

65.012.4(679)

MRS

e 3



**Aplicação do Modelo Racional de Tomada de Decisão Para
Enfrentar Reclamações de Clientes: O Caso da Norco
Moçambique, Lda**

Lino Zacarias Massicane

Agosto de 2004

Trabalho de Licenciatura em Gestão
Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Maputo, Moçambique

F. E. M. - ECONOMIA

29261

21 01 05

oferta

3810

Declaração do Autor

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação.
Esta é a primeira vez que submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 03 de Setembro de 2004
Lino Zacarias Massicane
(Lino Zacarias Massicane)

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com a classificação de 14 valores, no dia 03 de Setembro de 2004 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.



(Presidente do júri)



(Arguerite)



(Supervisor)

Aos meus pais

Zacarias Mufanequiço Massicane

e

Isabel Julai

Índice

Prefácio.....	v
Sumário.....	vi
Introdução.....	1
Problema.....	2
Objectivos.....	2
Hipóteses.....	2
Metodologia.....	3
Limitantes.....	3
Definição de Termos.....	4
PARTE A: MARCO TEÓRICO.....	5
1. Generalidades.....	5
2. Definição da Tomada de Decisão.....	5
2.1 O processo de identificação do problema.....	7
3. Tipos de Tomada de Decisão.....	8
3.1 Decisões Programadas.....	8
3.2 Decisões Não-programadas.....	9
4. O Modelo Racional de Tomada de Decisão.....	10
4.1 Entender e Definir o problema.....	10
4.2 Desenvolver Alternativas.....	11
4.3 Avaliar as Alternativas.....	12
4.4 Tomar a Decisão e Implementá-la.....	12
4.5 Avaliar os Resultados da Decisão.....	13
5. O Problema da Relação Agente e Principal.....	13
6. PARTE B: ABORDAGEM PRÁTICA DO TEMA.....	16
6.1 Informação Introdutória do Negócio.....	16

6.2 Cobertura Geográfica.....	17
6.3 A Série de Produtos da Norco Moçambique.....	17
6.3.1 Materiais de sinalização.....	17
6.3.2 Acessórios.....	17
6.3.3 Artigos de Higiene e Segurança no Trabalho.....	33
6.4 Relações com a Clientela.....	18
7. Tipos de Decisões tomadas na Norco Moçambique, Lda.....	19
8. Aplicação do Modelo Racional de Tomada de decisão.....	20
8.1 Problema.....	20
8.2 Alternativas.....	21
8.3 Avaliação das Alternativas.....	21
8.3.1 Os Clientes devem fazer encomendas com Antecedência.....	21
8.3.2 Aumentar o número de viagens por semana.....	21
8.3.3 Fazer Despachos Antecipados nas importações.....	22
8.3.4 Avaliar a flexibilidade do Despachante Aduaneiro Actual.....	22
8.3.5 O gestor deve escolher pessoalmente o despachante Aduaneiro.....	23
8.4 Tomada de Decisão.....	24
8.5 Controle da Decisão.....	24
10. Conclusões.....	25
11. Recomendações.....	27
Bibliografia.....	28

Prefácio

Também com o intuito de obter o grau de licenciatura em gestão este trabalho pretende constituir um alerta sobre a necessidade de seguir o modelo racional de tomada de decisão. Por outro lado também aplica o modelo racional de tomada de decisão para responder ao problema de reclamações de clientes que a empresa Norco Moçambique está a enfrentar.

Nesse âmbito, primeiro o trabalho vai começar por falar sobre o modelo racional de tomada de decisão e também sobre o conflito que ocorre entre os que gerem as empresas com os que são os proprietários das mesmas. Esta constituirá a parte teórica do trabalho.

Na parte prática do trabalho far-se-á um estudo de caso na empresa Norco Moçambique que se dedica a importação de material de higiene e segurança no trabalho e também em placas sinalizadoras de estradas. Nesta parte vai se aplicar o modelo racional de tomada de decisão para avaliar como a empresa pode resolver o problema de estar a receber reclamações de clientes devido ao facto de a mercadoria estar a ser entregue com atraso.

Contudo o presente trabalho não é e nem pretende ser uma palavra final sobre o assunto.

O que inspirou o autor a fazer o trabalho foi a realidade que se vive em Moçambique na área de comércio externo, particularmente no despacho aduaneiro de mercadorias e no facto do despacho aduaneiro ser determinante para a chegada do produto ao mercado.

Sumário

Os gestores no seu dia-a-dia têm que tomar decisões. As decisões que têm que tomar devem ser racionais, no sentido de contribuírem para o desenvolvimento da sua empresa, tanto no aspecto financeiro assim como em termos de criação de um ambiente favorável de trabalho.

As decisões que os gestores tomam devem se basear no modelo racional de tomada de decisão, que consiste na identificação do problema, identificação das alternativas para a resolução do problema, análise das alternativas, tomada da decisão e o respectivo controlo.

Mas por vezes ocorre o conflito entre os que gerem as empresas e os proprietários das empresas, quando estes não são simultaneamente gestores e proprietários. Sendo assim existe o perigo das decisões tomadas pelos que gerem não contribuírem para o desenvolvimento da empresa conforme o desejo dos proprietários.

O trabalho aplica o modelo racional de tomada de decisão para responder ao problema de os clientes da Norco Moçambique reclamarem pelo facto das entregas serem efectuadas com atraso e chega a conclusão que o que origina o atraso das mercadorias é o facto de a empresa não fazer o despacho antecipado nas suas importações e o despachante com quem trabalha possuir muitos clientes não prestando assim a devida atenção a empresa.

1.Introdução

Um dos grandes objectivos dos cursos de Economia e Gestão é facultar conhecimentos que ajudem os cursantes na sua vida profissional, essencialmente caracterizada pela escassez de recursos. Neste contexto, o uso racional dos recursos é fundamental para a sobrevivência de qualquer profissional.

O uso de recursos é baseado numa série de decisões, pelo que o presente trabalho, tem como objectivo analisar os passos a seguir para tomar uma decisão perante qualquer tipo de problema e, aplicar o mesmo para resolver o problema da empresa Norco Moçambique por estar a receber reclamações de entrega com atraso dos produtos aos seus clientes.

Apesar de existir o modelo racional de tomada de decisão, por questões culturais e também pelas limitações do próprio modelo (Simon, 1970:84) os gestores não seguem o mesmo modelo por diversas razões como escassez de tempo, resistência a mudança entre outros factores.

Outro aspecto que pode reforçar o facto de os gestores não seguirem o modelo racional de tomada de decisão, é que quando as empresas não são geridas pelos seus proprietários, ocorre a assimetria de informação, uma vez que os gestores e os funcionários da empresa, conhecem mais a realidade sobre os vários aspectos operacionais do que o proprietário da mesma. Este aspecto ilustra a teoria do agente e do principal que será abordado no presente trabalho.

2. Problema

As empresas as vezes deparam-se com reclamações de clientes. Dentre as várias reclamações que os clientes podem fazer a empresa, um delas pode ser pelo facto de a empresa entregar com atraso os produtos por eles solicitados. Esta situação ocorre quando as empresas para fornecerem o produto, têm que importar o mesmo para posterior entrega aos seus clientes.

A empresa Norco Moçambique, Lda têm recebido reclamações dos seus clientes pelo facto de estar a entregar os produtos com atraso. As reclamações deste nível que os clientes fazem junto a empresa, constituem um dos tipos de problemas que obrigam o gestor a tomar decisões, decisões estas que não são programadas e que para a sua resolução obrigam o gestor a seguir o modelo racional de tomada de decisão.

O que é que está a causar o atraso na entrega dos produtos pela Norco Moçambique, Lda?

3. Objectivos

O trabalho tem como objectivo descrever o modelo racional de tomada de decisão e aplicar o mesmo para poder resolver o problema da Norco Moçambique, que são as reclamações dos seus clientes pelo facto de não entregar a tempo a mercadoria por eles solicitada.

4. Hipóteses

Levantam-se as seguintes hipóteses para o facto da empresa não conseguir entregar o material solicitado pelos clientes em tempo oportuno:

H1- Os clientes fazem as suas encomendas com relativo atraso.

H2- A empresa demora ir buscar os produtos na África do Sul.

H3- O tempo de desalfandegamento dos produtos é muito longo, demorando entre três a quatro dias.

H4- O despachante aduaneiro com que a empresa trabalha é muito moroso ao tramitar os processos nas Alfândegas pelo facto de possuir muitos clientes.

H5- O gestor da empresa pode estar a trabalhar com um despachante moroso, pelo facto de estar a obter comissões no mesmo, ocorrendo assim o conflito entre Agente e o Principal.

5. Metodologia

Os métodos utilizados para realizar o presente trabalho foram:

- Observação Directa da realidade que se vive em Moçambique na importação de produtos.
- Entrevista ao Gestor da Empresa Norco Moçambique.
- Consulta Bibliográfica
- Estudo de Caso da Norco Moçambique

6. Limitantes

O presente trabalho tem apenas como objectivo falar do modelo racional de tomada de decisão e aplicar o mesmo para resolver o problema da empresa do estudo de caso. Também relacionará a tomada de decisão com aspectos gerais de gestão de firmas, analisando o conflito entre o Agente e o Principal. Os aspectos relacionados com os métodos de tomada de decisão não serão abordados no presente trabalho.

7. Definição de Termos

No presente trabalho os termos a seguir indicados, têm o seguinte significado:

Despachante Aduaneiro: pessoa singular licenciada pelas Alfândegas habilitada para a praticar os actos necessários ao despacho aduaneiro de mercadorias.

Despachante Aduaneiro Interno: Quando a pessoa singular licenciada pelas Alfândegas habilitada a praticar os actos necessários ao despacho aduaneiro de mercadorias, trabalha como assalariado para uma empresa.

Despachante Aduaneiro Externo: Quando a pessoa singular licenciada pelas Alfândegas habilitada a praticar os actos necessários ao despacho aduaneiro de mercadorias, trabalha com várias empresas. Possui a sua própria firma ou empresa.

Estâncias Aduaneiras: Locais onde se processa todas as formalidades para desembaraçar as mercadorias das Alfândegas.

Agente: Pessoa ou grupo de pessoa que actuam para o benefício de outra pessoa. Neste caso são os gestores das empresas que trabalham para os proprietários da mesma.

Principal: Representa a parte que é afectada pela acção do agente. Neste caso são os proprietários das empresas.

Despacho Antecipado: É o despacho que é efectuado junto as Alfândegas, antes da chegada da mercadoria, usando-se para tal a factura proforma.

PARTE A

MARCO TEÓRICO

1. Generalidades

O modelo racional de tomada de decisão, diz que para tomar qualquer decisão é preciso que à partida exista um problema, que também pode constituir uma oportunidade.

Segundo vários autores¹, o modelo racional de tomada de decisão compreende cinco fases nomeadamente:

- Definição do problema
- Determinação das Alternativas para a resolução do problema
- Avaliação das Alternativas individualmente
- Tomar a decisão e implementá-la
- Controle da decisão tomada

Outros autores como Newman (1987:104), não consideram o controle da decisão tomada como a última fase, assumindo que o processo de tomada de decisão termina quando se toma a decisão final.

Considera-se que é necessário atender a última fase como sendo o controle da decisão tomada, pois esta é fundamental uma vez que avalia a nossa decisão. Assim o presente trabalho irá se basear nesta perspectiva.

As teorias de gestão de firmas, afirmam que nas empresas, ocorre o fenómeno de assimetria de informação, uma vez que nestas os trabalhadores assim como os gestores têm mais informações sobre o andamento das várias operações da empresa do que os donos ou proprietários das empresas.

¹ Ver Megginson (1986:166); Dubrin (1998:80); Stoner & Freeman (1982:186)

Sendo assim, os gestores ao tomarem decisões, vão tomá-las de maneiras a alcançarem os seus objectivos pessoais em detrimento da maximização de lucros que é o objectivo final dos proprietários das empresas.

Mas todavia, os gestores das empresas, não têm liberdade absoluta para tomar as decisões que vão de acordo com o seu objectivo pessoal, pois, estes são sujeitos a obter o “lucro mínimo” para agradar aos accionistas em termos de dividendos que estes recebem no final do ano; devem levar a cabo investimentos necessários para o funcionamento da firma; devem manter uma boa reputação com os bancos para assegurar financiamentos.

2. DEFINIÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão pode ser vista sob o ponto de vista de indivíduos, assim como sob o ponto de vista de Administradores.

Sob o ponto de vista de indivíduos, entende-se aquelas decisões que são tomadas individualmente no dia-a-dia, como o caso de que roupa vestir quando as pessoas se levantam, o que se come, que caminho tomar, em que lugar se estaciona o carro, assim como outro tipo de decisões encaradas no emprego ou na escola. Estas decisões não acarretam grande esforço analítico para que tomemos a acção final. São portanto decisões rotineiras.

Sob o ponto de vista dos Administradores, “ a tomada de decisão pode ser definida como a selecção consciente de um curso de acção dentre as alternativas disponíveis para obter o resultado desejado. Como tal, é um modo de vida para os administradores, e a qualidade das decisões tomadas é um factor predominante na determinação de como a alta administração considera o desempenho de um administrador de nível mais baixo.” (Megginson, 1986:162).

Segundo Stoner & Freeman (1982:182), a tomada de decisão tem a ver com a identificação de um problema específico e a escolha de linha de acção para resolvê-lo

ou aproveitar uma oportunidade – é uma parte importante do trabalho de todo o administrador.

2.1 O processo de identificação do problema

Surge um problema quando uma situação existente difere da situação desejada. Mas em muitos casos um problema pode ser uma oportunidade disfarçada. (Stoner & Freeman, 1982:182)

Quatro situações alertam os administradores da existência de um problema, nomeadamente, quando há um desvio em relação a experiência do passado, quando há um desvio em relação a um plano determinado, quando outras pessoas trazem problemas para o administrador e quando os concorrentes têm um desempenho melhor do que a organização à qual o administrador pertence.

Em seguida é descrito detalhadamente cada uma das situações na visão de Stoner & Freeman (1982:182):

Um desvio em relação a experiência do passado, significa que um padrão anterior de desempenho da organização foi quebrado. Por exemplo as vendas dum determinado ano podem estar abaixo das do ano anterior.

Um desvio em relação ao plano, significa que as perspectivas e projecções dos administradores não estão sendo realizadas. Por exemplo os níveis de lucro podem estar menores do que o previsto.

Outras pessoas frequentemente trazem problemas para o administrador, como por exemplo quando um cliente reclama junto ao administrador. Muitas das decisões tomadas diariamente pelos administradores envolvem problemas criados por outras pessoas.

O *desempenho dos concorrentes* também pode criar situações problemáticas. Quando outras empresas desenvolvem novos processos ou melhoramentos nos procedimentos operacionais, o administrador pode ter de reavaliar processos ou procedimentos na sua organização. Competidores dentro da mesma organização também podem criar problemas. Se a empresa tiver muitas fábricas, por exemplo a administração de topo pode comparar o desempenho de uma com as outras, um problema para o administrador que tenha uma fábrica com desempenho abaixo da média.

3. TIPOS DE TOMADA DE DECISÃO

No dia-a-dia nas empresas há situações ou problemas que surgem, existindo já uma maneira definida pela organização para a sua solução. São problemas de rotina como são os casos de devolução de uma mercadoria por parte de um cliente, a sanção que se dá a um trabalhador que faltou uma semana. São decisões programadas. Por outro lado existem situações ou problemas em que a sua solução não está previamente definida pela organização, tendo-se para estas situações de se tomar decisões não-programadas. São os casos por exemplo de decidir onde instalar uma nova fábrica.

3.1 Decisões Programadas

São tomadas de acordo com políticas, procedimentos ou regras, escritas ou não, que simplificam a tomada de decisão em situações repetitivas, limitando ou excluindo alternativas.

Os exemplos descritos por Megginson (1986:163) de decisões programadas incluem os seguintes:

- A decisão de um gerente de supermercado sobre quantos *itens* pedir quando o nível de estoque atinge um certo número.
- A decisão de uma universidade sobre como processar o requerimento de um estudante que quer deixar um curso ou acrescentar outro.

- A decisão de um departamento de manutenção sobre a frequência com que fazer os serviços de manutenção.

Estes são problemas rotineiros e devem ser resolvidos pelos procedimentos de rotina já existentes internamente.

Pode-se resolver também problemas complexos por meio de decisões programadas, desde que estes ocorram com frequência, estabelecendo-se na organização um meio de resolução.

As decisões programadas têm a desvantagem de limitar a liberdade de decisão porque é a organização que decide o que fazer e não o indivíduo. Mas, todavia estas decisões são tomadas com o intuito de libertar os elementos da organização nas decisões que têm que tomar. Mas, por outro lado estas decisões têm a vantagem de economizar tempo permitindo assim concentrar as atenções para outras actividades Stoner & freeman (1982:184).

3.2 Decisões Não-Programadas

Estas decisões ocorrem infrequentemente e, por causa das variáveis diferentes solicitam uma resposta separada em cada ocasião. Portanto são problemas que não surgem com frequência para serem resolvidos por uma política; são problemas especiais que merecem um tratamento especial.

Alguns exemplos (Megginson, 1986:166) de decisões não programadas podem ser:

- Comprar um carro novo e escolher a marca.
- Escolher uma oferta de emprego das muitas recebidas.
- Onde localizar um novo depósito da empresa.

4. O MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO

Antes de falar do modelo racional de tomada de decisão, vai-se analisar *como as decisões tradicionalmente são tomadas*.

Segundo Newman (1987:100), uma maneira tradicional de tomada de decisão é caracterizada em seguir ou copiar as *decisões tomadas com base em factos passados*. Assim, nesta óptica o tomador de decisão verifica os resultados das decisões anteriormente tomadas. Sendo positivas implementa-as de novo.

Outra maneira tradicional de tomada de decisão, tem sido "*seguir o modelo*", isto é fazer o mesmo que os concorrentes da empresa fazem, o que não é correcto, uma vez que as empresas têm realidades diferentes.

As duas maneiras tradicionais de tomada de decisão acima vistas, não se adequam ao mundo de hoje. Claro que deve-se ter em conta a factos passados e a modelos de outrem, mas é preciso analisar estas informações e considerá-las juntamente com outros dados antes que tomemos decisões importantes.

A maneira racional de tomada de decisão, segundo os autores Megginson (1986:166); Dubrin (1998:80); Stoner & Freeman (1982:186) consiste em cinco passos:

- Entender e definir o problema
- Desenvolver alternativas
- Avaliar as alternativas
- Tomar a decisão e implementa-la
- Avaliar os resultados da decisão.

4.1 Entender e definir o problema

Depois de verificado que surgiu um problema conforme as circunstâncias vistas no ponto 2.1, é necessário proceder ao seu entendimento e definição, que consiste em relacionar a situação surgida com a realidade global da empresa.

Na realidade da empresa, tem que se conhecer entre vários aspectos os seus objectivos e limitações de recursos e de tempo. Estes aspectos devem ser bem ponderados para que não surjam problemas nas fases posteriores da tomada de decisão (Newman, 1987:105)

4.2 Desenvolver Alternativas

Segundo Newman (1987:107), depois de identificar o problema, passa-se para a fase de criar alternativas que facultem a tomada de decisão. Esta fase pode ser simples para a maioria das decisões programadas, mas não o é quando se trata de decisões não-programadas.

Se o problema for semelhante ou idêntico a outro tido pela organização no passado, ou for igual ao de um concorrente existe a tendência de copiar as decisões anteriormente tomadas ou as decisões tomadas pelo concorrente. Mas este procedimento não é correcto, é preciso investigar o problema e explorar novas alternativas.

A pesquisa de novas ideias para a resolução do problema pode ser feita auscultando os outros membros integrantes da organização.

Neste processo de desenvolvimento de alternativas, levantam-se algumas limitações, para a ponderação da totalidade das mesmas pelas seguintes razões (Megginson, 1986:169), pelo facto de existirem limitações de tempo e de condições físicas das instalações da organização. Por outro lado a administração já pode ter definido as “balizas” para a ponderação das alternativas, no sentido de algumas estarem fora de hipótese.

4.3 Avaliar as Alternativas

Depois de consideradas todas as alternativas para a tomada de decisão e necessário fazer a sua avaliação. Segundo Hampton (1983:200), para fazer essa avaliação é necessário considerar, até que ponto cada alternativa vai de encontro aos objectivos da empresa e os custos inerentes a cada uma delas.

Nesta fase é que a tomada de decisão tem sido feita de acordo com as preferências dos gestores do topo, pois estes convencem os outros a seguir as suas opiniões, evitando assim a tomada de decisões em grupos. Os gestores tendem a seguir os seus interesses pessoais e não os da organização. Este facto tem relação com a teoria do agente e do principal, que será abordada no presente trabalho. O que se passa, é que os que gerem as empresas, não são os proprietários das mesmas, buscando assim os seus interesses pessoais e lutando pelo lucro mínimo para agradar aos proprietários das empresas.

4.4 Tomar a Decisão e Implementá-la

Nesta fase o tomador de decisão deve avaliar quais serão os impactos na empresa de cada alternativa, fazendo comparações sobre os diferentes resultados do seguimento de cada alternativa.

Uma técnica que se tem usado é comparar os custos que cada alternativa acarreta para a empresa, escolhendo-se logicamente as que envolvem menores custos.

4.5 Avaliar os resultados da decisão

Depois de tomada e implementada a decisão é necessário controlar se a decisão tomada está a atingir os objectivos pretendidos. Caso a decisão se mostre insatisfatória, não somos obrigados a continuar com ela. É menos caro admitir ter tomado uma decisão errada e invertê-la do que tentar manter as aparências continuando com uma decisão que não realiza seus objectivos.

5. O PROBLEMA DA RELAÇÃO AGENTE E PRINCIPAL

Ao avaliarem as alternativas os administradores podem não escolher a alternativa que beneficie a empresa, eles podem procurar atingir os seus benefícios pessoais.

Sobre este aspecto, encontram-se algumas contribuições em teorias de gestão de firmas.

Teorias de gestão de firmas concebem a firma como uma coalizão (de gestores, trabalhadores, accionistas, fornecedores, clientes, colectores de taxas) cujos membros têm interesses conflitantes que devem ser conciliados se a firma quiser sobreviver. Os conflitos são decididos pelos gestores do topo.

Claramente o membro mais importante da coalizão é o gestor de topo, por causa do seu poder em tomar decisões (definir objectivos, decisões básicas em investimento e expansão, promoções e reuniões importantes) e acesso da informação.

A característica básica da “gestão do negócio” é a separação entre os proprietários e os gestores. Os proprietários são os accionistas que tem o poder de nomear o corpo dos directores, que por seu turno elegem os gestores das firmas.

Poucos accionistas raramente participam em reuniões. Assim a eleição do corpo dos directores, é feito pelo corpo existente assistido por representantes dos accionistas. O

sistema de votação é bem manipulado pelos gestores de topo que muitas vezes estão representados no corpo de directores e podem assim influenciar as decisões nas reuniões futuras com os gestores do topo. Assim os gestores de topo, tendem a ser prevenidos que o nível de receita ou lucros é aceitável pelo corpo de accionistas, que a taxa de crescimento da firma é relativamente “razoável” ao crescimento de outras firmas, e que os dividendos pagos os accionistas são suficientes para mantê-los felizes e prevenir a queda dos preços das acções, que poderia manter a firma atractiva para evitar a falência.

A separação entre os proprietários e os gestores permitem aos gestores do topo, desviarem-se da maximização do lucro (que maximiza a utilidade dos proprietários) e perseguirem objectivos que maximizam a sua própria utilidade. Contudo a liberdade dos gestores para definir os objectivos da firma, não é ilimitada. Um nível mínimo de lucros é necessário para a política de dividendos e que seja aceitável pelo corpo de accionistas, para levar avante o investimento necessário para as operações da firma, para manter uma boa reputação junto aos bancos para assegurar financiamento para as transacções correntes, para evitar uma queda nos preços das acções na bolsa de valores e o risco de falência ou a empresa ser tomada por outras. Se estas condições não são satisfeitas, os gestores do topo correm o risco de serem rejeitados, e a sua segurança de emprego é ameaçada. Contudo, logo que as condições acima são satisfeitas, os gestores podem perseguir políticas e definir objectivos que maximizam o seu próprio bem-estar. (Koutsoyiannis, 1975:324)

Assim a ideia básica das teorias de gestão é que os gestores maximizam a sua própria utilidade, sujeitos ao contraste do lucro mínimo (que é definido a um nível adequado para satisfazer as condições acima) necessários para a segurança de emprego dos gestores de topo. (koutsoyiannis, 1975:324)

Os aspectos acima referidos caracterizam o problema da relação agente e principal.

“ O problema da relação Agente e Principal está no facto de os administradores poderem procurar atingir seus próprios objectivos, mesmo que isso incorra na obtenção de lucros menores para os proprietários” (Pyindyck, 1999:684)

PARTE B

6. ABORDAGEM PRÁTICA DO TEMA

Nesta parte vai-se abordar o tema na prática. Para tal vai-se fazer um estudo da empresa Norco Moçambique que se dedica a venda de produtos de higiene e de segurança no trabalho. Outros produtos comercializados por esta empresa são os sinais de estradas. Dado que o nosso país ainda não produz estes produtos, a empresa importa-os junto da República da África do Sul.

Qual o Perfil da Norco Moçambique, Lda?

6.1 Informação Introdutória do Negócio

Existem principalmente duas empresas que compõem a Norco Moçambique Limitada: *E&G Signs CC*, situada em Pinetown, Kwazulu Natal na República da África do Sul e a *Norco Moçambique, Lda* situada em Maputo, Moçambique.

A *Norco Moçambique, Lda.*, consagrada como uma das empresas líderes no fornecimento de sinalização e seus acessórios, bem como diversos artigos e equipamentos de higiene e segurança no trabalho em Moçambique, é actualmente agente da *3M Occupational Health and Safety Products*, *Uvex Eyewear* e distribuidora da *North Safety Products*. Estas marcas mundiais, possuem grande reputação no fabrico da mais alta qualidade de produtos criados a anos de investimento em pesquisas e desenvolvimento destes tanto como na confecção de um produto acabado que finalmente estará capacitado a proporcionar máxima segurança e conforto usuário.

6.2 Cobertura Geográfica

Estabelecida no ano 2000, a empresa tem o seu mercado concentrado em Maputo, e tem feito um progresso contínuo no fornecimento às outras regiões do país, estando neste momento a fornecer uma gama de empresas em todo território nacional, mantendo o constante crescimento das necessidades e procuras duma sociedade que pouco-a-pouco vai cada vez mais sabendo e aceitando a necessidade de estar cada vez mais conscientemente segura.

6.3 A Série de Produtos

A empresa comercializa materiais de Sinalização, diversos acessórios e artigos de higiene e segurança no trabalho.

6.3.1 Materiais de Sinalização:

Os sinais de trânsito são fabricados de acordo com as especificações técnicas da SADC, bem como de requisitos particulares do cliente. O material usado para o fabrico destes sinais é todo do padrão da SADC e cumpre com as várias regulações, como exposição em termos de reflectividade, texto, cores e gráficos.

A empresa fabrica e fornece os seguintes sinais que se incluem entre outros: sinais de trânsito (permanentes e temporários), em todas as dimensões; sinais de endereçamento rodoviário; Painéis de empreitada, de instalações, portam ou sinais de parede – confeccionados em chapa acrílica ABS, blindex, alumínio, latão e metal cromado; Sinais simbólicos de segurança; Autocolantes

6.3.2 Acessórios:

Nos acessórios se incluem os seguintes produtos: Cones rodoviários; Quites de bloqueamento de estradas; Jaquetas e coletes luminosos (com ou sem logo tipo); Postes

de Madeira CCA (tratados e cresotados); Postes de ferro galvanizado; Panaflex; Barricadas de Expansão; Caixas luminosas; Pintura e gravura de sinais em chapas metálicas; Toda a série de fitas reflectoras da 3M em várias dimensões.

6.3.3 Artigos de Higiene e Segurança no Trabalho

- A empresa oferece toda a série de equipamentos de protecção respiratória da **3M Occupational Health and Safety Products** reconhecida como um dos líderes fabricantes e fornecedores destes produtos a nível mundial. Esta linhagem de produtos inclui uma extensiva série de máscaras descartáveis de alta qualidade, respiradores de meia face e face completa, filtros antigases ácidos e vapores orgânicos e inorgânicos, aparatos de sistema de controlo de ar e equipamentos de protecção e audição.
- A protecção a vista é extensivamente coberta através do acordo da empresa com a **Uvex Eyewear** também reconhecida como um dos líderes mundiais no fabrico de equipamentos de protecção a vista.
- A empresa oferece toda gama de Uniformes de trabalho e diversas peças de vestuário incluindo fatos macaco de uma e de duas peças, em 50/50 algodão/poliéster, 100% algodão.
- A empresa fornece luvas (PVC, Cabedal, Latex borracha), Cintos de segurança e arreios, capacetes, máscaras de soldadores, escudos de face.
- Para proteger os pés, a empresa actualmente oferece toda série de calçado confeccionado pela **Beier Footwear** (Bova, Trax, etc) bem como fazendo cobertura das outras marcas tal como a *Le Maitre e Jim Green Footwear*.

- Uniformes de trabalho foram adicionados na lista dos produtos da empresa que recentemente estão sendo fornecidos

6.4 Relações Com a Clientela

A empresa goza de boas e fortes relações de trabalho com todos os clientes, tentando constantemente alcançar uma melhor compreensão das necessidades dos seus clientes, ajudando-os a orientar-se no uso correcto dos diversos produtos que permitirão ao cliente melhor alcançar os seus objectivos no local de trabalho.

Uma das áreas chaves da senda de ajuda às empresas clientes para alcançar os seus objectivos, é fornecer produtos de qualidade a preços competitivos, prestar melhores níveis de serviços e conhecimento de vários produtos, para que estes façam uma decisão correcta no que diz respeito á protecção e segurança dos empregados.

7. TIPOS DE DECISÕES TOMADAS NO NORCO MOÇAMBIQUE, LDA

Na Norco Moçambique ocorrem situações que sugerem a tomada de decisões programadas e situações que obrigam a tomada de decisões não- programadas.

As *decisões programadas* são tomadas conforme a rotina de trabalho diário que ocorre na empresa, como são os casos do procedimentos a tomar quando um cliente faz uma encomenda de um produto que a empresa não dispõe no seu armazém naquele momento. Nestas situações o procedimento que se toma é importar o produto da República da África do Sul junto ao seu fornecedor.

Outra decisão rotineira que se toma é no concernente ao pagamento das contas dos celulares dos trabalhadores. Quando as facturas chegam à empresa, faz-se a picagem das chamadas que não foram feitas para questões relacionadas com o trabalho e deduz-se no salário do trabalhador.

No geral as decisões programadas são as que ocorrem com frequência na empresa, sendo resolvidas com base na rotina de trabalho normal.

A empresa tem enfrentado alguns problemas que obrigam a tomar uma decisão não-programada. Por exemplo, quando teve que pedir um empréstimo junto a banca para poder obter fundos para pagar ao seu fornecedor no estrangeiro, pelo facto de um dos clientes ter se atrasado no pagamento da sua factura.

Para escolher a fonte de financiamento, a empresa avaliou as propostas de financiamento dos vários bancos da praça e escolheu o banco que apresenta os menores custos em termos de juros.

Outro problema que a empresa está a enfrentar actualmente é facto de os clientes estarem a reclamar as entregas com atraso dos produtos por eles encomendados. A empresa compromete-se a entregar os produtos entre quinta e sexta feira, e vai buscar os mesmos todas as quartas-feiras na África do Sul, usando o seu camião.

8. APLICAÇÃO DO MODELO RACIONAL DE TOMADA DE DECISÃO NA NORCO MOÇAMBIQUE, LDA.

Para resolver o problema de atraso da entrega da encomenda aos seus clientes pode se usar o modelo racional de tomada de decisão como se segue:

8.1 Problema

O problema consiste no facto de os clientes estarem a reclamar as entregas com atraso dos produtos por eles solicitados. Os clientes recebem os produtos na terça ou quarta-feira da semana seguinte, quando a empresa compromete-se a entregar os mesmos na quinta ou sexta-feira da mesma semana. O problema está relacionado com o facto de a empresa importar os produtos da África do Sul. O tempo de chegada dos produtos nas

instalações é que é a principal causa. A questão que se levanta é o que origina a demora da chegada da mercadoria ao cliente?

8.2 Alternativas

As alternativas que podem ser ponderadas são:

A1 – Os clientes devem fazer as encomendas com antecedência.

A2 – A empresa deve aumentar o número de viagens por semana.

A3 – A empresa deve efectuar um despacho antecipado das importações que faz.

A4 – Avaliar a flexibilidade do despachante com que trabalha e se possível mudar de despachante.

A5 – O gestor deve escolher pessoalmente o despachante aduaneiro externo, pois os trabalhadores podem ter comissões no actual despachante

8.3 Avaliação das Alternativas

8.3.1- Os clientes devem fazer as encomendas com antecedência

Dado que o seu fornecedor precisa de tempo para preparar os produtos solicitados pela Norco Moçambique, Lda, a empresa sempre informou aos clientes que ela se desloca a África do Sul uma vez por semana (todas as quartas – feiras) para levantar produtos que os seus clientes solicitam. Sendo assim os clientes estavam informados que as suas encomendas devem ser feitas até a segunda-feira de cada semana, pois, na terça de cada semana a empresa faz a sua encomenda junto ao seu fornecedor para este preparar a encomenda que a empresa vai buscar todas as quartas-feiras usando o seu camião.

8.3.2- A empresa deve Aumentar o número de viagens por semana

De acordo com a informação existente na alternativa anterior a empresa desloca-se uma vez por semana para a República da África do Sul para buscar as suas mercadorias e também já informou aos seus clientes. As viagens não podem ser feitas mais do que uma vez por semana, devido ao tempo que o fornecedor precisa para preparar a encomenda.

8.33 – A empresa deve fazer um despacho antecipado das importações que faz.

Dependendo da modalidade de trabalho o tempo de desalfandegamento das mercadorias pode ser diferente. Existem duas modalidades para se fazer o despacho aduaneiro de mercadorias.

A primeira maneira consiste em ir-se levantar as mercadorias na África do Sul, sem se contactar o despachante aduaneiro externo, no sentido de este fazer um despacho Antecipado da mercadoria.

A segunda maneira consiste em se efectuar o despacho antecipado descrito. Usando a primeira maneira o despacho aduaneiro leva mais tempo, pois se inicia todo o processo de desalfandegamento da mercadoria, quando a mesma chega à terminal aduaneira.

Usando a modalidade de despacho antecipado, o processo de desalfandegamento da mercadoria inicia antes da chegada da mesma, efectuando-se todos os pagamentos dos direitos e demais imposições aduaneiras. Quando a mercadoria chega apenas se faz a verificação documental e um exame físico (se for o caso) e de seguida se procede ao desembaraço aduaneiro.

Na primeira hipótese de efectuar o despacho aduaneiro após a chegada da mercadoria, o processo chega a durar entre três a quatro dias. Na segunda modalidade o processo de desembaraço aduaneiro, demora entre um dia ou um dia e meio.

8.3.4- Avaliar a flexibilidade do despachante com que trabalha e se possível mudar de despachante

De facto quando um despachante tem muitos clientes não é possível trabalhar com a mesma eficiência que um despachante que apresenta poucos ou lida com apenas um cliente. O despachante da empresa em questão é grande e apresenta muitos clientes.

8.3.5- O gestor deve escolher pessoalmente o despachante aduaneiro externo, pois os trabalhadores podem ter comissões no actual despachante

Quem encaminha e escolhe o despachante aduaneiro externo para trabalhar com a empresa é o próprio dono da empresa. Sendo assim ele não teria um interesse pessoal para ganhar comissões. “Ninguém pode roubar a si mesmo”.

8.4 Tomada de Decisão

Constata-se que as alternativas três e quatro é que apresentam soluções para o problema da empresa. A empresa não efectua o despacho antecipado para importar os seus produtos, pelo que os seus processos chegam a demorar entre três a quatro dias nas Alfândegas o que origina a chegada tardia do produto ao mercado.

Por outro lado o despachante que trabalha com a empresa tem muitos clientes, pelo que não presta a devida atenção a empresa.

A empresa deve optar por duas vias para resolver o problema:

Primeiro deve começar por fazer despachos antecipados para as suas importações dado que com esta modalidade o tempo de desembaraço aduaneiro é de um ou um dia e meio.

Segundo a empresa deve recorrer aos serviços de um despachante aduaneiro externo² que não têm muitos clientes, pois estes na perspectiva de segurar os clientes vão prestar maior atenção e vão contribuir para que o processo de desembaraço seja mais célere.

8.5 Controle da Decisão

A empresa deve controlar se a decisão de fazer um despacho antecipado para as suas importações e trocar de despachante aduaneiro vai contribuir para que os produtos cheguem no mais curto espaço de tempo aos seus clientes.

² Recentemente houve um concurso para licenciar novos despachantes aduaneiros por meio do diploma ministerial 16/2002, em que muitos concorrentes tiveram resultados positivos, estando neste momento a exercer a actividade de prestação de serviços de desembaraço aduaneiro de mercadorias

9. CONCLUSÕES

No presente trabalho, falou-se do processo de tomada de decisão. Constatou-se que o processo de tomada de decisão racional, obedece cinco passos: Identificação e definição do problema, Identificação de alternativas para a resolução do problema, Avaliação das alternativas, Tomada de decisão consoante a escolha da melhor alternativa e por fim, controle da decisão tomada.

Abordou-se o aspecto de conflito entre o Agente e o principal e verificou-se que pode ocorrer o conflito entre os gestores das empresas e os proprietários da mesma, quando os gestores não forem simultaneamente proprietários da empresa. Assim os gestores iriam tomar decisões de maneiras a alcançar os seus objectivos individuais em detrimento da maximização do lucro que é o objectivo dos proprietários.

Na empresa em que se fez o estudo de caso, aplicando o modelo racional de tomada de decisão verificou-se que o que origina a entrega com atraso dos produtos aos clientes é facto de a empresa não efectuar despachos antecipados dos seus produtos e também a eficiência do despachante aduaneiro com que a empresa trabalha.

O conflito entre o Agente e o Principal não se pode verificar, pois, o proprietário é ao mesmo tempo gestor da empresa, tomando as decisões com vista a alcançar o maior lucro possível.

A hipótese de os clientes estarem a efectuar as suas encomendas com atraso, não constitui realidade, pois estes cumprem as orientações dadas pela empresa, efectuando as suas encomendas até a segunda-feira de cada semana.

As hipóteses de a empresa demorar ir buscar produtos e o facto de os gestor estar a obter comissões na firma despachante também não são observadas pelo facto de a empresa deslocar-se sempre todas as quartas-feiras para buscar os produtos junto ao seu fornecedor. Por outro lado o gestor da empresa, não obtém nenhuma comissão junto a

firma despachante, pois este é ao mesmo tempo dono da empresa e não estaria interessado que os processos de desalfandegamento dos produtos demorassem em busca do seu benefício pessoal.

A hipótese de o tempo de desalfandegamento ser longo é uma realidade. Primeiro porque a empresa não efectua um despacho antecipado das importações que faz e também pelo facto de o despachante com que a empresa trabalha possuir muitos clientes não prestando a devida atenção a empresa.

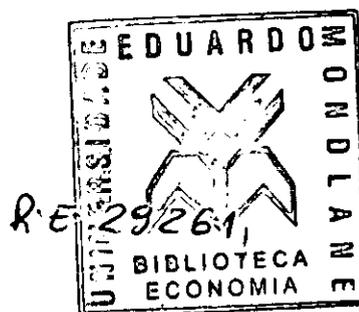
A empresa pode optar por trabalhar com novos despachantes aduaneiros pois, recentemente houve um concurso para licenciar novos despachantes aduaneiros em que muitos candidatos aprovaram nos exames, estando neste momento a exercer a actividade de despachante aduaneiro.

10. RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se a Norco Moçambique que passe a efectuar despachos antecipados das suas importações e que mude de despachante para que o processo de desalfandegamento das suas mercadorias seja mais célere.

Outras recomendações vão no sentido de a empresa poder tentar encontrar outras alternativas que podem contribuir para a empresa poder entregar a tempo os produtos aos seus clientes, como pode ser o caso de no futuro poder fazer mais viagens semanais para responder as solicitações dos seus clientes.

A outra alternativa vai no sentido de a empresa pensar em poder produzir localmente os produtos que importa, para evitar depender da burocracia existente nas Alfândegas.



BIBLIOGRAFIA

- DUBRIN, Andrew J. **Princípios de Administração**. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.
- GOMES, Luis F.A.M Monteiro, ARAYA, Marcela C.G, CARIGNANO, Claudia. **Tomada de decisões em cenários complexos**. São Paulo: Thomson, 2004
- KOUTSOYIANNIS, A. **Modern Microeconomics**. Hong Kong: ELBS, 1975.
- MARQUES, Ana Paula. **Gestão da Produção. Diagnóstico, Planeamento e Controlo**. Lisboa: Texto Editora, 1996.
- MEGGINSON, Leon C, MOSLEY, Donald C. PIETRI Jr, Paul H., **Administração Conceitos e Técnicas**. São paulo: HARBRA ltda, 1986
- MENEZES, H. Caldeira. **Princípios de Gestão Financeira**. 8ª Edição. Lisboa: Presença, 1996.
- NEWMAN, William H. **Ação Administrativa**. 4a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1987
- PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 4a Edição. São Paulo: Macron Books, 1999
- STONER, A. F. James, FREEMAN, R. Edward. **Adiministração**. 5ª Edição. Rio De Janeiro: Prentice-Hall,1982.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000
- DIPLOMA MINISTERIAL Nº 16/2002 – **Aprova o Regulamento do Exercício da Actividade de Despacho de Mercadorias e do Licenciamento do Despachante Aduaneiro, e revoga o Diploma Ministerial nº 92/2000, de 2 de Setembro.**
- DECRETO Nº 30/2002 – **Aprova as Regras Gerais de Desembaraço Aduaneiro.**