

- Universidade Católica Portuguesa -
Licenciaturas de Gestão e de Economia

- Introdução à Gestão -

Aulas Práticas
<http://groups.yahoo.com/group/igjsp>

João Simão Pires
joaosimaopires@gmail.com

- 1º Semestre 2010/ 2011 -

Introdução à Gestão

Sessão 1 – Apresentação da Cadeira (I)

- *“No final da cadeira, os alunos deverão saber identificar as principais sub-áreas da Gestão e, mais importante, discernir o respectivo contributo para a construção e desenvolvimento de vantagens competitivas e para a criação de valor nas organizações.”*

Prof. Ilídio Barreto

- Discussão das expectativas em relação às aulas práticas
- Regras do jogo
 - Assiduidade e pontualidade;
 - Profissionalismo;
 - Preparação das aulas (o sistema de “plateia e balcão”). Distribuir folha de presenças.
- Organização de grupos de trabalho (grupos de 4 alunos; mínimo 3; máximo 5)
 - Recolha de endereços de e-mail
- Livro recomendado: *“Business Essentials”*, Ronald J. Ebert & Ricky W. Griffin, Prentice-Hall
 - Indicação de alguns textos como leitura prévia
- Critérios de avaliação
 - Frequência (60%);
 - Trabalhos práticos (30%);
 - Assiduidade e participação nas aulas (10%)

Introdução à Gestão

Sessão 2 – Papeis do Gestor (II)

“Imperativos Modernos” – Texto de Ross A. Webber

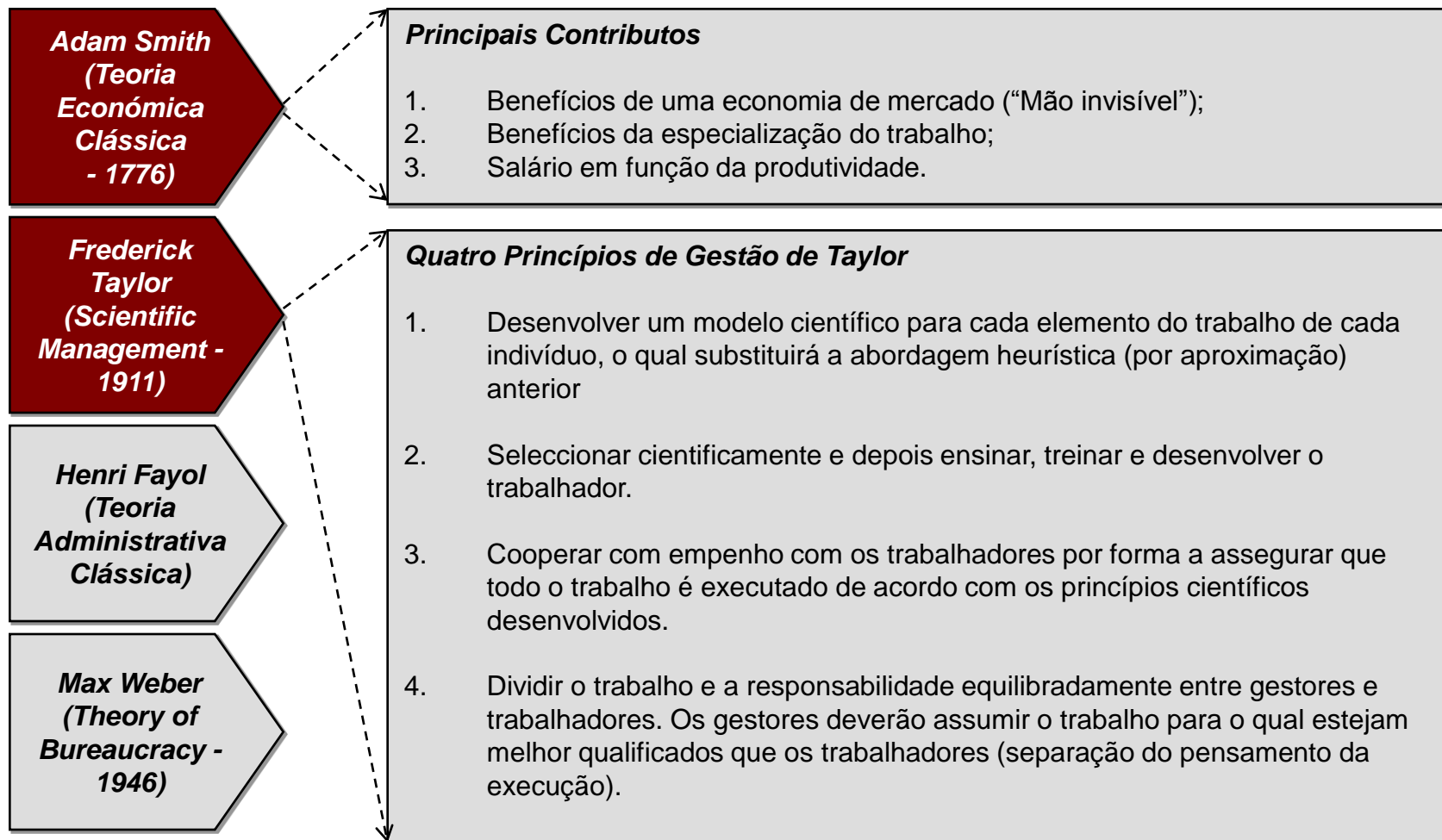
Quais as principais capacidades do gestor, hoje, de acordo com Ross Weber? Em que consistem essas capacidades? Porque são elas importantes nos nossos dias?

- Capacidade de (criação e) comunicação da visão da empresa;
 - Importância de converter a visão em acção e práticas de gestão (perigo de considerar liderança e gestão como capacidades independentes em detrimento da sua complementaridade)
- Capacidade de comunicação com *stakeholders*
 - Crescente relevância do diálogo com os accionistas.
- Capacidade de ser acessível (saber ouvir)
 - Compreensão do contexto e das operações, encorajando a comunicação pró-activa de potenciais problemas, novas ideias,...
- Capacidade de ser flexível em termos comportamentais (inteligência emocional)
 - Saber quando ser paciente ou firme, participativo ou directivo,...
- Capacidade de integração ou de síntese
 - Ver a organização como um sistema
- Capacidade criativa
 - Inovação como base do sucesso empresarial
- Capacidade de liderar a mudança (gestão do factor tempo)
 - Tempo disponível para reflexão é cada vez menor (sem reflexão, não há percepção da necessidade de mudança, sem essa percepção não há mudança)

Introdução à Gestão

Sessão 3 – Teorias da Gestão (II)

Perspectiva Clássica da Gestão – Principais Autores



Introdução à Gestão

Sessão 3 – Teorias da Gestão (III)

Perspectiva Clássica da Gestão – Principais Autores

Adam Smith
(Teoria
Económica
Clássica
- 1776)

**Frederick
Taylor**
(Scientific
Management -
1911)

Henri Fayol
(Teoria
Administrativa
Clássica)

Max Weber
(Theory of
Bureaucracy -
1946)

Gestão como um conjunto universal de funções:

1. Planeamento
2. Organização
3. Comando
4. Coordenação
5. Controlo

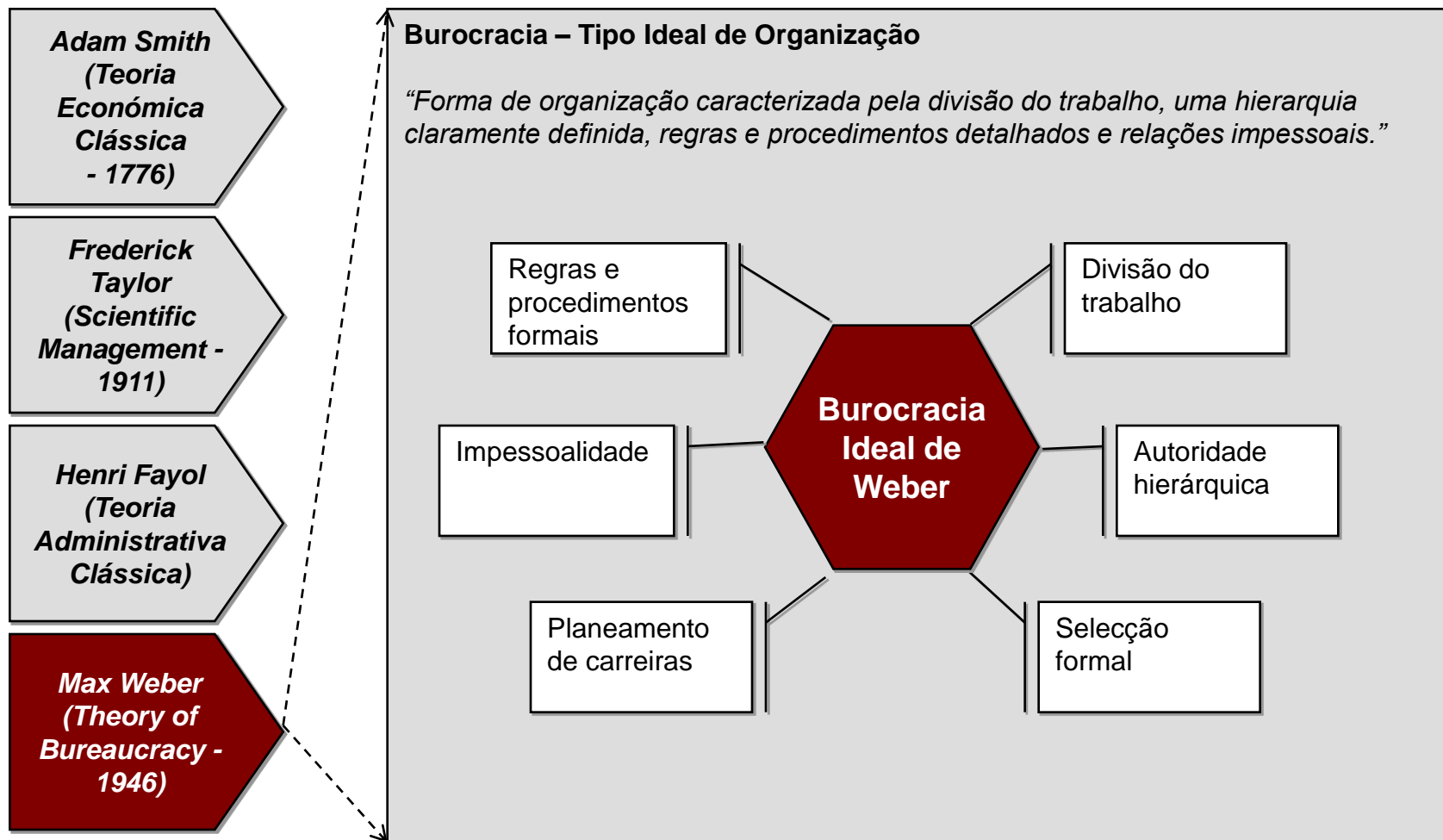
Princípios de gestão:

1. **Divisão do trabalho** – a especialização aumenta a produtividade ao tornar os trabalhadores mais eficientes;
2. **Autoridade** – os gestores têm de ter a capacidade de dar ordens. A autoridade confere-lhes esse direito. Todavia, autoridade é acompanhada pela responsabilidade;
3. **Disciplina** – os trabalhadores têm de obedecer e respeitar as regras que governam a organização;
4. **Unidade de comando** – cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
5. **Unidade de propósito** – a organização deve ter um plano de acção único e comum para guiar gestores e trabalhadores;
6. **Subordinação dos interesses individuais ao interesse colectivo** – os interesses de qualquer empregado ou grupo de empregados não deverão ter precedência sobre os interesses da organização como um todo;
7. **Remuneração** – os trabalhadores têm de receber um salário justo pelos seus serviços;
8. **Ordem** – pessoas e materiais devem estar no local correcto, no momento certo;
9. **Equidade** – gestores devem ser atenciosos e justos para com os seus subordinados;
10. **Estabilidade do pessoal** – gestores devem assegurar um planeamento disciplinado de pessoal e assegurar que substitutos estejam disponíveis para preencher as vagas;
11. **Iniciativa** – empregados a quem se permita originar e executar planos irão exercer elevados níveis de esforço;
12. **Espírito de corps** – a promoção do espírito de equipa reforçará a harmonia e unidade no interior da organização.

Introdução à Gestão

Sessão 3 – Teorias da Gestão (IV)

Perspectiva Clássica da Gestão – Principais Autores



Introdução à Gestão

Sessão 3 – Teorias da Gestão (V)

“Revisitando Taylor” – Selecção de Textos

Teoria Clássica/ Scientific Management (Frederick Taylor)

- Aplicação de metodologias e técnicas científicas na determinação do “*one best way*” de efectuar cada tarefa/ actividade;
- *Time and motion studies* decompondo cada processo nas suas componentes mais elementares;
- Divisão, especialização e standardização das tarefas;
- Separação clara entre gestor-pensador e trabalhador-executante (*high-priced man*);
- Operários querem “ganhar o seu” fazendo o menos possível, pelo que precisam de ser controlados e ter standards de desempenho claros;
- Preconiza a futura ascendência dos especialistas em eficiência (assim como os gestores profissionais se haviam afirmado face aos proprietários na condução da gestão quotidiana do negócio);
- Modelos de organização de cariz fortemente hierárquico;
- Henry Ford (*Mass Production*) introduz a mecanização dos processos de trabalho através do conceito de linha de montagem, mantendo na essência as linhas de pensamento de Taylor (*reengenharia avant la lettre*)

Críticas

- Desumanização do trabalho (elevado desgaste de funções elementares e totalmente repetitivas).
“*Aprender e aplicar o conhecimento tem que estar no topo da agenda de qualquer pessoa em qualquer nível da organização*”
- Rigidez da visão Taylorista conduz à cristalização de métodos e incapacidade de aprender, melhorar continuamente os seus processos e adoptar inovações.
- Necessidade de abordagem menos mecanicista, menos autoritária e com menor divisão funcional (flexível, ágil, orgânica e holística)

Introdução à Gestão

Sessão 4 – Conceitos de Estratégia

Conceitos de Estratégia

- ***Estratégia***
 - múltiplas definições, termo muito abusado ...
 - Ex. “*Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição*” (K. Ohmae, 1982)
 - Ex. “*Conjunto de escolhas informadas e coerentes, capazes de nortear as decisões e acções da Empresa, por forma atingir os seus propósitos últimos*” (Anónimo)
- ***Pensamento estratégico vs. planeamento estratégico***
- ***Corporate strategy vs. Business Unit Strategy***
- ***Meio envolvente contextual e meio envolvente transaccional***
- ***Shareholder value (EVA, Residual Income, Lucro Anormal, π , ...)***
 - Atractividade da indústria (ex. modelo das 5 Forças)
 - Vantagem competitiva sustentável
- ***Competências nucleares***
 - recursos e capacidades que criam valor aos clientes, são difíceis de imitar e permitem o acesso a novos mercados
- ***Benchmarking***
- ***Dimensões clássicas de escolha estratégica***
 - Produtos e mercados; grau de integração vertical; internacionalização; diversificação e modalidades de desenvolvimento empresarial

Introdução à Gestão

Sessão 4 – Determinantes do Sucesso (II)

Caso Compaq – Tópicos de Resolução

- 1982 Constituição da empresa
Escolhas: versões compatíveis com sistemas IBM (oferta<procura). Ausência de força de vendas (estímulo aos canais indirectos)
- 1991 Sai Rod Canion e entra M. Pfeiffer
Baixa preços, reduz margens, reduz pessoal e aumenta nº de revendedores
Aumentam vendas e aumentam os lucros
- 1992 Introdução ProLinea (*low cost PC with fewer extras*)
- 1993 Introdução Presario (dirigido aos consumidores individuais)
- 1994 Chega a nº 1 na indústria
- 1995 Alteração de estratégia afastando-se do PC market e entrando em rivalidade mais directa com IBM e Hewlett-Packard (*networking, system management features, services*). Joint ventures com Cisco Systems, ITK (modems) e Thomas-Conrad, CO (local network cards for PC's).
- 1996 Crise
Aplica-se o mesmo “remédio de 1991”: Baixa preços, reduz margens, aumenta incentivos aos retalhistas
Aumentam vendas mas os lucros mantêm-se
Reforça propósito de *“move aggressively into new product areas that will make Compaq a full-line IT company”*
- 1997 Aquisição Microcom. Inc (networking gear) e Tadem Computers (powerful servers).
- 1998 Adquire Digital (Operação recorde. *Workstations and internet servers. Large service and support organization used to working with big companies*)
- 1999 Sai Pfeiffer e entra Capella

Introdução à Gestão

Sessão 7 – Conceitos de Finanças (II)

- **Mercado primário**
 - Emissão de títulos (ex. Acções, obrigações,...)
- **Mercado secundário**
 - Transacção de títulos já emitidos anteriormente
 - **Bolsas** – mercados secundários organizados
 - **OTC** (Over-the-Counter) – Transacções “fora da bolsa”
 - **Brokers** – corretores
 - **Dealers** – sociedades financeiras de corretagem (têm fundos próprios e assumem riscos)
- **Acções**
 - Títulos representativos do capital das empresas
 - **Acções ordinárias** (common stocks)
 - Direito de voto e de preferência
 - Prioridade mínima em caso de falência
 - Acções preferenciais (preferred stocks)
 - Prioridade (face às acções ordinárias) em caso de falência
 - Normalmente têm um dividendo prioritário (definido à priori)
 - Normalmente têm ausência de direito de voto (ou têm direito de voto limitado)
 - Preferenciais convertíveis
- Tipos de acções (gíria bolsista)
 - **Blue chips** – as maiores e mais prestigiadas empresas no mercado
 - **Penny stocks** – acções de pequenas empresas, especulativas, normalmente em OTC
 - **Income stocks** – dividendo acima da média (utilities, cash cows, ...)
 - **Value stocks** – acções com elevado potencial de ganhos de capital
 - **Defensive stocks** – acções estáveis, mesmo em conjunturas económicas adversas

Introdução à Gestão

Sessão 7 – Conceitos de Finanças (III)

- **Dividend yield**
 - Último dividendo (normalmente)/ cotação da acção
- **P/E (Price-earnings ratio)**
 - Cotação/ EPS (resultados por acção)
- **Obrigações (Bonds)**
 - Títulos representativos de dívida (de Estados, empresas ou municípios)
 - Variantes:
 - **Obrigações taxa fixa ou taxa variável** (utilização de um indexante)
 - Obrigações **cupão-zero** (zero-coupon bonds ou zeros)
 - Obrigações **convertíveis** (opção de se converterem em acções)
 - **Secured bonds** (obrigações garantidas)
 - Para além das garantias gerais da empresa, têm acoplada uma garantia real, que será accionada em caso de incumprimento
 - **Obrigações com call**: com direito da entidade emitente efectuar o reembolso antes da maturidade
 - **Obrigações com put**: com direito do obrigacionista efectuar o reembolso antes da maturidade
- Nos EUA:
 - **T-bills**: títulos de dívida pública dos EUA com maturidade até um ano
 - **T-notes**: obrigações da dívida pública dos EUA com maturidade entre 1 e 10 anos
 - **T-bonds**: idem, de 10 a 30 anos

Introdução à Gestão

Sessão 7 – Conceitos de Finanças (IV)

- **Fundos de Investimentos**
 - Organismos colectivos de investimento (pool de activos financiado por número elevado de investidores/ aforradores)
 - Fundos abertos: subscrição contínua
 - Fundos fechados: subscrição num só momento
- Tipos de fundos de investimento
 - Fundos de **tesouraria** (money market funds)
 - Fundos de **obrigações**
 - Fundos de **acções**
 - Fundos **mistos**
 - Fundos **índice** (gestão passiva vs. gestão activa)
- **Load funds**
 - Com comissão de subscrição (front-end load) e/ ou comissão de reembolso (back-end load)
- **NAV (net asset value)**
 - Valor dos activos, deduzido de eventuais passivos, dividido pelo nº de unidades de participação (sem comissões de subscrição ou de reembolso)

Introdução à Gestão

Sessão 8 – Conceitos de Finanças (II)

Caso Saltwater - Cálculo do custo de oportunidade do passivo de médio/ longo prazo

| Data de avaliação | | Cálculo exacto | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------|----------------|--------|--------|--------|----------------|
| Set-07 | | Anos | | | | Média |
| Maturidade | | 2 | 5 | 10 | 30 | |
| % da dívida por maturidade | | 10% | 65% | 20% | 5% | 100% |
| Taxa sem risco | 2007-09-28 | 3,97% | 4,23% | 4,59% | 4,83% | 4,31% |
| Spreads for Industrials | A2 (Moody's)/ A (S&P) | 0,98% | 1,18% | 1,25% | 1,47% | 1,19% |
| Custo de oportunidade Valmont | | 4,95% | 5,41% | 5,84% | 6,30% | 5,495% |
| | | | | | | |
| Cenário com notação anterior | | | | | | |
| Spreads for Industrials | Baa2 (Moody's)/ BBB (S&P) | 1,20% | 1,54% | 1,80% | 2,07% | 1,58% |
| Custo de oportunidade Valmont | | 5,17% | 5,77% | 6,39% | 6,90% | 5,891% |
| | | | | | | |
| Delta | | -0,22% | -0,36% | -0,55% | -0,60% | -0,396% |

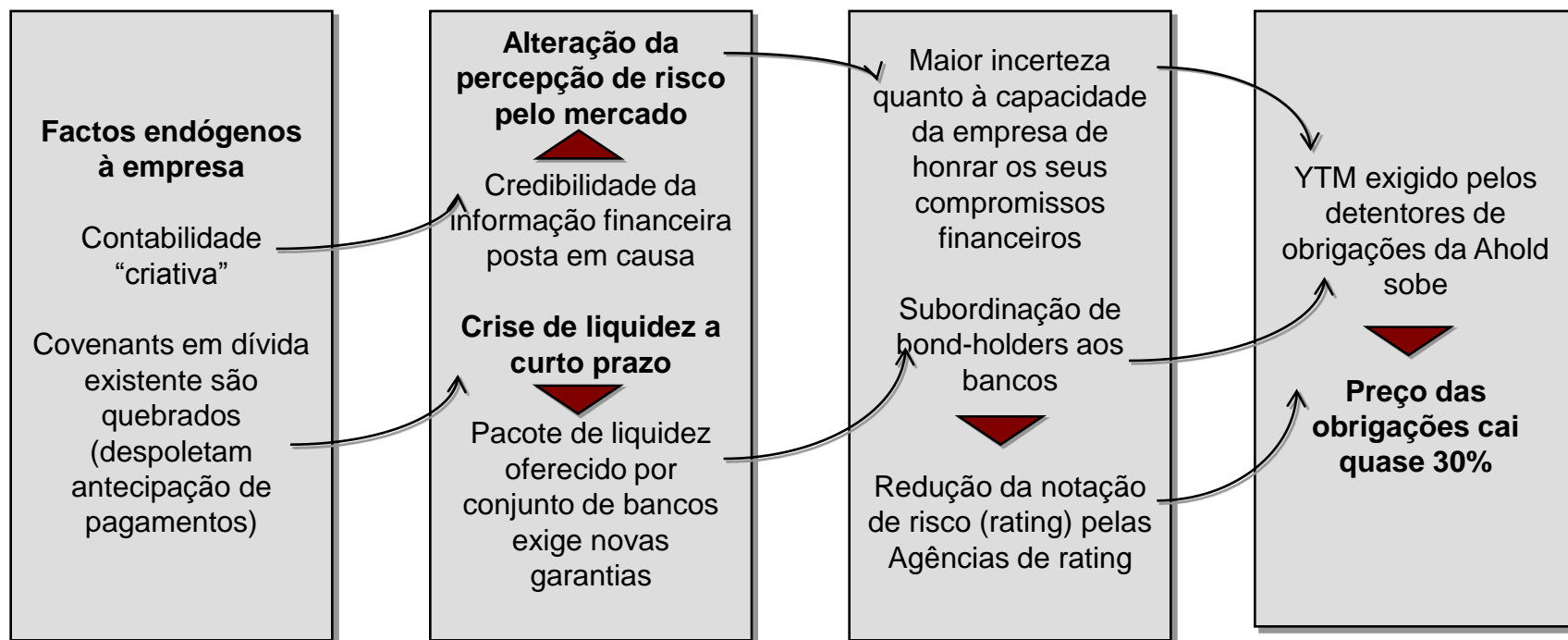
Drivers da alteração da notação da Saltwater

- Aumento dos capitais próprios e sua utilização para amortização de parte substancial do passivo;
- Renegociação da dívida;
- Bom desempenho face às concorrentes;
- Nova legislação ambiental (aumento da taxa de reciclagem de resíduos sólidos urbanos)
- Novo CFO

Introdução à Gestão

Sessão 9 – Conceitos de Finanças (II)

Discussão do caso Ahold



Terminologia a discutir:

- | | | | |
|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| - Downgrade | - Liquidity package | - EBITDA | - Collateral |
| - Junk bond | - Underwriting | - Interest cover | - Investment grade |
| - xx% of face value | - Covenants | - Secured on assets | - Default |
| - Bondholders | - Refinancing | | |

Introdução à Gestão

Sessão 10 – Exercícios de Obrigações (II)

- Se hoje:
 - a taxa de juro a um ano for de 5%;
 - A taxa de juro a dois anos for de 6% ao ano, e
 - Se hoje puder emprestar ou pedir emprestado fundos, daqui a um ano, à taxa de 9% ao ano, durante um ano...
 - Existe aqui uma oportunidade para ganhar dinheiro sem risco? Como?
- Resposta:
 - Por cada euro que peça emprestado a dois anos tenho de pagar no final 1,1236€ (1.06 x 1.06)
 - Por cada euro que aplique hoje (contratando já voltar a aplicar o capital daqui a um ano à taxa que me é hoje oferecida), recebo no final 1,1445€ (1.05 x 1.09)
 - Isto é, ganho 0,0209€ por cada euro envolvido na transacção...sem risco.
 - Como não necessito de fundos próprios para este negócio, os ganhos são potencialmente ilimitados...
- Taxas Spot e Taxas Forward
 - Qualquer taxa de juro tem de ser caracterizada temporalmente de acordo com 3 dimensões
 - **Data de mercado:** data em que está a vigor (data de hoje no contexto dos nossos exercícios)
 - **Data de início:** taxas spot iniciam a sua aplicabilidade à data de hoje, taxas forward num momento futuro
 - **Horizonte temporal:** período durante o qual essa taxa é aplicável (um ano , um trimestre, etc.)
- **Regra de Ouro:** $[1 + i(0,T)]^T = [1 + i(0,T-t)]^{T-t} \times [1 + f(T-t, t)]^t$

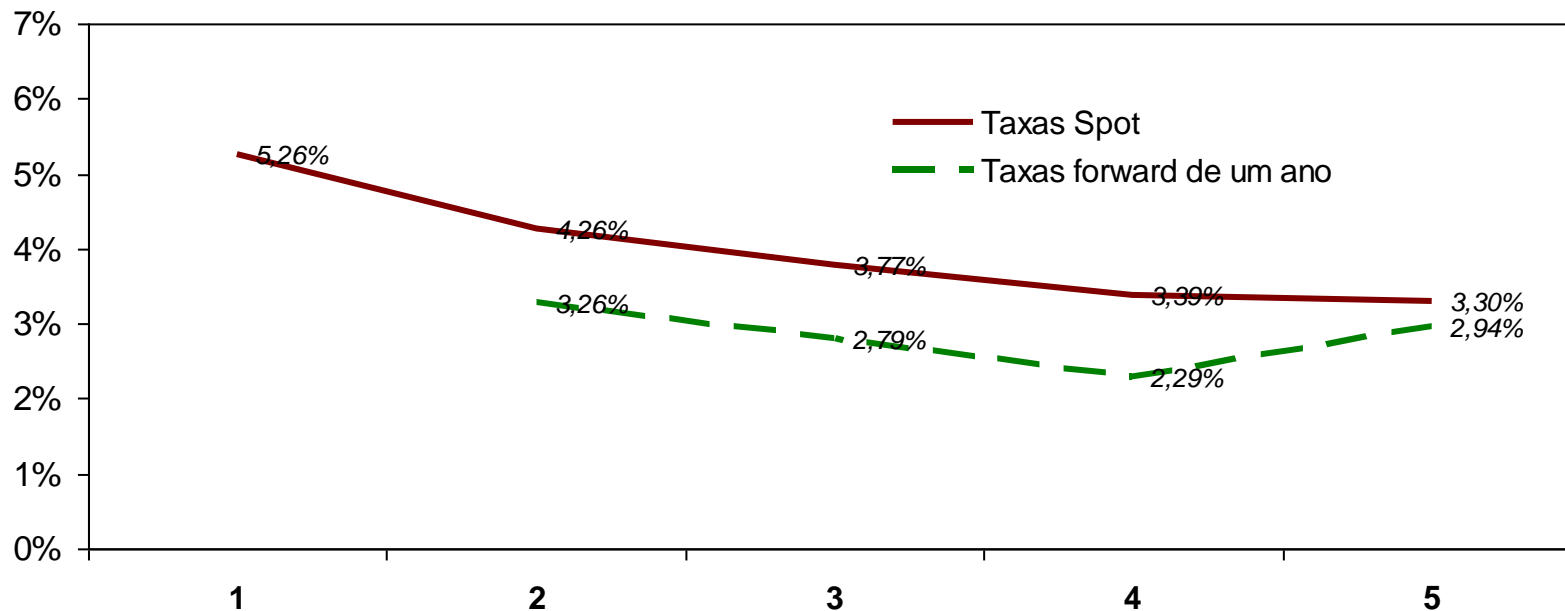
Attn: Taxas expressas nos mesmos termos que a unidade temporal utilizada

Introdução à Gestão

Sessão 10 – Exercícios de Obrigações (IV)

Exercício 3 - Taxas spot

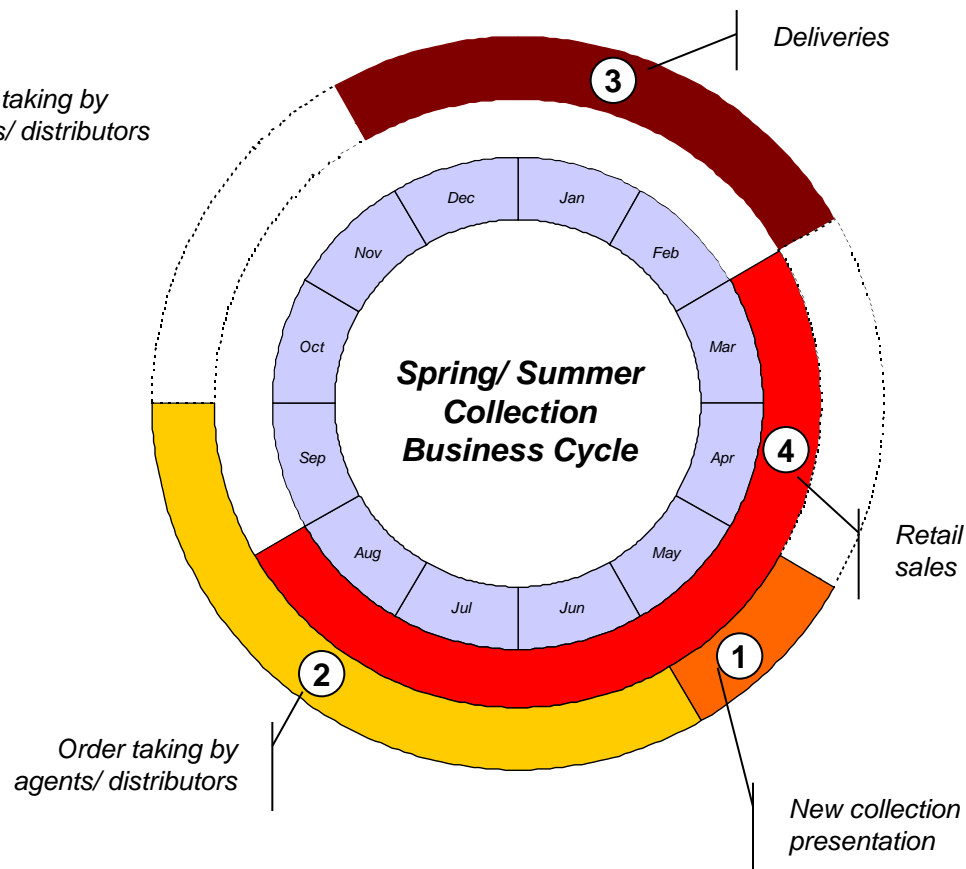
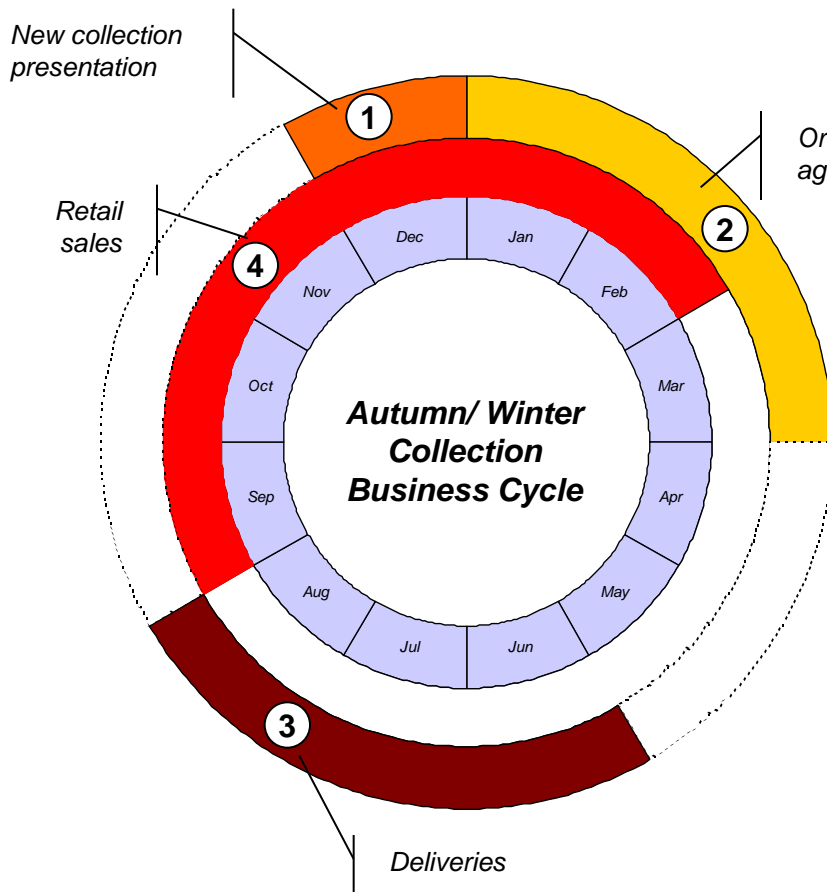
| | | Data de Maturidade | | | | | |
|---|------------------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Preço de obrigações cupão-zero (Valor nominal de 1000 euros) | | 0 | 950 | 920 | 895 | 875 | 850 |
| Data de Início | Taxas Spot | 0 | 5,26% | 4,26% | 3,77% | 3,39% | 3,30% |
| | Taxas Forward de 1 ano | 1 | --- | 3,26% | 3,03% | 2,78% | 2,82% |
| | | 2 | --- | --- | 2,79% | 2,54% | 2,67% |
| | | 3 | --- | --- | --- | 2,29% | 2,61% |
| | | 4 | --- | --- | --- | --- | 2,94% |
| | | | | | | | |
| Taxas de um ano | | | 5,26% | 3,26% | 2,79% | 2,29% | 2,94% |



Introdução à Gestão

Sessão 17 – Gestão de Operações (II)

Caso Zara – Ciclo de Negócio Típico de uma Empresa de Confecções “Tradicional”



Introdução à Gestão

Sessão 17 – Gestão de Operações (III)

Caso Zara – Tópicos de Discussão

Empresa “Tradicional”

- Duas colecções base
 - Primavera/ Verão
 - Outono/ Inverno
- Preocupação em produzir para encomendas firmes
 - Os canais (distribuidores e retalhistas) assumem o risco de obsolescência comercial dos produtos
- Ciclos de negócio longos
 - p.e. colecção Out./ Inverno apresentada no início do ano, produzida a partir de Abril para entregas no início de Setembro
- Falta de visibilidade sobre o que se está a vender nas lojas a cada momento
- Sistemas produtivos rígidos, desenhados para longas séries (*batches*)
- Circuitos logísticos demorados e complexos
 - Retalhista submete 2as encomendas ao distribuidor. Requisitos de encomenda mínima consomem tempo.
 - Distribuidor muitas vezes trata do transporte, espera pela “grupagem” para que os custos de transporte sejam competitivos,...)



“Modelo Zara”

- Não existe conceito de colecção: novos modelos saem continuamente
- Capacidade de rapidamente introduzir novos modelos (“duas semanas do atelier à loja”) seguindo as tendências e impulsos do mercado
- Controlo sobre os pontos de venda
 - Canal directo entre fabricante e retalhista
 - Visibilidade total sobre stocks e vendas em cada ponto de venda em tempo real
 - Ponto de venda “quase não necessita” de encomendar
- Sofisticação dos sistemas de informação de suporte ao negócio
 - Agregação da procura
 - Programação da produção
 - *Picking* para cada loja, optimizado através de centros logísticos
- Em resultado, cada loja recebe entregas duas vezes por semana e os stocks são minimizados ao longo de toda a cadeia logística
- Forte investimento no ponto de venda (conceito de “loja anúncio”)

Introdução à Gestão

Sessão 20 – Gestão de Operações/ Informação (III)

Caso Dell – Direct Business Model (Cont.)

Modelo de “integração vertical virtual”

- “Utilização da tecnologia e da informação para desvanecer as fronteiras tradicionais na cadeia de valor entre fornecedores, produtores e clientes”
- “Oferece as vantagens de um controlo apertado da cadeia de valor (supply chain), associado à tradicional integração vertical e, simultaneamente, beneficia do alto nível de concentração de esforços e especialização característicos das empresas virtuais”

Gestão de Operações

- Subcontratação dos melhores componentes a fornecedores especializados
- Poucos fornecedores, parcerias a longo prazo, forte colaboração do domínio técnico
- Estrutura menos pesada permite maior capacidade de crescer rapidamente
 - p.e. equipa de 10 mil service technicians subcontratados
- Just-in-Time (JIT) manufacturing
 - Minimização de stocks no processo (W-I-P) e de produtos acabados
 - Preços mais baixos e maior rapidez na introdução de novos modelos
- Três centros de produção (Texas, Irlanda e Malásia)
- Utilização dos operadores logísticos (ex. UPS) para fazer o bundling antes da entrega ao Cliente (eliminação de circuitos logísticos)

Gestão da Informação

- Customer relationship management (CRM)
- Contact center e technical help-desk, intranets especializadas (Premier Pages)
- Previsão da procura
- Sistemas de coordenação logística (Procurement e Outbound)
- Order processing systems
- Partilha de informação em tempo real com os fornecedores (p.e. Níveis de inventário e necessidades de abastecimento)

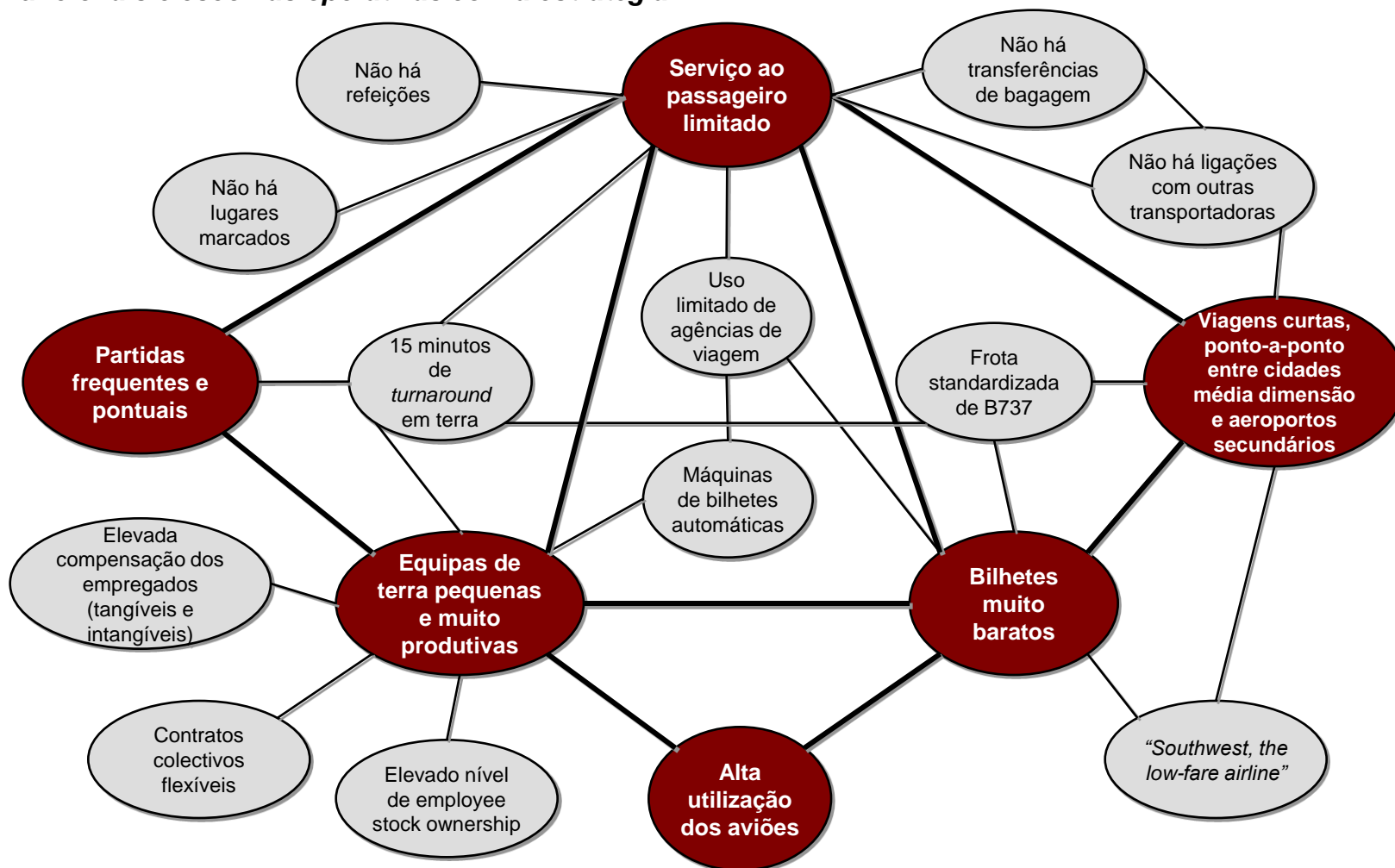
Marketing (“forma mais eficiente e eficaz de comprar tecnologia Intel ou Microsoft”)

- 70% das vendas junto de grandes clientes empresariais.
 - Menor risco de cobrança
 - Não é necessário financiar o capital circulante dos canais tradicionais
- “A nossa atenção centra-se nos segmentos que podemos servir de forma rentável à medida que vamos obtendo economias de escala”. Afecção de gestores a um único segmento.
- Proximidade do Cliente e riqueza de informação disponível. Platinum Councils.
- Enriquecimento da oferta (ex. Eastman Chemical e Boeing)

Introdução à Gestão

Sessão 21 – Gestão de Recursos Humanos (III)

3. Sistema de Actividades da Southwest Airlines – articulação coerente e sistemática de várias áreas funcionais e escolhas operativas com a estratégia



Nota: Adaptado de M. Porter, “What is Strategy”, HBR Nov-Dec, 1996

UCP – Universidade Católica Portuguesa

Licenciaturas de Gestão e de Economia – 2010/ 2011