)		-1.592.827	-1.304.700
Resultados antes de impostos (F)-(E)		-1.730.318	-1.405.457
Resultado líquido do exercício (F)-(G)		-1.739.350	-1.414.490

BALANÇO N-1

ACTIVO		31 DEZ N-1	31 DEZ N-1
		ajustado	
Imobilizado incorpóreo		0	0
Imobilizado Corpóreo		3.146.998	3.146.998
Investimentos Financeiros		0	22.672
Amortizações Acumuladas		-1.721.873	-1.722.465
		1.425.125	1.447.205
Dívidas de terceiros - CP			
Clientes c/c		6.371.625	6.371.625
Clientes Títulos a Receber		33.048	33.048
Clientes de cobrança duvidosa		45.560	45.560
Estado e O. E. Públicos		419.145	419.145
O. Devedores		717.080	717.080
Ajustamentos de dívidas a receber		-900.329	-45.560
		6.686.131	7.540.900
Depósitos bancários e Caixa			
Depósitos Bancários		61.347	61.347
Caixa		9.446	9.446
		70.793	70.793
Acréscimos e diferimentos			
Acréscimos de Proveitos		246.311	246.311
Custos Diferidos		102.396	221.516
Activo por Impostos Diferidos		0	104.332
		348.707	572.160
Total do Activo		8.530.758	9.631.060

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	31 DEZ N-1 ajustado	31 DEZ N-1
Capital Próprio		
Capital	2.500.000	2.500.000
Reservas Legais	197.071	197.071
Reservas Livres	291.141	291.141
Resultados Transitados	-2.324.655	-1.278.798
Resultado Líquido do Exercício	-1.176.918	-1.155.809
Total do capital Próprio	-513.360	553.605
Passivo		
Dívidas a Terceiros - MLP		
Dívidas a Inst. Crédito	209.776	209.776
	209.776	209.776
Dívidas a Terceiros - CP		
Dívidas a Inst. Crédito	3.625.028	3.935.028
Fornecedores c/c	3.824.612	3.824.612
Fornecedores de imobilizado c/c	118.964	118.964
Sócios	310.000	0
Estado e O. Entes Públicos	153.895	153.895
Outros Credores	448.142	448.142
	8.480.642	8.480.642
Acréscimos e diferimentos		
Acréscimos de custos	353.699	387.035
Proveitos Diferidos	353.699	387.035
	353.699	387.035
Total passivo	9.044.119	9.077.455
Total cap.próprio + passivo	8.530.758	9.631.060

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS N-1

	31 DEZ N-1 ajustado	31 DEZ N-1
Custos e Perdas		
Fornecimentos e Serviços Externos	17.393.299	17.393.299,63
Custos com pessoal	2.795.490	2.822.234,04
Amortizações do imobilizado corpóreo e Incorpóreo	84.626	84.626,40
Ajustamentos	93.221	0,00
Impostos	42.488	42.488,21
O. Custos e Perdas Operacionais	3.338	3.338,78
(A) Custos e Perdas Operacionais	20.412.464	20.345.987
Custos e perdas financeiros	298.084	273.709
(C) Custos e perdas correntes	20.710.549	20.619.697
Custos e perdas extraordinárias	121.724	121.724
(E) Custos e Perdas do exercício	20.832.273	20.741.421
Imposto sobre o rendimento do exercício	12.405	12.405
(G) Custos Totais	20.844.679	20.753.827
Resultado líquido do exercício	-1.176.918	-1.155.809

	31 DEZ N-1 ajustado	31 DEZ N-1
Prestação de Serviços	19.470.878	19.403.997
Prestações Suplementares	93.586	93.586
(B) Proveitos e ganhos operacionais	19.564.465	19.497.584
Proveitos e Ganhos financeiros	9.179	9.179
(D) Proveitos e Ganhos Correntes	19.573.644	19.506.764
Proveitos e Ganhos extraordinários	94.116	91.253
(F) Proveitos Totais	19.667.761	19.598.017

Resultados operacionais (B) - (A)	-847.999	-848.402
Resultados Financeiros (D-B) - (C-A)	-288.904	-264.530
Resultados Correntes (D)-(C)	-1.136.904	-1.112.932
Resultados antes de impostos (F)-(E)	-1.164.512	-1.143.404
Resultado líquido do exercício (F)-(G)	-1.176.918	-1.155.809

BALANÇO N-2

ACTIVO		31 DEZ N-2 ajustado	31 DEZ N-2
Imobilizado incorpóreo		0	0
Imobilizado Corpóreo		3.105.550	3.105.550
Investimentos Financeiros		279.466	302.138
Amortizações Acumuladas		-1.698.063	-1.698.655
		1.686.953	1.709.033
Dívidas de terceiros - CP			
Clientes c/c		5.863.253	5.863.253
Clientes Títulos a Receber		13.322	13.322
Clientes de cobrança duvidosa		62.277	62.277
Estado e O. E. Públicos		409.308	409.308
O. Devedores		749.749	749.749
Ajustamentos de dívidas a receber		-823.825	-62.277
		6.274.086	7.035.633
Depósitos bancários e Caixa			
Depósitos Bancários		12.857	12.857
Caixa		4.230	4.230
		17.088	17.088
Acréscimos e diferimentos			
Acréscimos de Proveitos		317.024	321.972
Custos Diferidos		0	248.259
Activo por Impostos Diferidos		0	104.332
		317.024	674.565
Total do Activo		8.295.152	9.436.321

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	31 DEZ N-2	31 DEZ N-2
	ajustado	
Capital Próprio		
Capital	2.500.000	2.500.000
Reservas Legais	197.071	197.071
Reservas Livres	291.141	291.141
Resultados Transitados	-1.885.272	-997.311
Resultado Líquido do Exercício	-594.697	-281.486
Total do capital Próprio	508.243	1.709.414
Passivo		
Dívidas a Terceiros - MLP		
Dívidas a Inst. Crédito	408.801	408.801
	408.801	408.801
Dívidas a Terceiros - CP		
Dívidas a Inst. Crédito	3.527.470	3.527.470
Fornecedores c/c	2.883.646	2.881.561
Fornecedores de imobilizado c/c	68.356	68.356
Sócios	0	0
Estado e O. Entes Públicos	127.352	127.352
Outros Credores	391.247	391.247
	6.998.073	6.995.989
Acréscimos e diferimentos		
Acréscimos de custos	380.034	322.115
Proveitos Diferidos		
	380.034	322.115
Total passivo	7.786.909	7.726.906
Total cap.próprio + passivo	8.295.152	9.436.321

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS N-2

		31 DEZ N-2 ajustado	31 DEZ N-2
Custos e Perdas			
Fornecimentos e Serviços Externos		17.175.298	17.027.349
Custos com pessoal		2.724.791	2.622.395
Amortizações do imobilizado corpóreo e Incorpóreo		112.753	112.753
Ajustamentos		0	0
Impostos		32.705	32.705
O. Custos e Perdas Operacionais		3.251	3.251
(A) Custos e Perdas Operacionais		20.048.799	19.798.455
Custos e perdas financeiros		261.628	203.709
(C) Custos e perdas correntes		20.310.428	20.002.164
Custos e perdas extraordinárias		72.628	72.628
(E) Custos e Perdas do exercício		20.383.056	20.074.793
Imposto sobre o rendimento do exercício		13.311	13.311
(G) Custos Totais		20.396.368	20.088.104
Resultado líquido do exercício		-594.697	-281.486

		31 DEZ N-2 ajustado	31 DEZ N-2
Prestação de Serviços		19.616.874	19.618.958
Prestações Suplementares		105.125	105.125
(B) Proveitos e ganhos operacionais		19.721.999	19.724.084
Proveitos e Ganhos financeiros		7.958	7.958
(D) Proveitos e Ganhos Correntes		19.729.958	19.732.042
Proveitos e Ganhos extraordinários		71.712	74.575
(F) Proveitos Totais		19.801.670	19.806.618

Resultados operacionais (B) - (A)		-326.800	-74.371
Resultados Financeiros (D-B) - (C-A)		-253.669	-195.750
Resultados Correntes (D)-(C)		-580.470	-270.122
Resultados antes de impostos (F)-(E)		-581.386	-268.175
Resultado líquido do exercício (F)-(G)		-594.697	-281.486

Anexo 2: Fluxo de Exportação

	ENCOMENDA	GRUPAGEM	RECEPÇÃO	CARGAS	TRÂNSITO	DESCARGAS	CHEGADA	RECEPÇÃO DESTINATÁRIO
FÍSICO		Grupagem	Recepção de mercadoria nos 3 armazéns; Transporte efectuado por subcontratação ou recepção directamente pelos clientes	Os camiões são carregados de acordo com manifestos de carga conferidos	Rota prevista	A carga é descarregada de acordo com as rotas de trânsito	O camião chega ao destino final (armazém do Agente Europeu)	A mercadoria é levantada ou é entregue ao destinatário final a partir do armazém do Agente Europeu
DOCUMENTAL	Reservas de Clientes	São emitidos os Manifestos de carga	Conferência da carga física com os manifestos de carga	São emitidos no escritório os documentos legais (guia de circulação internacional rodoviária:CMR´s)	Os camiões seguem com os CMR´s, Packing Lists e outros documentos enviados pelo cliente			Emite a facturação
INFORMAÇÃO	Pedidos de orçamentos e cotações; Elaboração de preços	Reserva por camião e por destino; Escritório informa armazém da carga que vai sair do armazém e quais as necessidades de recolhas nacionais	Armazém informa escritório de eventuais discrepâncias nas cargas	Os manifestos de carga conferidos são devolvidos ao escritório	Informam-se os clientes e Agente dos timings, rotas e carga do camião	Poderá haver nova informação aos clientes e Agentes Europeus dos timings, rotas e carga do camião	Camião aguarda novo carregamento com a carga de retorno	Informação ao escritório para emissão de facturação

Anexo 3: Fluxo de Importação

	ENCOMENDA	RECEPÇÃO	EXPEDIÇÃO	TRÂNSITO	DESCARGAS	CHEGADA	DISTRIBUIÇÃO NACIONAL	RECEPÇÃO DESTINATÁRIO
FÍSICO		Recepção da carga no armazém do Agente Europeu; Conferência de carga	Carga do camião	Rota prevista	Clientes; Armazém trânsito (*); Descarga e conferência com CMR's	Armazém final (*); Descarga e conferência com CMR's (**)	Armazém trânsito; Armazém final; Carregamento dos camiões	Descarga e conferência com CMR's e outros documentos
DOCUMENTAL	Reservas de Clientes "Transportes, S.A." e Clientes do Agente Europeu	Agente elabora manifestos de carga	Seguem: CMR's e Outros (*)		Entrega-se CMR's e outros documentos; Guarda-se via CMR's com recepção carimbada	Conferência manifesto de carga com todos os CMR's	Eventual emissão de guias de transporte nacionais	Documentos seguem para escritório; Preparação de facturação
INFORMAÇÃO	Encomenda - Pricing - Reservas	Grupagem feita pelo Agente Europeu	Agente informa rota e timings e necessidades de distribuição adicionais	"Transportes, S.A." informa destinatários de timing e outras condições de chegada; Requisição de distribuição nacional pelo armazém de trânsito			Poderá haver nova informação de timings de chegada ao destinatário	Fecho de processo
OBS.			(*) Facturas, Packing List e outros documentos enviados pelo cliente		(*) Possível distribuição nacional	(*) Possível distribuição nacional; (**) Possível chegada em vazio		

Anexo 4: Guião da entrevista com os dados trabalhados

ENTREVISTA - "TRANSPORTES, S.A."

<i>Nome:</i>	
<i>Idade:</i>	
<i>Cargo:</i>	
<i>Habilitações Literárias:</i>	
<i>Anos ao serviço:</i>	

1. Conhece a filosofia ou a missão da sua empresa? (O que é a empresa, o que pretende fazer, que metas e objectivos tem).

(1) Não a conheço; (2) Conheço-a mais ou menos; (3) Conheço-a Bem; (4) Conheço-a muito bem.

1. A. Enumere brevemente a filosofia ou missão da sua empresa; R: Transparência nos negócios, cumprir com o proposto aos clientes, respeito pelos trabalhadores.

Dados trabalhados²:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,451613	6,0104058	0
2	3	10%	3	10%	6	-1,451613	2,10718	6,32154
3	11	35%	14	45%	33	-0,451613	0,2039542	2,243496
4	17	55%	31	100%	68	0,5483871	0,3007284	5,112383
N	31	100%			107			13,67742

² **i**: intervalos; **f**: frequências; **N**: dimensão da amostra; **P**: percentagem; **fa**: frequências acumuladas; **PA**: percentagens acumuladas; **fi**: produto de frequências por intervalos; **i-MA**: intervalo menos média aritmética.

MA	(Somatório f.i)/N	3,45
Variância	(Somatório f(i-MA)2)/N	0,44
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,66

2. Está satisfeito com o seu trabalho, globalmente?

(1) Nada; (2) Pouco; (3) Bastante; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)2	f(i-MA)2
1	11	35%	11	35%	11	-0,741935	0,5504683	6,055151
2	17	55%	28	90%	34	0,2580645	0,0665973	1,132154
3	3	10%	31	100%	9	1,2580645	1,5827263	4,748179
4	0	0%	31	100%	0	2,2580645	5,0988554	0
N	31	100%			54			11,93548

MA	(Somatório f.i)/N	1,74
Variância	(Somatório f(i-MA)2)/N	0,39
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,62

3. Em igualdade de condições profissionais e retributivas, mudaria para outra empresa para fazer um trabalho semelhante?

(1) Sim, sem dúvida; (2) Creio que sim; (3) Creio que não; (4) Não, de certeza.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)2	f(i-MA)2
1	11	35%	11	35%	11	-1	1	11
2	12	39%	23	74%	24	0	0	0
3	5	16%	28	90%	15	1	1	5
4	3	10%	31	100%	12	2	4	12
N	31	100%			62			28

MA	(Somatório f.i)/N	2,00
Variância	(Somatório f(i-MA)2)/N	0,90
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,95

4. Como qualificaria as relações com o seu superior imediato?

(1) Más; (2) Regulares; (3) Boas; (4) Muito boas.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,225806	4,9542144	0
2	2	6%	2	6%	4	-1,225806	1,5026015	3,005203
3	20	65%	22	71%	60	-0,225806	0,0509886	1,019771
4	9	29%	31	100%	36	0,7741935	0,5993757	5,394381
N	31	100%			100			9,419355

MA	(Somatório f.i)/N	3,23
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,30
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,55

5. Que pensa do grau de delegação do seu superior imediato em si?

(1) Nenhum; (2) Pouco; (3) Bastante; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	1	3%	1	3%	1	-1,903226	3,6222685	3,622268
2	9	29%	10	32%	18	-0,903226	0,8158169	7,342352
3	13	42%	23	74%	39	0,0967742	0,0093652	0,121748
4	8	26%	31	100%	32	1,0967742	1,2029136	9,623309
N	31	100%			90			20,70968

MA	(Somatório f.i)/N	2,90
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,67
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,82

6. Que pensa do grau de apoio dos seus superiores ao desenvolvimento do seu trabalho?

(1) Nenhum; (2) Pouco; (3) Bastante; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	10	32%	10	32%	10	-1,096774	1,2029136	12,02914
2	9	29%	19	61%	18	-0,096774	0,0093652	0,084287
3	11	35%	30	97%	33	0,9032258	0,8158169	8,973985
4	1	3%	31	100%	4	1,9032258	3,6222685	3,622268
N	31	100%			65			24,70968

MA	(Somatório f.i)/N	2,10
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,80
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,89

7. Como valoriza o sistema de promoção da sua empresa em comparação com outras empresas do sector?

(1) Nada; (2) Pouco; (3) Bastante; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	14	45%	14	45%	14	-0,580645	0,3371488	4,720083
2	16	52%	30	97%	32	0,4193548	0,1758585	2,813736
3	1	3%	31	100%	3	1,4193548	2,0145682	2,014568
4	0	0%	31	100%	0	2,4193548	5,8532778	0
N	31	100%			49			9,548387

MA	(Somatório f.i)/N	1,58
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,31
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,55

8. Está satisfeito com o seu salário?

(1) Nada; (2) Pouco; (3) Bastante; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	10	32%	10	32%	10	-0,774194	0,5993757	5,993757
2	18	58%	28	90%	36	0,2258065	0,0509886	0,917794
3	3	10%	31	100%	9	1,2258065	1,5026015	4,507804
4	0	0%	31	100%	0	2,2258065	4,9542144	0
N	31	100%			55			11,41935

MA	(Somatório f.i)/N	1,77
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,37
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,61

9. Se tivesse que definir o clima interno que se vive na sua empresa, que expressão utilizaria?

a) Uma grande família; b) Uma selva; c) Um clube de amigos; d) Um quartel; e) Uma sala de espera.

(1) Não é exacto; (2) Um pouco exacto; (3) Exacto; (4) Muito exacto.

Dados trabalhados: alínea a)

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,741935	3,0343392	0
2	9	29%	9	29%	18	-0,741935	0,5504683	4,954214
3	21	68%	30	97%	63	0,2580645	0,0665973	1,398543
4	1	3%	31	100%	4	1,2580645	1,5827263	1,582726
N	31	100%			85			7,935484

MA	(Somatório f.i)/N	2,74
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,26
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,51

Dados trabalhados: alínea b)

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	24	77%	24	77%	24	-0,225806	0,0509886	1,223725
2	7	23%	31	100%	14	0,7741935	0,5993757	4,19563
3	0	0%	31	100%	0	1,7741935	3,1477627	0
4	0	0%	31	100%	0	2,7741935	7,6961498	0
N	31	100%			38			5,419355

MA	(Somatório f.i)/N	1,23
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,17
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,42

Dados trabalhados: alínea c)

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,870968	8,2424558	0
2	0	0%	0	0%	0	-1,870968	3,5005203	0
3	4	13%	4	13%	12	-0,870968	0,7585848	3,034339
4	27	87%	31	100%	108	0,1290323	0,0166493	0,449532
N	31	100%			120			3,483871

MA	(Somatório f.i)/N	3,87
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,11
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,34

Dados trabalhados: alínea d)

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	29	94%	29	94%	29	-0,064516	0,0041623	0,120708
2	2	6%	31	100%	4	0,9354839	0,8751301	1,75026
3	0	0%	31	100%	0	1,9354839	3,7460978	0
4	0	0%	31	100%	0	2,9354839	8,6170656	0
N	31	100%			33			1,870968

MA	(Somatório f.i)/N	1,06
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,06
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,25

Dados trabalhados: alínea e)

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	4	13%	4	13%	4	-1,290323	1,6649324	6,659729
2	14	45%	18	58%	28	-0,290323	0,0842872	1,180021
3	13	42%	31	100%	39	0,7096774	0,503642	6,547347
4	0	0%	31	100%	0	1,7096774	2,9229969	0
N	31	100%			71			14,3871

MA	(Somatório f.i)/N	2,29
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,46
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,68

Total Questão 9:

QUESTÃO	MA	DP	P<50% (1 e 2)	MA>2,5	DP<1
9.a)	2,74	0,51	1	1	1
9.b)	1,23	0,42	0	0	1
9.c)	3,87	0,34	1	1	1
9.d)	1,06	0,25	0	0	1
9.e)	2,29	0,68	0	0	1
Total	11,19	2,20	2	2	5
Valores Médios	2,24	0,44	0	0	1

10. Qual é a atitude do seu superior imediato em relação à sua formação?

- (1) Não se interessa pela minha formação; (2) Facilita-me a formação imprescindível;
 (3) Interessa-se bastante pela minha formação; (4) Interessa-se muito pela minha formação.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA) ²	f(i-MA) ²
1	27	87%	27	87%	27	-0,16129	0,0260146	0,702393
2	3	10%	30	97%	6	0,8387097	0,7034339	2,110302
3	1	3%	31	100%	3	1,8387097	3,3808533	3,380853
4	0	0%	31	100%	0	2,8387097	8,0582726	0
N	31	100%			36			6,193548

MA	(Somatório f.i)/N	1,16
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,20
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,45

11. Que imagem julga você que a sua empresa transmite para o exterior?

(1) Má; (2) Regular (3) Boa; (4) Muito boa.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,709677	7,3423517	0
2	1	3%	1	3%	2	-1,709677	2,9229969	2,922997
3	7	23%	8	26%	21	-0,709677	0,503642	3,525494
4	23	74%	31	100%	92	0,2903226	0,0842872	1,938606
N	31	100%			115			8,387097

MA	(Somatório f.i)/N	3,71
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,27
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,52

12. Essa imagem corresponde à realidade?

(1) Não, a realidade é bastante pior; (2) Não, a realidade é um pouco pior; (3) Não, a realidade é um pouco melhor; (4) Não, a realidade é bastante melhor.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,709677	7,3423517	0
2	0	0%	0	0%	0	-1,709677	2,9229969	0
3	9	29%	9	29%	27	-0,709677	0,503642	4,532778
4	22	71%	31	100%	88	0,2903226	0,0842872	1,854318
N	31	100%			115			6,387097

MA	(Somatório f.i)/N	3,71
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,21
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,45

13. Que quantidade de informação recebe acerca do seu trabalho?

(1) Nada; (2) Pouco; (3) Bastante; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	15	48%	15	48%	15	-0,580645	0,3371488	5,057232
2	14	45%	29	94%	28	0,4193548	0,1758585	2,462019
3	2	6%	31	100%	6	1,4193548	2,0145682	4,029136
4	0	0%	31	100%	0	2,4193548	5,8532778	0
N	31	100%			49			11,54839

MA	(Somatório f.i)/N	1,58
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,37
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,61

14. Como avalia a informação recebida?

(1) Escassa e confusa; (2) Pouco clara; (3) Suficiente; (4) Rica e abundante.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	15	48%	15	48%	15	-0,645161	0,4162331	6,243496
2	12	39%	27	87%	24	0,3548387	0,1259105	1,510926
3	4	13%	31	100%	12	1,3548387	1,8355879	7,342352
4	0	0%	31	100%	0	2,3548387	5,5452653	0
N	31	100%			51			15,09677

MA	(Somatório f.i)/N	1,65
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,49
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,70

15. Como avalia as possibilidades de promoção e realização profissional da sua empresa?

(1) Nenhumas; (2) Poucas; (3) Bastantes; (4) Muitas.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	13	42%	13	42%	13	-0,83871	0,7034339	9,144641
2	14	45%	27	87%	28	0,1612903	0,0260146	0,364204
3	0	0%	27	87%	0	1,1612903	1,3485952	0
4	4	13%	31	100%	16	2,1612903	4,6711759	18,6847
N	31	100%			57			28,19355

MA	(Somatório f.i)/N	1,84
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,91
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,95

16. Até que ponto se sente identificado com o que esta empresa é e representa?

(1) Nada; (2) Pouco; (3) Suficiente; (4) Muito.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	2	6%	2	6%	2	-1,709677	2,9229969	5,845994
2	7	23%	9	29%	14	-0,709677	0,503642	3,525494
3	20	65%	29	94%	60	0,2903226	0,0842872	1,685744
4	2	6%	31	100%	8	1,2903226	1,6649324	3,329865
N	31	100%			84			14,3871

MA	(Somatório f.i)/N	2,71
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,46
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,68

17. Se lhe ocorresse uma ideia nova relacionada com o seu trabalho, que probabilidade haveria de ser posta em prática?

(1) Nenhuma; (2) Pequena; (3) Bastante; (4) Grande.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	7	23%	7	23%	7	-0,967742	0,9365245	6,555671
2	20	65%	27	87%	40	0,0322581	0,0010406	0,020812
3	2	6%	29	94%	6	1,0322581	1,0655567	2,131113
4	2	6%	31	100%	8	2,0322581	4,1300728	8,260146
N	31	100%			61			16,96774

MA	(Somatório f.i)/N	1,97
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,55
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,74

18. Na sua opinião, a empresa no seu conjunto nos últimos anos...

(1) Piorou bastante; (2) Piorou algo; (3) Melhorou algo; (4) Melhorou bastante.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	27	87%	27	87%	27	-0,129032	0,0166493	0,449532
2	4	13%	31	100%	8	0,8709677	0,7585848	3,034339
3	0	0%	31	100%	0	1,8709677	3,5005203	0
4	0	0%	31	100%	0	2,8709677	8,2424558	0
N	31	100%			35			3,483871

MA	(Somatório f.i)/N	1,13
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,11
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,34

19. Nos próximos anos pensa que...

(1) Piorará bastante; (2) Piorará algo; (3) Melhorará algo; (4) Melhorará bastante.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	5	16%	5	16%	5	-1,064516	1,1331946	5,665973
2	19	61%	24	77%	38	-0,064516	0,0041623	0,079084
3	7	23%	31	100%	21	0,9354839	0,8751301	6,125911
4	0	0%	31	100%	0	1,9354839	3,7460978	0
N	31	100%			64			11,87097

MA	(Somatório f.i)/N	2,06
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,38
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,62

20. Quais são, na sua opinião, os pontos fortes da sua empresa?

20.1. Honestidade nos negócios; 20.2. Imagem reconhecida; 20.3. Bom ambiente entre os colegas; 20.4. Bom ambiente com os patrões; 20.5. Clientes fiéis; 20.6. Qualidade técnica dos trabalhadores; 20.7. Bons agentes comerciais; 20.8. Conhecimento do negócio; 20.9. Não sabe.

(1) Muito pouco forte; (2) Pouco forte; (3) Bastante forte; (4) Muito forte.

1ª opção (a mais importante)	Nº	%
20.1. Honestidade nos negócios	10	32%
20.2. Imagem reconhecida	5	16%
20.3. Bom ambiente entre os colegas	14	45%
20.4. Bom ambiente com os patrões	0	0%
20.5. Clientes fiéis	0	0%
20.6. Qualidade técnica dos trabalhadores	0	0%
20.7. Bons agentes comerciais	0	0%
20.8. Conhecimento do negócio	0	0%
20.9. Não sabe	2	6%
Total	31	100%

Dados trabalhados; alínea 20.1:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,83871	8,0582726	0
2	0	0%	0	0%	0	-1,83871	3,3808533	0
3	5	16%	5	16%	15	-0,83871	0,7034339	3,51717
4	26	84%	31	100%	104	0,1612903	0,0260146	0,676379
N	31	100%			119			4,193548

MA	(Somatório f.i)/N	3,84
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,14
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,37

Dados trabalhados; alínea 20.2:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,612903	6,8272633	0
2	0	0%	0	0%	0	-1,612903	2,6014568	0
3	12	39%	12	39%	36	-0,612903	0,3756504	4,507804
4	19	61%	31	100%	76	0,3870968	0,1498439	2,847034
N	31	100%			112			7,354839

MA	(Somatório f.i)/N	3,61
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,24
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,49

Dados trabalhados; alínea 20.3:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,677419	7,1685744	0
2	0	0%	0	0%	0	-1,677419	2,8137357	0
3	10	32%	10	32%	30	-0,677419	0,458897	4,58897
4	21	68%	31	100%	84	0,3225806	0,1040583	2,185224
N	31	100%			114			6,774194

MA	(Somatório f.i)/N	3,68
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,22
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,47

Dados trabalhados; alínea 20.4:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,225806	4,9542144	0
2	3	10%	3	10%	6	-1,225806	1,5026015	4,507804
3	18	58%	21	68%	54	-0,225806	0,0509886	0,917794
4	10	32%	31	100%	40	0,7741935	0,5993757	5,993757
N	31	100%			100			11,41935

MA	(Somatório f.i)/N	3,23
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,37
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,61

Dados trabalhados; alínea 20.5:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,806452	3,2632674	0
2	11	35%	11	35%	22	-0,806452	0,6503642	7,154006
3	15	48%	26	84%	45	0,1935484	0,037461	0,561915
4	5	16%	31	100%	20	1,1935484	1,4245578	7,122789
N	31	100%			87			14,83871

MA	(Somatório f.i)/N	2,81
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,48
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,69

Dados trabalhados; alínea 20.6:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,741935	3,0343392	0
2	10	32%	10	32%	20	-0,741935	0,5504683	5,504683
3	19	61%	29	94%	57	0,2580645	0,0665973	1,265349
4	2	6%	31	100%	8	1,2580645	1,5827263	3,165453
N	31	100%			85			9,935484

MA	(Somatório f.i)/N	2,74
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,32
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,57

Dados trabalhados; alínea 20.7:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,419355	2,0145682	0
2	19	61%	19	61%	38	-0,419355	0,1758585	3,341311
3	11	35%	30	97%	33	0,5806452	0,3371488	3,708637
4	1	3%	31	100%	4	1,5806452	2,4984391	2,498439
N	31	100%			75			9,548387

MA	(Somatório f.i)/N	2,42
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,31
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,55

Dados trabalhados; alínea 20.8:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,064516	4,2622268	0
2	1	3%	1	3%	2	-1,064516	1,1331946	1,133195
3	27	87%	28	90%	81	-0,064516	0,0041623	0,112383
4	3	10%	31	100%	12	0,9354839	0,8751301	2,62539
N	31	100%			95			3,870968

MA	(Somatório f.i)/N	3,06
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,12
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,35

Total Questão 20:

QUESTÃO	MA	DP	P<50% (1 e 2)	MA>2,5	DP<1
20.1	3,84	0,37	1	1	1
20.2	3,61	0,49	1	1	1
20.3	3,68	0,47	1	1	1
20.4	3,23	0,61	1	1	1
20.5	2,81	0,69	1	1	1
20.6	2,74	0,57	1	1	1
20.7	2,42	0,55	0	0	1
20.8	3,06	0,35	1	1	1
Total	25,39	4,10	7	7	8
Valores Médios	3,17	0,51	1	1	1

21. Em relação às empresas do sector, em que posição julga estar a sua?

(1) Pouco importante; (2) Longe da líder; (3) Próximo da líder; (4) Líder.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,83871	3,3808533	0
2	5	16%	5	16%	10	-0,83871	0,7034339	3,51717
3	26	84%	31	100%	78	0,1612903	0,0260146	0,676379
4	0	0%	31	100%	0	1,1612903	1,3485952	0
N	31	100%			88			4,193548

MA	(Somatório f.i)/N	2,84
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,14
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,37

22. Descreveria a sua empresa como cumpridora dos compromissos com os clientes?

(1) Muito pouco cumpridora; (2) Pouco cumpridora; (3) Bastante cumpridora; (4) Muito cumpridora.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,935484	3,7460978	0
2	6	19%	6	19%	12	-0,935484	0,8751301	5,25078
3	21	68%	27	87%	63	0,0645161	0,0041623	0,087409
4	4	13%	31	100%	16	1,0645161	1,1331946	4,532778
N	31	100%			91			9,870968

MA	(Somatório f.i)/N	2,94
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,32
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,56

23. Provavelmente existe um facto, atitude ou circunstância, não de tipo salarial, que mais o liga à sua empresa.

(1) Não existe nenhum; (2) Embora exista, não saberei precisar qual é; (3) Sim existe, mas de maneira indefinida; (4) Sim existe um facto concreto.

23. A. Precise sucintamente qual o facto que o liga mais. R: Bom ambiente de trabalho, boa relação com os patrões, muitos anos na mesma empresa.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,354839	5,5452653	0
2	5	16%	5	16%	10	-1,354839	1,8355879	9,17794
3	10	32%	15	48%	30	-0,354839	0,1259105	1,259105
4	16	52%	31	100%	64	0,6451613	0,4162331	6,659729
N	31	100%			104			17,09677

MA	(Somatório f.i)/N	3,35
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,55
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,74

24. Provavelmente existe também um facto, atitude ou circunstância, não de tipo salarial, que mais o afasta da sua empresa.

(1) Não existe nenhum; (2) Embora exista, não saberei precisar qual é; (3) Sim existe, mas de maneira indefinida; (4) Sim existe um facto concreto.

24. A. Precise sucintamente qual o facto que o separa mais. R: Falência, despedimentos.

Dados trabalhados:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	2	6%	2	6%	2	-2,419355	5,8532778	11,70656
2	1	3%	3	10%	2	-1,419355	2,0145682	2,014568
3	10	32%	13	42%	30	-0,419355	0,1758585	1,758585
4	18	58%	31	100%	72	0,5806452	0,3371488	6,068678
N	31	100%			106			21,54839

MA	(Somatório f.i)/N	3,42
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,70
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,83

25. Quais são, na sua opinião, os pontos fracos da sua empresa? (tendo em conta que agora a pontuação 4 pressupõe a máxima debilidade);

25.1. Falta de liderança; 25.2. Falta de organização (controlo de custos); 25.3. Falta de efectividade comercial; 25.4. Falta de informação; 25.5. Falta de comunicação; 25.6. Falta de motivação; 25.7. Má gestão comercial dos agentes europeus; 25.8. Computadores e softwares desactualizados; 25.9. Falta de planeamento.

(1) Ponto muito pouco fraco; (2) Ponto um pouco fraco; (3) Ponto bastante fraco; (4) Ponto muito fraco.

1ª opção (mais importante)	Nº	%
25.1. Falta de liderança	13	42%
25.2. Falta de organização (controlo de custos)	7	23%
25.3. Falta de efectividade comercial	4	13%
25.4. Falta de informação	0	0%
25.5. Falta de comunicação	0	0%
25.6. Falta de motivação	7	23%
25.7. Má gestão comercial dos agentes europeus	0	0%
25.8. Computadores e softwares desactualizados	0	0%
25.9. Falta de planeamento	0	0%
Total	31	100%

Dados trabalhados; alínea 25.1:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)2	f(i-MA)2
1	0	0%	0	0%	0	-2,387097	5,698231	0
2	1	3%	1	3%	2	-1,387097	1,9240375	1,924037
3	17	55%	18	58%	51	-0,387097	0,1498439	2,547347
4	13	42%	31	100%	52	0,6129032	0,3756504	4,883455
N	31	100%			105			9,354839

MA	(Somatório f.i)/N	3,39
Variância	(Somatório f(i-MA)2)/N	0,30
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,55

Dados trabalhados; alínea 25.2:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2	4	0
2	7	23%	7	23%	14	-1	1	7
3	17	55%	24	77%	51	0	0	0
4	7	23%	31	100%	28	1	1	7
N	31	100%			93			14

MA	(Somatório f.i)/N	3,00
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,45
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,67

Dados trabalhados; alínea 25.3:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	13	42%	13	42%	13	-0,870968	0,7585848	9,861602
2	13	42%	26	84%	26	0,1290323	0,0166493	0,216441
3	1	3%	27	87%	3	1,1290323	1,2747138	1,274714
4	4	13%	31	100%	16	2,1290323	4,5327784	18,13111
N	31	100%			58			29,48387

MA	(Somatório f.i)/N	1,87
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,95
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,98

Dados trabalhados; alínea 25.4:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	16	52%	16	52%	16	-0,709677	0,503642	8,058273
2	8	26%	24	77%	16	0,2903226	0,0842872	0,674298
3	7	23%	31	100%	21	1,2903226	1,6649324	11,65453
4	0	0%	31	100%	0	2,2903226	5,2455775	0
N	31	100%			53			20,3871

MA	(Somatório f.i)/N	1,71
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,66
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,81

Dados trabalhados; alínea 25.5:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	16	52%	16	52%	16	-0,612903	0,3756504	6,010406
2	11	35%	27	87%	22	0,3870968	0,1498439	1,648283
3	4	13%	31	100%	12	1,3870968	1,9240375	7,69615
4	0	0%	31	100%	0	2,3870968	5,698231	0
N	31	100%			50			15,35484

MA	(Somatório f.i)/N	1,61
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,50
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,70

Dados trabalhados; alínea 25.6:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,129032	4,5327784	0
2	3	10%	3	10%	6	-1,129032	1,2747138	3,824142
3	21	68%	24	77%	63	-0,129032	0,0166493	0,349636
4	7	23%	31	100%	28	0,8709677	0,7585848	5,310094
N	31	100%			97			9,483871

MA	(Somatório f.i)/N	3,13
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,31
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,55

Dados trabalhados; alínea 25.7:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	14	45%	14	45%	14	-0,83871	0,7034339	9,848075
2	11	35%	25	81%	22	0,1612903	0,0260146	0,28616
3	3	10%	28	90%	9	1,1612903	1,3485952	4,045786
4	3	10%	31	100%	12	2,1612903	4,6711759	14,01353
N	31	100%			57			28,19355

MA	(Somatório f.i)/N	1,84
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,91
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,95

Dados trabalhados; alínea 25.8:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,516129	6,3309053	0
2	1	3%	1	3%	2	-1,516129	2,2986472	2,298647
3	13	42%	14	45%	39	-0,516129	0,2663892	3,463059
4	17	55%	31	100%	68	0,483871	0,2341311	3,980229
N	31	100%			109			9,741935

MA	(Somatório f.i)/N	3,52
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,31
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,56

Dados trabalhados; alínea 25.9:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	9	29%	9	29%	9	-0,967742	0,9365245	8,42872
2	17	55%	26	84%	34	0,0322581	0,0010406	0,01769
3	2	6%	28	90%	6	1,0322581	1,0655567	2,131113
4	3	10%	31	100%	12	2,0322581	4,1300728	12,39022
N	31	100%			61			22,96774

MA	(Somatório f.i)/N	1,97
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,74
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,86

Total Questão 25:

QUESTÃO	MA	DP	P<50% (1 e 2)	MA>2,5	DP<1
25.1	3,39	0,55	1	1	1
25.2	3,00	0,67	1	1	1
25.3	1,87	0,98	0	0	1
25.4	1,71	0,81	0	0	1
25.5	1,61	0,70	0	0	1
25.6	3,13	0,55	1	1	1
25.7	1,84	0,95	0	0	1
25.8	3,52	0,56	1	1	1
25.9	1,97	0,86	0	0	1
Total	22,04	6,63	4	4	9
Valores Médios	2,45	0,74	0	0	1

26. Na sua opinião, que oportunidades perde neste momento a sua empresa?

26.1. Melhorar a imagem externa; 26.2. Novos mercados: marítimo, aéreo; África e Leste; 26.3. Rotas mal aproveitadas; 26.4. Não sabe.

(1) Muito pouco forte; (2) Pouco forte; (3) Bastante forte; (4) Muito forte.

1ª opção (mais importante)	Nº	%
26.1. Melhorar a imagem externa	3	10%
26.2. Novos mercados: marítimo, aéreo; África e Leste	16	52%
26.3. Rotas mal aproveitadas	4	13%
26.4. Não sabe	8	26%
Total	31	100%

Dados trabalhados; alínea 26.1:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	18	58%	18	58%	18	-0,516129	0,2663892	4,795005
2	10	32%	28	90%	20	0,483871	0,2341311	2,341311
3	3	10%	31	100%	9	1,483871	2,201873	6,605619
4	0	0%	31	100%	0	2,483871	6,169615	0
N	31	100%			47			13,74194

MA	(Somatório f.i)/N	1,52
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,44
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,67

Dados trabalhados; alínea 26.2:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,645161	6,9968783	0
2	0	0%	0	0%	0	-1,645161	2,7065557	0
3	11	35%	11	35%	33	-0,645161	0,4162331	4,578564
4	20	65%	31	100%	80	0,3548387	0,1259105	2,51821
N	31	100%			113			7,096774

MA	(Somatório f.i)/N	3,65
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,23
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,48

Dados trabalhados; alínea 26.3:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	19	61%	19	61%	19	-0,516129	0,2663892	5,061394
2	8	26%	27	87%	16	0,483871	0,2341311	1,873049
3	4	13%	31	100%	12	1,483871	2,201873	8,807492
4	0	0%	31	100%	0	2,483871	6,169615	0
N	31	100%			47			15,74194

MA	(Somatório f.i)/N	1,52
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,51
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,71

Total Questão 26:

QUESTÃO	MA	DP	P<50% (1 e 2)	MA>2,5	DP<1
26.1	1,52	0,67	0	0	1
26.2	3,65	0,48	1	1	1
26.3	1,52	0,71	0	0	1
Total	6,69	1,86	1	1	3
Valores Médios	2,23	0,62	0	0	1

27. Na sua opinião, que ameaças sofre neste momento a sua empresa?

27.1. Grandes grupos económicos; concorrência; 27.2. Conjuntura económica; 27.3.

Futuro incerto da empresa/Falência; 27.4. Perda de clientes.

(1) Muito pouco forte; (2) Pouco forte; (3) Bastante forte; (4) Muito forte.

1ª opção (mais importante)	Nº	%
27.1. Grandes grupos económicos; concorrência	4	13%
27.2. Conjuntura económica	9	29%
27.3. Futuro incerto da empresa/Falência	16	52%
27.4. Perda de clientes	2	6%
Total	31	100%

Dados trabalhados; alínea 27.1:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-1,903226	3,6222685	0
2	7	23%	7	23%	14	-0,903226	0,8158169	5,710718
3	20	65%	27	87%	60	0,0967742	0,0093652	0,187305
4	4	13%	31	100%	16	1,0967742	1,2029136	4,811655
N	31	100%			90			10,70968

MA	(Somatório f.i)/N	2,90
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,35
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,59

Dados trabalhados; alínea 27.2:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,225806	4,9542144	0
2	2	6%	2	6%	4	-1,225806	1,5026015	3,005203
3	20	65%	22	71%	60	-0,225806	0,0509886	1,019771
4	9	29%	31	100%	36	0,7741935	0,5993757	5,394381
N	31	100%			100			9,419355

MA	(Somatório f.i)/N	3,23
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,30
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,55

Dados trabalhados; alínea 27.3:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	0	0%	0	0%	0	-2,419355	5,8532778	0
2	3	10%	3	10%	6	-1,419355	2,0145682	6,043704
3	12	39%	15	48%	36	-0,419355	0,1758585	2,110302
4	16	52%	31	100%	64	0,5806452	0,3371488	5,394381
N	31	100%			106			13,54839

MA	(Somatório f.i)/N	3,42
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,44
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,66

Dados trabalhados; alínea 27.4:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	15	48%	15	48%	15	-0,645161	0,4162331	6,243496
2	14	45%	29	94%	28	0,3548387	0,1259105	1,762747
3	0	0%	29	94%	0	1,3548387	1,8355879	0
4	2	6%	31	100%	8	2,3548387	5,5452653	11,09053
N	31	100%			51			19,09677

MA	(Somatório f.i)/N	1,65
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,62
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,78

Total Questão 27:

QUESTÃO	MA	DP	P<50% (1 e 2)	MA>2,5	DP<1
27.1	2,90	0,59	1	1	1
27.2	3,23	0,55	1	1	1
27.3	3,42	0,66	1	1	1
27.4	1,65	0,78	0	0	1
Total	11,20	2,58	3	3	4
Valores Médios	2,80	0,65	1	1	1

28. Que necessidades de formação tem neste momento?

28.1. Informática; 28.2. Línguas estrangeiras; 28.3. Comercial.

(1) Muito pouco forte; (2) Pouco forte; (3) Bastante forte; (4) Muito forte.

1ª opção (mais importante)	Nº	%
28.1. Informática	12	39%
28.2. Línguas estrangeiras	5	16%
28.3. Comercial	4	13%
28.4. Nenhuma	10	32%
Total	31	100%

Dados trabalhados; alínea 28.1:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)2	f(i-MA)2
1	10	32%	10	32%	10	-1,741935	3,0343392	30,34339
2	0	0%	10	32%	0	-0,741935	0,5504683	0
3	9	29%	19	61%	27	0,2580645	0,0665973	0,599376
4	12	39%	31	100%	48	1,2580645	1,5827263	18,99272
N	31	100%			85			49,93548

MA	(Somatório f.i)/N	2,74
Variância	(Somatório f(i-MA)2)/N	1,61
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	1,27

Dados trabalhados; alínea 28.2:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	10	32%	10	32%	10	-1	1	10
2	16	52%	26	84%	32	0	0	0
3	0	0%	26	84%	0	1	1	0
4	5	16%	31	100%	20	2	4	20
N	31	100%			62			30

MA	(Somatório f.i)/N	2,00
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,97
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,98

Dados trabalhados; alínea 28.3:

i	f	P	fa	PA	f.i	(i-MA)	(i-MA)²	f(i-MA)²
1	22	71%	22	71%	22	-0,419355	0,1758585	3,868887
2	5	16%	27	87%	10	0,5806452	0,3371488	1,685744
3	4	13%	31	100%	12	1,5806452	2,4984391	9,993757
4	0	0%	31	100%	0	2,5806452	6,6597294	0
N	31	100%			44			15,54839

MA	(Somatório f.i)/N	1,42
Variância	(Somatório f(i-MA) ²)/N	0,50
Desvio Padrão	Raiz Quadrada da Var.	0,71

Total Questão 28:

QUESTÃO	MA	DP	P<50% (1 e 2)	MA>2,5	DP<1
28.1	2,74	1,27	1	1	1
28.2	2,00	0,98	0	0	1
28.3	1,42	0,71	0	0	1
Total	6,16	2,96	1	1	3
Valores Médios	2,05	0,99	0	0	1