



CATÓLICA
LISBON

SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS



INTRODUÇÃO À
GESTÃO

iGEST

2012/2013

Elaborado por:

Bernardo Marques da Silva

Índice

3- Introdução: conceitos básicos

3- *Stakeholder theory VS Shareholder theory*

4- Vantagem Competitiva

4-Teoria das Organizações

10- *Corporate strategy*

10-Finanças

16-*Corporate governance*

18-Marketing

22-Gestão de Operações

24-Gestão de Informação

25-Gestão de Recursos humanos

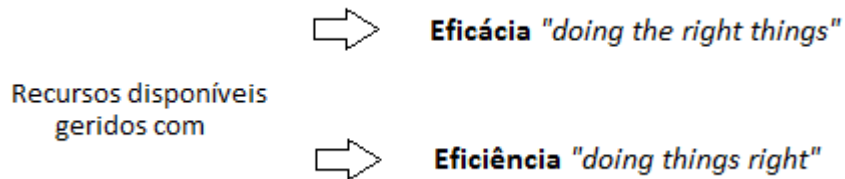
27-Missão e Visão

28-Leituras “Business Essential’s”

- **Organização:** Conjunto de pessoas deliberadamente organizadas para a obtenção de um/uma determinada finalidade/objectivo.



- **Gestão (“Management”):** Processo de organização de recursos visando a obtenção de uma finalidade específica com eficiência e eficácia.



- **Eficácia:** Atingir os objectivos que foram propostos.
 - **Eficiência:** Atingir o maior nível de “output” como o menor nível de “input” possível.
- **Empresa:** Organização que visa obter uma determinada finalidade específica com criação de valor para os seus accionistas ou proprietários (“Shareholders”)

Stakeholder theory VS Shareholder theory

- **Shareholder theory :** decisões devem ser feitas no sentido de aumentar o valor total de mercado da empresa.

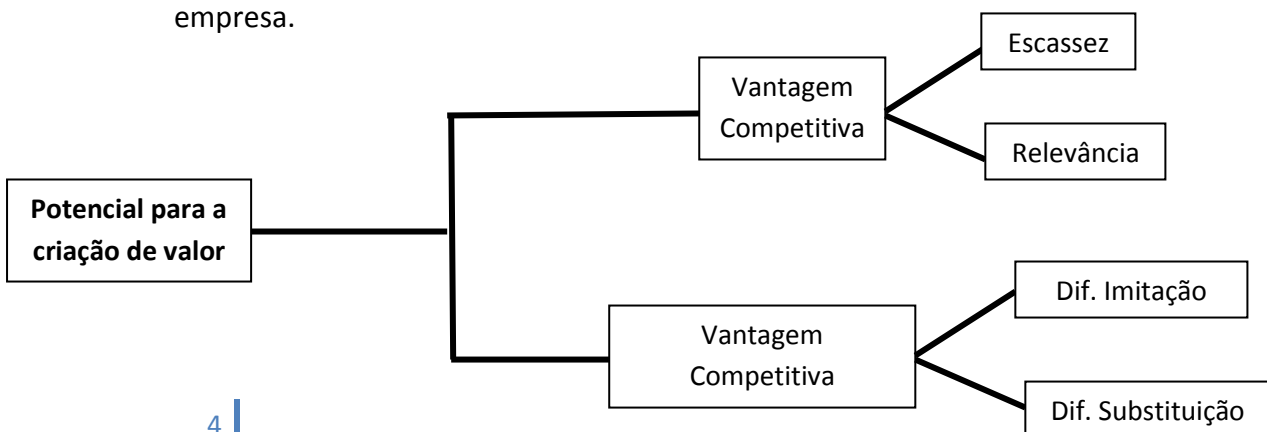
● **Stakeholder theory:** Decidir tendo em conta os interesses de todos os “stakeholders” da empresa.

- **Stakeholder:** Grupo ou indivíduo que afecta ou é afectado pela diferente evolução da empresa.
- **Tipos de stakeholder's:**
 - ✓ **Capital Market Stakeholder's:** Accionistas, fornecedores de capital
 - ✓ **Product Market Stakeholder's:** Clientes, fornecedores, comunidades envolventes, sindicatos
 - ✓ **Organizational Stakeholder's:** Colaboradores (Gestores e outros)

● **Numa empresa...**

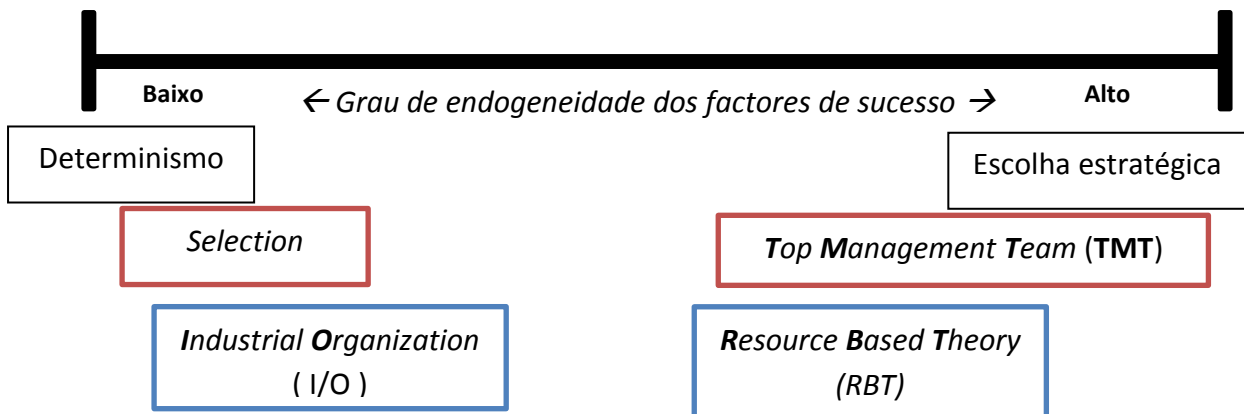
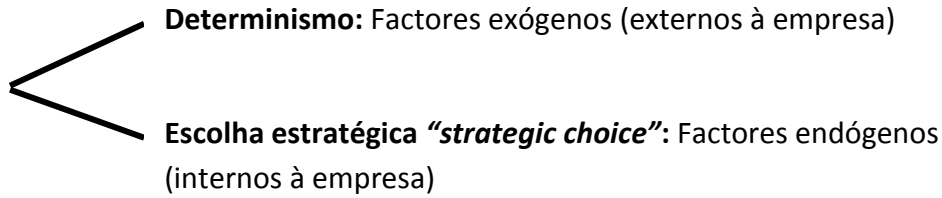


- Com base numa estratégia para a construção e utilização de uma vantagem competitiva visando a criação de valor.
- **Vantagem Competitiva:** Quando uma empresa tem mais probabilidades de gerar valor. Quando uma empresa pode conseguir realizar algo potencialmente valioso cujos rivais dificilmente conseguirão replicar.
- **Criar valor:** Aumentar de forma sistemática o valor total de mercado da empresa.

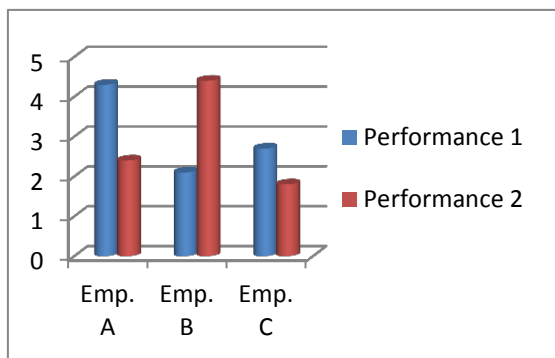


Teoria da Organizações

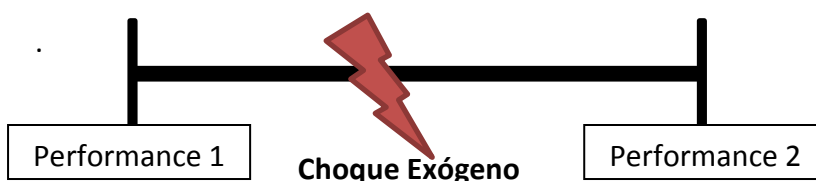
O que explica o sucesso de diferentes empresas?



- **Selection:** Quanto maior for o ajustamento entre a empresa e o contexto externo mais vantajoso é. Dependendo do seu grau de “fit” maior/menor será o seu sucesso.



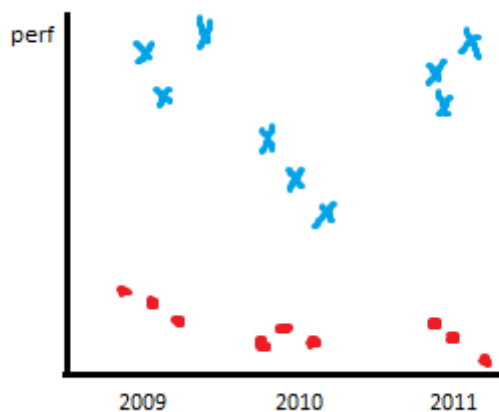
- A alteração dramática de 1 ou mais forças do contexto externo (choque exógeno), fizeram com que certas empresas ficassem melhor adaptadas (maior *fit*) do que outros, tendo assim mais sucesso



- **TMT:** Segundo esta teoria o sucesso deve-se a maior/menor qualidade do TMT da empresa e às decisões por ele tomadas.

● **Principais modelos de criação de V. Competitiva**(Em contextos estáveis, no máx. 1 choque exógeno)

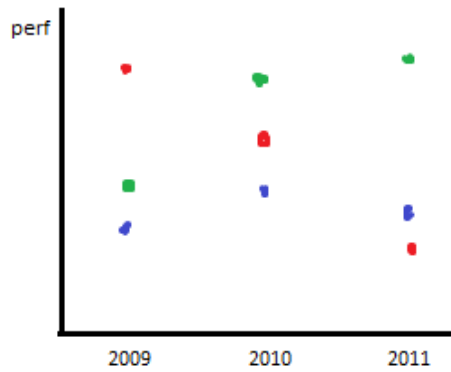
- **I/O:**
 - ✓ Factor principal: Sector
 - ✓ Factor secundário: Posicionamento
- Depois de escolher o sector de actuação procuram-se os recursos e capacidades que mais beneficiarão a empresa.



Sector 1 Sector 2

- O que motiva as alterações de desempenho nas diferentes empresas são factores externos e não o seu desempenho intrínseco. A variação num certo sector é generalizada.

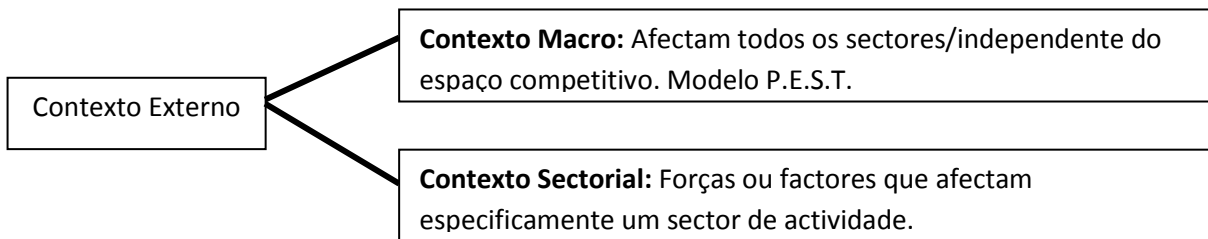
- **RBT:**
 - ✓ Factor principal: Competências Nucleares (“*Core Competences*”)
 - ✓ Factor secundário: Recursos e Capacidades
- Focando-se nas suas competências nucleares, a empresa irá fomentar o seu aproveitamento ao máximo, de modo a gerar valor.



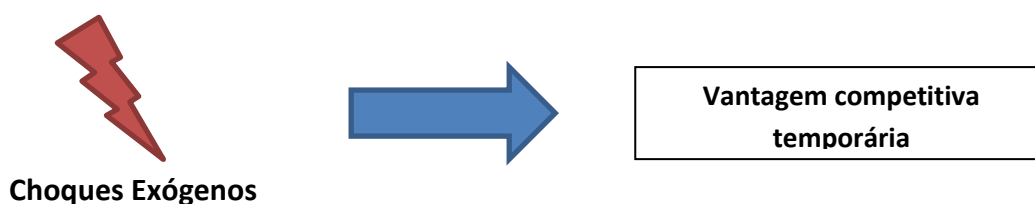
Emp.1 Emp.2 Emp.3

- O sucesso diferenciado de empresas do mesmo sector é explicado pela RBT, diferentes capacidades/recursos geram diferentes “outcomes”.

- I/O e RBT tem em comum o facto de ambas se aplicarem em contextos externos estáveis, i.e., dinâmicos mas sem grandes alterações.
- **Contexto externo:** conjunto de factos/eventos/tendências/etc futuros a ocorrer no exterior da empresa que na opinião do decisor/analista têm significativa probabilidade de ocorrência e de impacto na vida futura da organização.



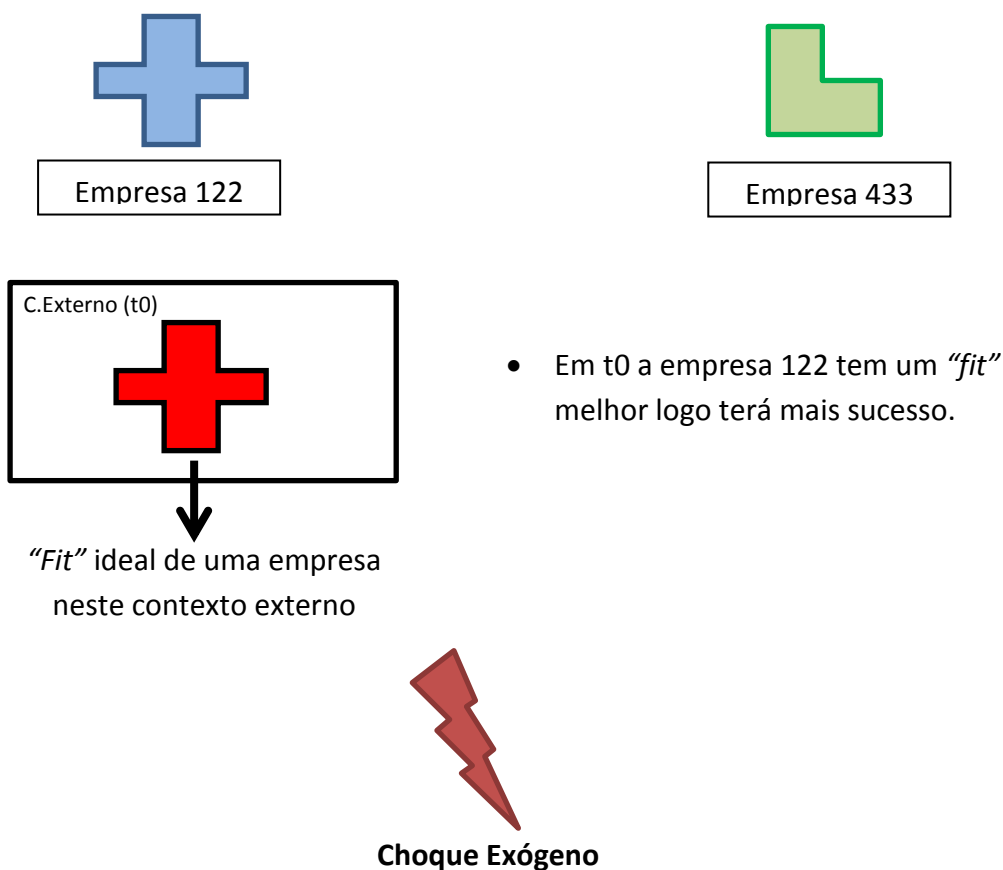
- **Contexto Macro:**
 - ✓ Variáveis **Político-legais:** legislação laboral, regime de incentivos, leis de protecção ambiental...
 - ✓ Variáveis **Económicas:** PIB, inflação, taxas de juro, desemprego, alterações cambiais
 - ✓ Variáveis **Socioculturais e demográficas:** estilo de vida, conduta dos consumidores, taxa de crescimento da população
 - ✓ Variáveis **Tecnológicas:** investimento público em I&D, protecção de patente
- **Contexto Sectorial:** Alterações que possam acontecer no que esteja relacionado com investidores, clientes, fornecedores, grupos de interesse, comunidades, etc

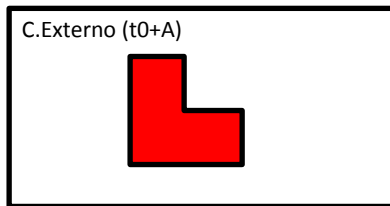


● Principais modelos de criação de V.Competitiva (Em contextos voláteis)

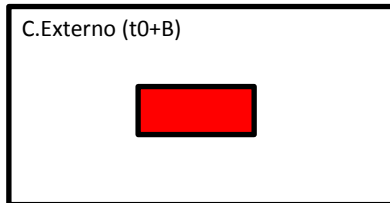
	<i>External Selection</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>
Ponto de Partida	Choques exógenos	Choques exógenos
Efeito	Alteração do sucesso relativo	Alteração do sucesso relativo
Mecanismo	Seleção Externa	Adaptação diferenciada

✓ Exemplo





- Ao alterar-se o c.externo, após o choque exógeno, faz com que o grau de “fit” seja diferente. Assim em t0+A a empresa 433 tem um “fit” melhor logo terá mais sucesso.



- Neste caso, para aumentar o seu grau de “fit”, qualquer uma das empresas teria de se reestruturar. Desse modo, a t. “dynamic capabilities” explica o facto de uma empresa se modificar por forma a adaptar-se ao mercado

- **Conclusão:** Quer a “external selection” quer a “dynamic capabilities” procuram explicar o sucesso, uma considera que o sucesso depende de como o mercado pode ou não estar em «equilíbrio» com a empresa. A outra explica que o sucesso reside na capacidade de uma empresa se reestrutura conforme o mercado se altera.
- “Dynamic capabilities” : potencial da organização para resolver problemas de forma sistemática
 1. Detectar oportunidades e ameaças
 2. “Make timely decisions”, decidir no timing correcto
 3. “Make market oriented decisions”, decidir sempre em favor do cliente
 4. Capacidade para alterar a base de recursos, o que era necessário antes pode não o ser actualmente

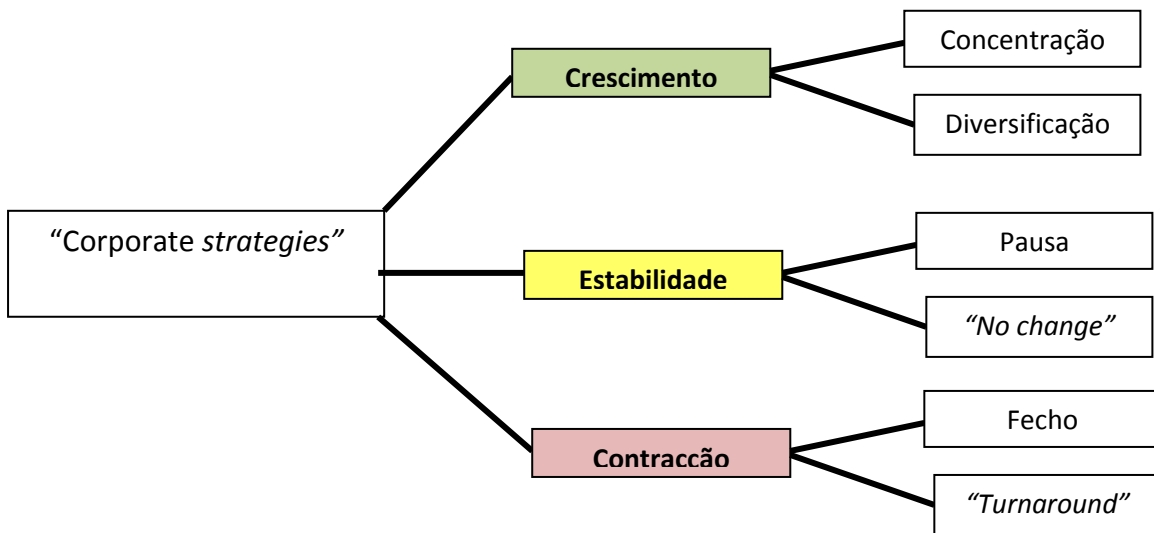
● Contexto Interno

- **Recursos:** “Inputs” do processo de produção da empresa.
 1. Tangíveis:
 - ✓ R. financeiros (Cap. Endividamento/ cap. De autofinanciamento)
 - ✓ R. físicos (Localização/dimensão/matérias primas)
 2. Intangíveis:
 - ✓ Reputação junto de clientes e de fornecedores
 3. Humanos:
 - ✓ Características dos RH (Qualificação/experiência/lealdade)

- **Capacidades:** Aptidões para utilizar um ou mais recursos na prossecução de uma dada actividade ou tarefa.
- **Competências nucleares / “Core competences”:** Recursos e capacidades que podem servir para criar uma vantagem competitiva sustentada no tempo.

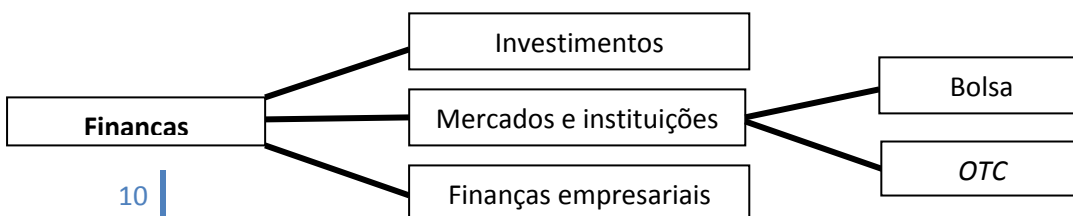
● **“Corporate strategies” (estratégia empresarial de grupo)**

- Determinação dos negócios em que queremos estar, orientação geral da empresa em relação ao crescimento e atitude face ao crescimento. Surge com base na análise do c.externo e interno.



- **Concentração:** crescimento através de aquisição e concentração na empresa de diversos negócios (ou empresas) idênticos ao negócio inicial da empresa
- **Diversificação:** crescimento através de novos negócios, distintos do negócio ou mesmo sector onde a empresa já está em operação

Finanças



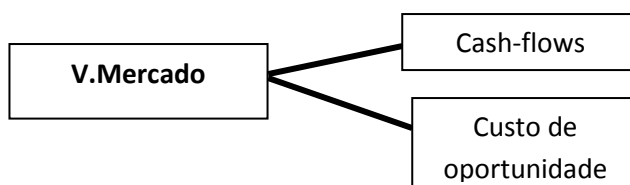
- Em **finanças empresariais** lida-se com decisões de investimento (onde investir?), de financiamento (como obter financiamento?) e de política de dividendos (Distribuir dividendos ou reinvestir?).

● **Modos de financiamento de uma empresa**

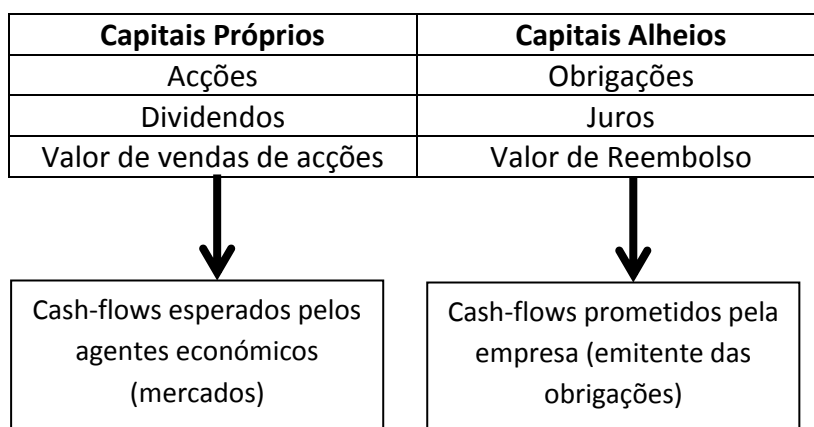
- Empréstimos (Capital alheio)
- Emissão de Acções (Capital próprio)
- Emissão de obrigações (Capital alheio)
- *“Family,fools & friends”* (Normalmente para fundação)
-

● **Objectivo** → Criar valor → Aumentar o valor total de mercado

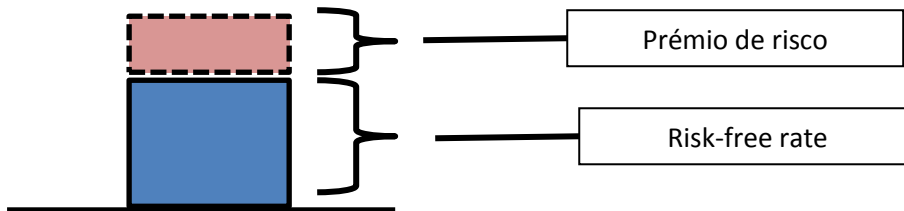
- **Valor Contabilístico:** o valor pelo qual um activo/passivo é inscrito nos documentos contabilísticos da empresa.
- **Valor de mercado:** É o preço que o activo/instrumento financeira é ou seria transaccionado num mercado livre e competitivo.



- **Cash-flows:** fluxos monetários pagos/recebidos pela empresa ou gerados pelos instrumentos financeiros.



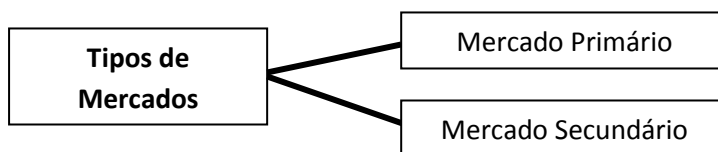
- **Custo de oportunidade:** melhor taxa de rentabilidade alternativa disponível no mercado para um nível de risco similar.



- **“Default Risk”:** O risco de não ser feito o reembolso de uma dívida.
- **Prémio de Risco:** a taxa de juro adicional (spread) derivado do risco específico de determinado investimento.

Nota: Quanto maior o “default risk”, maior será o prémio de risco exigido pelos mercados.

Mercados e Instrumentos financeiros



● Mercado Primário

- Emissão de títulos (EX: Acções, obrigações,...) para a 1ª venda. Quando uma empresa entra em bolsa: “*IPO-Initial Public offering*”

● Mercado Secundário

- Transacção de títulos anteriormente emitidos em:
 - ✓ Bolsa – mercados secundários organizados
 - ✓ OTC – “*Over the counter*”- fora de bolsa

● Obrigações / “Bonds”

- O que caracteriza uma obrigação?
 - ✓ **Valor nominal/ Valor de Face / “Par Value”**- valor de emissão da obrigação.
 - ✓ **Taxa de Cupão** – taxa de juro FIXA paga por determinada obrigação.
Nota: O valor do cupão só é alterado em caso de renegociação.
 - ✓ **Maturidade** – data em que é feito o pagamento do valor de reembolso e eventual prémio.
 - ✓ **Periodicidade** do pagamento do cupão
 - ✓ **Valor de Mercado** – Custo de oportunidade dessa obrigação
 - ✓ **Prémio de reembolso** – Valor adicional que é pago aquando do reembolso. Quando existe está previamente definido no empréstimo obrigacionista.

● Fontes de Rendimento de uma Obrigação

1. Juros periódicos
2. Os juros dos reinvestimentos dos juros periódicos
3. A mais (ou menos) valia resultante da venda/amortização da obrigação

Casos particulares

- “*Zero-coupon bond*” – Obrigação que não efectua o pagamento de juros periódicos, na maturidade faz o pagamento do valor de reembolso e do valor de todos os cupões. Na sua avaliação consideram-se juros periódicos como sendo valores teóricos.

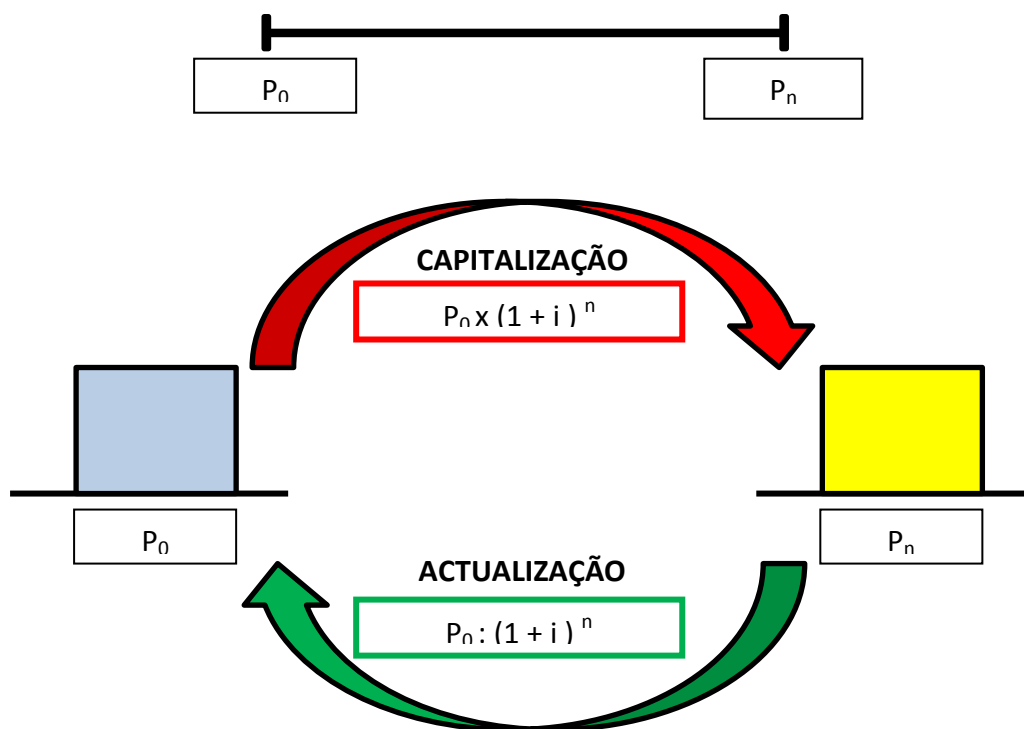
<i>Zero-Coupon Bond</i>	Maturidade- N
	Valor de Reembolso = Valor Nominal
	Cupão – 0

Juros Compostos VS Juros Simples

- **Juros Compostos:** o juro de um período é calculado com base no valor do depósito do final do período imediatamente anterior.
- **Juros Simples:** o juro de um período é calculado com base no valor do depósito inicial.

● Avaliação de obrigações

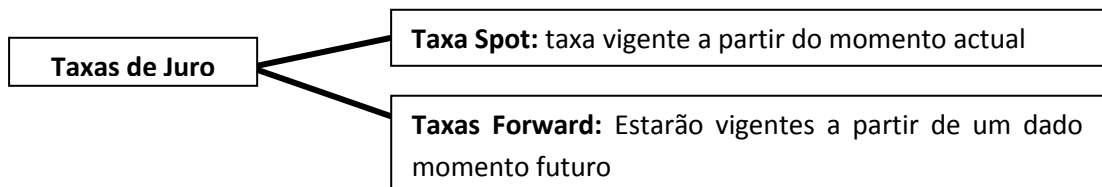
É necessário proceder-se a uma análise cuidada das obrigações porque o dinheiro tem um valor temporal (advém da permanente oportunidade de investimento)



- Como os diferentes "cash-flows" são realizados em diferentes momentos no tempo, o cálculo do valor de mercado de uma obrigação não se pode basear na adição simples desses CF's, torna-se sempre necessária uma actualização ou capitalização.

- **Fórmula para actualização ZCB**

$$P_0 = \frac{VN}{(1+S_{(0,N)})^N}$$



- **Lei do Preço Único**

$$(1+S_{(0,T)})^T = (1+S_{(0,t)})^t (1+F_{(t,T)})^{T-t}$$

• Exemplo de Avaliação de uma obrigação e cálculo de taxas

Características da obrigação:

- Maturidade: 3 anos
- Taxa de Cupão (i): 4,5%
- Valor Nominal: 700 €

Valor do Cupão: $I = VN \times i = 700 \times 4,5 = 31,5 \text{ €}$
--

Taxas dadas:

- A vigorar durante o 2º ano $\rightarrow F(1,2) = 5,250 \%$
- A vigorar durante o 4º ano $\rightarrow F(3,4) = 4,750 \%$

Outros dados:

- Obrigação ZCB, com maturidade 1 ano, VN-1000 € e VM- 947,500 €

Logo, podemos calcular a taxa $S(0,1)$:

$$947,500 = 1000 : (1 + S(0,1))^1$$

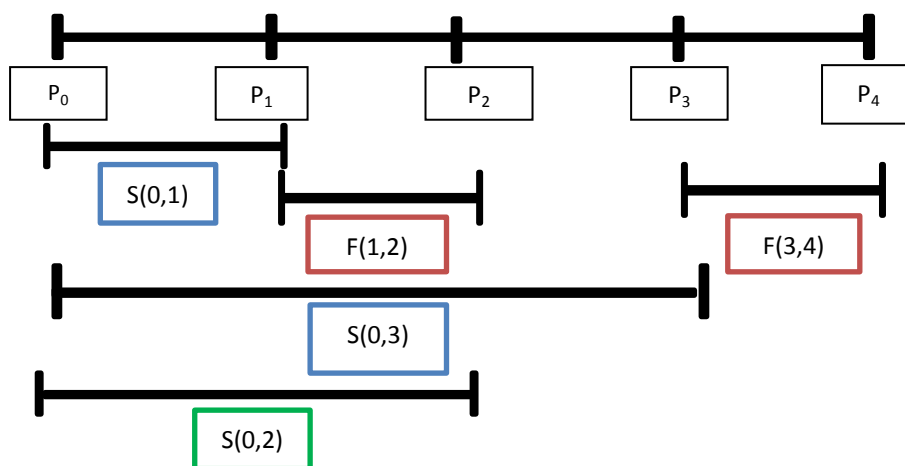
$$\Leftrightarrow S(0,1) = 1,05541 - 1 \Leftrightarrow S(0,1) = 0,05541$$

- Obrigação ZCB, com maturidade 3 anos, VN- 100 € e VM- 85,850 €

Logo, podemos calcular a taxa $S(0,3)$:

$$85,850 = 100 : (1 + S(0,3))^3$$

$$\Leftrightarrow S(0,3) = \sqrt[3]{1,16428} - 1 \Leftrightarrow S(0,3) = 0,05217$$



$$(1 + S(0,2))^2 = (1 + S(0,1)) \times (1 + F(1,2)) \Leftrightarrow S(0,2) = \sqrt{(1 + S(0,1)) \times (1 + F(1,2))} - 1$$

$$\Leftrightarrow S(0,2) = 0,05395$$

$$P_{0(Obrigação)} = \frac{C}{(1 + S(0,1))^1} + \frac{C}{(1 + S(0,2))^2} + \frac{C+VR}{(1 + S(0,3))^3} \Leftrightarrow P_{0(Obrigação)} = 686,200 \text{ €}$$

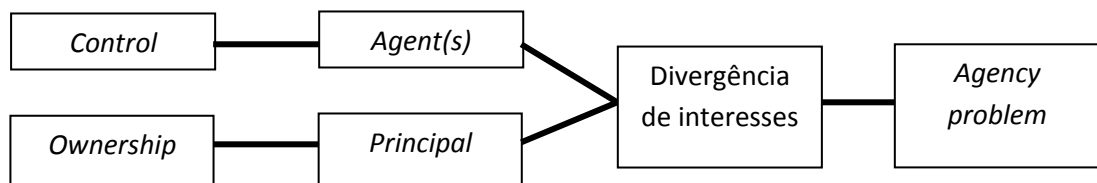
NOTA: 1) Elaborar sempre a linha do tempo para ter uma noção mais clara das taxas que dispomos e quais temos que calcular 2) A partir das fórmulas trabalha-se com eq. Matemáticas.

● “Corporate Governance”

- Conjunto de mecanismos destinados a influenciar o processo de decisão de uma empresa, no sentido de se corresponderem aos objectivos traçados.

OBJECTIVO DA EMPRESA → criar valor de forma sustentada → Satisfazer os diferentes “Stakeholder’s”

- “Ownership” vs “control” : o “dono” da empresa deixa de ser o “gestor”, existe uma profissionalização da gestão, contudo esta mudança acarreta alguns custos.



- Accionistas (“Principal”)
 - ✓ Empresa é um veículo de investimento
 - ✓ Capital em risco, mas influência limitada nas actividades da empresa
 - ✓ Expectativa que os “agente(s)” executem um trabalho árduo e exigente, i.e., que se esforcem ao máximo
- Gestores (“Agent(s)”)
 - ✓ Empresa é uma fonte de salário/prestígio/outras regalias pessoais
 - ✓ Decisões (mesmo que inconscientes) que podem beneficiar o próprio e não a empresa
- “Cost of agency” : são todos os custos que advém da existência e da tentativa de resolução de conflitos de interesses “principal-agent(s)”
- Mecanismo para resolução do “agency problem”
 - ✓ Internos
 1. Corpo accionista
 2. Conselho de administração
 3. Incentivo dados aos gestores
 - Externos
 1. “Market for Corporate Control”

1. Corpo Accionista

- Hire & fire power : contratar/despedir gestores
- Ratificação e monitoring: analisar detalhadamente as decisões e os seus custos-benefícios ao longo do tempo (antes/durante)
- Política de dividendos

Críticas ao Mec. do Corpo Accionista

- Maiorias dos accionistas não vão às AG's, logo não estão presentes no acto de decisão
- Exercício das "proxies": delegação a alguém do poder de voto, sendo seu representante nas AG's, desta forma decisão será a que interessa mais ao representante
- Quando grandes accionistas não gostam dos gestores "votam com os pés" (Desistem de tentar fazer alterações deixando a empresa seguir o seu rumo, mesmo que seja num mau caminho)
- "Shareholder activism"- fora das AG's os accionistas tentam dar um novo rumo à empresa.

2. Conselho de Administração

- "Chairman & CEO" ou "Chairman + CEO"

Vantagens Separação	Desvantagens Separação
Facilidade em substituir CEO	Liderança atenuada
Tempo para diálogo com accionistas (chairman)	Colisão de funções



"Chairman runs the board, CEO runs the company"

- Representação dos interesses dos accionistas
- Responsabilidades de monitoring e de sistemas remuneratórios
- Membros executivos vs membros não-executivos
 - ✓ Críticas
 - Membros não-exectuvios passam pouco tempo na empresa, logo não tem verdadeira noção do seu funcionamento
 - Podem apresentar fraca ou nula especialização em contabilidade/finanças
 - São escolhidos pelo CEO

3. Incentivos dados aos gestores

- Salários: revisão periódica, promoções, mérito
- Bónus baseados em resultados da empresa
- "Stock options"

1. "Market for Corporate Control"

- "Takeover"
 - ✓ Veículo de eficiência
 - ✓ Antitakeover rules
 - ✓ Barreiras culturais

● Marketing

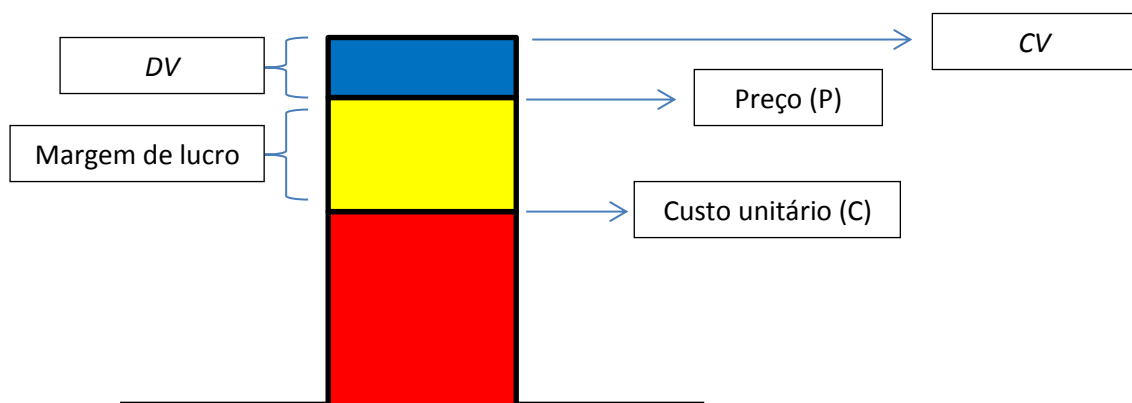
É o processo de obtenção da satisfação do cliente com criação de valor para os accionistas

- **Necessidades:** requisitos básicos do ser humano
 - ✓ Físicas/Fisiológicas
 - ✓ Sociais
 - ✓ De auto-realização
- **Desejos:** as formas que as necessidades adquirem sob a influência da cultura e da necessidade do individuo
- **Produtos/Serviços:** algo capaz de satisfazer as necessidades ou desejos

● Customer Value (CV) VS Delivered Value (DV)

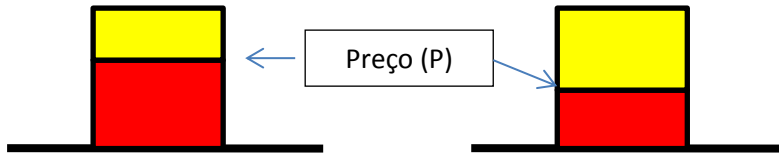
- **Customer Value:** máximo valor que um dado consumidor está disposto a pagar por um bem ou serviço
- **Delivered Value:** Valor deixado pela empresa no cliente

Exemplo

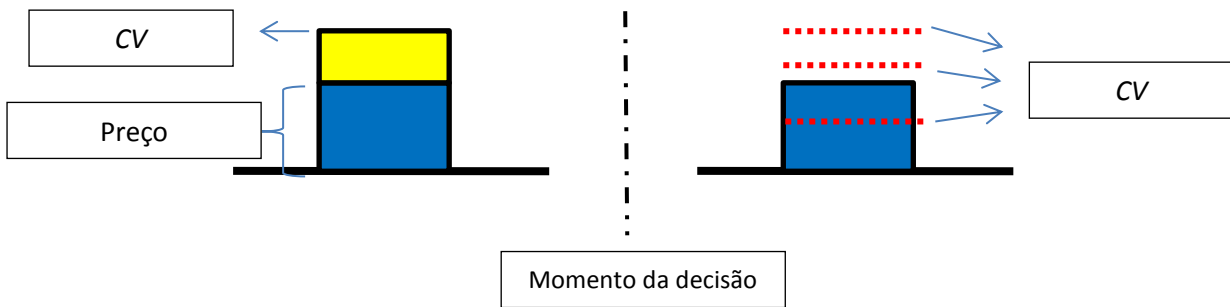


- Princípios

1. Os consumidores exercem a sua decisão com base no DV
2. Se $DV > 0$, então as pessoas compram o produto/serviço de livre vontade. Caso contrário não o fariam.
3. O que importa são os DV's relativos (entre as diferentes empresas), ou seja, os diferentes preços praticados.



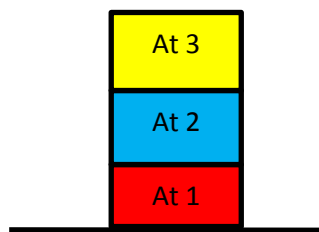
4. CV/DV *ex ante* (antes da compra) é tão importante como *ex post* (após a compra), influenciam a escolher o «nosso» produto como para efeitos de lealdade/fidelidade/recomendação.



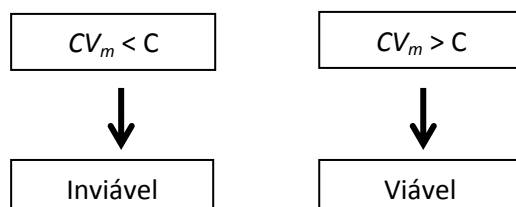
5. Fundamental perceber a origem do CV (analisar o que influencia as preferências dos clientes)

- **Atributos:** características que dão valor aos produtos/serviços.



Diferentes atributos têm diferente peso no CV. O CV é a totalidade dos atributos. Logo, consoante os diferente atributos será o CV



6. Deve analisar-se o CV e o C em termos marginais.



- **Satisfação:** sentimento que resulta da comparação da performance e das expectativas em relação a um produto.

 Expectativas = *CV ex ante*
 Performance = *CV ex post*



● *SPT VS LGD Marketing*

- **LGD : Lunch, Golf & Dinner**

- **SPT** marketing:

1. “*Segmentation*” : processo de divisão de um mercado em segmentos

✓ Variáveis de segmentação

- Geográficas: Região/País/Urbano/Rural
- Demográficas: Idade/Género/Nível de rendimento/Form. Escolar/Religião/(etc)
- Psicográficas: personalidade do consumidor; Valores/Estilo de vida que aspiram/Personalidade
- Comportamentais: afectam o comportamento face ao consumo; Benefícios/Ocasão/Tipo de utilizador/Nível de utilização/ atitude face ao produto

- ✓ Mercado: pessoas e/ou organizações com necessidade, desejos e intenção de comprar.
- ✓ Segmento de mercado: sub-grupo de pessoas e/ou organizações que partilham uma ou mais necessidades, características ou comportamentos.

- ✓ Os segmentos devem ser:
 1. Identificáveis: o que os distingue? Separados de forma clara?
 2. Mensuráveis: quantificar o que pertence a cada segmento
 3. Substanciais: será considerável certa quantidade?
 4. Diferenciáveis: quem está nos diferentes segmentos reage de modos específicos aos pacotes de “marketing mix”.

2. “Targeting” : processo de avaliação do grau de atractividade para um dado segmento e escolha do segmento-alvo.
3. “Positioning”: Capacidade de através de um “marketing mix” adequado colocar o produto/serviço num lugar claro/distinto/desejável na mente do consumidor. (“Como nos vamos colocar na mente do consumidor?”)

● “Marketing mix”

Instrumentos de marketing tático. *The 4 P’s*

- *Product*: satisfaz a necessidade/desejo do cliente alvo
- *Price*
- *Place*: distribuição, tornar o produto/serviço mais acessível
- *Promotion*: comunicação, transmissão dos méritos do produto/serviços aos clientes por forma a persuadi-los a comprar

➤ Níveis de produto

1. Nível nuclear (“*Core Benefit*”): essência do que o consumidor pretende quando está a comprar o produto.
2. Nível básico (“*Basic/Actual product*”): elementos que corporizam o produto e o ajudam a diferenciar-se. (Ex: Marca)
3. Nível lato (“*Augmented product*”): elementos complementares do produto/serviço que apoiam a sua diferenciação, do nível básico.



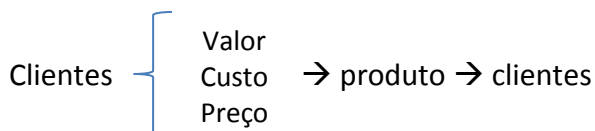
Nota: Devido à elevada concorrência no nível nuclear, a diferenciação do produto será feita com base nos níveis básico e lato

➤ *Price*

- *Cost-based pricing* (determinação do preço c/ base no custo)

Produto → custo → preço → valor → clientes

- *Value-based pricing* (determinação do preço com base no CV)



Nota: É necessário supor um CV e colocar um P menor, mas também avaliar o C e colocar um P superior

➤ *Place*

- Canal de distribuição: conjunto de organização (intermediários) envolvidos no processo de disponibilização de um produto
- *Funções:* informação/pós-venda/ contactos /customization/financiamento /entrega física

✓ Tipos de canais

Fornecedor-----Cliente

Fornecedor-----Retalhista-----Cliente

Fornecedor-----Grossista-----Retalhista-----Cliente

Fornecedor-----Grossista-----Intermediário----Retalhista-----Cliente

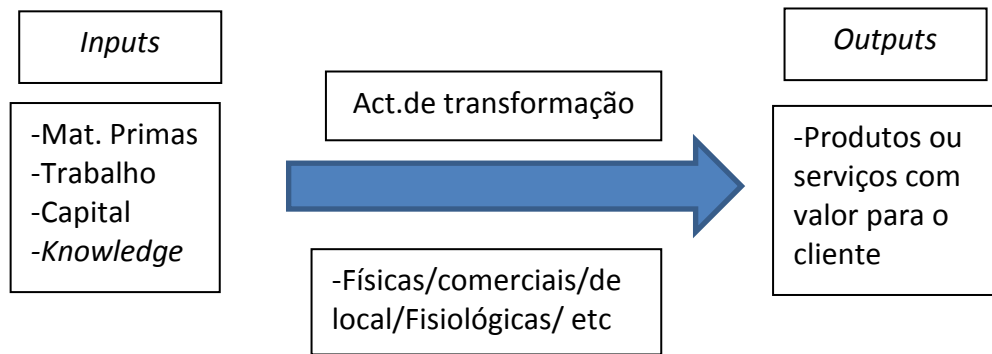
➤ *Promotion*

- Publicidade: apresentação/promoção não personalizada do produto
- Promoção de vendas: incentivos de curto prazo que visam estimular a compra e/ou aliciar a experimentação (oferta de “*samples*”, promo. Do tipo leve 3 pague 2, etc)
- Relações Públicas: construção de relações favoráveis com vários públicos da empresa (“*investors relations*”, “*lobbying*”, imprensa,etc). Pode conseguir-se, p/ exemplo, celebridade a utilizar o produto.
- Vendas Pessoais: apresentação personalizada do produto/serviço por uma força de vendas (“*face-to-face*”)

● Gestão de Operações

“Transformar “*inputs*” em “*outputs*””

Consiste na concepção, o funcionamento e a melhoria do sistema de produção que cria os produtos e/ou serviços de uma empresa através da transformação de “*inputs*” em “*outputs*” com valor para os seus clientes.



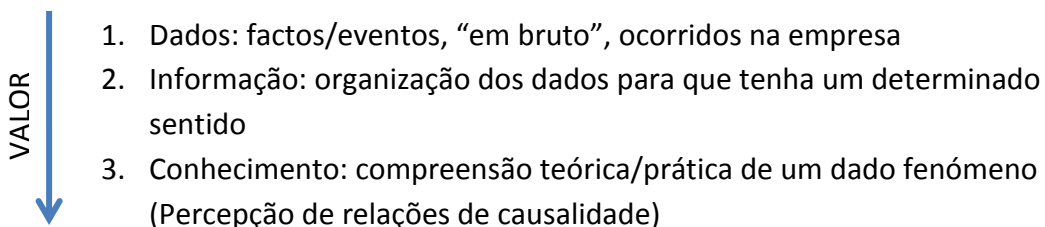
- Processo: conjunto de tarefas, ligadas por fluxos de bens e informação, que transformam vários “inputs” em “outputs” variados.
- Operação: conjunto de processos
- “Cycle time”/ tempo de ciclo: tempo necessário para completar sucessivos conjuntos de unidades.
- “Idle time”/tempo morto: tempo não aproveitado para realização de qualquer operação útil.
- “Bottleneck”/factor de estrangulamento: elemento do processo que limita a capacidade.
- “Lead time”: tempo total do processo de produção
- “Supply Chain”
Fornecedor→fabricante→(grossista)→retalhista→consumidor
- ✓ Integração vertical: detenção por parte de uma mesma empresa de mais do que 1 interveniente da “supply chain”. Por exemplo, sendo o fabricante e o retalhista.
Vantagens: maior coordenação e eficiência dos processos
Desvantagens: elevados investimentos, dificuldades em ajustar o sistema à diversidade dos produtos.
- ✓ Decomposição da supply chain: devido à necessidade de produzir elementos mais complexos/diversificados, em maior escala e cada vez mais específicos.

- ✓ *Supply chain management*: configuração, coordenação e melhoria de um conjunto de operações sequenciais.
 - Configuração: que característica para o produto? Que tecnologias são necessárias? Que parcela produzir na empresa?
 - Coordenação: quando produzir? Fixar níveis desejados de capacidade/stock/*lead time*; garantir fornecimentos com qualidade e timing; circular informação sobre procura e performance
 - Melhoria: implementar novas soluções, por forma a melhorar a performance (redução de custos, diminuição do *lead time*)

- Para uma gestão eficaz da “*supply chain*” é necessário que os fornecedores e os clientes operem de forma coordenada. A única maneira de garantir que tem os mesmos objectivos é através da partilha e circulação de informação, para isso, é necessário que se estabeleçam relações de confiança entre as partes. Além do mais, o sucesso será medido pelo conjunto das várias “etapas” e não pelo desempenho individual de cada uma, concluindo-se assim que, somente um desenho/operação conjunto da “*supply chain*” será benéfico.

● Gestão de Informação

- Sistema de informação: conjunto de componentes inter-relacionados que obtêm, processam, armazenam e distribuem informação para apoiar a tomada de decisão, coordenação e controlo de uma dada organização. Baseiam-se nas tecnologias de informação (TI) como resposta a desafios colocados quer pelo meio externo quer interno.



- Sistemas de informação

- ✓ Organização: pessoas, estrutura (inclui procedimentos/regras), cultura...
- ✓ Gestão: estratégias, plano, níveis de gestão (hierarquia)...
- ✓ Tecnologia: Hardware, software, tec. de comunicação, rede...

● **Gestão de Recursos Humanos**

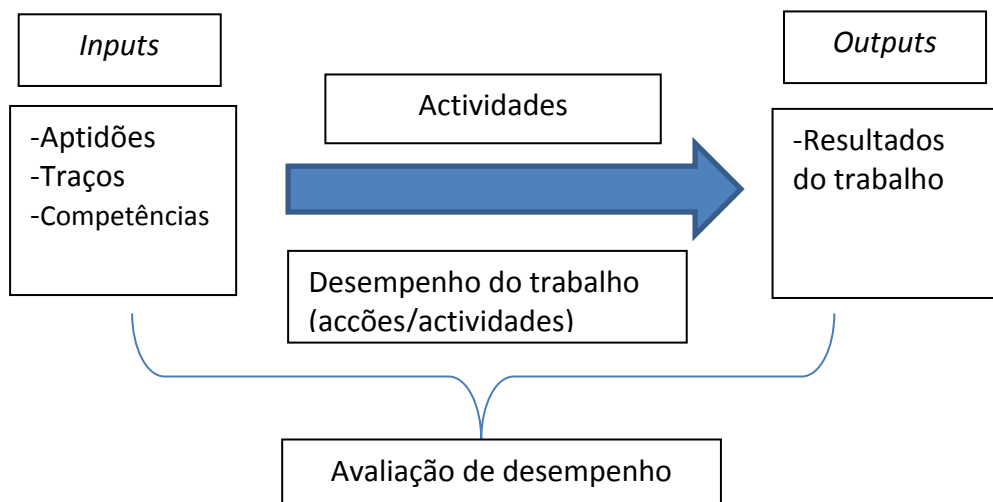
Processo de criação de competências necessárias à manutenção da vantagem competitiva, através da captação, retenção, desenvolvimento e utilização adequada dos RH de uma organização. Tem de ser constantemente revistas as competências que uma empresa busca, devido às variações de mercado vão surgindo diferentes desafios para os RH.

1. Recrutamento: atrair pessoas adequadas às necessidades da empresa. É fundamental que não atraia demasiadas pessoas, visto que irão ter défice/excesso de qualificações, competências pouco essenciais, etc
 - ✓ Recrutamento interno: atrair funcionários da própria empresa/grupo
 - ✓ Recrutamento externo: atrair fora da organização
 - ❖ Anúncios
 - ❖ Espontâneos (recepção de CV's sem solicitar)
 - ❖ Agências especializadas
 - ✓ Head Hunters (Buscam indivíduos para posições de topo)
- Descrição do trabalho: o que vai fazer? Cargo, deveres, condições de trabalho, supervisão, equipamentos...
- Requisitos do trabalho: o que precisa de saber fazer? Hab. literárias, experiência de trabalho, capacidade física/comunicação, responsabilidade...

2. Seleccção: seleccionar de entre os candidatos o que melhor se adequa às nossas necessidades

Fase	Razão da exclusão
1-Triagem preliminar	Interesses não compatíveis com a emp/trabalho
2-Preenchimento de formulário de candidatura	Falta de qualificação
3-Testes	Classificações medíocres (aplicar testes que sejam realmente adequados)
4-Entrevistas	Fracas aptidões interpessoais (2pax para 1 avaliar as reacções outra perguntar)
5-Verificação de referências	Referências fracas
6-Decisão de contratar	Disponibilidade de melhores candidatos
7-Oferta de emprego	-----

3. Desenvolvimento: Consiste na avaliação de competências e no treino

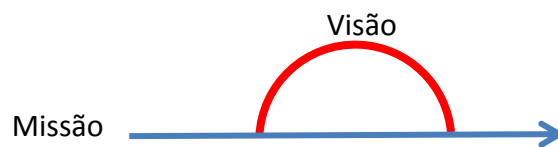


4. Compensação: Remunerações de funcionários devem ter como base a justiça social.

- ✓ Salários/Remunerações
- ✓ Incentivos (Bónus; performance based pay)→remuneração variável
- ✓ Benefícios (Carro; Casa; Seguros; Sistemas de apoio na saúde)

● Missão & Visão

- Valores: princípios, intemporais, da empresa que separam o bem do mal. Algo que a empresa nunca vai prescindir mesmo que se torne uma desvantagem. *“Há linhas que nunca se podem transpor”*.
- Missão: Razão de ser da empresa(algo muito próprio da empresa/específico dela) é diferente da estratégia/objectivos e também é diferente de produtos ou segmentos de clientes.
- Visão: Formato futuro da empresa na mente do seu líder, sendo partilhado pela generalidade da organização.



▪ **Anexo:** Leituras recomendadas

“Business Essentials”

Ronald J. Ebert & Ricky W. Griffin, Prentice-Hall

Introdução

“The Management Process”, “Types of Managers”, “Basic Management Skills”, 136 a 144 na 9ª edição (89 a 94 na 8ª edição)

“Leadership, Management and Decision Making”, 253 a 257 na 9ª edição (161 a 165 na 8ª edição)

Teoria das organizações

“Basic Motivation Concepts and Theories”, 225 a 229 na 9ª edição (142 a 145 na 8ª edição)

Estratégia

“Strategic Management: Setting Goals and Formulating Strategy”, 144 a 151 na 9ª edição (94 a 99 na 8ª edição)

Finanças

“Managing Finances” e “Risk Management”, (436 a 456 & 466 a 467 na 9ª edição); (264 a 284 na 8ª edição)

Corporate governance

“Noncorporate Business Ownership” e “Corporations”, 94 a 101 na 9ª edição (64 a 69 na 8ª edição)

Marketing

“Marketing Processes and Consumer Behaviour”, 290 a 313 na 9ª edição (182 a 199 na 8ª edição)

“Pricing, Distributing and Promoting Products”, 320 a 341 na 9ª edição (200 a 215 na 8ª edição)

Gestão de operações

“Operations Management and Quality”, 186 a 209 na 9ª edição (118 a 135 na 8ª edição)

Gestão da informação

“Information Technology for Business”, 350 a 370 na 9ª edição (216 a 231 na 8ª edição)

Gestão de recursos humanos

“Human Resource Management and Labour Relations”, 264 a 283 na 9ª edição (166 a 181 na 8ª edição)

“Strategies and Techniques for Enhancing Motivation”, 229 a 235 na 9ª edição (145 a 149 na 8ª edição)

Entrepreneurship

“Entrepreneurship, New Ventures, and Business Ownership”, 80 a 93 na 9ª edição (54 a 63 na 8ª edição)