



# ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E GESTORES

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

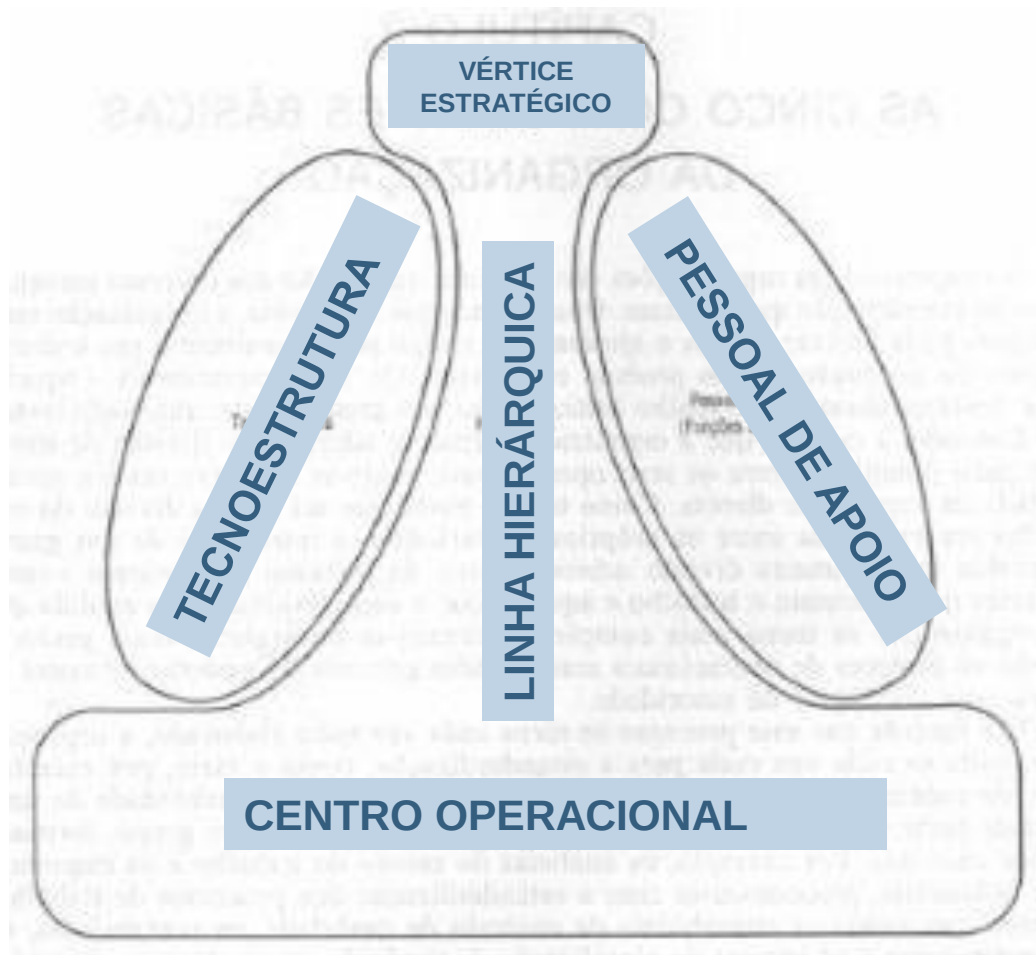
2

- Apresentação do trabalho de grupo
- As componentes básicas da organização
- A gestão e os gestores



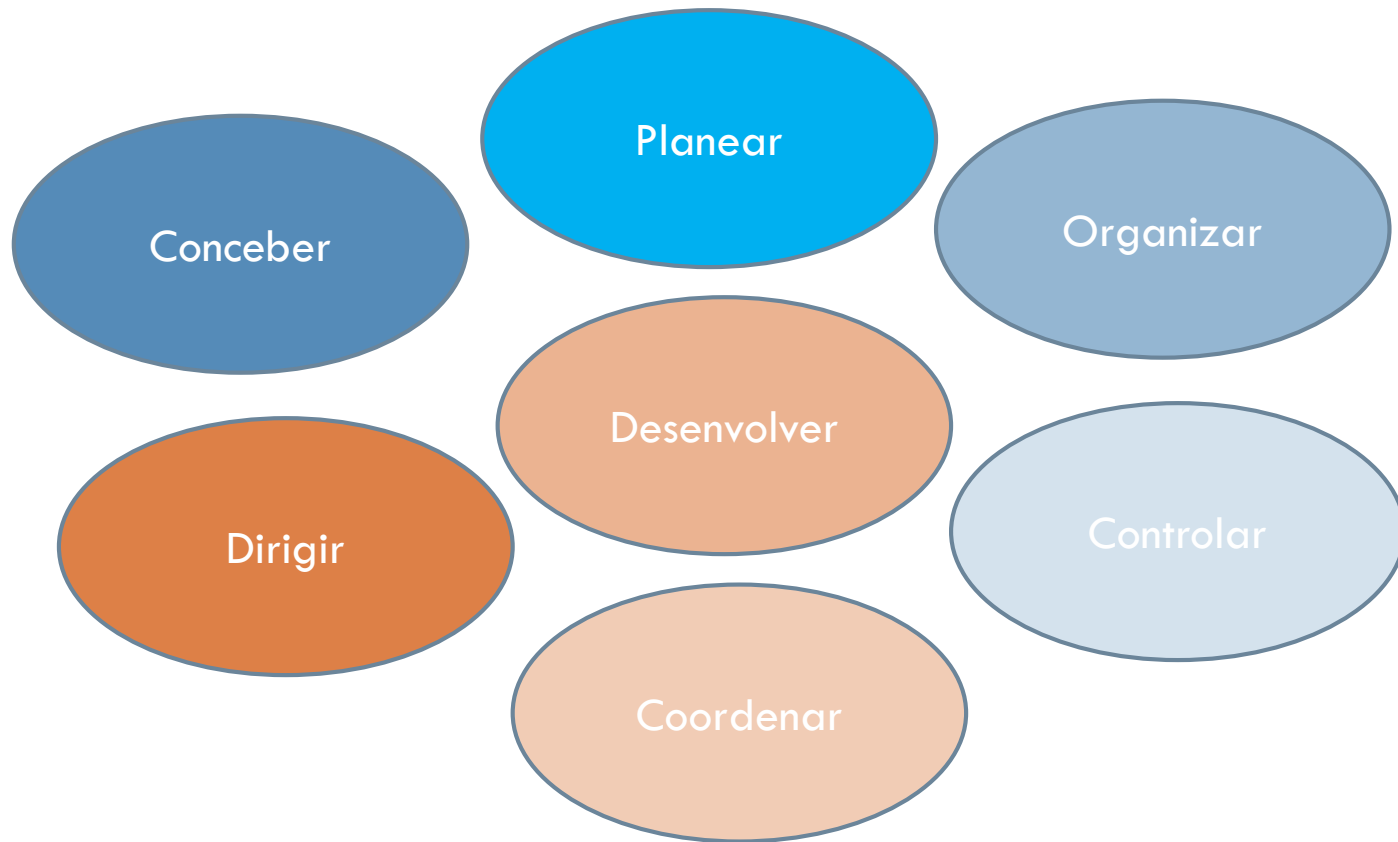
# AS 5 COMPONENTES BÁSICAS DA ORGANIZAÇÃO

3



# AS 7 FUNÇÕES BÁSICAS DA GESTÃO

4



# COMPETÊNCIAS DO GESTOR

5

- Know-how. Informação.
- Actualização profissional.



- Comportamento activo e pro-activo.
- Ênfase na acção e no fazer acontecer.
- Espírito empreendedor e de equipe.
- Liderança e comunicação.

- Visão pessoal.
- Diagnóstico e soluções criativas.
- Transformar teoria em prática.

# PAPÉIS DO GESTOR

6

## INTERPESSOAIS

- **Como o gestor interage:**
  - Representação
  - Liderança
  - ligação

## INFORMACIONAIS

- **Como o gestor troca e processa a informação:**
  - Monitorização
  - Disseminação
  - Porta-voz

## DECISÓRIOS

- **Como o gestor utiliza a informação nas suas decisões:**
  - Empreendimento
  - Solução de conflitos
  - Alocação de recursos
  - Negociação



# PRINCÍPIOS CARTESIANOS

7

## DÚVIDA SISTEMÁTICA

- Não aceitar nada como verdadeiro enquanto não se tiver a certeza

## ANÁLISE OU DECOMPOSIÇÃO

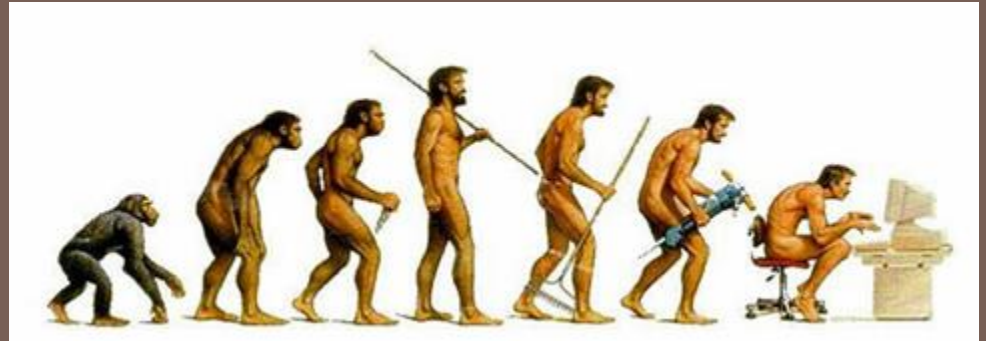
- Dividir e decompor cada dificuldade em tantas partes quantas forem possíveis e resolver cada uma isoladamente

## SÍNTESE OU COMPOSIÇÃO

- Conduzir o raciocínio do mais simples para o mais difícil

## ENUMERAÇÃO/ VERIFICAÇÃO

- Verificar, recontar e rever tudo de modo a garantir que nada foi omitido ou pouco considerado



# TEORIAS E EVOLUÇÃO DA GESTÃO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

9

- ☐ Os primórdios da gestão
- ☐ As grandes teorias de Gestão
- ☐ Tendências de Gestão
- ☐ Paradigma das novas organizações

# GESTÃO CIENTÍFICA DAS EMPRESAS

10

**VADIAGEM DOS  
OPERÁRIOS**

**IGNORÂNCIA  
DOS GESTORES**

**FALTA DE  
UNIFORMIDADE**



**Ciência em vez de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida.**

# ÊNFASE DAS TEORIAS DA GESTÃO

11

| ÊNFASE             | TEORIAS                           | AUTORES                                    |
|--------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| Tarefas            | •Organização racional do trabalho | Frederick Taylor, 1911                     |
|                    | •Produção em série ou em massa    | Henri Ford, 1941                           |
| Estrutura Orgânica | •Clássica                         | Fayol, 1916                                |
|                    | •Burocracia                       | Max Weber, 1930                            |
|                    | •Estruturalista                   | Amitai Etzioni, 1960                       |
| Pessoas            | •Relações Humanas                 | Elton Mayo, 1924<br>Kurt Lewin, 1935       |
|                    | •Comportamento Organizacional     | McGregor, 1971<br>Herzberg, 1966           |
| Ambiente           | •Sistemas                         | Ludwig von Bertalanffy, 1960               |
|                    | •Contingência                     | Burns & Stalker, 1961<br>A. Chandler, 1976 |

# FOCO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA GESTÃO

12

| TEORIAS                           | PREMISSAS                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| •Organização racional do trabalho | Racionalização do trabalho, organização da empresa, salários estimulantes, estudo dos tempos e dos movimentos                                                                                     |
| •Produção em série ou em massa    | Especialização do operário, salários elevados, ausência de hierarquia e organização, produção padronizada em material e mão-de-obra.                                                              |
| •Clássica                         | Direção, organização, estrutura organizacional, função administrativa<br>5 funções da gestão: técnica, comercial, financeira, segurança, admin.                                                   |
| •Burocracia                       | Modelo racional e transversal às empresas independentemente da atividade.                                                                                                                         |
| •Estruturalista                   | Sociologia, Interações entre organizações.                                                                                                                                                        |
| •Relações Humanas                 | Psicologia do Trabalho, organização como sistema informal, ser social que reage como membro do grupo, incentivos sociais e simbólicos                                                             |
| •Comportamental                   | Psicologia organizacional, estudo e compreensão do comportamento humano nas organizações. Factores higiénicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos)                                         |
| •Sistemas                         | A organização não pode ser completamente compreendida pela simples análise e compreensão de cada uma das partes isoladamente                                                                      |
| •Contingência                     | Não há uma forma ou modelo único que seja o melhor para atingir a eficácia organizacional, face a objetivos variados em ambientes diversificados.<br>“Centrada em algo que pode ou não acontecer” |

# MATRIZ COMPARATIVA

|                                             | CIENTÍFICA<br>E CLÁSSICA                      | BUROCRACIA                                            | ESTRUTURALIST<br>A                                        | RELAÇÕES<br>HUMANAS                          | BEHAVIORISMO                                                  | SISTEMAS                                | CONTINGÊNCI<br>AL                                                   |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 13                                          |                                               |                                                       |                                                           |                                              |                                                               |                                         |                                                                     |
| <b>Ênfase</b>                               | Tarefas e estrutura organizacional            | Estrutura Organizacional                              | Estrutura e Ambiente                                      | Pessoas                                      | Pessoas e Ambiente                                            | Ambiente                                | Ambiente e Tecnologia (mas percebendo tarefas, pessoas e estrutura) |
| <b>Organizaçã<br/>o</b>                     | Formal                                        | Formal                                                | Formal e Informal                                         | Informal                                     | Formal e Informal                                             | Sistema                                 | Dependente do ambiente e da tecnologia                              |
| <b>Conceito<br/>de<br/>Organizaçã<br/>o</b> | Sistema social como conjunto de papéis        | Sistema social como conjunto de funções oficializadas | Sistema social intencionalmente construído e reconstruído | Sistema social como conjunto de papéis       | Sistema Social cooperativo e racional                         | Sistema aberto                          | Sistema aberto e sistema fechado                                    |
| <b>Principais<br/>Autores</b>               | Taylor; Fayol; Gilbreth; Urwick; Emerson; etc | Webber; Merton; Selznick; Michels; etc                | Etzioni; Thompson; Blau; Scott; etc                       | Mayo; Follett; Dubin; Cartwright; Lewin; etc | Simon; McGregor; Barnard; Argyris; Likert; Cyert; Schein; etc | Katz; Kanter; Johnson; Rice, Hicks, etc | Thompson; Lawrence; Lorsch; Perrow                                  |
| <b>Concepção<br/>do Homem</b>               | Económico                                     | Organizacional                                        | Organizacional                                            | Social                                       | Administrativo                                                | Funcional                               | Complexo                                                            |
| <b>Sistema de<br/>Incentivos</b>            | Materiais e salariais                         | Materiais e salariais                                 | Mistos: materiais e sociais                               | Sociais e simbólicos                         | Mistos: materiais e sociais                                   | Mistos: materiais e sociais             | Mistos: materiais e sociais                                         |
| <b>Resultados<br/>visados</b>               | Máxima eficiência                             | Máxima eficiência                                     | Máxima eficiência                                         | Satisfação do trabalhador                    | Eficiência satisfatória                                       | Máxima eficiência                       | Eficiência e eficácia                                               |

# AS MEGATENDÊNCIAS (Naisbit)

14

| DE                        | PARA                     | ALTERAÇÃO                          |
|---------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| Sociedade Industrial      | Sociedade Informação     | Inovação e Mudança                 |
| Tecnologia Simples        | Tecnologia Sofisticada   | Maior eficiência                   |
| Economia nacional         | Economia mundial         | Globalização e competitividade     |
| Curto prazo               | Longo prazo              | Visão do negocio e do futuro       |
| Democracia representativa | Democracia participativa | Pluralismo e participação          |
| Hierarquia                | Comunicação lateral      | Democratização e Empowerment       |
| Opção dual ou binária     | Opção múltipla           | Visão sistêmica e contingencial    |
| Centralização             | Descentralização         | Incerteza e imprevisibilidade      |
| Ajuda institucional       | Auto-ajuda               | Autonomia e serviços diferenciados |

# PARADIGMAS DAS NOVAS ORGANIZAÇÕES

15

| ASPECTOS             | SÉC. XX                                            | SÉC. XXI                                |
|----------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ORGANIZAÇÃO          | Divisão de trabalho e cadeia escalar de hierarquia | Rede de parcerias                       |
| MISSÃO               | Desenvolver a maneira actual de fazer negócios     | Criar mudanças com valor agregado       |
| MERCADOS             | Domésticos ou regionais                            | Globais                                 |
| VANTAGEM COMPETITIVA | Custo                                              | Tempo                                   |
| TECNOLOGIA           | Ferramenta para desenvolver a mente                | Ferramenta para desenvolver colaboração |
| PROCESSO DE TRABALHO | Cargos funcionais e separados                      | Equipes interfuncionais de trabalho     |
| FORÇA DE TRABALHO    | Homogénea e padronizada                            | Heterogénea e Diversificada             |
| LIDERANÇA            | Autocrática                                        | Inspiradora e renovadora                |



# PAPEL DA GESTÃO NAS EMPRESAS

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

17

- ☐ O que é a gestão?
- ☐ O papel da gestão
- ☐ Os desafios da gestão
- ☐ Estádios evolutivos



# O QUE É A GESTÃO?

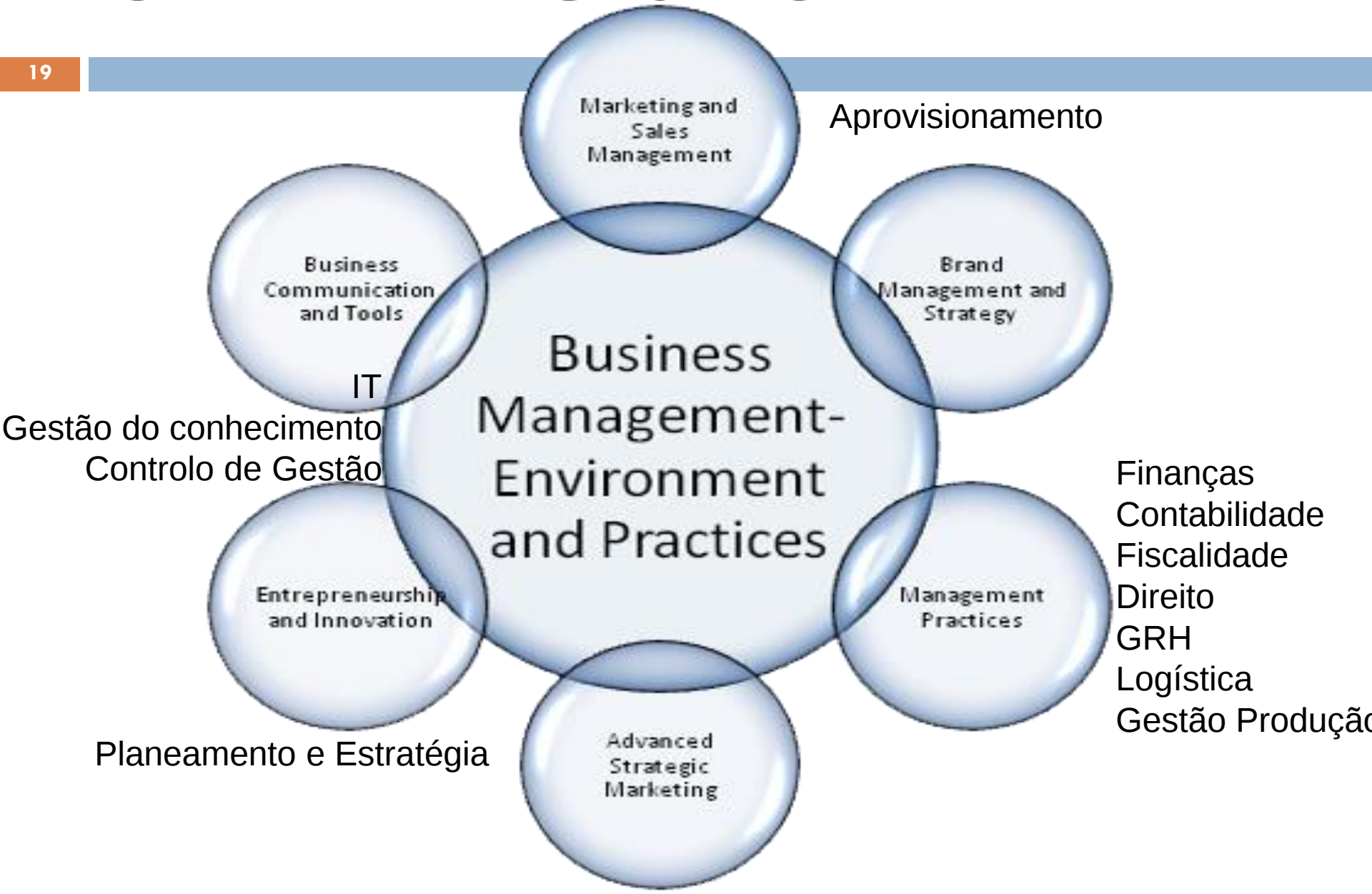
18

“Existe *gestão* sempre que se executar continuamente um conjunto de actividades utilizando vários recursos e que, de forma sistematizada, se forem tomando decisões que tornam mais eficiente a execução dessas actividades.”



# O PAPEL DA GESTÃO

19



# OS DESAFIOS DA GESTÃO

20

- Natureza, quantidade e qualidade dos recursos
- Diversidade dos recursos e complexidade do ser humano
- Satisfação das necessidades dos clientes
- Escolher, conquistar e manter clientes
- Objetivos qualitativa e quantitativamente exequíveis
- Concorrência pela conquista de clientes e recursos
- Integração e coordenação de todas as variáveis num sistema de gestão

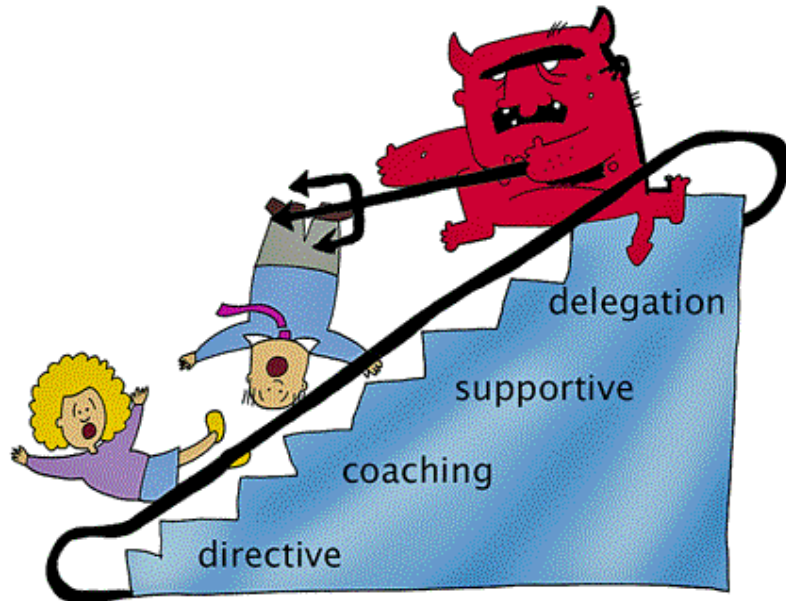
# ESTÁDIOS EVOLUTIVOS

21

GESTÃO  
TRADICIONAL

GESTÃO MODERNA

GESTÃO CIENTÍFICA





# A GESTÃO FACE À MUDANÇA

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

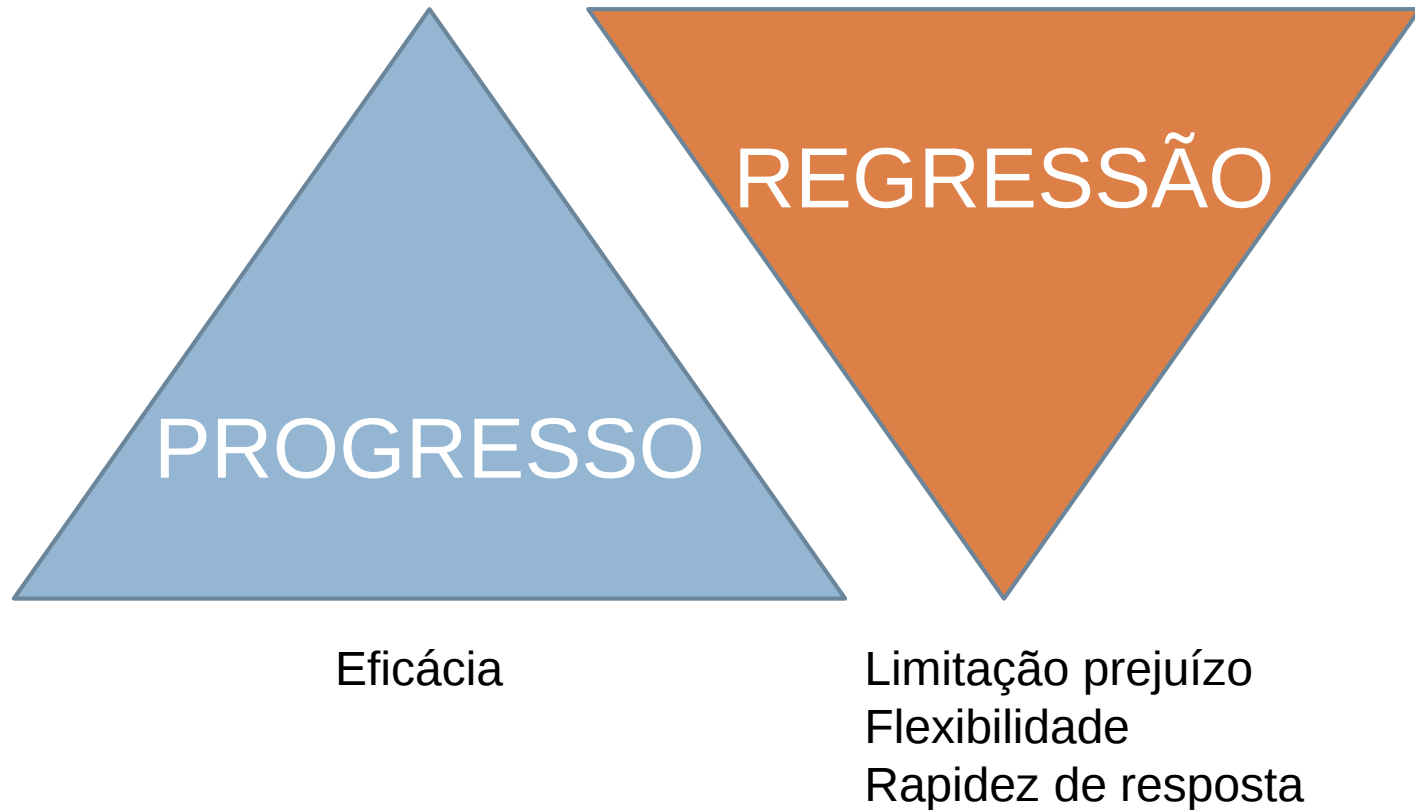
23

- ❑ Resultados da mudança
- ❑ Elementos de mudança:
  - Tecnologias de informação
  - Técnicas de gestão



# RESULTADOS DA MUDANÇA

24



# TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

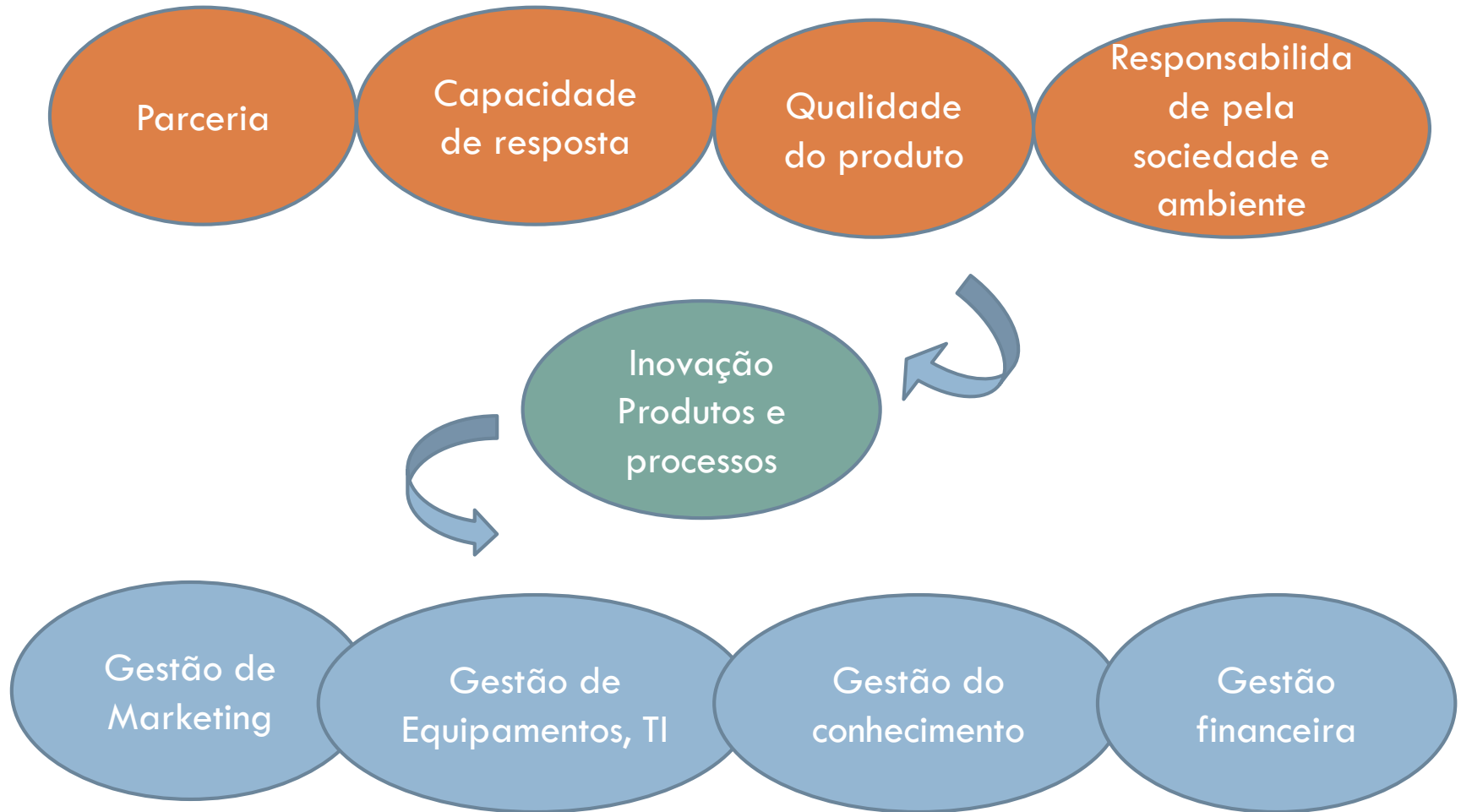
25



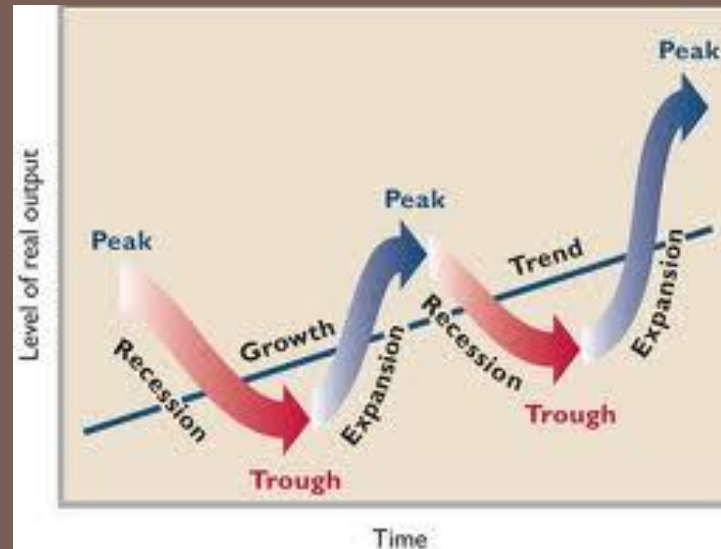
Empresas virtuais aliadas a sociedades locais interligadas em rede que se associam em locais em que os lucros são elevados e regulamentação reduzida, associando-se para aproveitar oportunidades temporárias de negócio.

# TÉCNICAS DE GESTÃO

26



# O CICLO DO NEGÓCIO



**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

28

- ☐ O produto
- ☐ O processo
- ☐ O mercado



# PRODUTO

29

Concepção do produto requer:

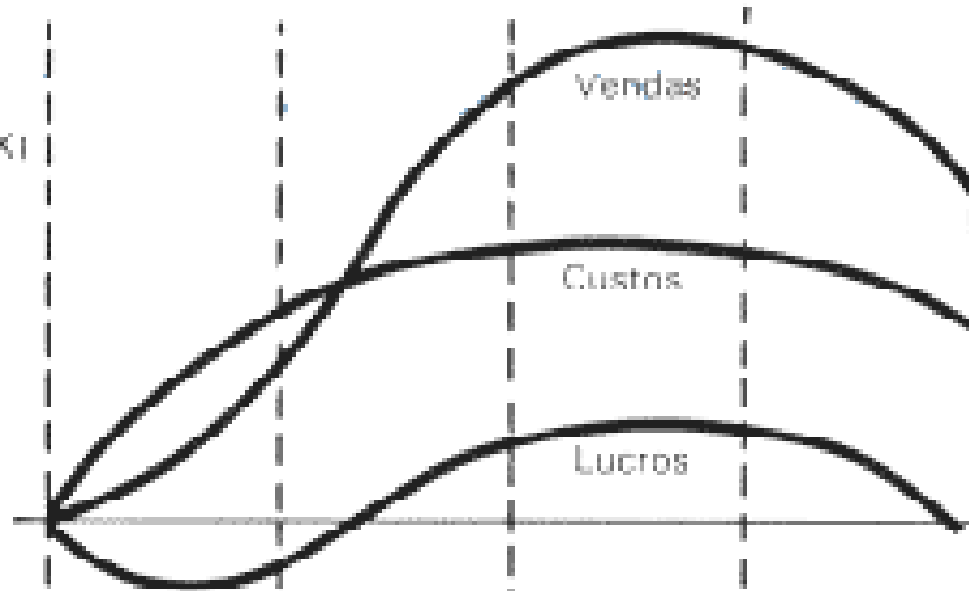
- ✓ Necessidade a satisfazer
- ✓ Conceito do objeto
- ✓ Recursos (conhecimento, tecnologia, materiais)
- ✓ Diferença entre qualidade desejada e percebida



# CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Volume  
de  
Vendas  
(Produto X)



FASES DO CICLO DE VIDA

INTRODUÇÃO

CRESCIMENTO

MATURIDADE

DECLÍNIO

CONSEQUÊNCIAS

TAXA CRESCIMENTO

Forte

Mt.º Forte

Fraca

Negativa

QUOTA MERCADO

Fraca

Forte

Forte

Declínio

LUCRO

Negativo

Médio

Forte

Fraco/Neg

MEIOS FINANCEIROS LIBERTADOS

Negativos

Equilibr.

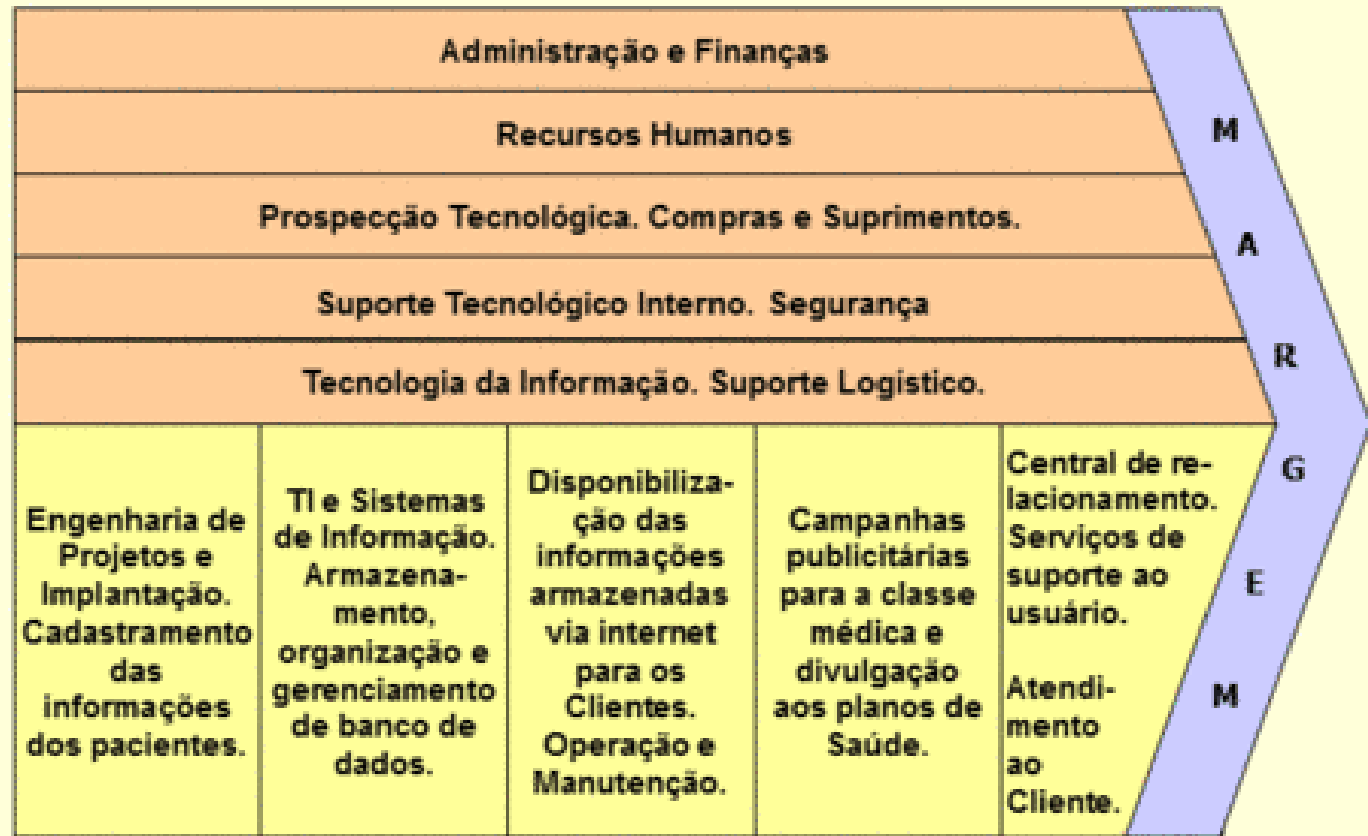
Excedent.

Equilibr.

# PROCESSO: cadeia de valor

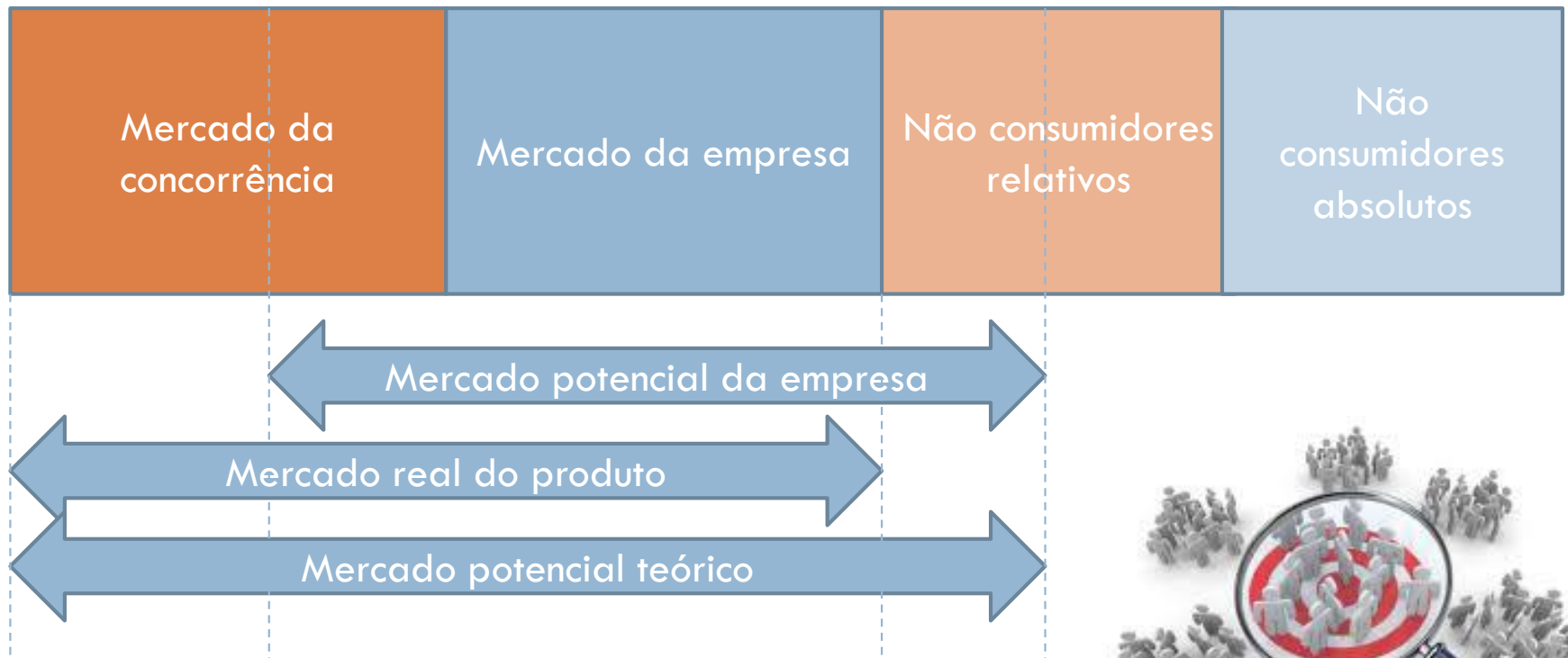
31

Atividades  
de Suporte



# MERCADO

32





# ESTRATÉGIA I

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

34

- ☐ O conceito de estratégia
- ☐ Gestão estratégica
- ☐ Missão, visão e valores

# O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

35

*strategos*

“Arte do general chefe”



- Conquistar vantagens territoriais ou políticas
- Suscitar a deslocalização de forças do adversário ou paralizar movimentos
- Desgastar e desmotivar o adversário, privação de víveres.

# O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

36



Princípios tradicionais:

- ✓ Adaptação dos meios aos fins ou dos fins aos meios
- ✓ Economia das forças e eficácia na utilização do tempo
- ✓ Liberdade de ação, adaptação e prudência

Modo de garantir a sobrevivência, desenvolvimento e prosperidade da empresa.

# O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

37

## Qual a ordem de prioridades?

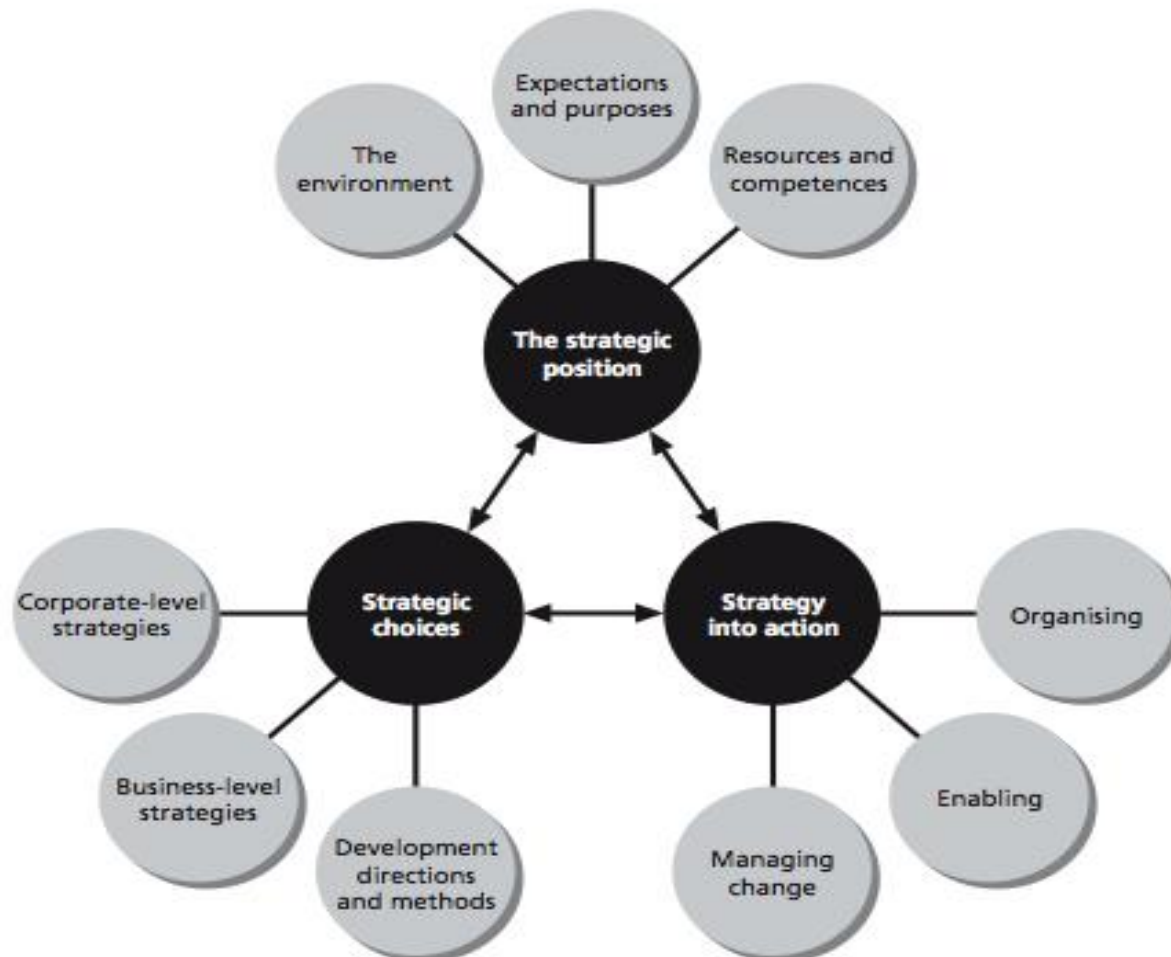
- ✓ Sobrevivência da empresa?
- ✓ Manutenção da independência de um grupo dirigente?
- ✓ Expansão do negócio?
- ✓ Rendimento líquido satisfatório?

Objectivo de rentabilidade, prestígio,  
estabilidade, serviço à colectividade

# GESTÃO ESTRATÉGICA

38

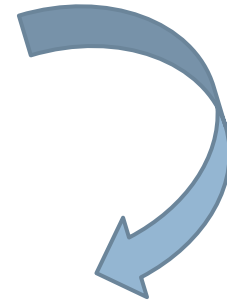
A model of the elements of strategic management



# A MISSÃO

39

- ✓ Identidade, finalidade
- ✓ Poderosa arma de comunicação de valores e cultura organizacional a todos os stakeholders
- ✓ Estratégia comercial e posição competitiva



Imagem, notoriedade

Qualidade dos Produtos e Serviços à Comunidade

Reflete padrões quantificáveis de performance

.

# MISSÃO, VISÃO E VALORES

40

## MISSÃO

Gerar resultados, dentro da ética e legalidade, para atender as expectativas dos Clientes, Colaboradores, Fornecedores, Acionistas e Comunidade.



## VISÃO

Agregar conhecimentos, visando melhoria contínua nos processos internos, na qualidade dos serviços e no relacionamento com o mercado.



## VALORES

- ✓ Credibilidade
- ✓ Comprometimento
- ✓ Integridade
- ✓ Respeito ao Meio Ambiente
- ✓ Valorização da Pessoa





# ESTRATÉGIA II

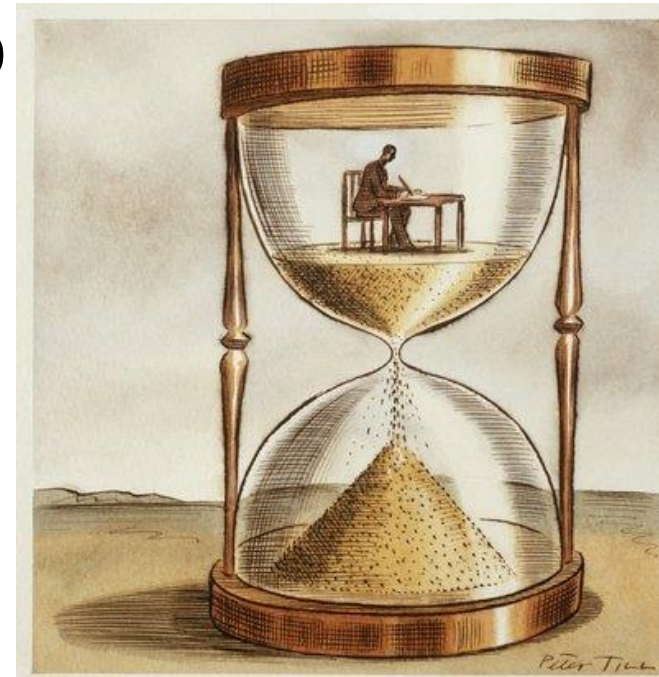
**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

42

- ❑ Planeamento Estratégico
- ❑ A Escolha da Estratégia
- ❑ Metodologia da Estratégia
- ❑ Posicionamento Estratégico



# PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

43

“Ação mais concisa, ágil, flexível e criativa que permite antecipar a tomada de decisões, ordenando as actividades e coordenando os recursos disponíveis.”



- **Planeamento estratégico**
- **Planeamento operacional**

Definição de metas estratégicas para cumprimento da missão e implementação do plano



# A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

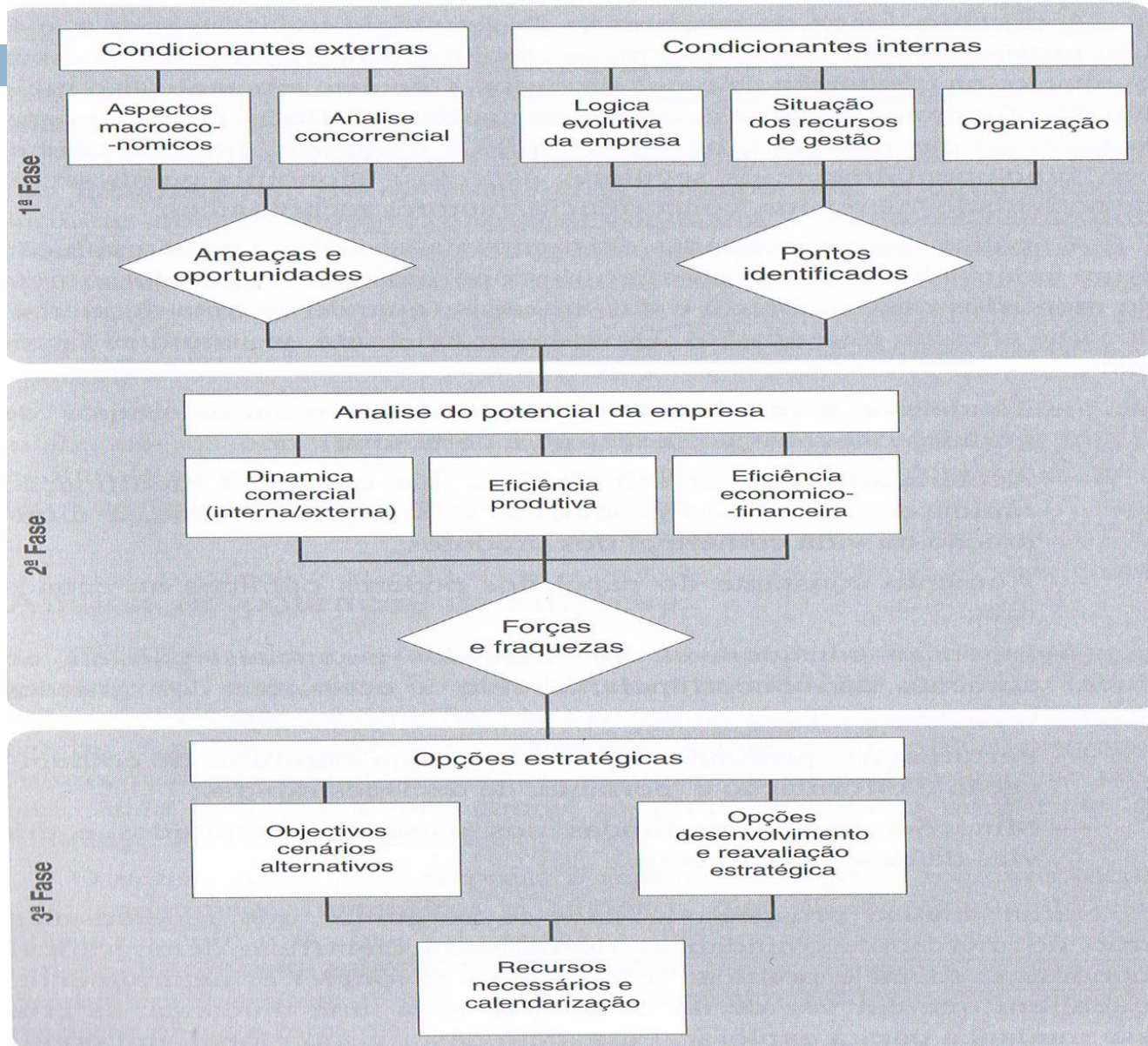
44

Exige:

- ✓ Determinação da natureza da actividade empresarial
- ✓ O meio em que essa actividade se exerce
- ✓ Os meios de que a empresa dispõe
- ✓ O potencial da empresa
- ✓ Os objectivos a alcançar
- ✓ As ações a desenvolver para alcançar os objectivos
- ✓ Os recursos disponíveis e necessários para agir

# METODOLOGIA DA ESTRATÉGIA

45



# POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO:

## Análise SWOT

46

| <div> <div>Análise interna</div> <div>Análise externa</div> </div>                                                                                                                                                      | PONTOS FORTES (S)<br>( <i>Strengths</i> )                                                                                                                                                        | PONTOS FRACOS (W)<br>( <i>Weaknesses</i> )                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que a empresa faz bem;</li> <li>• Recursos que a empresa possui e pode aproveitar;</li> <li>• O que os outros acham que a empresa faz bem.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No que é que a empresa pode melhorar;</li> <li>• Recursos que a empresa tem menos que outras;</li> <li>• O que os outros acham ser fraquezas da empresa.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES (O)</b><br>( <i>Opportunities</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades que a empresa pode identificar;</li> <li>• Tendências que a empresa pode aproveitar a seu favor.</li> </ul> | <b>DESENVOLVIMENTO</b><br>(maxi-maxi)<br>Tirar o máximo partido dos pontos fortes (S) para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas (O)                                                  | <b>CRESCIMENTO</b><br>(mini-maxi)<br>Tirar o máximo partido das oportunidades emergentes (O) para minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos (W)                                                       |
| <b>AMEAÇAS (T)</b><br>( <i>Threats</i> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis, regulamentos que podem prejudicar a empresa;</li> <li>• O que a concorrência anda a fazer.</li> </ul>                           | <b>MANUTENÇÃO</b><br>(maxi-mini)<br>Tirar o máximo partido dos pontos fortes (S) para minimizar os efeitos das ameaças detectadas (T)                                                            | <b>SOBREVIVÊNCIA</b><br>(mini-mini)<br>Adoptar uma estratégia que minimize os pontos fracos (W) e, tanto quanto possível, minimize as ameaças (T)                                                            |



# ESTRATÉGIA III

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

48

- ❑ Formulação da Estratégia:
  - ❑ Fatores de Atratividade
  - ❑ Fatores de Competitividade
  - ❑ Componentes da Competitividade para a Estratégia
  - ❑ As 5 forças de Porter



# FATORES DE ATRATIVIDADE

49

- Dimensão do mercado
- Crescimento do mercado
- Requisitos tecnológicos vs qualidade
- Concorrência
- Vulnerabilidade ao preço
- Margem comercial
- Impacto ambiental



# COMPETITIVIDADE

50

“Capacidade para produzir bens e serviços em concorrência internacional para aumento do nível de vida dos cidadãos sustentado.”



# FATORES DE COMPETITIVIDADE

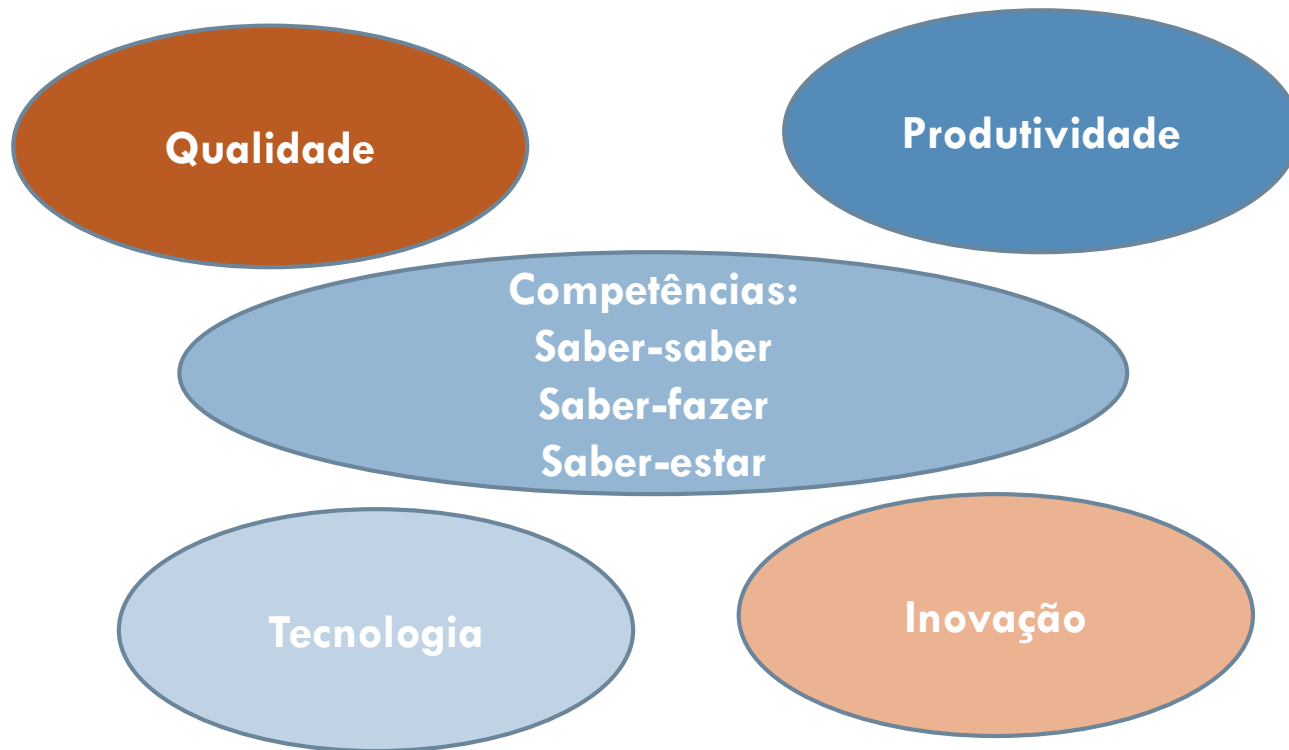
51

- ✓ Quota de Mercado
- ✓ Capacidade Produtiva
- ✓ Eficiência de I&D
- ✓ Custo
- ✓ Distribuição e Assistência Pós-Venda
- ✓ Prazo Entrega
- ✓ Notoriedade



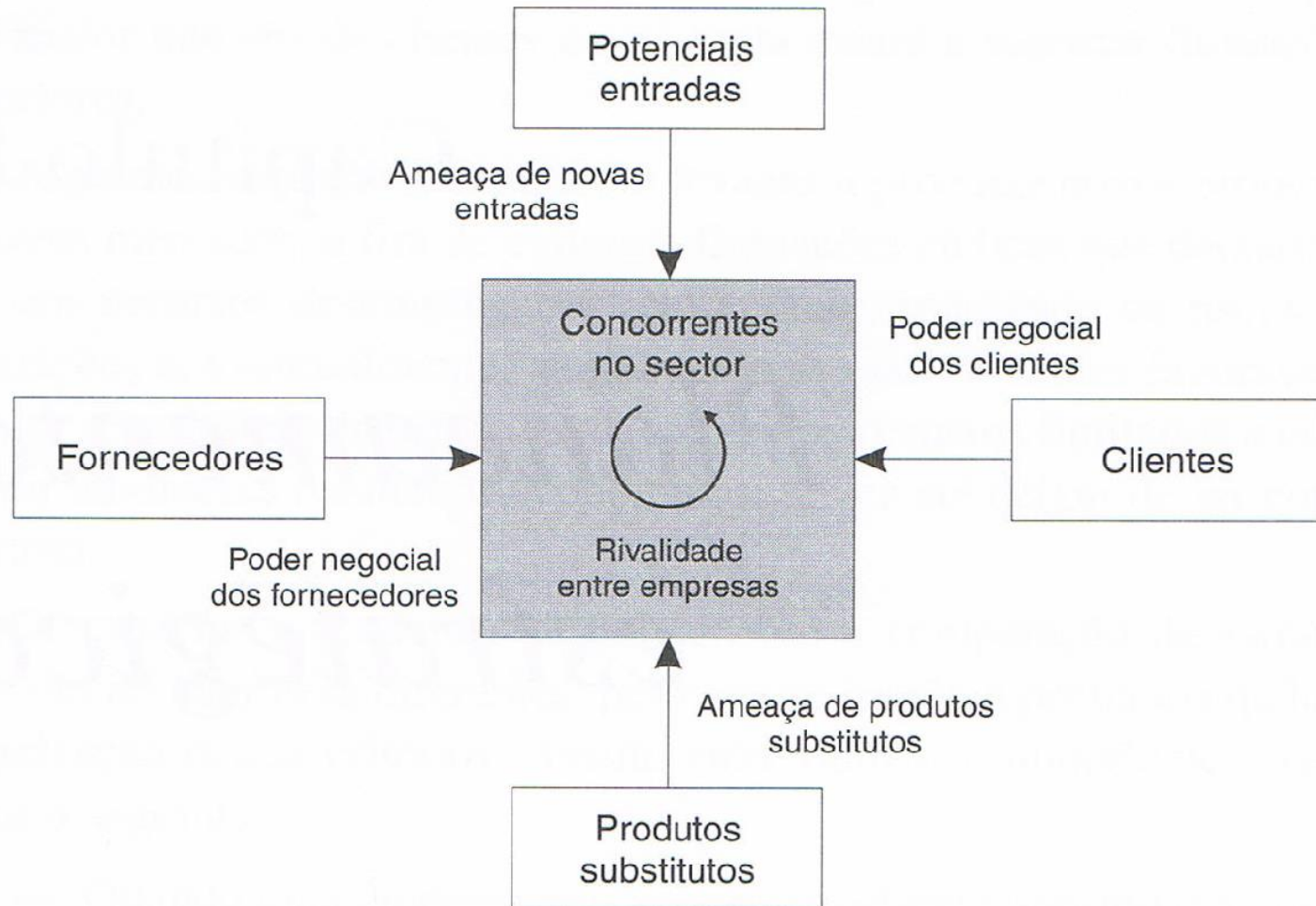
# COMPONENTES ESSENCIAIS DA COMPETITIVIDADE PARA A ESTRATÉGIA

52



# AS 5 FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

53





# AMBIENTE ORGANIZACIONAL

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

55

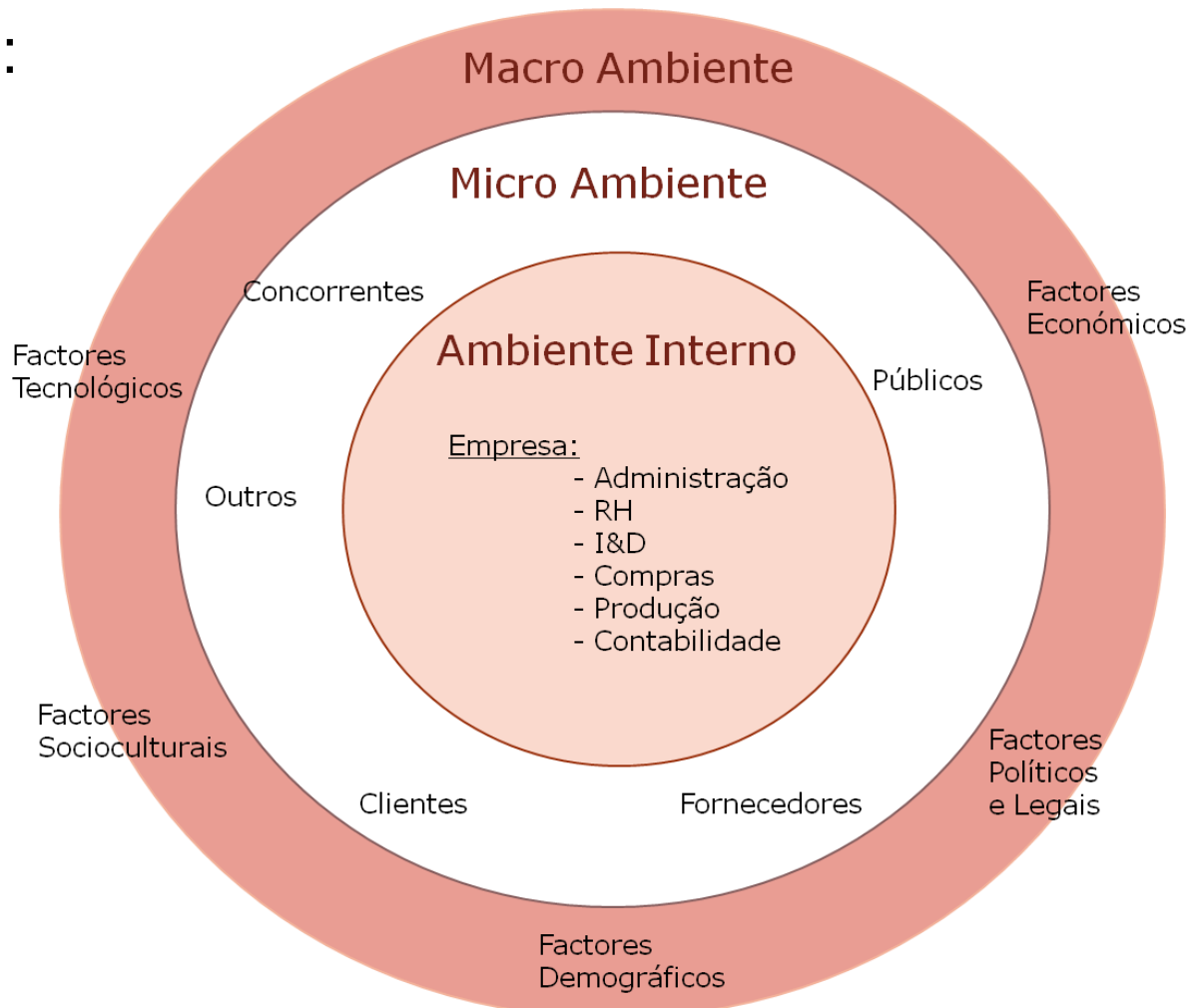
- ❑ O ambiente externo
- ❑ O ambiente interno nas organizações



# AMBIENTE EXTERNO

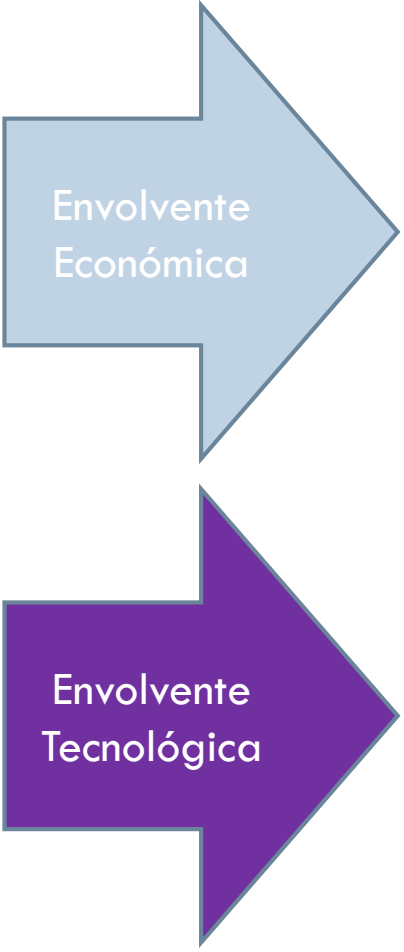
56

As empresas são sistemas abertos a influências de diversos factores:



# AMBIENTE EXTERNO

57



Envolvente  
Económica

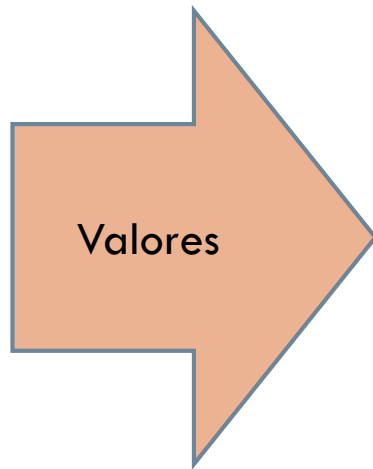
Internacionalização  
Diminuição taxa crescimento económico  
Diminuição taxa inflação  
Aumento competição

Envolvente  
Tecnológica

Qualificações  
Alteração dos processos produtivos  
vertical e horizontalmente

# AMBIENTE EXTERNO

58



Valorização lazer, família e amigos  
Respeito pela autoridade baseada no conhecimento  
Desenvolvimento conceito de cidadania organizacional  
Maior necessidade de realização pessoal e profissional  
Maior necessidade de reconhecimento  
Maior desejo de participação na organização e no seu processo de tomada de decisão

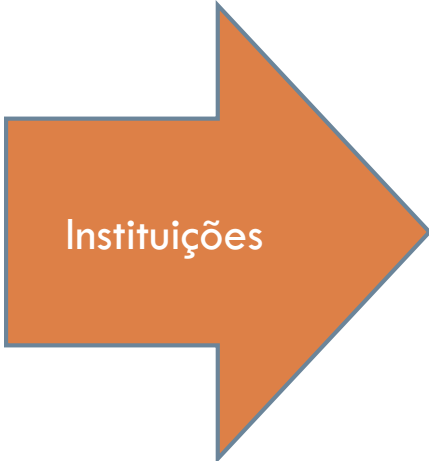
# AMBIENTE EXTERNO

59



Envolvente  
Demográfica

Aumento nível escolaridade  
Aumento Idade de entrada no mercado trabalho  
Redução do número de população ativa  
Aumento taxa de emprego feminino



Instituições

Estado - poder legislativo, executivo e judicial  
União Europeia – uniformização do ordenamento jurídico-laboral  
Sindicatos – negociação salarial e contratação coletiva

# AMBIENTE INTERNO

60

## Aspectos Formais e Abertos

- Estrutura organizacional
- Títulos e descrições de cargos
- Objetivos organizacionais e estratégias
- Tecnologia e práticas organizacionais
- Políticas e diretrizes de pessoal
- Métodos e procedimentos de trabalho
- Medidas de produtividade
- Medidas financeiras

Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas cotidianas.

## Aspectos Informais e Ocultos

- Padrões de influência e de poder
- Percepções e atitudes das pessoas
- Sentimentos e normas grupais
- Valores e expectativas
- Padrões de interações formais
- Relações afetivas

Componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos.

# AMBIENTE ORGANIZACIONAL

61

“A organização bem sucedida é capaz de coordenar o trabalho de indivíduos e grupos que executam tarefas de maneira que permita ao sistema total operar dentro das restrições, responder à procura e tirar vantagens das oportunidades que surgem no ambiente.”





# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL I

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

63

- ☐ O conceito de estrutura
- ☐ Estrutura organizacional
- ☐ Organograma



# CONCEITO DE ESTRUTURA

64

“Modo como se dispõem entre si as partes de um todo.”

Estruturas demograficas: dimensão do efectivo, idade, formação inicial, etc.

Estruturas físicas: local e espaço

Estruturas patrimoniais: activos

Estruturas tecnológicas: equipamentos e métodos operativos

Estruturas socio-culturais: clima social, referências sociais

**Estruturas organizacionais:** distribuição e hierarquização das funções, sistema de comunicação.

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

65

”Força sustentada de combinação de tarefas operacionais e funcionais a cumprir pelos colaboradores no seio da empresa, de modo a servir as políticas e a atingir os objectivos da organização.”



# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

66

**A estrutura deve adaptar-se às pessoas ou aos objectivos da organização?**

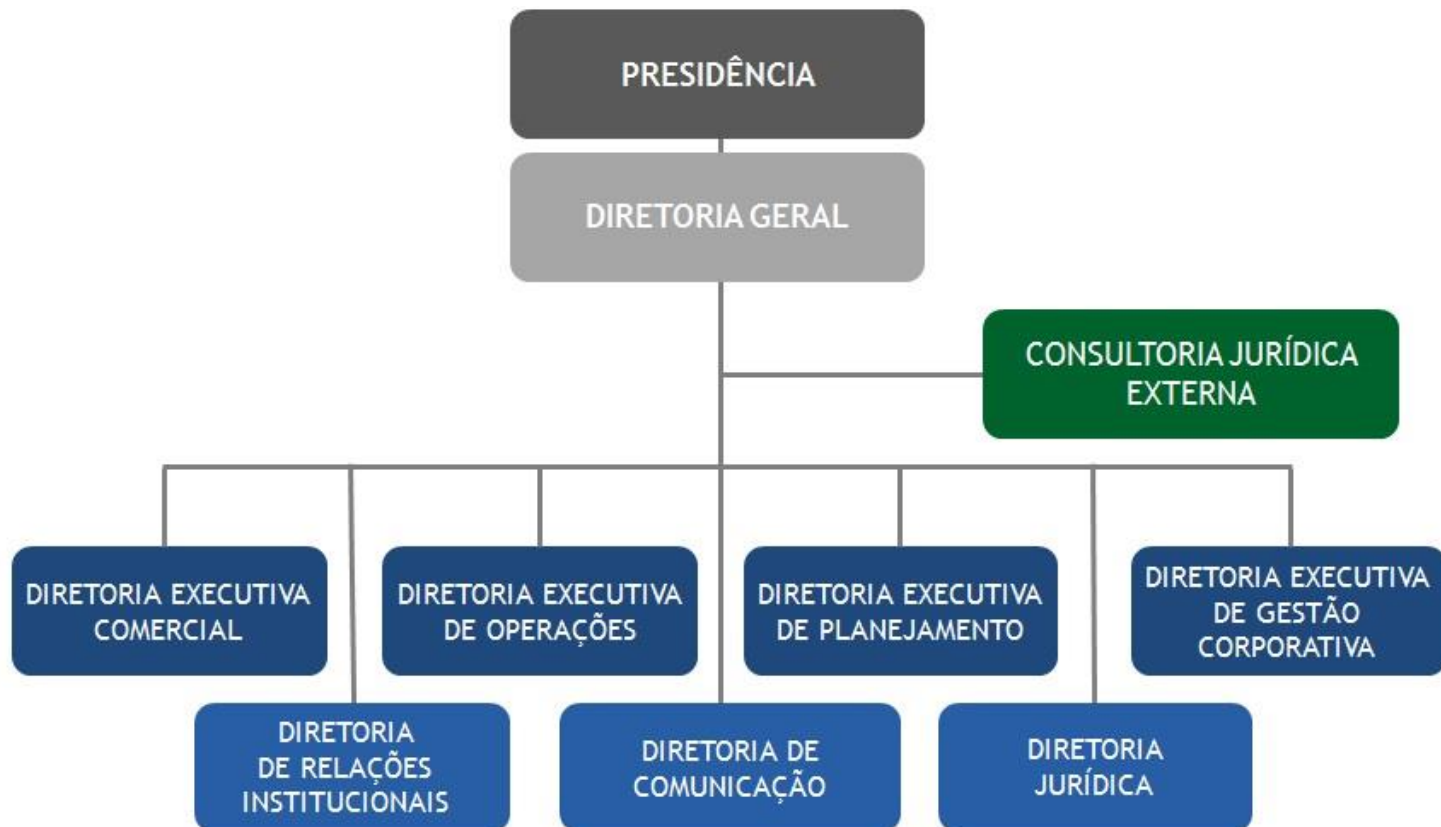
**Fontes de adaptação:**

- ✓ Evolução envolvente socio-económica
- ✓ Crescimento e dimensão
- ✓ Nível cultural dos recursos humanos da empresa e importância dada à formação.

# ORGANIGRAMA

67

Número de níveis hierárquicos  
Amplitude



# ORGANIGRAMA

68

## O que mostra?

Divisão do trabalho em componentes por departamentos

Relações superior-subordinados

Natureza do trabalho de cada unidade

Nível do cargo desempenhado: dimensão e posição dos rectângulos



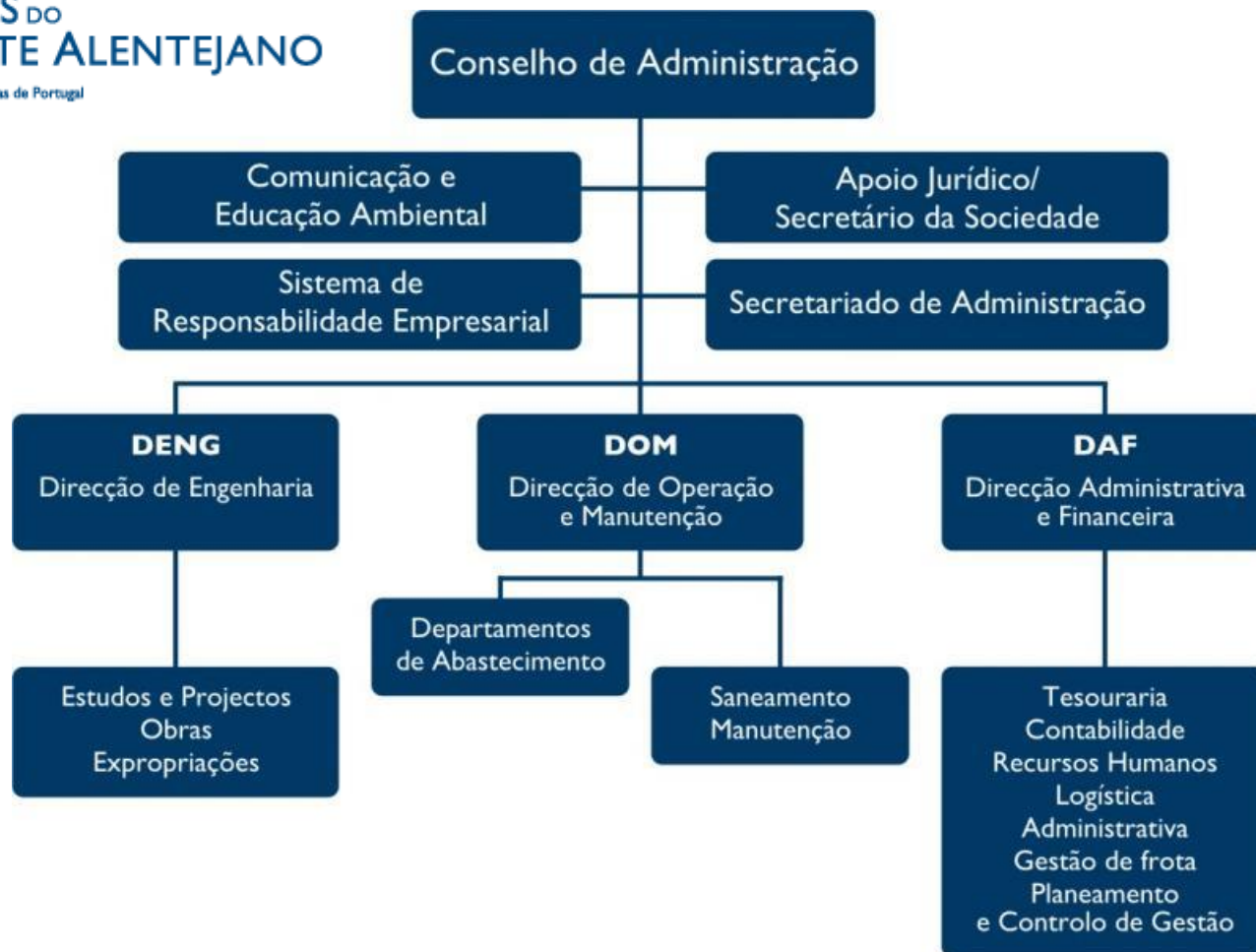
## O que não mostra?

Grau de responsabilidade e de autoridade

Linhas de comunicação

# ORGANIGRAMA

69





# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL II

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

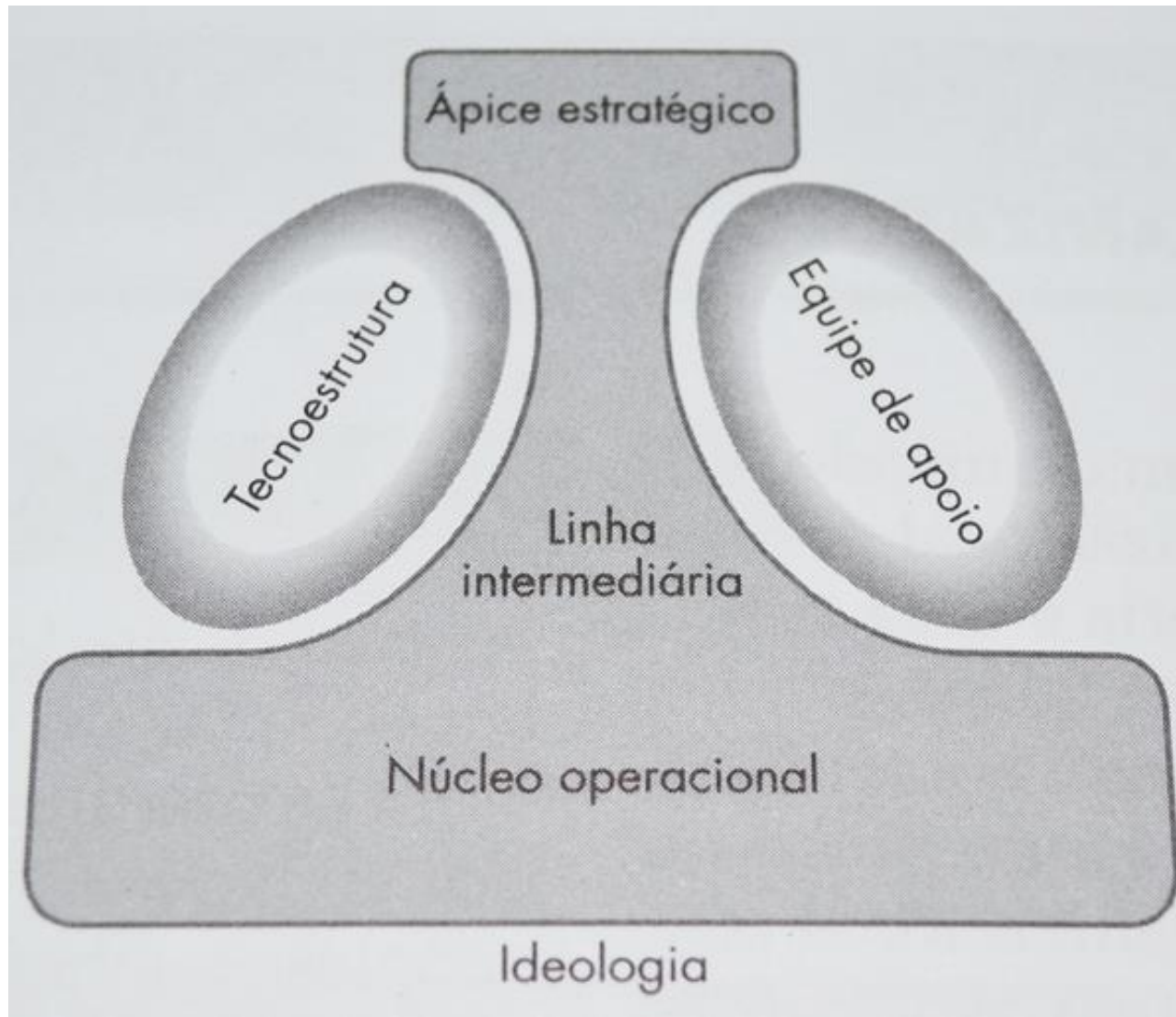
71

- ❑ As estruturas de Mintzberg:
  - ❑ Componentes
  - ❑ Tipos de estruturas



# ESTRUTURA DE MINTZBERG

72



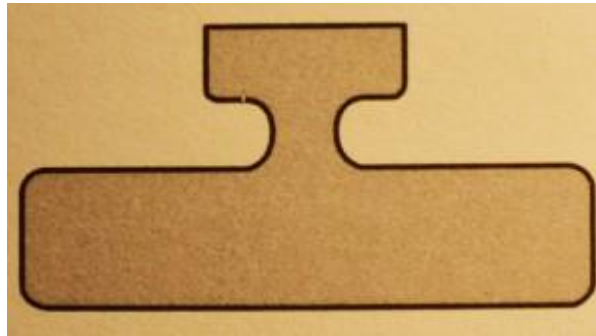
# ESTRUTURA DE MINTZBERG

73

| Forças                  | Cargos e Funções Específicas                                   |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Vértice Estratégico     | Gestores de topo                                               |
| Linha Hierárquica média | Gestores intermédios                                           |
| Centro Operacional      | Operacionais que fazem o trabalho básico                       |
| Tecnoestrutura          | Consultoria, Engenharia, I&D                                   |
| Logística               | Contabilidade, Tesouraria, Relações públicas                   |
| Ideologia               | Crenças, valores, tradições que unem os membros da organização |

# ESTRUTURA SIMPLES

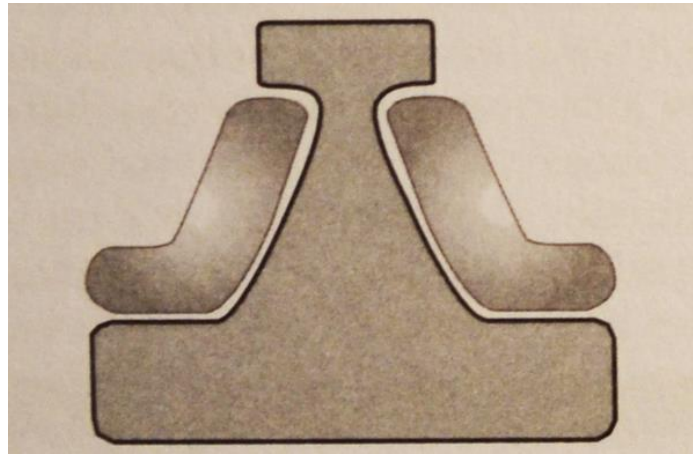
74



| Palavra-chave organização | Vértice estratégico               |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Supervisão direta                 |
| Tipo de centralização     | Centralização vertical/horizontal |
| Especialização de tarefas | Reduzida                          |
| Tipo instituição          | Pequenas empresas                 |

# BUROCRACIA MECANIZADA

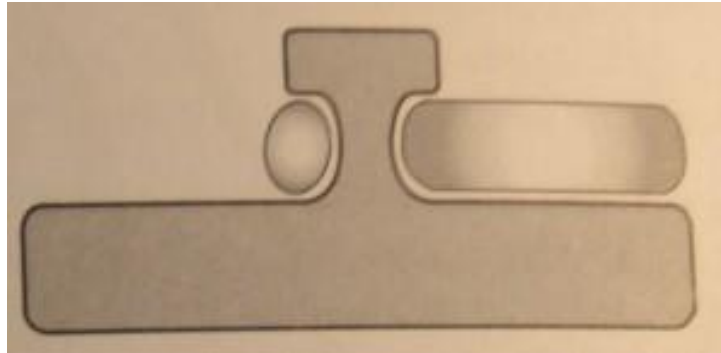
75



| Palavra-chave organização | Tecnoestrutura              |
|---------------------------|-----------------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Standardização de processos |
| Tipo de centralização     | Horizontal limitada         |
| Especialização de tarefas | Elevada                     |
| Tipo instituição          | Companhias de seguros       |

# BUROCRACIA PROFISSIONAL

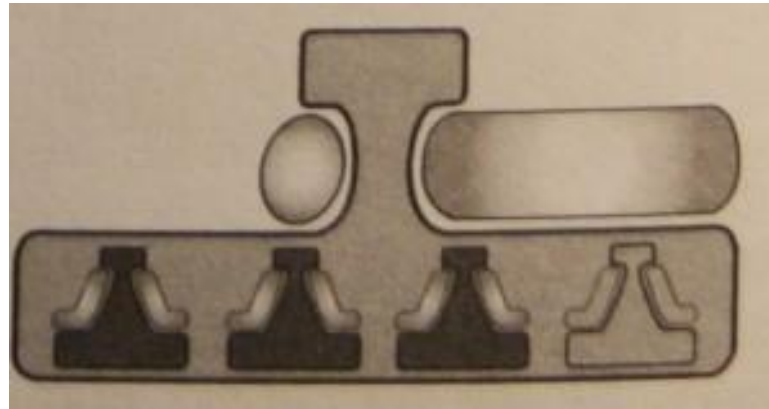
76



| Palavra-chave organização | Centro Operacional           |
|---------------------------|------------------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Standardização de capacidade |
| Tipo de centralização     | Horizontal e vertical        |
| Especialização de tarefas | Alta especialização          |
| Tipo instituição          | Hospitais e Universidades    |

# ESTRUTURA DIVISIONADA

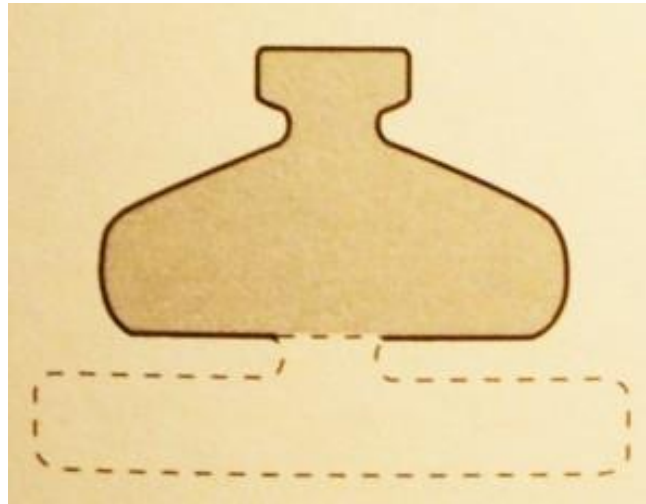
77



| Palavra-chave organização | Linha intermédia             |
|---------------------------|------------------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Standardização de resultados |
| Tipo de centralização     | Vertical limitada            |
| Especialização de tarefas | Alguma especialização        |
| Tipo instituição          | Grandes empresas com filiais |

# ADHOCRACIA

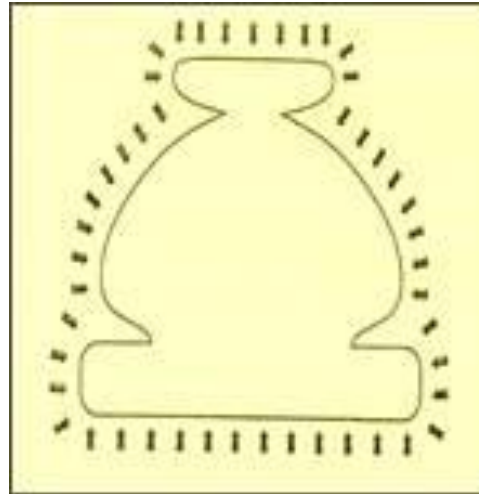
78



| Palavra-chave organização | Logística             |
|---------------------------|-----------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Ajustamento mútuo     |
| Tipo de centralização     | Seletiva              |
| Especialização de tarefas | Elevada               |
| Tipo instituição          | Informática, robótica |

# ESTRUTURA MISSIONÁRIA

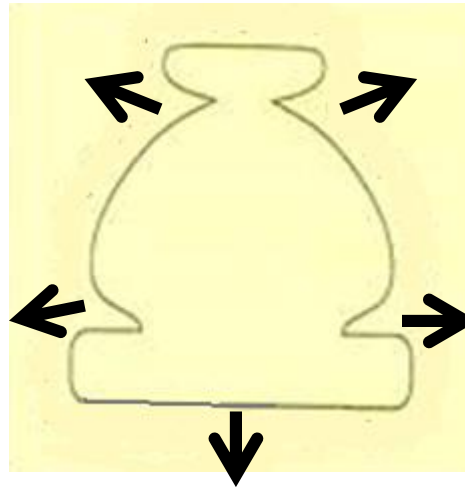
79



| Palavra-chave organização | Ideologia                          |
|---------------------------|------------------------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Standardização de normas e crenças |
| Tipo de centralização     | Descentralização                   |
| Especialização de tarefas | Reduzida                           |
| Tipo instituição          | Ordens religiosas                  |

# ESTRUTURA POLÍTICA

80



| Palavra-chave organização | Sem componente dominante |
|---------------------------|--------------------------|
| Mecanismo de coordenação  | Reduzida formalização    |
| Tipo de centralização     | Varia                    |
| Especialização de tarefas | Sujeita a protecionismos |
| Tipo instituição          | Partidos políticos       |



# GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

82

- ❑ Definição e objetivos
- ❑ Técnicas de GRH
- ❑ Dificuldades básicas da GRH



# DEFINIÇÃO

83

“ A GRH consiste no planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas, ao mesmo tempo que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho,... sendo o seu objectivo último a construção de organizações melhores, mais rápidas, pró-ativas e competitivas.”

Chiavenato, 2009

# OBJETIVOS

84

- ❑ Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades e competências, motivação e satisfação
- ❑ Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena
- ❑ Alcançar eficiência e eficácia

# TÉCNICAS

8

**Aplicadas  
diretamente  
sobre pessoas**

Análise mercado RH  
Testes Psicológicos  
Recrutamento  
Seleção  
Integração  
Avaliação Desempenho  
Formação  
Desenvolvimento pessoal

**Aplicadas  
indiretamente  
sobre pessoas**

Cargos  
Ocupados

Análise e descrição de cargos  
Avaliação e classificação de cargos  
Higiene e Segurança

Planos  
Genéricos

Planeamento de RH  
Bases de dados  
Plano de benefícios  
Plano de carreira  
Política salarial  
Relação com sindicatos e entidades de formação  
Código do trabalho

# DIFICULDADES BÁSICAS

86

- É um meio e não um fim
- Lida com RH vivos
- Os RH estão sob diferentes autoridades/chefes
- Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia
- Trabalha em ambientes/condições sobre os quais tem pouco poder.
- Padrões de desempenho e de qualidade complexos e variados
- A GRH lida com fontes usualmente consideradas de custos e não de receitas.
- Apoio insuficiente por parte da Administração.



# LIDERANÇA

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

88

- ☐ Definição
- ☐ Liderança e gestão
- ☐ Competências para eficácia dos líderes
- ☐ Liderança situacional

# DEFINIÇÃO

89

“Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros.”



House *et al.* (1999)

# LIDERANÇA E GESTÃO

90

| Gestores                               | Líderes                               |
|----------------------------------------|---------------------------------------|
| Rendem-se à situação.                  | Procuram agir sobre a situação.       |
| Administram.                           | Inovam.                               |
| Questionam-se sobre o como e o quando. | Questionam-se sobre o quê e o porquê. |
| Têm perspectivas de curto-prazo.       | Têm perspectivas de longo-prazo.      |
| Imitam.                                | São originais.                        |

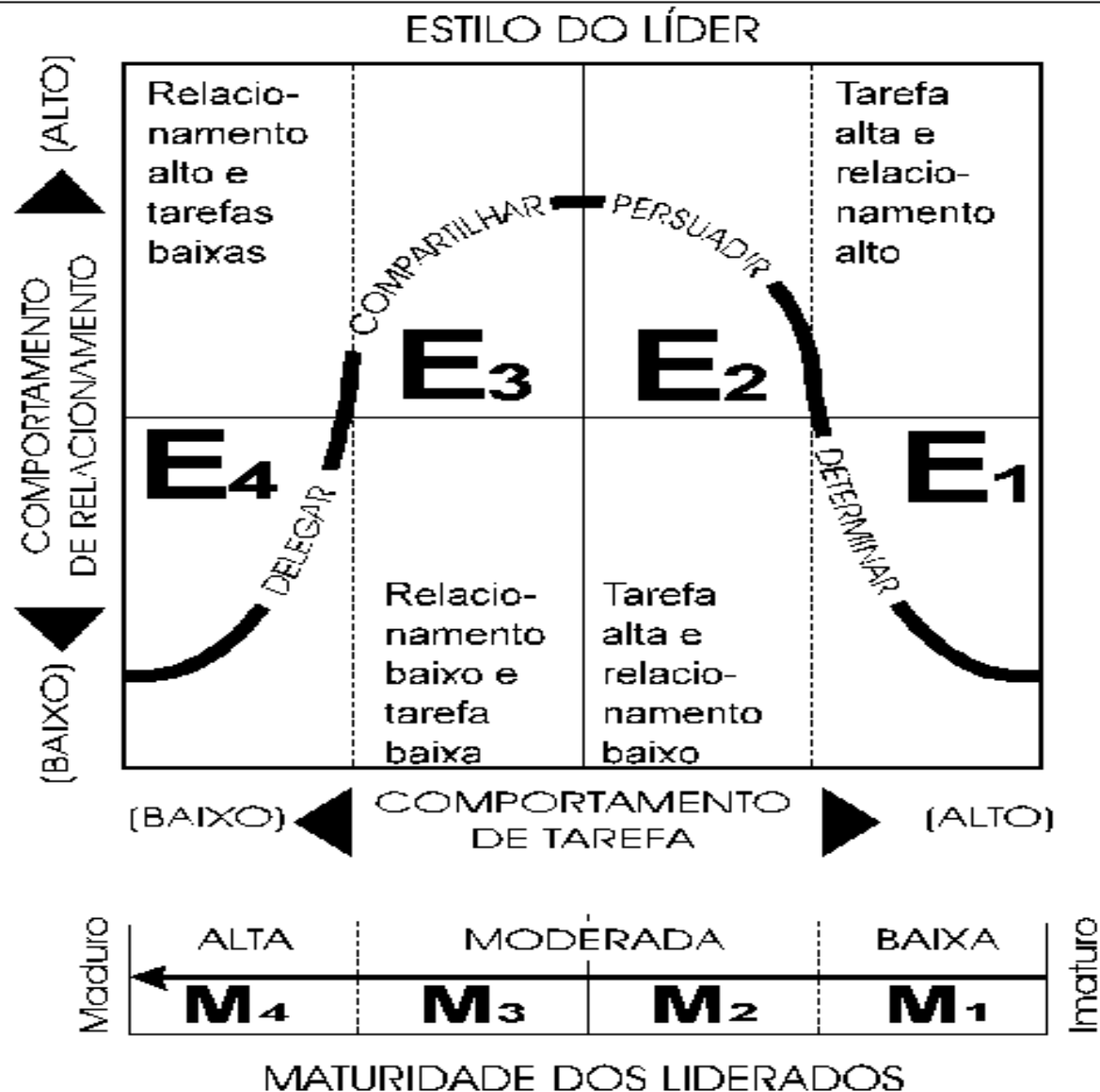
# COMPETÊNCIAS PARA EFICÁCIA DOS LÍDERES

91

| Competências  | Incluem                                                                                                                                                                                               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Técnicas      | <p>Conhecimentos do modo de realização das tarefas da unidade.</p> <p>Uso de técnicas e equipamentos que permitem realizar as tarefas.</p>                                                            |
| Interpessoais | <p>Conhecimentos do comportamento humano e processos de grupo; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social; capacidade de comunicação.</p> |
| Conceptuais   | <p>Capacidade analítica, pensamento lógico, de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.</p>                                     |

# LIDERANÇA SITUACIONAL

92



# LIDERANÇA SITUACIONAL

| Níveis de maturidade dos colaboradores | M4<br>É capaz de assumir responsabilidades, simultaneamente, tem vontade ou confiança               | M3<br>É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro         | M2<br>É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança               | M1<br>Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro                   |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Estilos de liderança apropriados       | É empenhado e competente                                                                            | Não é empenhado mas é competente                                                     | É empenhado mas incompetente                                                             | Não é empenhado nem competente                                                         |
|                                        | Estilo E4<br>- Delegar<br>- Observar<br>- Monitorizar                                               | Estilo E3<br>- Participar<br>- Encorajar<br>- Colaborar<br>- Comprometer             | Estilo E2<br>- “Vender”<br>- Explicar<br>- Clarificar<br>- Persuadir                     | Estilo E1<br>- Dar ordens<br>- Guiar<br>- Dirigir<br>- Estabelecer                     |
|                                        | Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação; “dá a bola e deixa jogar” | Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões | Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o “porquê” | Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como |
| Comp. de tarefa do líder               | Baixo                                                                                               | Baixo                                                                                | Elevado                                                                                  | Elevado                                                                                |
| Comp. de relacionamento do líder       | Baixo                                                                                               | Elevado                                                                              | Elevado                                                                                  | Baixo                                                                                  |



# GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

95

- ☐ Definição de trabalho em equipa
- ☐ Gestão de equipas de trabalho
- ☐ Eficácia de uma equipa



# DEFINIÇÃO DE TRABALHO EM EQUIPA

96

**Work done by several  
associates with each  
doing a part but all  
subordinating personal  
prominence to the  
efficiency of the whole**

efficiency of the whole  
subordinating to the

# GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO

97

Mobilização e empenhamento das pessoas para alcance dos objectivos da empresa, pela motivação, e pelo ajuste à **cultura organizacional**.



# GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO

98

1. Perceber onde a cultura é mais forte e onde precisa de melhorias.
2. Capacidade de conhecer e de compreender quais as ações certas a tomar: canalizar as capacidades e potencialidades para um desempenho superior
3. Capacidade de mudança.
4. Capacidade de motivação em prol de um objectivo comum.

# GESTÃO DE EQUIPAS DE TRABALHO

99



# EFICÁCIA DE UMA EQUIPA DE TRABALHO

100

| Dimensões | Eficácia                                                                                                                |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Social    | Grau em que a experiência do grupo contribui para o bem-estar dos seus membros.                                         |
| Económica | Produtividade, rentabilidade, desempenho, eficiência, eficácia.                                                         |
| Políticas | Vantagens retiradas pelos utilizadores/ consumidores e fornecedores de bens/serviços com quem a equipa mantém relações. |
| Sistémica | Comprometimento e desejo de permanecer/ pertença à equipa.                                                              |

**MOTIVAÇÃO**  
|  
PROVOCAR A AÇÃO  
AÇÃO ----- REAÇÃO  
  
Deve-se conhecer a meta antes do  
percurso. (Sartre)

# MOTIVAÇÃO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

102

- ☐ Definição
- ☐ Natureza da motivação
- ☐ Perfis motivacionais dos gestores



# DEFINIÇÃO

103

“Conjunto das forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao CO, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.”

Pinder (1998)



# NATUREZA DA MOTIVAÇÃO

104

| Natureza | Tipo de Motivação | Características                                                                                 |
|----------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Externa  | Compulsiva        | Aceitação forçada dos objetivos                                                                 |
|          | Pecuniária        | Aceitação dos objetivos em função do dinheiro                                                   |
| Interna  | Adaptação         | Aceitação dos objetivos como afins ou complementares aos seus                                   |
|          | Identificação     | Aceitação dos objetivos como superiores aos seus e como condição para a sua realização pessoal. |

# PERFIS MOTIVACIONAIS DOS GESTORES

|                                            | Desajustados | Afiliativos | Poder pessoal | Patriarcas polivalentes | Líderes de encaixe |
|--------------------------------------------|--------------|-------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| Características de personalidade do gestor |              |             |               |                         |                    |
| Necessidade de sucesso                     | Média        | Média       | Média         | Baixa                   | Elevada            |
| Necessidade de afiliação                   | Baixa        | Mt elevada  | Baixa         | Elevada                 | Elevada            |
| Necessidade de poder                       | Baixa        | Baixa       | Mt elevada    | Muito baixa             | Elevada            |
| Maquiavelismo                              | Elevado      | Médio       | Elevado       | Médio                   | Baixo              |
| Orientação institucional                   | Média        | Elevada     | Baixa         | Média                   | Elevada            |
| Opiniões dos subordinados àcerca do chefe  |              |             |               |                         |                    |
| Carismático?                               | Pouco        | Pouco       | Muito pouco   | Muito                   | Bastante           |
| Disfuncional?                              | Muito        | Pouco       | Pouco         | Mais ou menos           | Muito pouco        |
| Sabe recompensar?                          | Muito mal    | Mal         | Muito bem     | Bem                     | Bem                |
| Idade e antiguidade do gestor (anos)       |              |             |               |                         |                    |
| Idade                                      | 40,3         | 38,3        | 32,6          | 46,7                    | 40,8               |
| Antiguidade como chefe                     | 12           | 12,7        | 8,6           | 17,9                    | 15,7               |
| Antiguidade na empresa                     | 10,3         | 10,8        | 5,3           | 17,2                    | 10,6               |



# COMUNICAÇÃO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

107

- ☐ Comunicação Organizacional Integrada
- ☐ Estilos de interlocutores
- ☐ Tecnologias de comunicação
- ☐ TIC no apoio à gestão



# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

108

## **Comunicação Interna Administrativa**

Processo comunitativo  
Fluxos informativos  
Barreiras

## **Relações Públicas Comunicação Institucional**

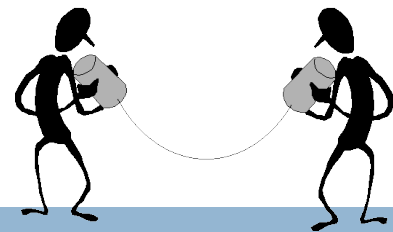
Marketing Social  
Marketing Cultural  
Assessoria de Imprensa  
Imagem e Identidade  
Corporativa  
Publicidade Institucional

## **Marketing Comunicação Mercado**

Publicidade  
Promoção Vendas  
Merchandising  
Marketing Direto  
Feiras e Exposições

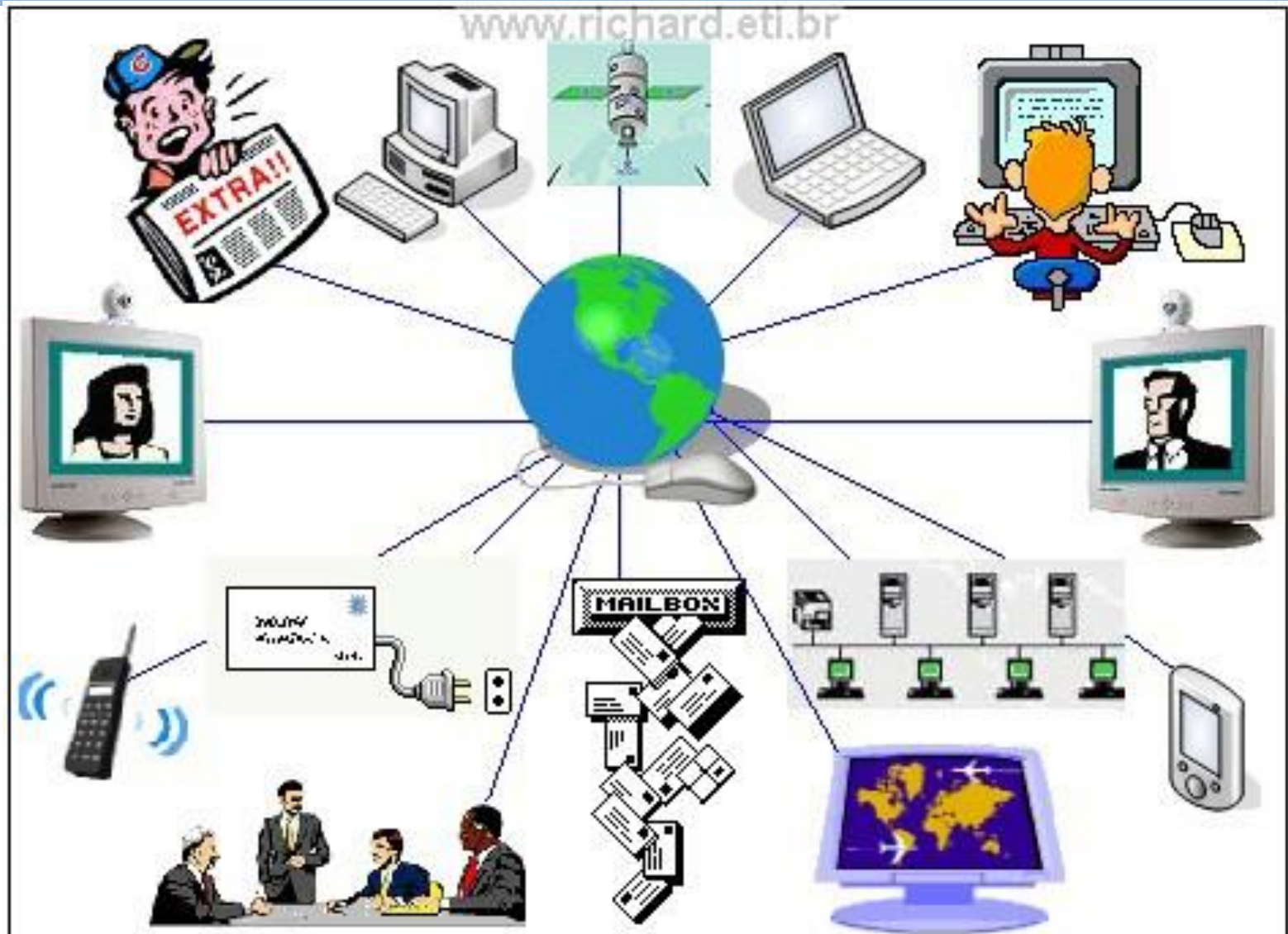
# ESTILOS DE INTERLOCUTORES

109

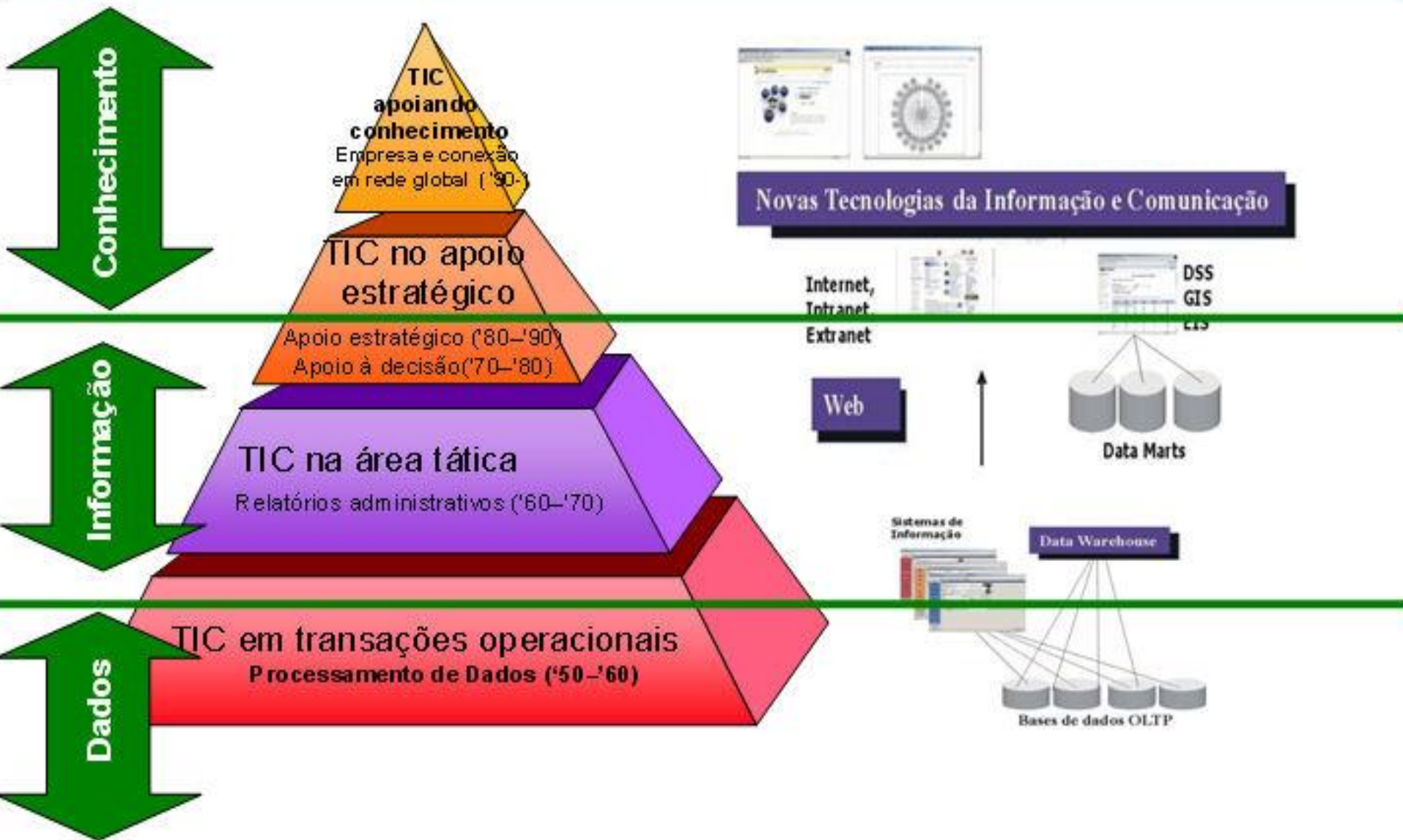


# TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO

110



# TIC NA GESTÃO





# NEGOCIAÇÃO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

113

- ☐ Definição do conceito
- ☐ Fases do processo
- ☐ Estrutura do processo negocial
- ☐ Estratégias de negociação



# DEFINIÇÃO

114

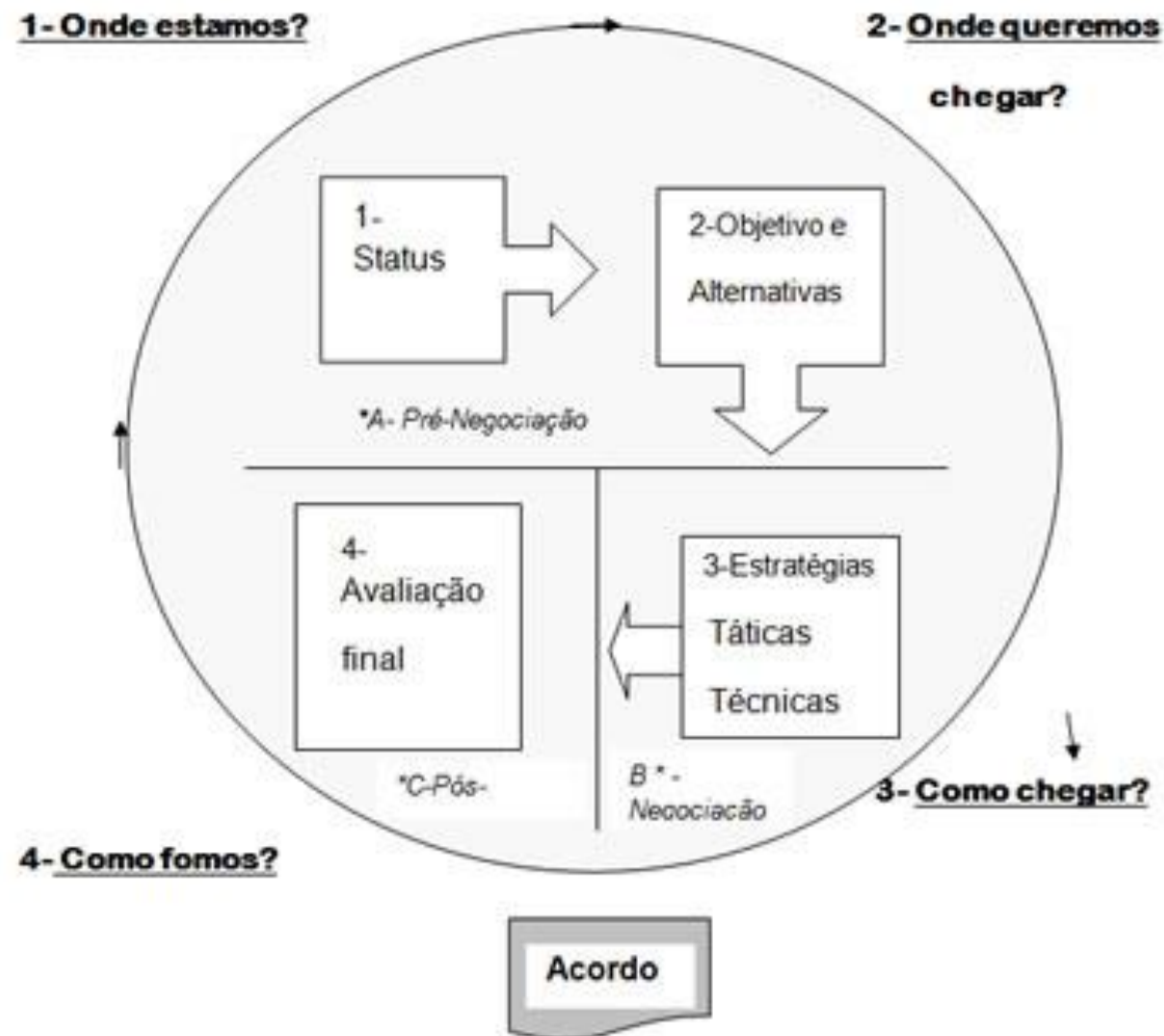
“A negociação é o processo através do qual as partes em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nas matérias alvo de desacordo ou dissensão.”

Pina e Cunha, *et.al.* (2009)



# FASES DO PROCESSO

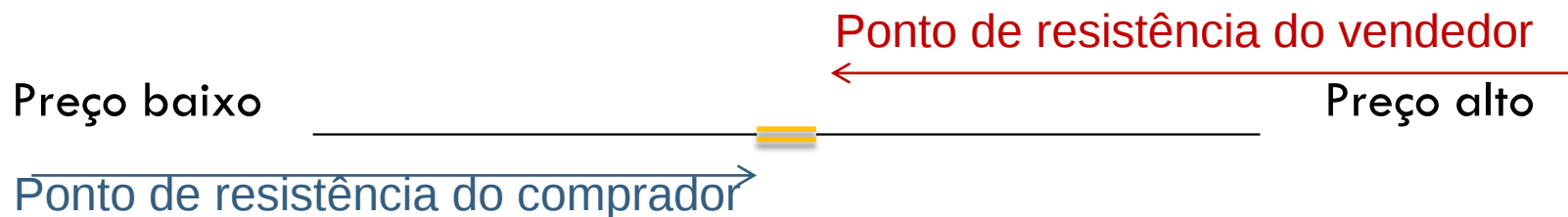
115



# ESTRUTURA DO PROCESSO NEGOCIAL

116

- Melhor Alternativa para o Acordo Negociável (MAPAN)
- Nível de Aspiração
- Ponto de Resistência
- Amplitude de Negociação (-, + ou nula)



- Ganhos Relativos
- Oferta Inicial
- Concessões

# ESTRATÉGIAS DE NEGOCIAÇÃO

117





# INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

119

- ☐ Definição do conceito de inovação
- ☐ Educar para competir
- ☐ A importância da inovação
- ☐ O processo de inovação
- ☐ Inovação e desenvolvimento



# DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO

120

“Acto de Inovar, de trazer algo de novo”.

- Nova ideia,
- Nova prática
- Novo material a ser utilizado num determinado processo

Rogers e Shoemaker (1971)

*Ser diferente não significa necessariamente ser capaz de criar valor. Para que tal aconteça, é necessário que a inovação se constitua como **vantagem competitiva**.*

# EDUCAR PARA COMPETIR

121

- C**- Confiança e Criatividade
- O**- Otimismo e Ousadia
- M**- Mundo e Mudança
- P**- Planeamento e Persistência
- E**- Empreendedorismo e Ética
- T**- Trabalho e Trabalho em rede/equipa/parceria
- I** - Inovação, Interpretação e Incerteza
- R**- Reconhecimento, Recompensa e Rigor



# IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

122

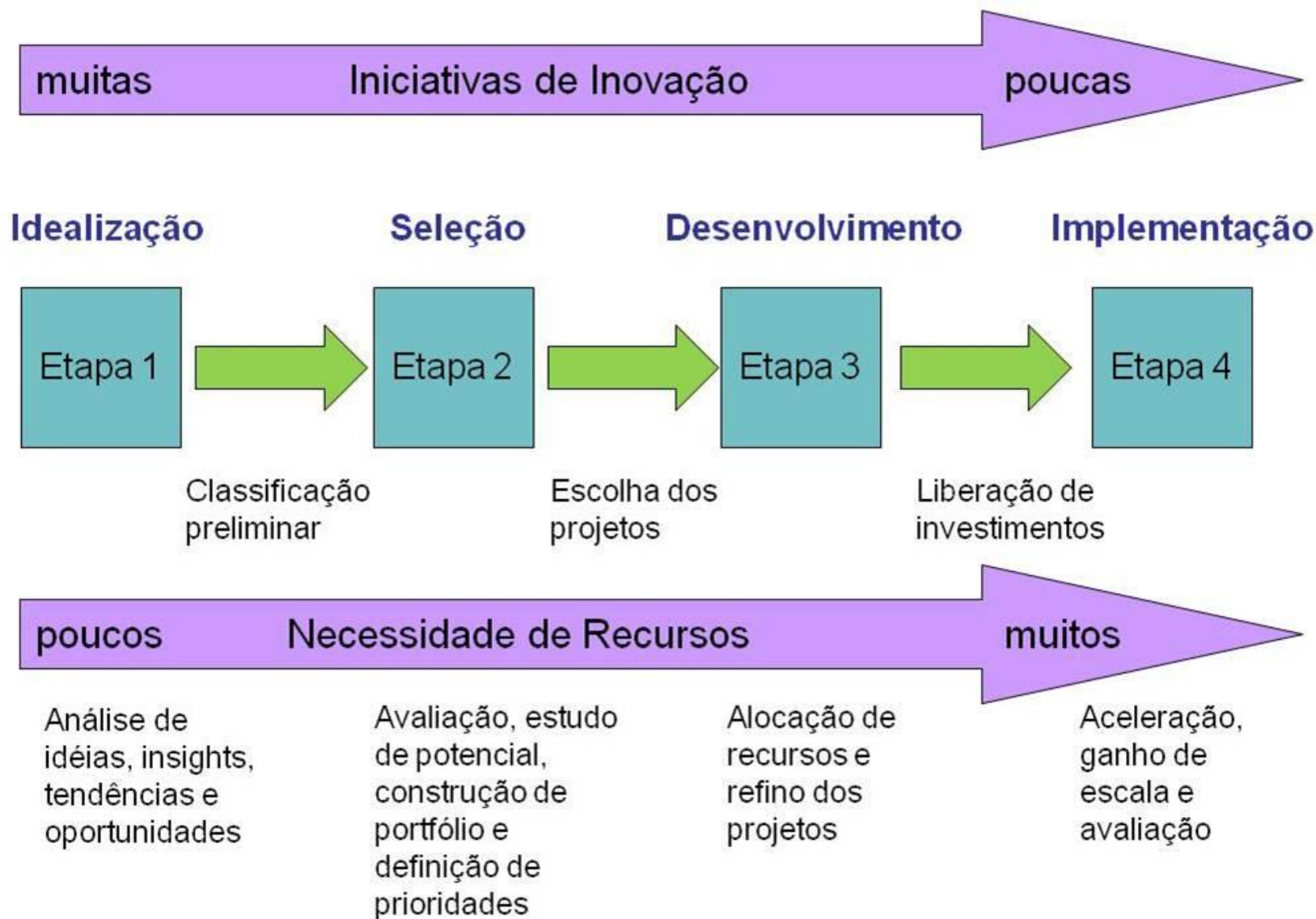
- Liderança da criação de valor/competitividade
- Criação de postos de trabalho
- Desenvolvimento económico/social
- Aumento da produtividade/exportações



**Desenvolvimento de  
Empreendedorismo  
de base tecnológica**



# O Processo de Inovação



# PROCESSO DE INOVAÇÃO

124



# INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

125



Nos EUA estima-se que seria suficiente que em cada ano fossem criadas 30 novas empresas verdadeiramente inovadoras, com elevado potencial/ritmo de crescimento, para que a taxa de crescimento do PIB aumentasse mais de 1%.

(Litan, 2010)

“A força motriz da economia assenta nos fatores de produção, na eficiência ou na **inovação**”.



# GESTÃO DA PRODUÇÃO E DAS OPERAÇÕES

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

127

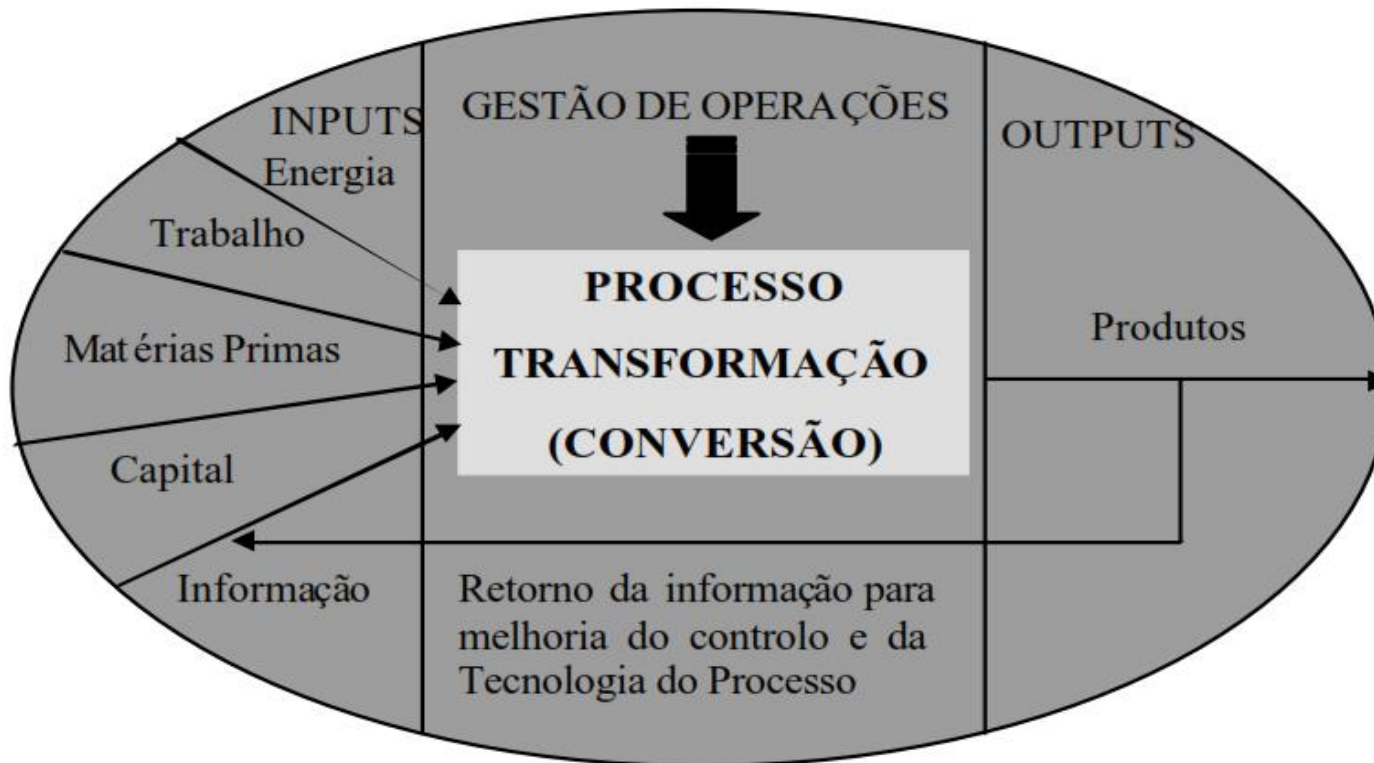
- ☐ O processo produtivo
- ☐ A gestão da produção
- ☐ A gestão de operações
- ☐ O processo de produção
- ☐ Proteção da produção
- ☐ Competitividade no processo produtivo

# O PROCESSO PRODUTIVO

128

Transformação de entradas em saídas (Bens/ Produtos):

- De materiais (objectos)
- De informações (telecomunicações)
- Conhecimento (médicos, entretenimento)



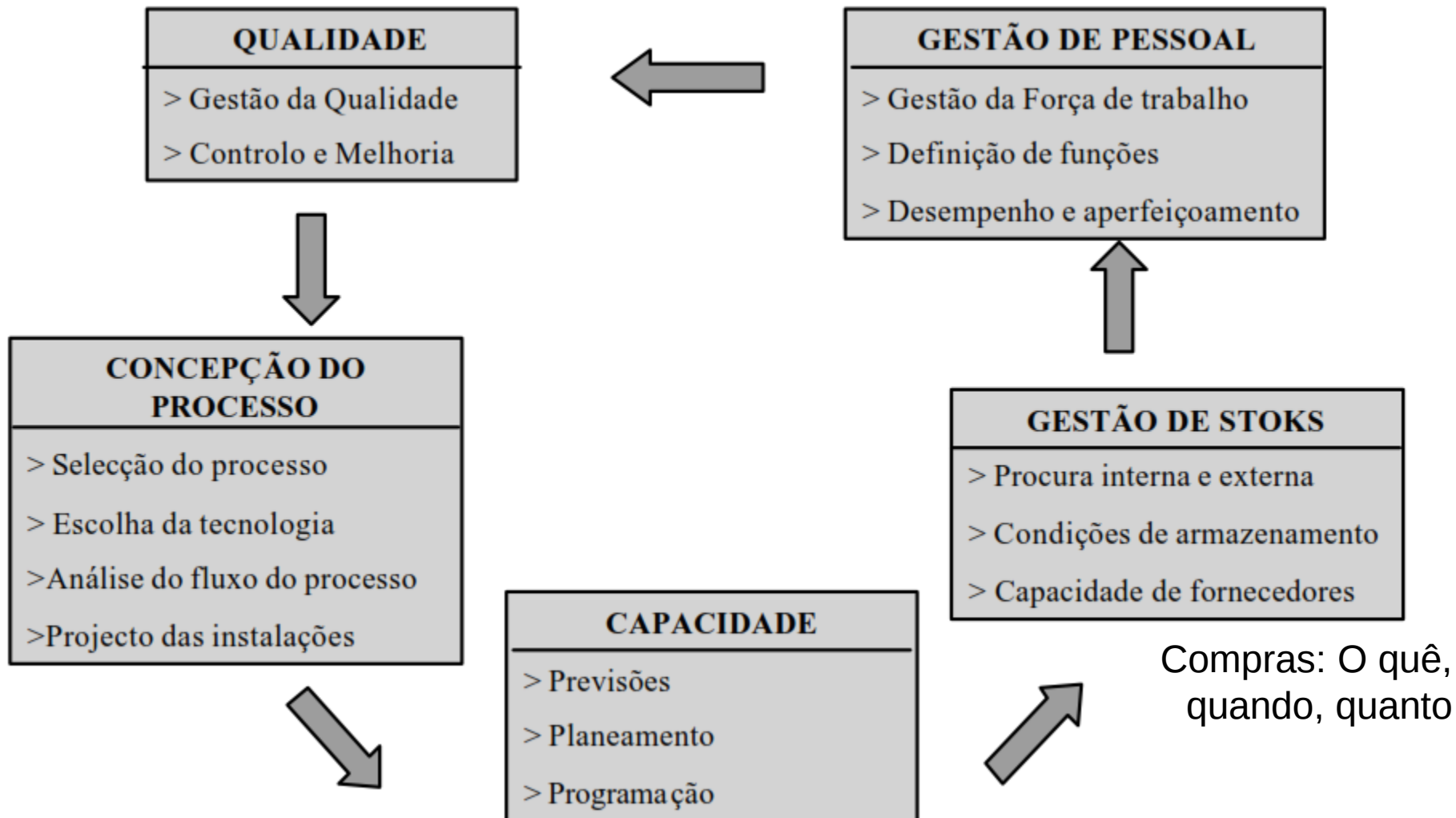
# GESTÃO DA PRODUÇÃO

129



# GESTÃO DAS OPERAÇÕES

130



Produção repetitiva

ENCOMENDA À PRODUÇÃO

Produção não repetitiva

DEFINIÇÃO  
TÉCNICA DO  
PRODUTO

PREPARAÇÃO  
DO TRABALHO

PLANEAMENTO  
E CONTROLO DA  
PRODUÇÃO

CONTROLO  
DE QUALIDADE  
FINAL

ARMAZÉM DE PRODUTOS  
FABRICADOS OU  
EXPEDIÇÃO

EMITIDA PELO  
SERVIÇO DE  
VENDAS

ELABORADA PELA  
ENGENHARIA DE  
PRODUTO

EFFECTUADA PELA  
ENGENHARIA DE  
PROCESSO

PROGRAMAÇÃO  
DA PRODUÇÃO

LANÇAMENTO  
DAS ORDENS DE  
FABRICO

CONTROLO DA  
PROGRESSÃO DE  
FABRICO

INDICA

- Quantidades a fabricar
- Modelos e Características
- Prazo ou data limite de entrega
- Especificações comerciais, quando é um produto ou modelo novo ou uma encomenda específica

ELABORA

- Projectos de conjunto e de pormenor
- Listas de materiais e componentes
- Fichas técnicas

DEFINE

- Métodos de fabrico
- Equipamentos a utilizar
- Implementação mais racional de equipamentos e postos de trabalho
- Movimentação mais racional dos materiais e componentes, dos produtos em curso de fabrico, dos produtos fabricados e dos trabalhadores
- Consumos standards de materiais e dos outros factores produtivos
- Tempos/homem e tempos/máquina

# PROTEÇÃO DA PRODUÇÃO

132

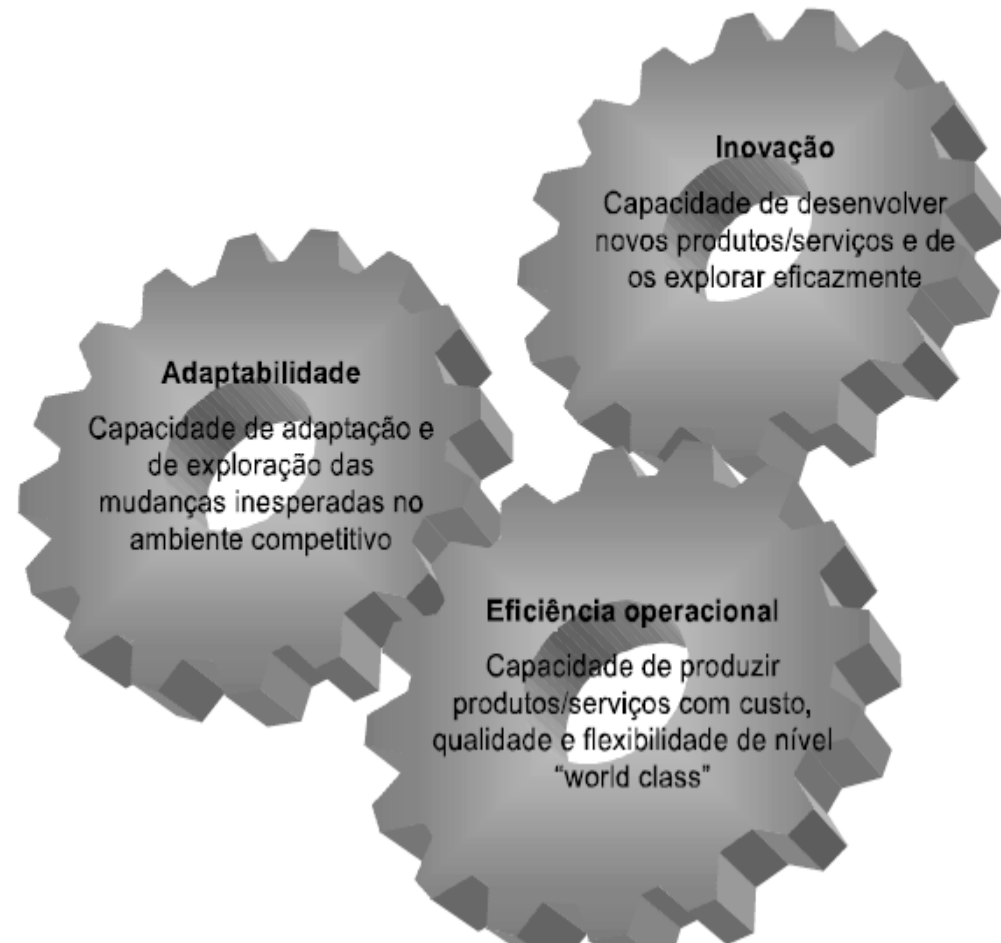
- Proteção física - construção de um stock de recursos (matérias-primas e produtos acabados).
- Proteção organizacional - função de isolamento do pessoal da produção do ambiente externo, onde as outras funções organizacionais agem formando barreiras ou proteções entre as incertezas ambientais e a função produção (?)

# COMPETITIVIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

133

O objectivo é criar as condições para, sem perda de eficiência, majorar a flexibilidade e a capacidade de adaptação a mudanças na envolvente.

A competitividade de uma empresa está relacionada com a rapidez com que consegue reagir e adaptar-se à mudança e mesmo de **antecipar essa mudança** adoptando uma **atitude pro-activa** em oposição à postura tradicional de reactividade



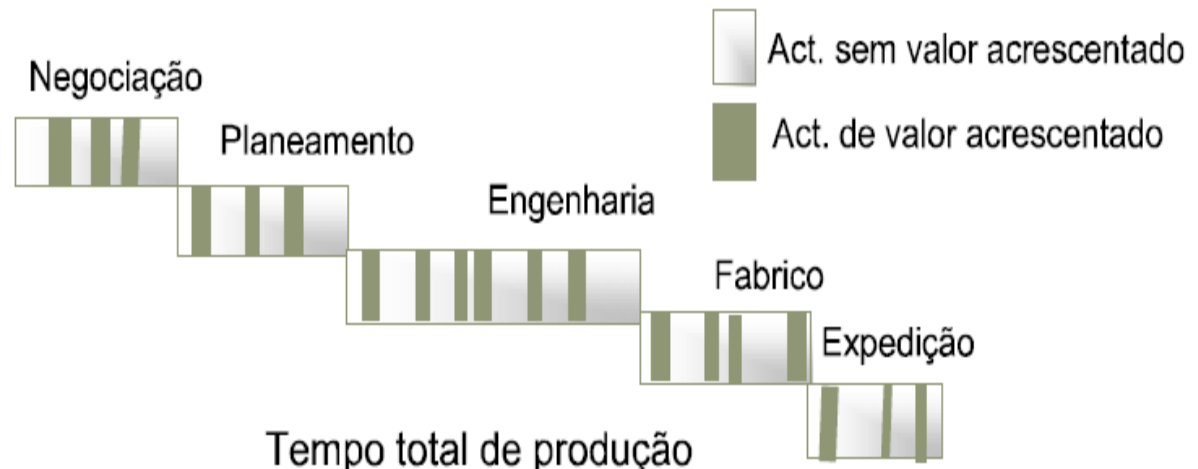
# COMPETITIVIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

134

A velocidade de produção depende do tempo de cada uma das fases elementares do processo de fabrico e dos tempos de espera entre operações sucessivas.

**Diferentes componentes de tempo que ao nível fabril constituem o tempo total de fabrico:**

- processo
- preparação da máquina, montagem e ajuste de ferramentas (setup da série de fabrico)
- carga e descarga de peças (setup da peça)
- controlo de qualidade
- movimentação e espera
- outros

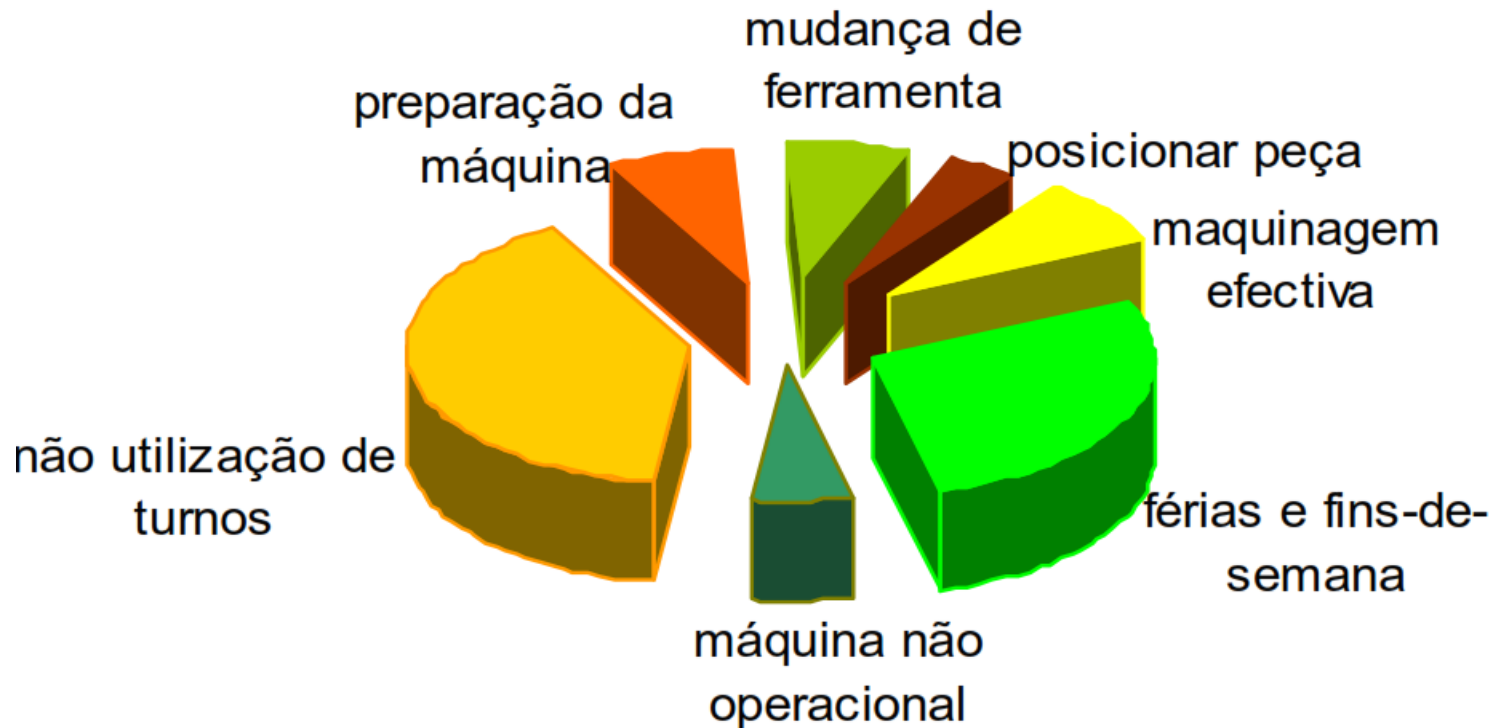


# COMPETITIVIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

135

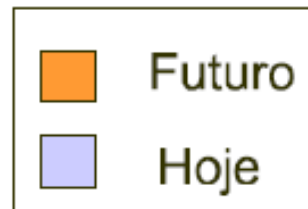
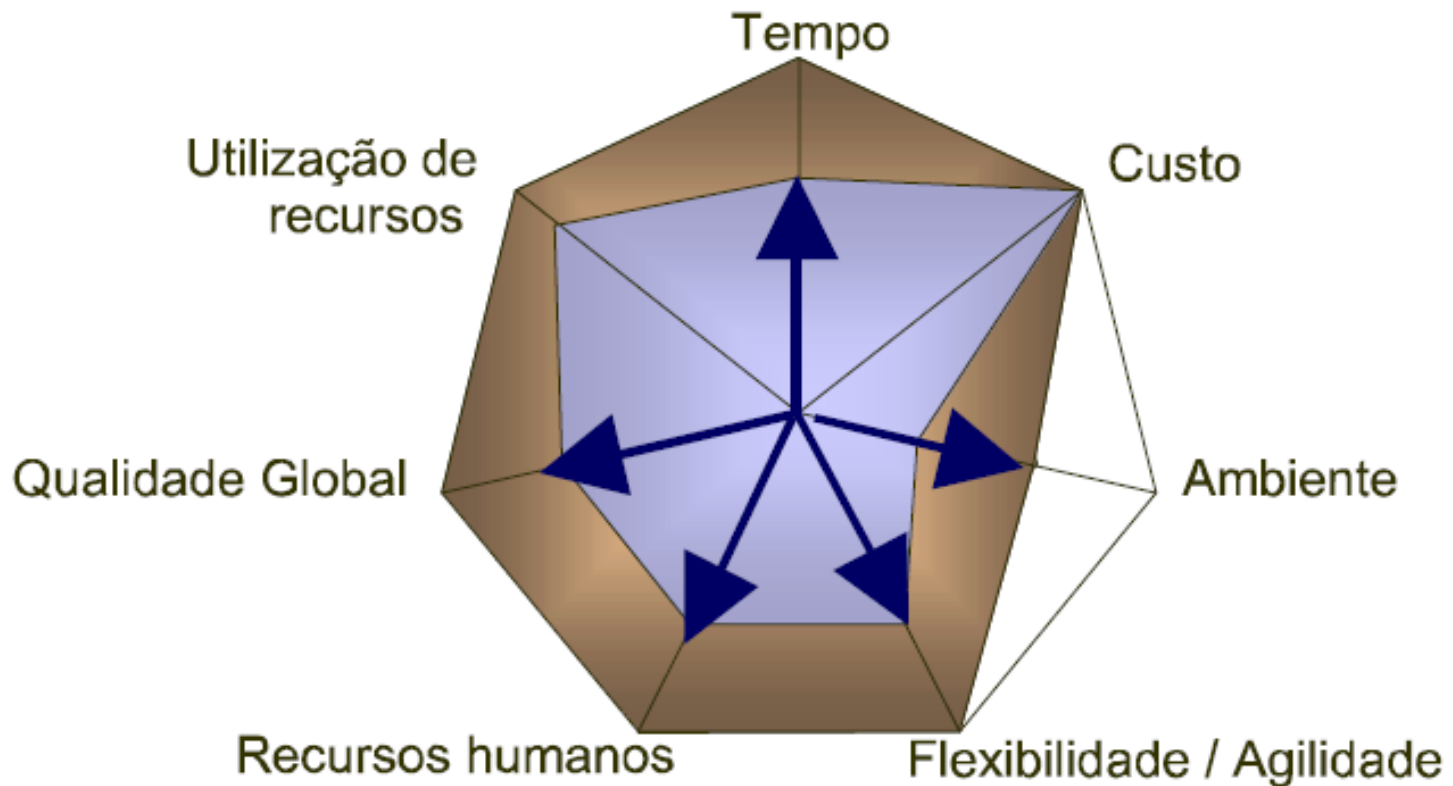


**Redução ou eliminação de tempos não produtivos!**



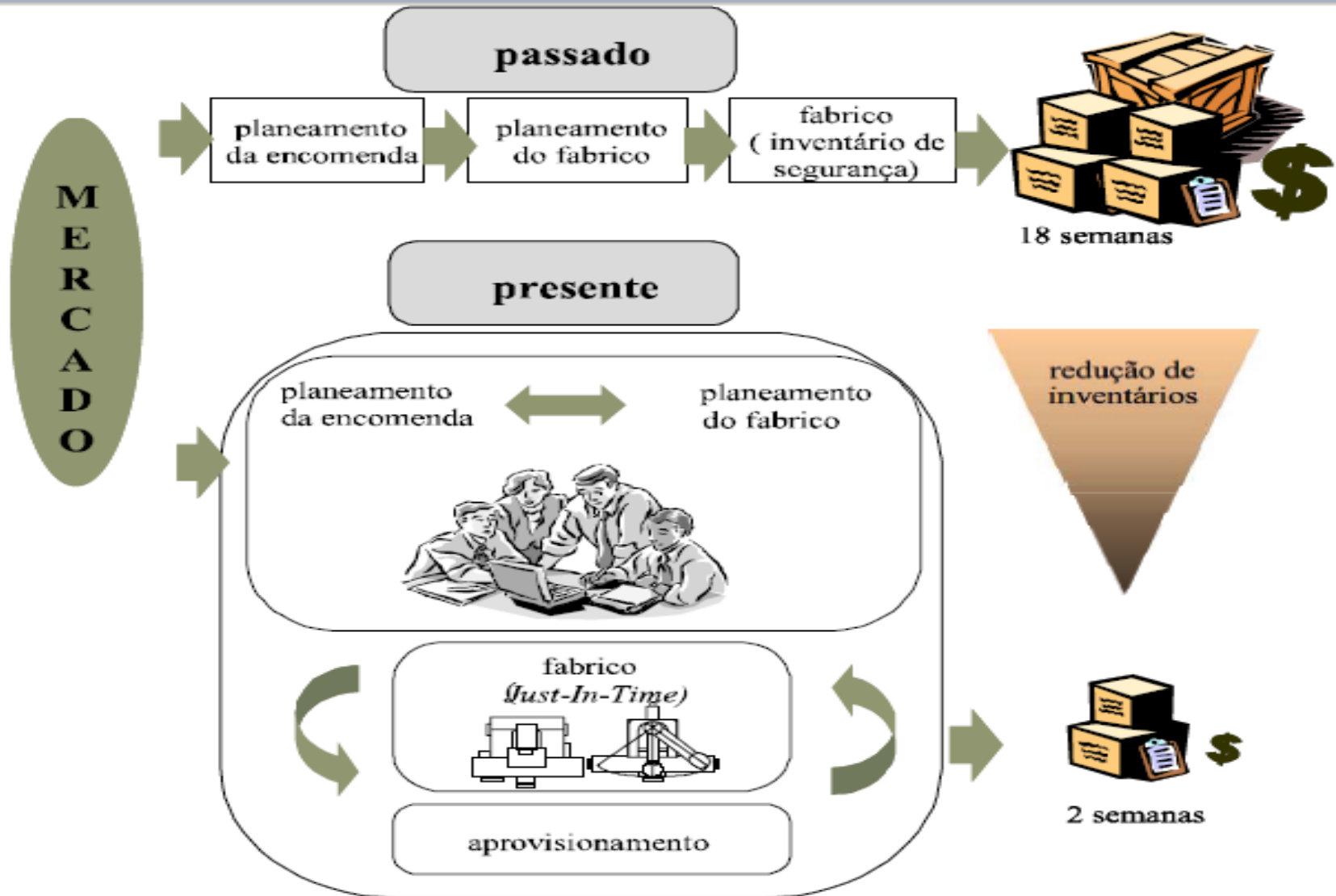
# COMPETITIVIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

136



# COMPETITIVIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

137



# COMPETITIVIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

138

**Evolução dos tempos de lançamento em fabrico (desenvolvimento do produto e industrialização)**

| Produto                 | Passado     | Presente | Futuro     |
|-------------------------|-------------|----------|------------|
| Automóvel               | 84 meses    | 24 meses | < 18 meses |
| Avião comercial         | 8 - 10 anos | 5 anos   | 2,5 anos   |
| Equipamento electrónico | 2 anos      | 6 meses  | < 6 meses  |



# MARKETING

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

140

- ☐ Definição de marketing
- ☐ Evolução do conceito
- ☐ Atitude do marketing
- ☐ Setores de atividade
- ☐ Tipos de marketing
- ☐ Marketing mix



# DEFINIÇÃO DE MARKETING

141

“ **... actividades individuais e organizacionais** que facilitam **relações de intercâmbio** satisfatórias num **ambiente dinâmico**, através da **criação, distribuição, promoção e atribuição de preço a bens, serviços e ideias**” (Dibb et al., 1997)

“... conjunto dos métodos e dos meios de que uma **organização** dispõe para **promover**, nos **públicos pelos quais se interessa**, **comportamentos** favoráveis à realização dos seus próprios **objectivos**” (Mercator, 2000)

# EVOLUÇÃO DO CONCEITO

142

*Óptica das Vendas*

**OBJECTO**

Produtos

**MEIOS**

Venda  
Promoção

**OBJECTIVOS**

Lucros decorrem  
do volume de Vendas

*Óptica do Marketing*

**OBJECTO**

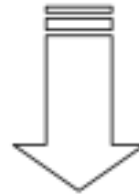
Necessidades  
dos Consumidores

**MEIOS**

Marketing  
Integrado

**OBJECTIVOS**

Lucros decorrem  
da Satisfação do  
Consumidores

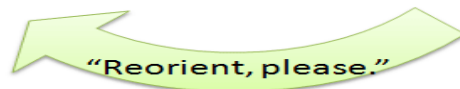
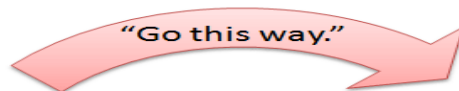


**Marketing**

1. Identify lead

**Sales**

2. Close lead



# ATITUDE DO MARKETING

143



- Produzir produtos que consumidores querem/estão dispostos a comprar;
- Saber quanto é que o consumidor está disposto a pagar;
- Saber o que pensa o consumidor e incitá-lo a comprar; e
- Como colocar o produto no mercado, de forma a ir ao encontro dos hábitos dos consumidores.

# SETORES DE ATIVIDADE DO MARKETING

144

- Bens de grande consumo: produtos alimentares, de limpeza, higiene, cosméticos....;
- Bens semi-duráveis: automóveis, electrodomésticos...;
- Bens industriais: matérias primas, componentes, equipamentos ...;
- Serviços ao grande público: banca, turismo, distribuição...;
- Organismos públicos: Institutos, Ad. Pública, Governo ...;
- Organizações s/ fins lucrativos
- Partidos políticos;



# TIPOS DE MARKETING

145

## 1. MARKETING ESTRATÉGICO

- ✓ Estudos de mercado
- ✓ Escolha dos mercados-alvo
- ✓ Conceção do produto/ serviço



# TIPOS DE MARKETING

146

## 2. MARKETING OPERACIONAL



# TIPOS DE MARKETING

147

## 2. MARKETING OPERACIONAL: OPERAÇÕES COMERCIAIS

### Publicidade

Forma **paga** de apresentação e de promoção **não pessoal** de ideias, bens ou serviços por um **patrocinador identificado**

### Marketing Directo

Comunicação ou solicitação de actuação de clientes actuais e potenciais **específicos** utilizando o **correio, telefone ou outros meios não pessoais**

### Força de Vendas

Interacção **pessoal** com compradores (correntes e potenciais)

### Promoção de Vendas

**Incentivos de curto prazo** e **temporários** destinados a encorajar experimentação ou compra (ou recompra) **de um bem ou serviço**

### Relações Públicas

Programas destinados a **promover e/ou proteger a imagem** da organização ou dos seus produtos

# TIPOS DE MARKETING

148

## 2. MARKETING OPERACIONAL/ DIRETO:



# TIPOS DE MARKETING

149

## 3. MARKETING SOCIAL/ 4. MARKETING DIGITAL



# TIPOS DE MARKETING

150

## 5. MARKETING AMBIENTAL

“Para empresas ecologicamente responsáveis.”



# TIPOS DE MARKETING

151

## 6. MARKETING RELACIONAL



# TIPOS DE MARKETING

152

## 7. MARKETING PESSOAL

“Construção de uma imagem de sucesso”

- Seja flexível
- Não seja artificial
- Tenha bom senso
- Evite exageros
- Limite-se à verdade
- Conheça-se muito bem
- Não faça propaganda enganosa
- Não seja arrogante; seja humilde
- Ressalte competências e bons resultados



# TIPOS DE MARKETING

153

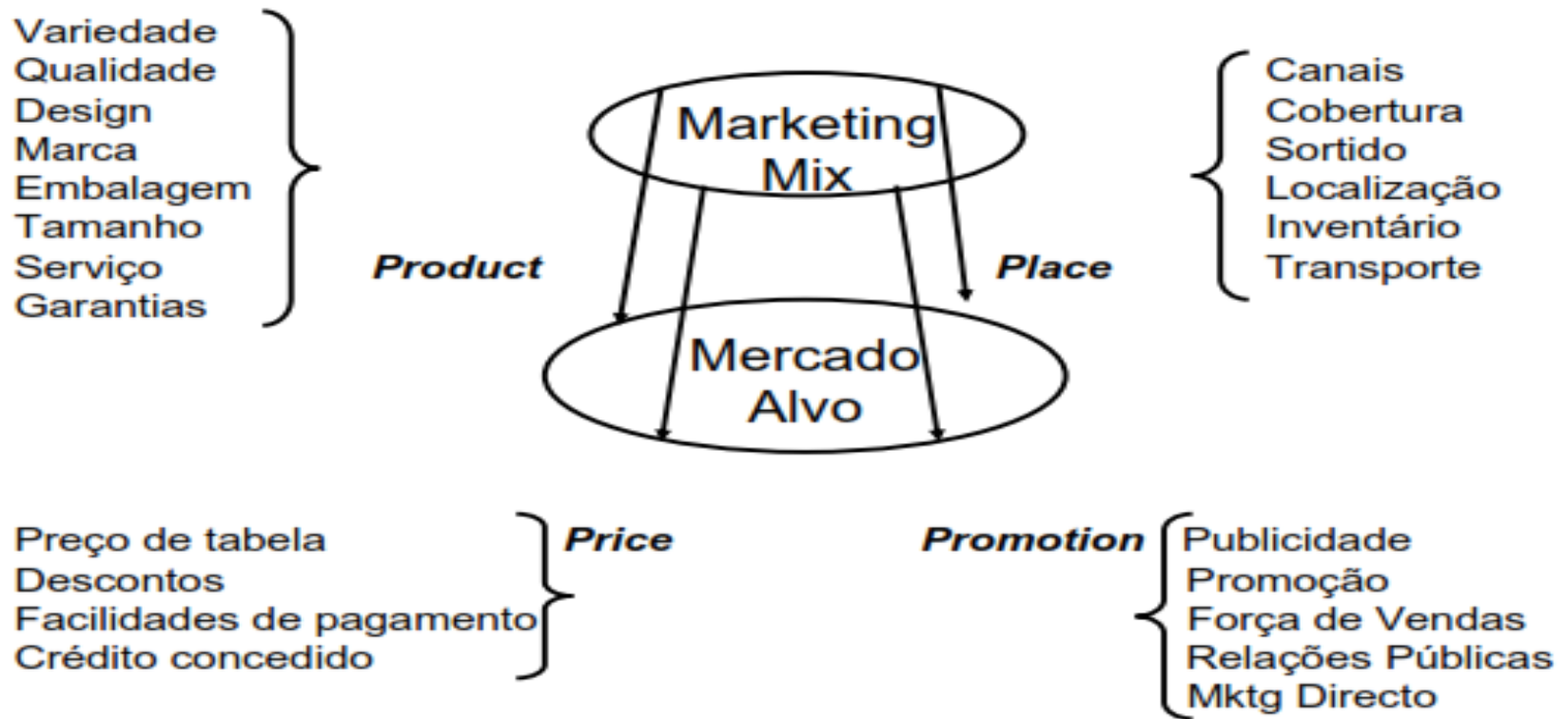
## 8. MARKETING INTERNACIONAL



# MARKETING MIX

154

É o conjunto de variáveis controláveis sobre as quais a empresa pode e deve actuar para, torneando as dificuldades criadas pelas variáveis não controláveis, atingir os seus objectivos de marketing.





# INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

156

## 1. Controlo de Gestão

Conceito de controlo de gestão e de instrumentos de apoio à gestão

## 2. Instrumentos de controlo

Contabilidade analítica:

**Balanço e Demonstração de resultados**

Instrumentos de pilotagem:

**Orçamento e controlo orçamental**

Indicadores de desempenho

**Tableau de Bord e Balanced Scorecard**

# DEFINIÇÃO DE CONTROLO DE GESTÃO

157

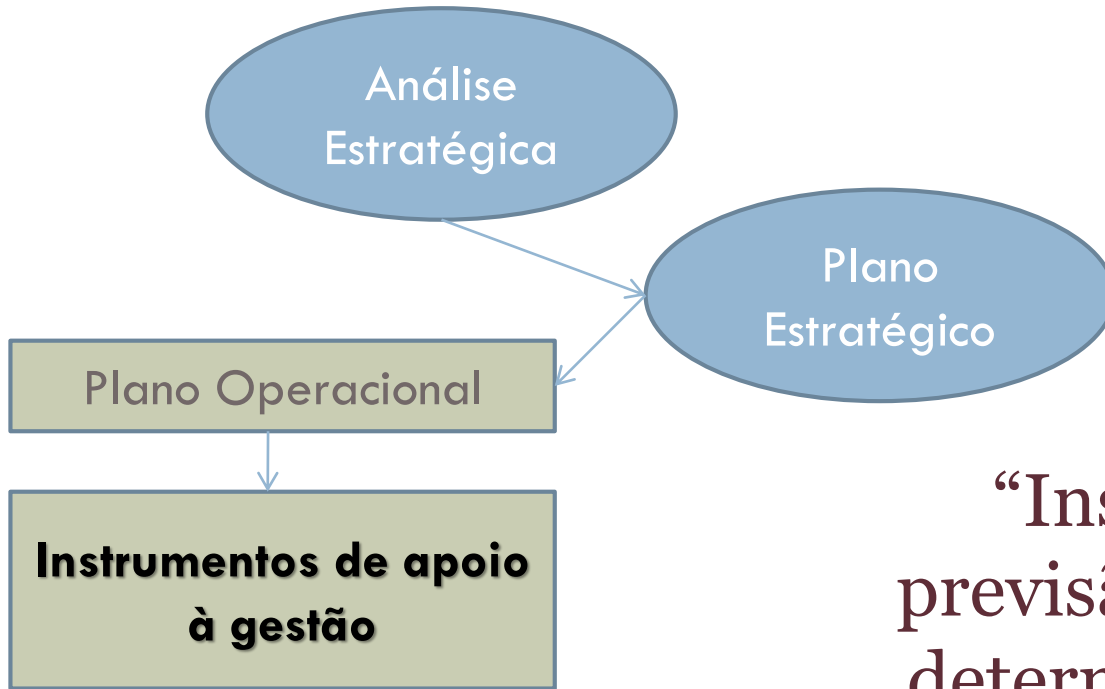
“É o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis pela empresa para atingir os objectivos fixados.”

“O controlo de gestão é o conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.”

*Jordan et al. (2008)*

# DEFINIÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO

158



**Balanço**  
**Demonstração de resultados**  
**Orçamento**  
**Tableau de Bord**  
**Balanced Scorecard**

“Instrumentos de previsão, planeamento, determinação, audição e de acompanhamento de resultados que assegurem o futuro da empresa.”

# CONTABILIDADE ANALÍTICA

159

- **Gera informação específica para apoiar os gestores da empresa.**
- **Engloba essencialmente duas áreas:**
  - *Estudo de gastos/custos, rendimentos/proveitos e resultados* resultantes da actividade
  - *Orçamentação e análise de desvios de gastos/custos e rendimentos/proveitos* em relação à programação da actividade empresarial
- **Procura captar o que se passa nas diversas áreas da empresa** (produção, administrativa, financeira, comercial, etc.)
- **Apura resultados** por produtos, regiões, mercados, actividades, etc.
- **Apura resultados em períodos curtos** (mensal)

# BALANÇO

160

## O BALANÇO

Reporta-se a uma data precisa

31-Dez-Ano x

|                                   |                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------|
| <u>ATIVO</u><br>(BENS E DIREITOS) | <u>CAPITAL PRÓPRIO</u><br>(PATRIMÓNIO<br>LÍQUIDO) |
|                                   | +<br><u>PASSIVO</u><br>(OBRIGAÇÕES)               |

- **PATRIMÓNIO LÍQUIDO = BENS E DIREITOS – OBRIGAÇÕES**  
**ATIVO = PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO**

# BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010

Farmácia UAL

161

NIPC 599 999 999

| RÚBRICAS (Unidade: Euros)              | 31-12-2010        | 31-12-2009        |
|----------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>CAPITAL PRÓPRIO</b>                 |                   |                   |
| Capital realizado                      | 35000,00          | 35000,00          |
| Acções (quotas próprias)               | 0,00              | 0,00              |
| Outros Instrumentos de Capital Próprio | 0,00              | 0,00              |
| Prémios de emissão                     | 0,00              | 0,00              |
| Reservas legais                        | 7000,00           | 7000,00           |
| Outras reservas                        | 143695,01         | 66404,87          |
| Resultados transitados                 | 18501,22          | 18501,11          |
| Ajustamento em activos financeiros     | 0,00              | 0,00              |
| Excedentes de revalorização            | 0,00              | 0,00              |
| Outras variações no capital próprio    | 0,00              | 0,00              |
| Resultado líquido do exercício         | 77983,24          | 77053,61          |
| Interesses minoritários                | 0,00              | 0,00              |
| <b>Total do Capital Próprio</b>        | <b>282.179,47</b> | <b>203.959,59</b> |

**PASSIVO****Passivo não corrente:**

|                                            |      |      |
|--------------------------------------------|------|------|
| Provisões                                  | 0,00 | 0,00 |
| Financiamentos obtidos                     | 0,00 | 0,00 |
| Responsabilidade por benefício pós-emprego | 0,00 | 0,00 |
| Passivos por impostos diferidos            | 0,00 | 0,00 |
| Outras contas a pagar                      | 0,00 | 0,00 |

**Passivo Corrente:**

|                                              |           |            |
|----------------------------------------------|-----------|------------|
| Fornecedores                                 | 70.954,91 | 71.847,77  |
| Adiantamento de clientes                     | 0,00      | 0,00       |
| Estado e outros entes públicos               | 8.976,66  | 13.019,65  |
| Accionistas/sócios                           | 0,00      | 0,00       |
| Financiamentos obtidos (na banca)            | 76.254,90 | 111.941,30 |
| Outras contas a pagar (outros credores)      | 0,00      | 2.069,36   |
| Diferimentos                                 | 10.947,65 | 10.550,00  |
| Passivos financeiros detidos para negociação | 0,00      | 0,00       |
| Outros passivos financeiros                  | 0,00      | 0,00       |
| Passivos não correntes detidos para venda    | 0,00      | 0,00       |

|                         |                  |                  |
|-------------------------|------------------|------------------|
| <b>Total do Passivo</b> | <b>167134,12</b> | <b>209428,08</b> |
|-------------------------|------------------|------------------|

|                                           |                   |                   |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Total do Capital Próprio e Passivo</b> | <b>449.313,59</b> | <b>413.387,67</b> |
|-------------------------------------------|-------------------|-------------------|

| <b>ACTIVO</b>                                                  |                  |                  |
|----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Activo não corrente:</b>                                    |                  |                  |
| Activos fixos tangíveis                                        | 16449,94         | 26725,07         |
| Propriedades de investimento                                   | 0,00             | 0,00             |
| "Goodwill" (trespasses)                                        | 188545,61        | 188545,61        |
| Activos intangíveis                                            | 0,00             | 0,00             |
| Activos biológicos                                             | 0,00             | 0,00             |
| Participações Financeiras - Método de equivalência patrimonial | 0,00             | 0,00             |
| Participações Financeiras - Outros métodos                     | 0,00             | 0,00             |
| Accionistas/Sócios                                             | 0,00             | 0,00             |
| Outros Activos financeiros                                     | 0,00             | 0,00             |
| Activos por impostos diferidos                                 | 0,00             | 0,00             |
| <b>Total do Activo Não Corrente</b>                            | <b>204995,55</b> | <b>215270,68</b> |

|                                          |                  |                  |
|------------------------------------------|------------------|------------------|
| <b>Activo corrente:</b>                  |                  |                  |
| Inventários/Stock                        | 65987,89         | 52932,70         |
| Activos biológicos                       | 0,00             | 0,00             |
| Clientes                                 | 114437,36        | 111351,99        |
| Adiantamentos a fornecedores             | 0,00             | 0,00             |
| Estado e outros entes públicos           | 0,00             | 0,00             |
| Accionistas/sócios                       | 0,00             | 0,00             |
| Outras contas a receber                  | 0,00             | 0,00             |
| Diferimentos                             | 2100,98          | 0,00             |
| Activos financeiros para negociação      | 15005,14         | 0,00             |
| Outros activos financeiros               | 46787,00         | 34060,00         |
| Activos não correntes detidos para venda | 0,00             | 0,00             |
| <b>Total do Activo Corrente</b>          | <b>244318,37</b> | <b>198344,69</b> |
|                                          |                  |                  |
| <b>Total do Activo</b>                   | <b>449313,92</b> | <b>413615,37</b> |

# DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

## POR NATUREZA

Farmácia  
UAL

Período findo em 31 de Dezembro de 2010

NIPC 599 999 999

165

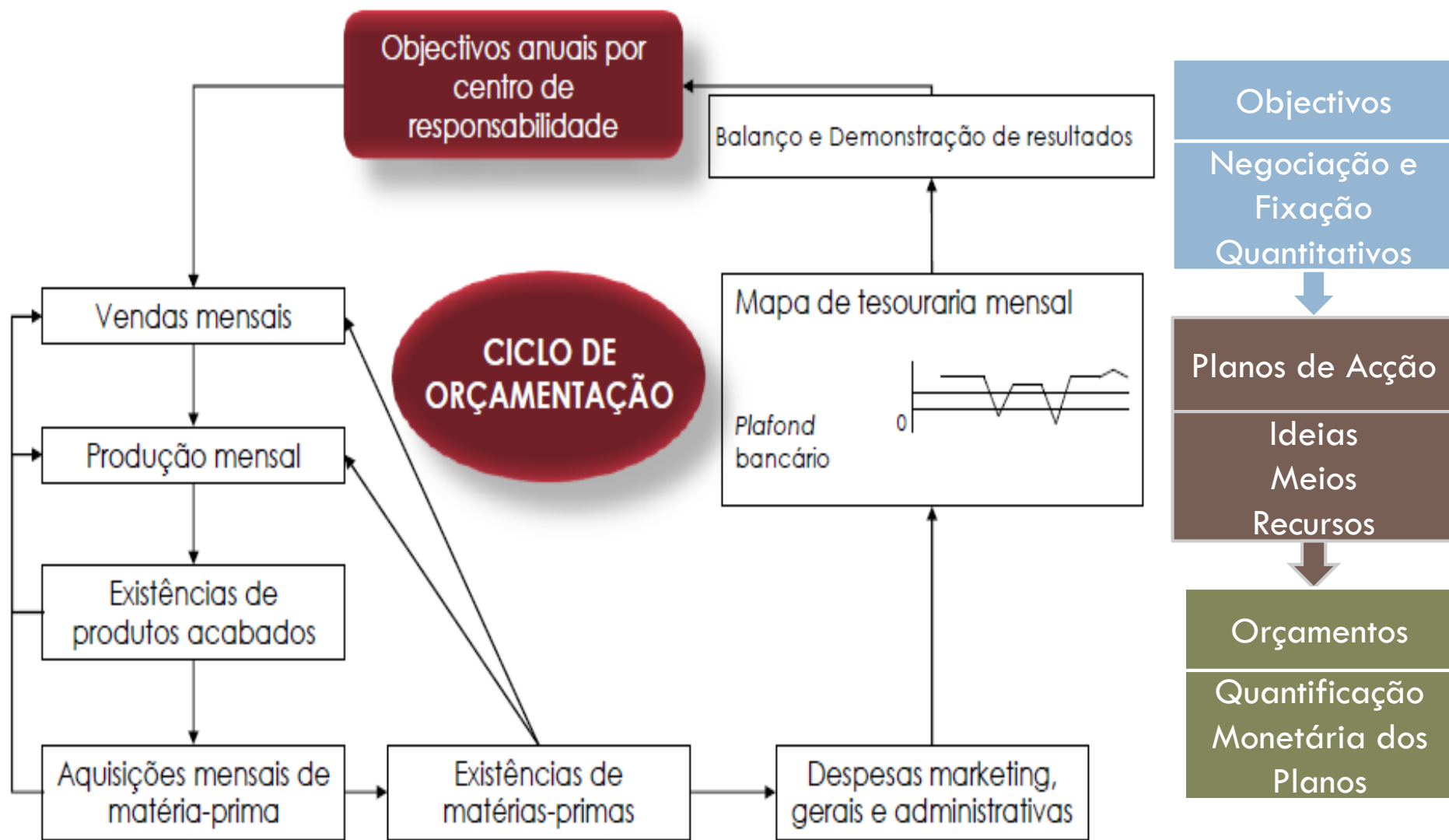
| RENDIMENTOS E GASTOS (Unidade: Euros)                                              | 2010              | 2009              |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|                                                                                    | 1.139.531,9       |                   |
| Vendas e serviços prestados                                                        | 0                 | 1.125.115,63      |
| Subsídios à exploração                                                             | 0,00              | 0,00              |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias,<br>associadas a empreendimentos conjuntos | 0,00              | 0,00              |
| Variação nos inventários de produção                                               | 0,00              | 0,00              |
| Trabalhos para a própria entidade                                                  | 0,00              | 0,00              |
| Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas                               | 884.543,43        | 882.173,40        |
| Fornecimentos e serviços externos                                                  | 51.868,40         | 47.844,86         |
| Gastos com pessoal                                                                 | 88.524,41         | 76.026,99         |
| Imparidade de inventários (perdas/reversões)                                       | 0,00              | 0,00              |
| Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)                                 | 0,00              | 0,00              |
| Provisões (aumentos/reduções)                                                      | 0,00              | 0,00              |
| Imparidade de investimentos não depreciables/<br>amortizações (perdas/reversões)   | 0,00              | 0,00              |
| Aumentos/reduções de justo valor                                                   | 0,00              | 0,00              |
| Outros rendimentos e ganhos                                                        | 0,00              | 236,70            |
| Outros ganhos e perdas (custos com publicidade)                                    | 13.507,92         | 5.650,97          |
| <b>Resultado antes de depreciações e de amortizações</b>                           | <b>101.087,74</b> | <b>113.419,41</b> |

|                                                                                                            |                   |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Gastos/reversões de depreciações e de amortizações                                                         | 12.557,80         | 15.220,05         |
| Imparidade de investimentos não depreciables/<br>amortizações (perdas/reversões)                           | 0,00              | 0,00              |
| <b>Resultado operacional</b>                                                                               | <b>88.529,94</b>  | <b>98.199,36</b>  |
| Gastos de financiamento/Custos financeiros:                                                                |                   |                   |
| Juros e rendimentos similares obtidos (descontos financeiros)                                              | 34.305,96         | 37.969,21         |
| Juros e gastos similares suportados                                                                        | 10.551,41         | 31.179,61         |
| <b>Resultado antes de impostos</b>                                                                         | <b>112.284,49</b> | <b>104.988,96</b> |
| Imposto sobre o rendimento do período                                                                      | 27.301,25         | 27.935,35         |
| <b>Resultado líquido</b>                                                                                   | <b>84.983,24</b>  | <b>77.053,61</b>  |
| Resultado das actividades descontinuadas<br>(líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período | 0,00              | 0,00              |
| <b>Resultado líquido do período atribuível a: (2)</b>                                                      |                   |                   |
| Detentores do capital da empresa-mãe                                                                       | 84.983,24         | 77.053,61         |
| Interesses minoritários                                                                                    | 0,00              | 0,00              |
|                                                                                                            | 84.983,24         | 77.053,61         |
| <b>Resultado por acção básico (2)</b>                                                                      | <b>42491,62</b>   | <b>38526,805</b>  |

(2) Esta informação apenas será fornecida em caso de contas consolidadas

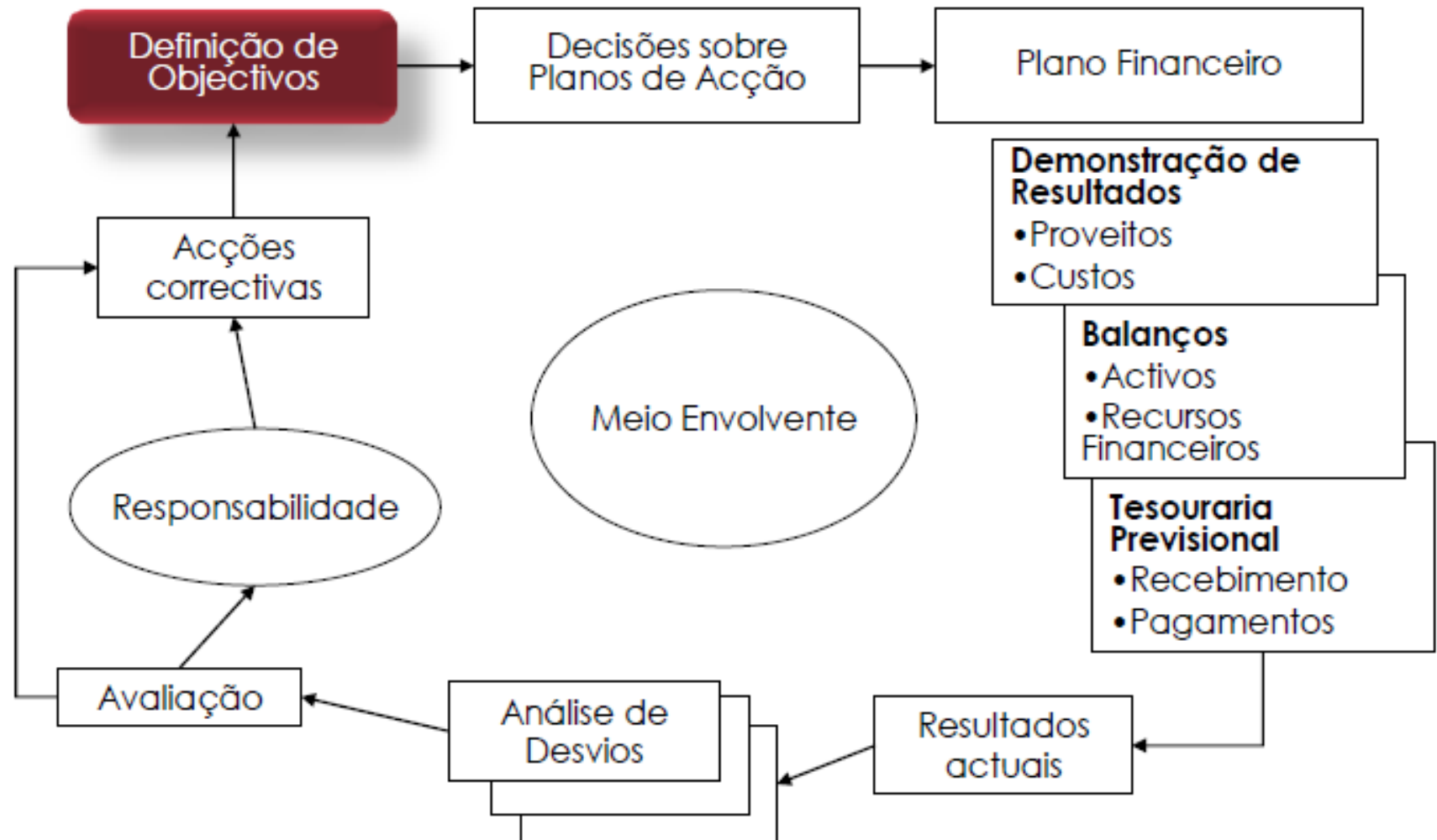
# ORÇAMENTO E CONTROLO ORÇAMENTAL

167



# ORÇAMENTO E CONTROLO ORÇAMENTAL

168



# INDICADORES DE DESEMPENHO

169

## Objectivos Individuais / Equipa

### Objectivos Quantitativos

Em % ou nº

Ex:

Actividade

Rendibilidade

Liquidez

Endividamento

Índices Bolsistas

### Objectivos Qualitativos

Escala de 1 a 5

Ex:

Pontualidade

Organização

Estabilidade e Controlo

Emocional

Linguagem Assertiva

Disponibilidade



# INDICADORES DE DESEMPENHO

170

## REIMADA

- R - REALISTAS** - Possível de ser realizados
- E - ESPECÍFICOS** - Apresentados de forma clara, precisa e expressando os resultados a atingir
- I - INTEGRADOS** - Com todos os objectivos (Individuais e Globais da empresa)
- M - MESNSURÁVEIS** - Só incidir naquilo que o gestor consegue agir ou actuar
- A - ACORDADOS** - Justos, equitativos e acordados, aceites e não impostos
- D - DATA DE LIMITE** - As tarefas devem ter data de limite para concretização
- A - AMBICIOSOS** - Que envolvam desafio, desenvolvimento de competências, esforço, etc.

# TABLEAU DU BORD

171

- Fase 1. Definição do Organograma de Gestão
- Fase 2. Determinação dos Objectivos e das Variáveis-Chave de Acção
- Fase 3. Escolha dos Indicadores
- Fase 4. Recolha das Informações
- Fase 5. Construção e Regras de Utilização



# TABLEAU DU BORD

172

| Centro de Responsabilidade 1<br>Variáveis Chave de Acção      | Objectivos gerais               |                  |                    |            |                     |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|--------------------|------------|---------------------|
|                                                               | Rendibilidade                   | Dimensão         | Inovação           | Qualidade  | Clima Social        |
| Produtividade                                                 |                                 |                  |                    |            |                     |
| Eficiência                                                    |                                 |                  |                    |            |                     |
| Força de Vendas                                               |                                 |                  |                    |            |                     |
| Condições Comerciais                                          |                                 |                  |                    |            |                     |
| Estudos de Mercado                                            |                                 |                  |                    |            |                     |
| Seleccção de fornecedores                                     |                                 |                  |                    |            |                     |
| ...                                                           |                                 |                  |                    |            |                     |
| ....                                                          |                                 |                  |                    |            |                     |
|                                                               |                                 |                  |                    |            |                     |
| <b>Indicadores Propostos</b><br><b>Objectivos Específicos</b> | Margem de Contribuição Residual | Quota de Mercado | Volume de Negócios | Devoluções | Horas de Absentismo |
| <b>Resultado</b>                                              |                                 |                  |                    |            |                     |
| <b>Desvio</b>                                                 |                                 |                  |                    |            |                     |

# TABLEAU DU BORD

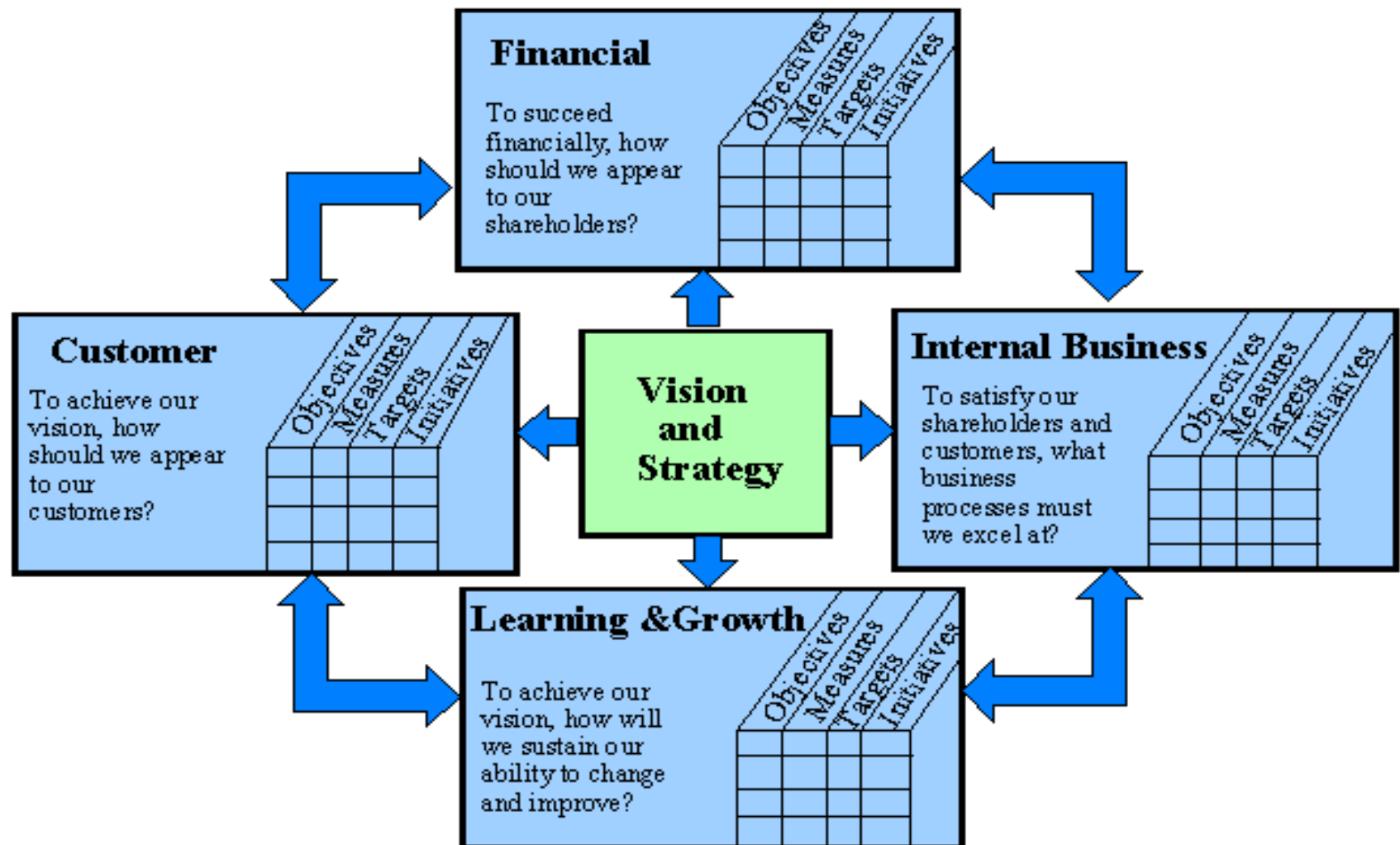
173

| <b>Factores Comparativos</b>             | <b>Tableau de Bord</b>   | <b>Controlo Orçamental</b> |
|------------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| <b>Base em Centros Responsabilidade</b>  | <b>Sim</b>               | <b>Sim</b>                 |
| <b>Evidenciam desvios</b>                | <b>Sim</b>               | <b>Sim</b>                 |
| <b>Gestão por Excepção</b>               | <b>Sim</b>               | <b>Sim</b>                 |
| <b>Dependência Orçamental</b>            | <b>Não</b>               | <b>Total</b>               |
| <b>Tipo de Linguagem</b>                 | <b>Variada</b>           | <b>Financeira</b>          |
| <b>Base de Informação</b>                | <b>Variada</b>           | <b>Contabilística</b>      |
| <b>Natureza da Informação</b>            | <b>Externa e Interna</b> | <b>Interna</b>             |
| <b>Rapidez na Elaboração</b>             | <b>Grande</b>            | <b>Reduzida</b>            |
| <b>Flexibilidade no Tempo</b>            | <b>Muita</b>             | <b>Limitada</b>            |
| <b>Relação com os Objectivos e Meios</b> | <b>Total</b>             | <b>Alguma</b>              |
| <b>Grau de Síntese, decomponível</b>     | <b>Forte</b>             | <b>Fraco</b>               |

# BALANCED SCORECARD

174

## Balanced Scorecard Framework\*



\* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

# BALANCED SCORECARD

175

## Tableau de Bord (França) vs Balanced Scorecard (EUA)

**Produto “operacional”**

**Monitorização dos elementos críticos na área técnico-produtiva**

**Divulgado em períodos de fraco desenvolvimento tecnológico**

**Objectivos definidos de forma livre pelos gestores**

**Conceito de variável-chave (acção a ser empreendida e que condiciona resultados)**

**Parte dos objectivos e dos planos de acção para definir os indicadores de desempenho**

**Produto de “marketing” da estratégia**

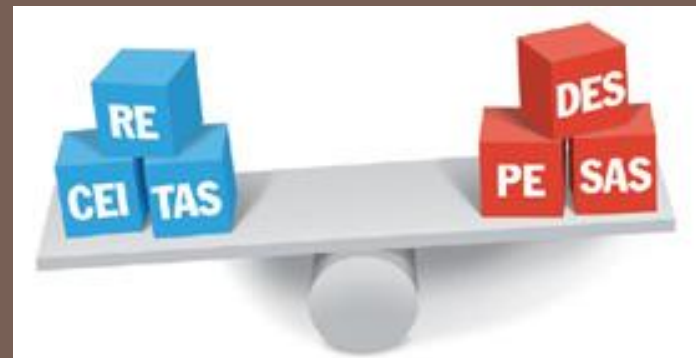
**Estudo e divulgação da estratégia**

**Sempre associado a sistemas de informação (para apoio à gestão)**

**Objectivos enquadrados em quatro perspectivas de análise**

**Distinção entre indicadores de resultados (lead) e indicadores de processos (lag)**

**Estabelecem-se os objectivos face à estratégia e definem-se os factores críticos para se identificarem os planos de acção.**



# EQUILÍBRIO FINANCEIRO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

177

## **1. Equilíbrio Financeiro do Estado**

- 1.1. Orçamento de Estado
- 1.2. Financiamento do setor público
- 1.3. Balança de pagamentos

## **2. Equilíbrio Financeiro das Empresas**

- 2.1. Gestão do Fundo de Maneio
- 2.2. Financiamento de empresas



# Exemplo: OE 2012

178

## Actividades do Estado:

1. Promover a **eficiência** (estradas, hospitais, escolas, acesso à cultura, ambiente, cria empresas públicas)
2. Promover a **equidade** (sistema de segurança social, aparelho fiscal)
3. Promover a **estabilidade** (subsídio de desemprego, empregá-los no funcionalismo público, ordenado mínimo nacional, subsídio de doença, fornecimento de bens mais baratos, defesa nacional – exército, polícia; tribunais)

# FINANCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

179

**O Estado não produz recursos para os gastos que tem. Necessita de financiamento!  
Como financiar o Estado???**

## **1. Impostos**

“custo necessário para obtenção dos benefícios da ação do Estado.”

Geram equidade e estabilidade.

Impostos sobre os preços, sobre os rendimentos (reduzem o investimento/ trabalho); sobre a riqueza acumulada (reduzem a poupança).

# FINANCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

180

**A parte da despesa pública que não é paga pelos impostos constitui o déficit do Estado!  
O déficit pode ser pago de 2 formas:**

## **2. Dívida pública**

“dívida interna ou externa em que o Estado paga juros sobre o dinheiro emprestado (preço do empréstimo).”

Como vai o Estado pagar a dívida e a **taxa de juro??**

# FINANCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

181

A **taxa de juro** é o preço da moeda hoje face à moeda amanhã.

A emissão de dívida pública é um apenas um adiamento de **impostos**, considerando benefícios futuros (estradas, hospitais, etc.)!



# FINANCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

182

## 3. Emissão de Moeda

Pelo Banco de Portugal, parte integrante do Banco Central Europeu.

“para eliminar ineficiências e promover o desenvolvimento em épocas de crise e de guerra.”

Se a Economia e o Estado têm mais dinheiro para gastar o que acontece aos preços?

Estará o Estado a desvalorizar o dinheiro da população?

Existe transferência de recursos para o Estado?

# FINANCIAMENTO DO SETOR PÚBLICO

183

**Quem é beneficiado com o aumento da taxa de inflação?**

Devedores - possuidores de créditos a terceiros  
Empresários ou outros que têm poder para ajustar os seus rendimentos à inflação.

A inflação é imprevisível e quanto mais alta, mais tende a sê-lo!



# Balança de pagamentos

184



exportações  
importações

Empréstimos  
Pagamentos  
Dádivas



**Balança de pagamentos**

**em Défice??**

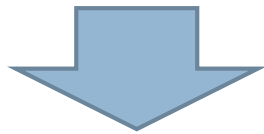
Problemas de financiamento  
futuros!

# Balança de Pagamentos

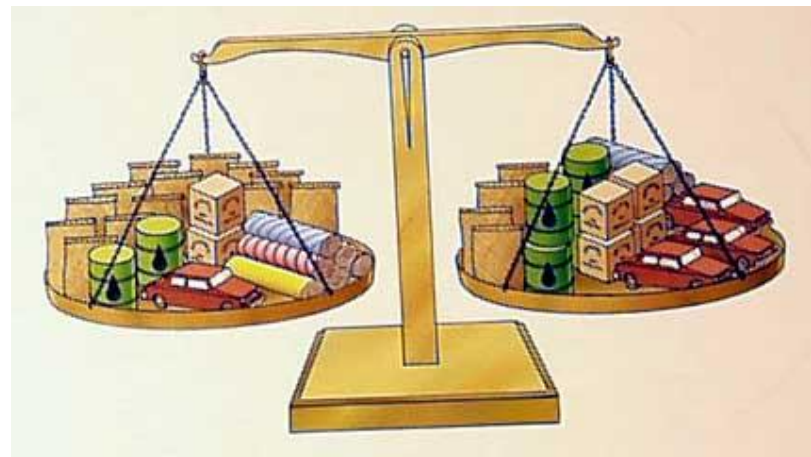
185

Medida de Combate ao Défice da **Balança de pagamentos**:

**Alteração da taxa de câmbio** (preço da moeda nacional face à estrangeira)  
**e desvalorização da moeda!**



Aumento das exportações e  
redução das importações



# Gestão do Fundo de maneiio

186

Montante necessário para uma empresa poder assegurar a sua actividade normal:

Reserva de Segurança de Tesouraria + crédito concedido + existências – crédito obtido de fornecedores.



desfasamento temporal existentes entre as Compras e vendas e as Vendas e recebimentos



Indicador do risco financeiro no curto prazo

# Gestão do Fundo de maneiio

187

## **Regras de Ouro do Fundo de Maneio:**

- Reduzir, no máximo possível, as disponibilidades totais;
- Receber dos clientes o mais rapidamente possível, mas sem prejudicar a rendibilidade, o nível de actividade da empresa e a sua quota de mercado;
- Acelerar, no máximo possível, a rotação dos diversos stocks, mas sem prejuízo dos ritmos normais de aprovisionamentos, produção e comercialização;
- Atrasar, no máximo possível, os pagamentos aos fornecedores correntes, mas sem afectar a rendibilidade e a imagem de crédito da empresa.

# Financiamento das empresas

188

**Interno:** autofinanciamento proveniente da retenção do resultado por ela gerado.

**Externo:** fundos provenientes do investimento de sócios ou de credores (empréstimos)

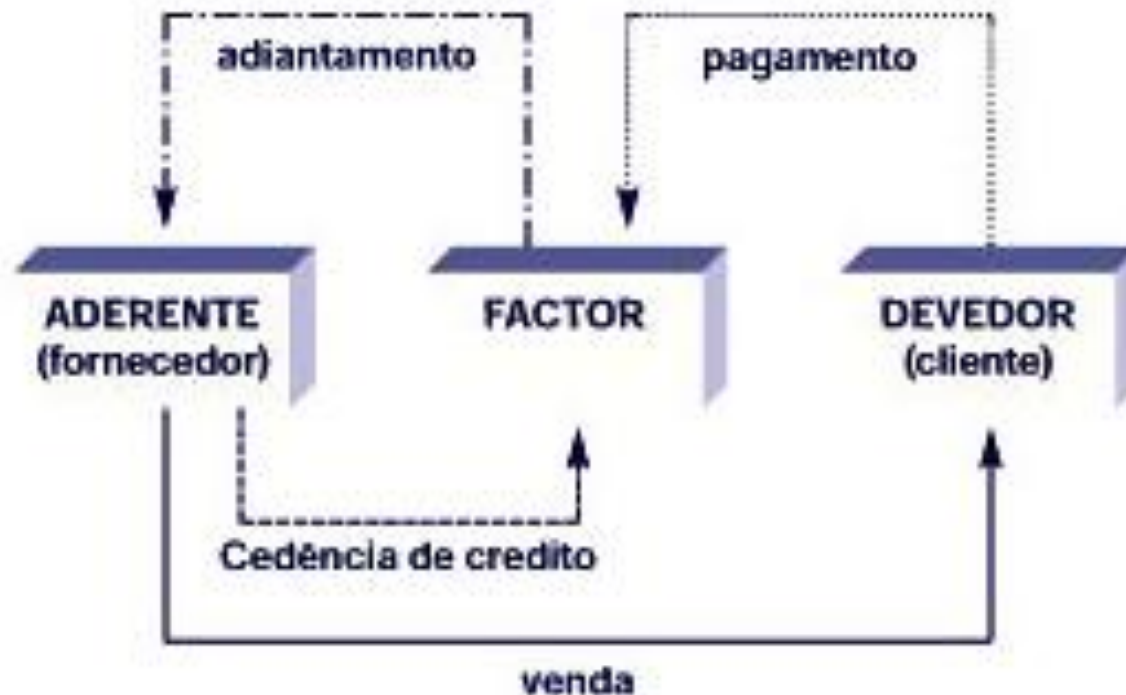
## Curto prazo

- ✓ Crédito de fornecedores;
- ✓ Factoring;
- ✓ Redução de stocks
- ✓ Financiamento bancário a curto prazo: Contas correntes caucionadas (necessidades pontuais tesouraria); ...

# Financiamento das empresas

189

**Factoring:** antecipação dos recebimentos dos seus clientes



# Financiamento das empresas

190

## Médio-longo prazo

- ✓ Aumento capital social
- ✓ Suprimentos – sócio e credor
- ✓ Financiamento bancário a médio-longo prazo;
- ✓ Leasing – pagamento de uma renda periódica de um bem a uma empresa locadora, com possível aquisição do bem no final do contrato por valor residual.





# GESTÃO PELA QUALIDADE

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

192

1. Conceito da qualidade organizacional
2. Evolução da Óptica da Qualidade
3. Princípios de Gestão da Qualidade
4. Sistemas da Qualidade
5. Sistemas de Qualidade da ISO
6. Sistemas de Gestão da Qualidade Ambiental
7. Sistemas de Gestão da Saúde e da Segurança no Trabalho
8. Acreditação da Qualidade
9. Certificação da Qualidade



# CONCEITO DE QUALIDADE ORGANIZACIONAL

193

## O Que é a Qualidade?

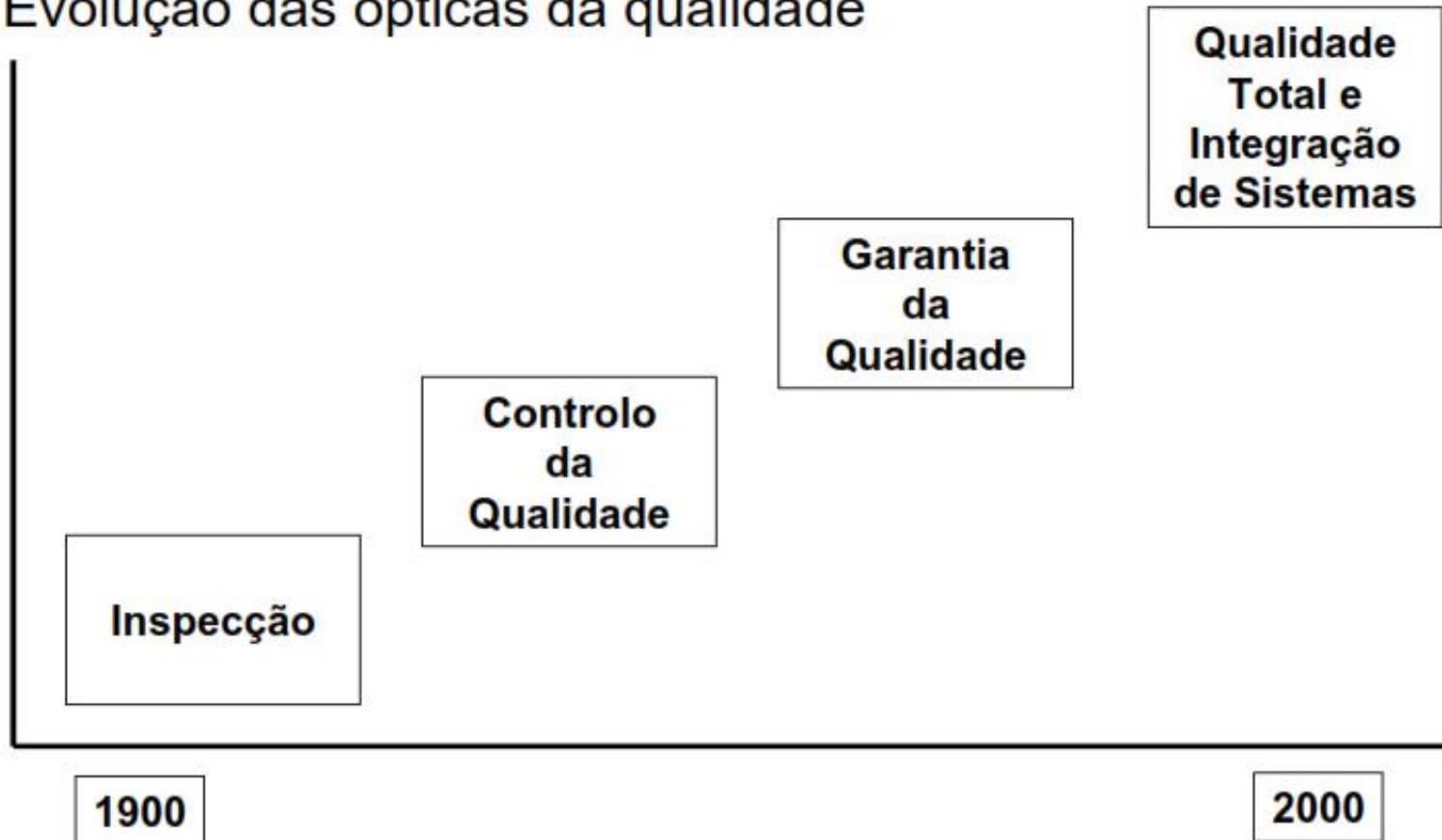
|                               |                                                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>QUALIDADE</b>              | GRAU DE SATISFAÇÃO DE REQUISITOS DADO POR UM CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS INTRÍNSECAS (NORMA NP EN ISO 9001:2008 ) |
| <b>REQUISITOS</b>             | NECESSIDADE OU EXPECTATIVA EXPRESSA, GERALMENTE IMPLÍCITA OU OBRIGATÓRIA                                          |
| <b>SATISFAÇÃO DE CLIENTES</b> | PERCEPÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SEUS REQUISITOS                                           |

O **Instituto Português da Qualidade (IPQ)** é a entidade coordenador do sistema.

# EVOLUÇÃO DA ÓPTICA DA QUALIDADE

194

Evolução das ópticas da qualidade



# PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

195

- ❑ FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE
- ❑ LIDERANÇA e ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS
- ❑ ABORDAGEM POR PROCESSOS
- ❑ MELHORIA CONTÍNUA
- ❑ RELAÇÕES MUTUAMENTE BENÉFICAS COM OS FORNECEDORES

# PRINCÍPIOS DA GESTÃO DA QUALIDADE

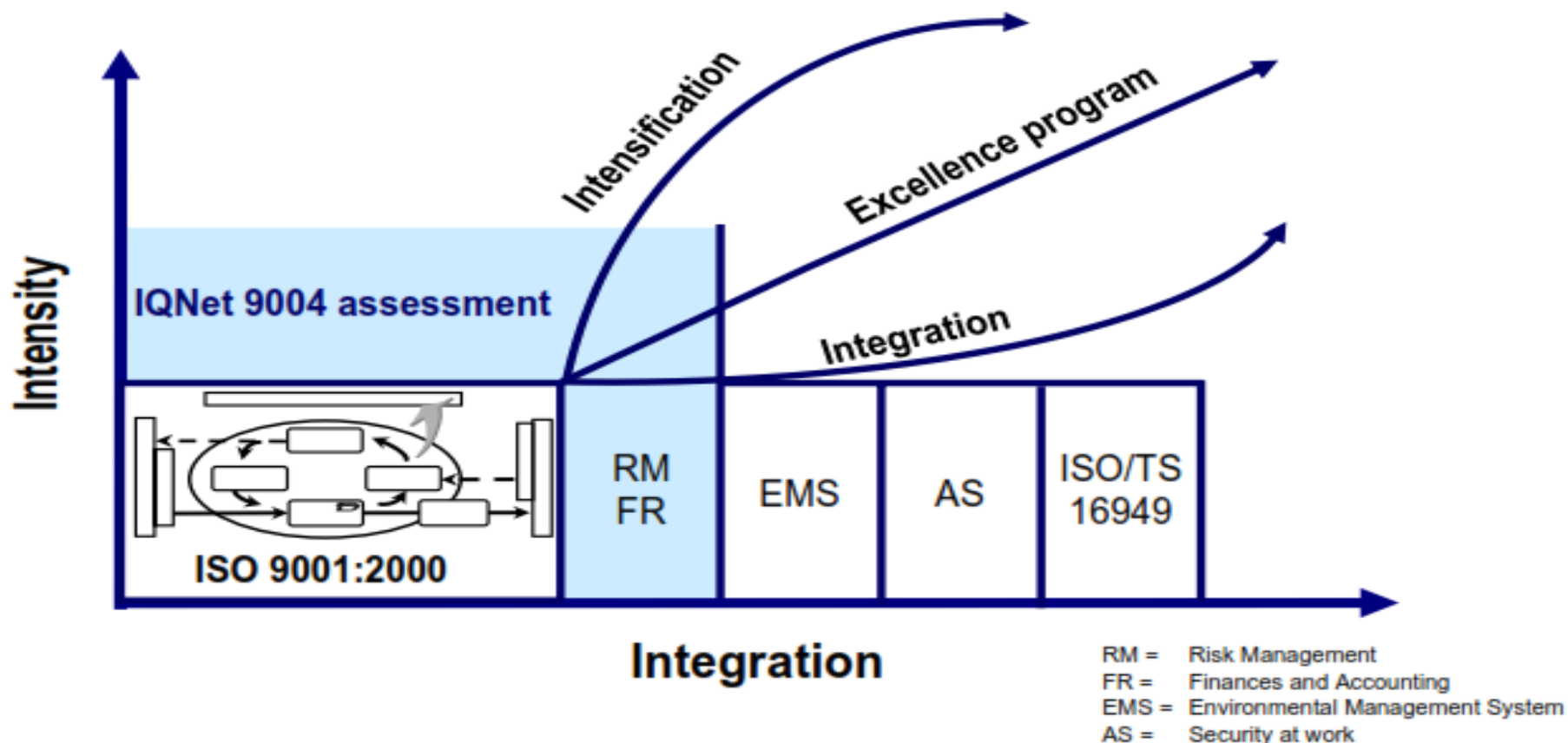
196

Abordagem **“Plan-Do-Check-Act-Improve”**:

- Foi o processo adequadamente planeado?
- É o processo realizado de acordo com o planeado?
- Os resultados planeados para o processo estão a ser alcançados?
- As oportunidades de melhoria do processo são identificadas e implementadas?
  1. Através da correcção de não conformidades;
  2. Através da identificação das causas dos problemas e implementação de acções correctivas;
  3. Através da análise de tendências e da identificação da necessidade de acções preventivas;
  4. Através da inovação;

# SISTEMAS DA QUALIDADE

197



O SPQ adoptou os sistemas de certificação definidos pela ISO (normalização internacional de procedimentos de qualidade).

# SISTEMAS DA QUALIDADE DA ISO

198

## Sistemas da Qualidade

- +
  - ☐ • Normas ISO 9000
  - ☐ • QS 9000/ISO TS 16949 (sector automóvel)
  - ☐ • TL 9000 (Telecomunicações)
  - ☐ • AS 9000 (Aeroespacial)
  - ☐ • FS 9000 (Sector Financeiro)
  - ☐ • ISO 22000 e HACCP (Saúde e Segurança Alimentar)
  - ☐ • SQAS (Transportes)

+ .....

- Ferramentas da Qualidade + Seis Sigma + Balanced Scorecard + ... + Modelos de Excelência Empresarial: EQA/EFQM, Deming Prize, MBNQA, IBEC



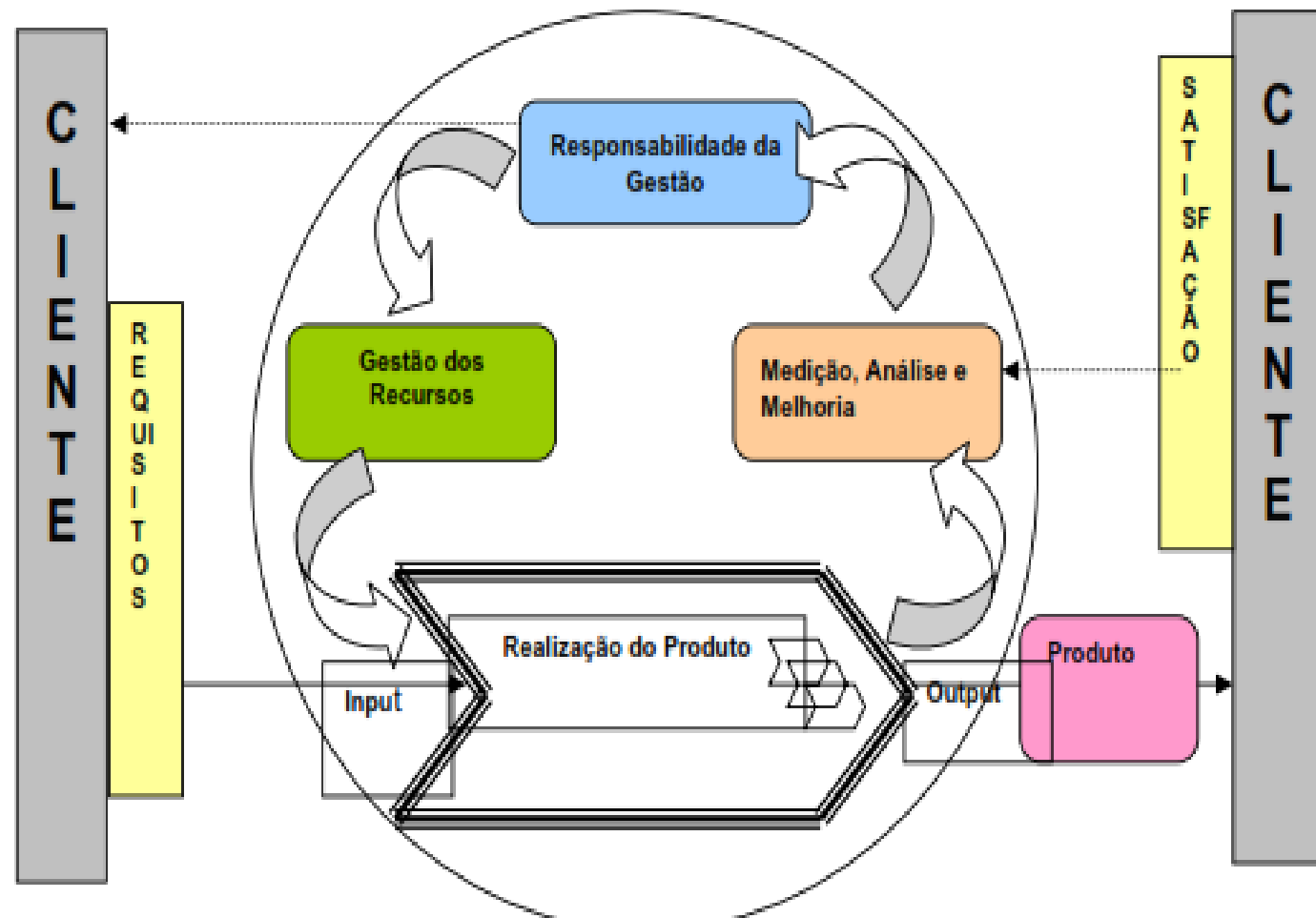
# SISTEMAS DE GESTÃO DE QUALIDADE DE PROCESSOS

199

## NP EN ISO 9001:2000

**Âmbito:** Relação  
Cliente /  
Fornecedor

**Ênfase:**  
Satisfação Cliente  
e Melhoria  
Contínua



# SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE AMBIENTAL

200

- NP EN ISO 14001:2004

**Âmbito: Ambiente Externo**

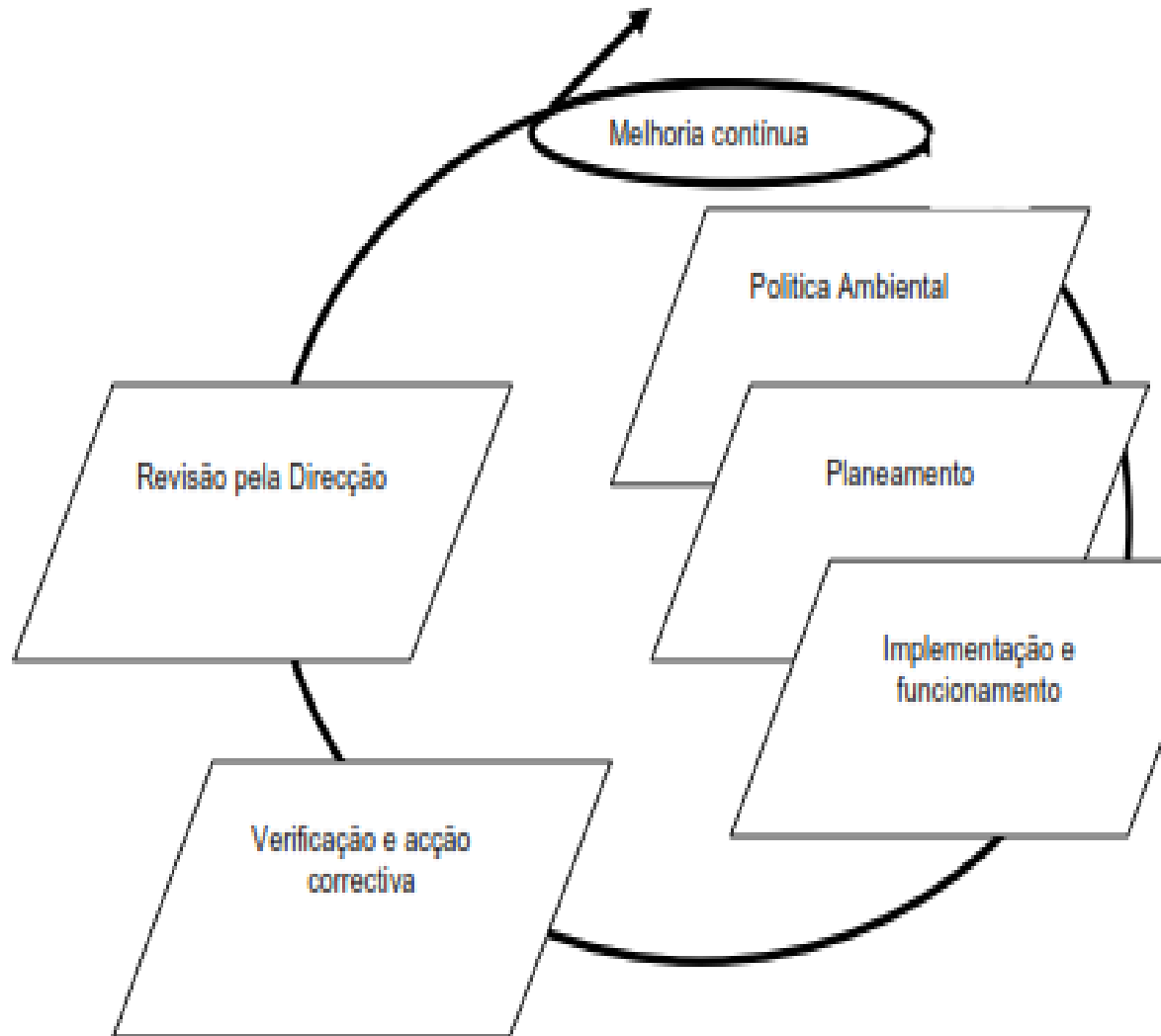
**Organização**

**Ênfase: Melhoria Contínua e**

**Prevenção da Poluição;**

**Cumprimento da Legislação**

**Ambiental Aplicável.**



# SISTEMAS DE GESTÃO DA SAÚDE E SEGURANÇA

201

## OHSAS 18001:1999 (NP 4397)

**Âmbito:** Ambiente Interno

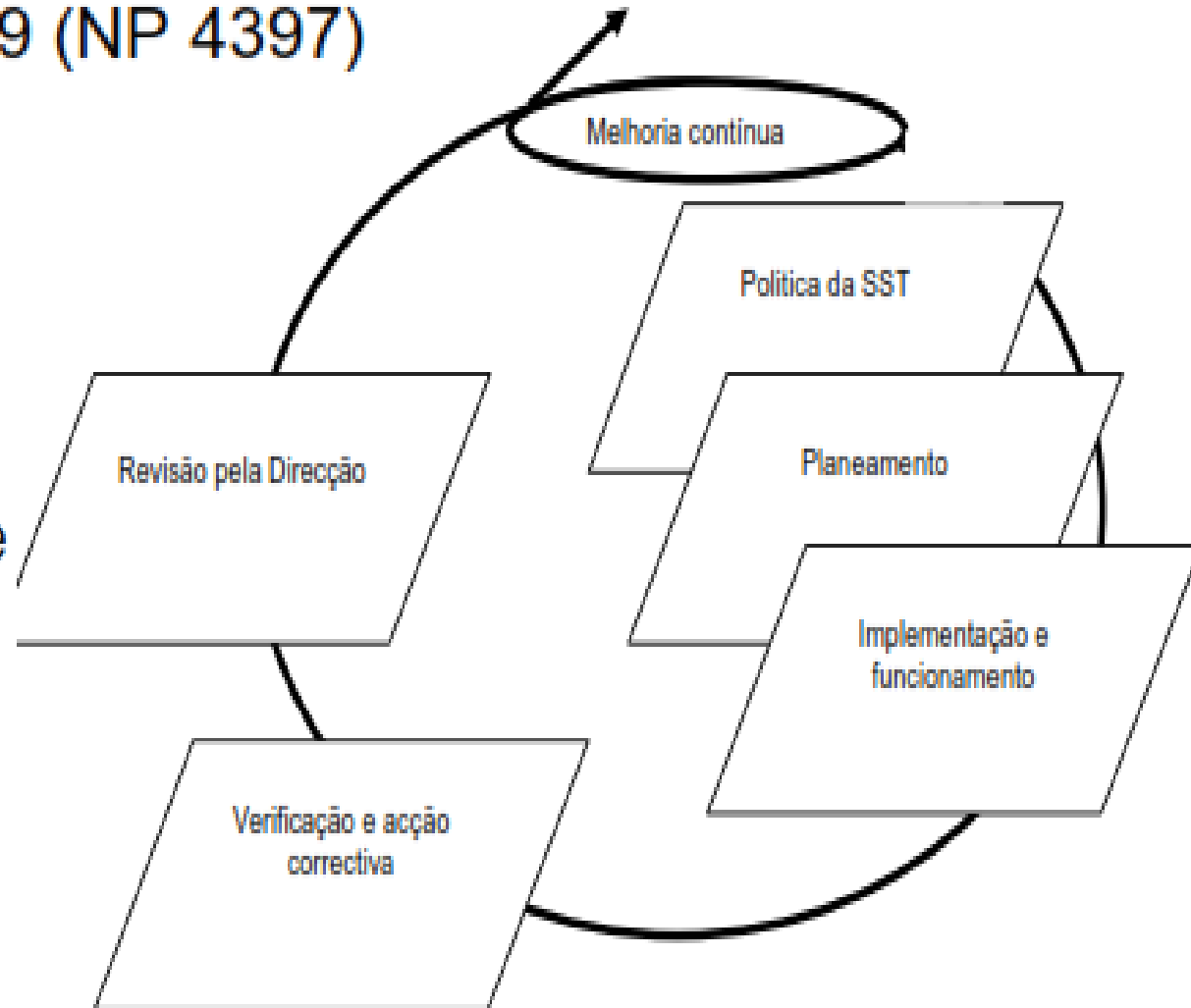
Organização

**Ênfase:** Melhoria Contínua e

Prevenção de Acidentes;

Cumprimento da Legislação

SST Aplicável.



# ACREDITAÇÃO DA QUALIDADE

202

**Acreditação** (reconhecimento da competência e de credibilidade por parte de uma entidade para efectuar uma determinada função, de acordo com critérios internacionais)

IAF (International Accreditation Forum), EA (European Cooperation for Accreditation); Instituto Português de Acreditação (IPAC)



# CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE

203

**Certificação** (o processo no qual, através do recurso a uma entidade externa e independente à organização acreditado para esse efeito, é emitido um certificado que atesta que determinado produto, processo ou serviço está em conformidade com os requisitos de um dado referencial (norma)).



## CERTIFICAÇÃO

- ✓ Credibilidade
  - ✓ Confiança
  - ✓ Valor
- Acrescentado**



# TOMADA DE DECISÃO

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

205

Modelos de tomada de decisão:  
Racionalidade  
Intuição  
Improvisação



# TOMADA DE DECISÃO

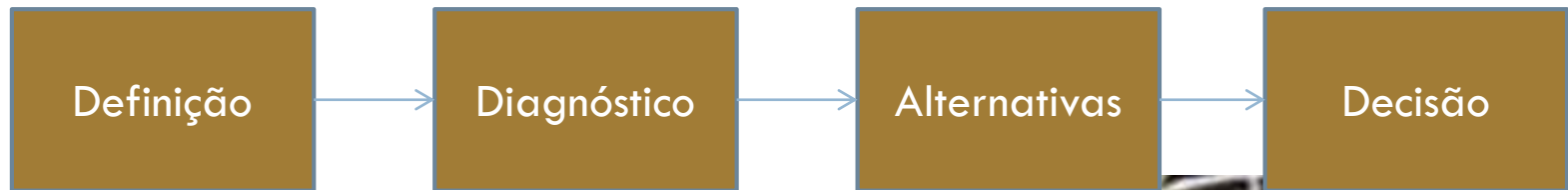
206

- Conhecimento dos factos externos e internos
- Escolha dos objetivos gerais e operacionais
- Seleção da opção de acordo com orçamento
- Delegação de objetivos, responsabilidades
- Controlo



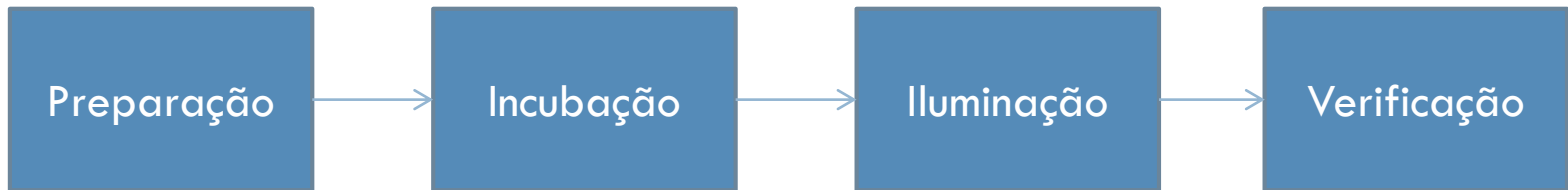
# RACIONALIDADE

207



# INTUIÇÃO

208



# IMPROVISAÇÃO

209



**IMPROVISAÇÃO**

Não faz mal a ninguém.



# O CONTEXTO DE CRISE

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

211

- ❑ CAUSAS
- ❑ PROBLEMÁTICA
- ❑ SOLUÇÕES ADOTADAS
- ❑ CONSEQUÊNCIAS
- ❑ PERSPETIVAS



# CAUSAS

212

Derrocada do sistema financeiro norte-americano e mundial

- China e outros países emergentes e os Estados Unidos, o Japão, bem como outros países menos desenvolvidos.
- UE, em especial aos países da Zona Euro, por não terem uma política financeira e económica concertada, entre os 27 Estados membros.

Crise financeira  
importada (ataque  
especulativo contra o  
euro) e nacional  
(problemas estruturais da  
economia portuguesa)



# PROBLEMÁTICA

213

- Risco das dívidas nacionais?
- Juros da dívida soberana portuguesa, no mercado primário e secundário?
- Centralidade das agências de notação (rating) nos processos de financiamento das economias nacionais?

Combate-se um problema financeiro recorrendo a medidas de cariz financeiro: convicção de que superação da crise financeira depende essencialmente da diminuição dos défices anuais do Estado e do endividamento externo do país.



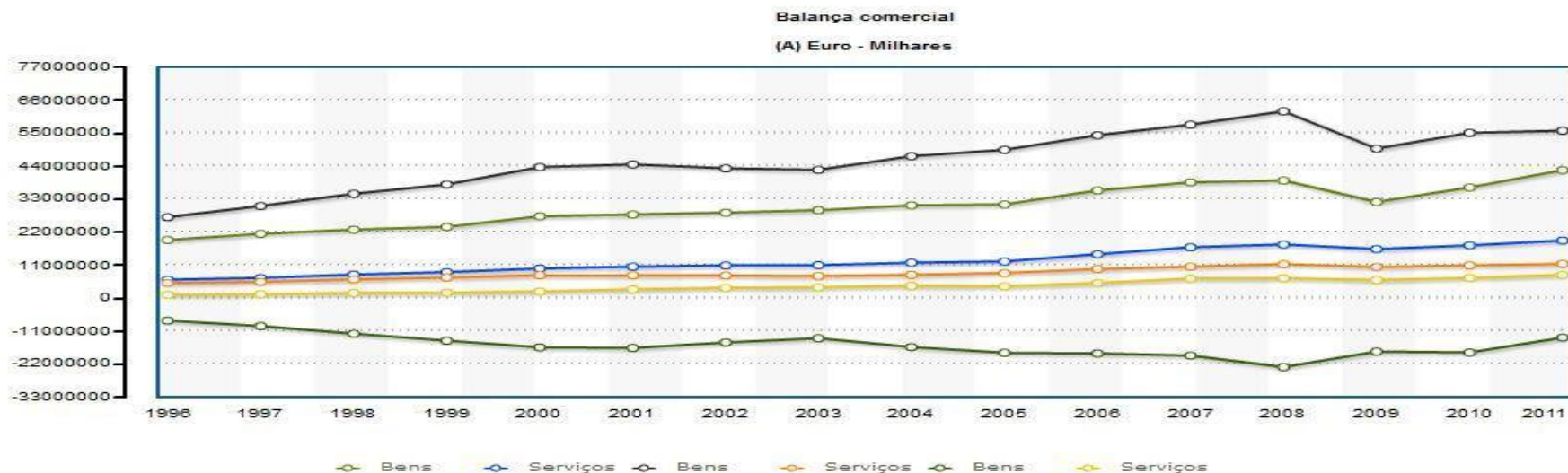
# SOLUÇÕES ADOTADAS

214

Problema financeiro entrecruza-se com a análise económica:

- Medidas de austeridade afetam a atividade económica
- Superação dos défices orçamentais e do endividamento externo dependem do crescimento da economia portuguesa
- Equilíbrio da balança comercial

**Balança comercial em Portugal**



# CONSEQUÊNCIAS

215

- Falências das pequenas e médias empresas
- Desemprego e precariedade do emprego
- Pobreza e desigualdades sociais
- Diminuição das receitas do Estado e da Segurança Social
- Aumento das despesas com a proteção social
- ...



# PERSPETIVAS

216

- A qualificação dos RH é o principal fator de produção e competitividade das economias num mundo que se estrutura essencialmente em torno do conhecimento: o capital humano.
- A melhoria da qualidade/quantidade do trabalho (preparação para a produção de bens e serviços a preços comparativamente vantajosos) dos portugueses e a sua adequação às oportunidades laborais existentes ou emergentes é o ponto fundamental no combate ao desemprego e à promoção das possibilidades de crescimento da economia portuguesa.





# CONSUMO E PRODUÇÃO NACIONAIS

**Prof. Doutora Denise Capela dos Santos**

Lisboa, 2013

INTRODUÇÃO À GESTÃO

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

218

Análise do consumidor  
Produtos mais exportados em Portugal



# ANÁLISE DO CONSUMIDOR

219

## A OPÇÃO POR PRODUTOS DE “MARCA BRANCA”

- ✓ O aumento do acesso a meios de informação, campanhas publicitárias, a maior diversidade e a mutação das condições económicas e sociais, vieram alterar a forma consumir.
- ✓ Em fases de crise económica o consumidor é fortemente influenciado pelo preço. Opta pelo produto/serviço que melhor responda aos fatores preço/qualidade e em simultâneo lhe satisfaça as necessidades.

# ANÁLISE DO CONSUMIDOR

220

Hoje, **1 em cada 3 produtos** comprados nos supermercados e hipermercados são MD.

(Nobre, 2012)

"Em 1991, quando introduzimos os produtos de marca própria, a opção dos consumidores baseava-se fundamentalmente no factor preço, geralmente 35 por cento abaixo do produto líder" [de marca].

(Sonae, 2009)

# ANÁLISE DO CONSUMIDOR

221

A subida do consumo destes produtos explica-se pela "maior e melhor variedade, *packaging* mais atractivo e relação qualidade/preço extremamente competitiva".

(Sonae, 2009)

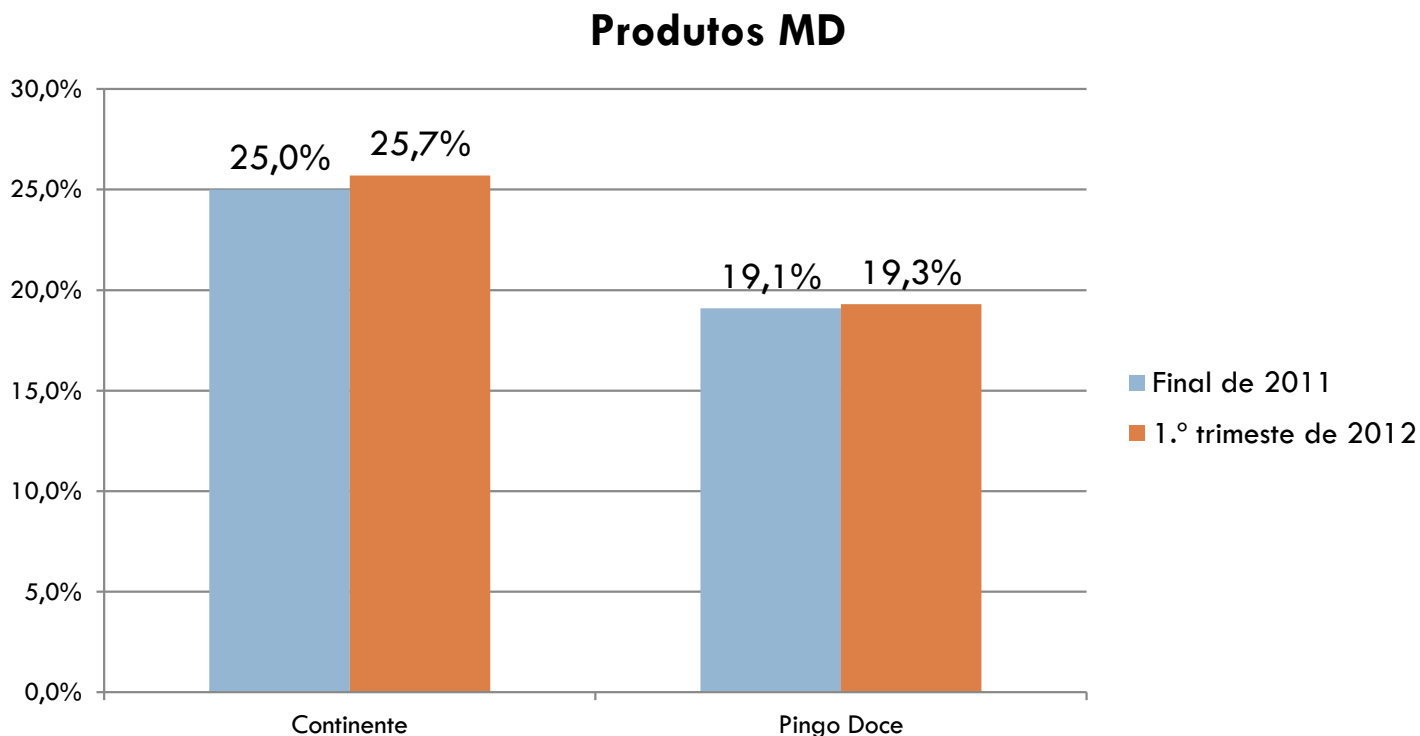
MD representava 25% do mercado alimentar em 2011, trazendo qualidade satisfatória a um preço mais justo.

# ANÁLISE DO CONSUMIDOR

222

Os produtos alimentares de marca própria são em média 30% mais baratos do que os das marcas dos produtores.

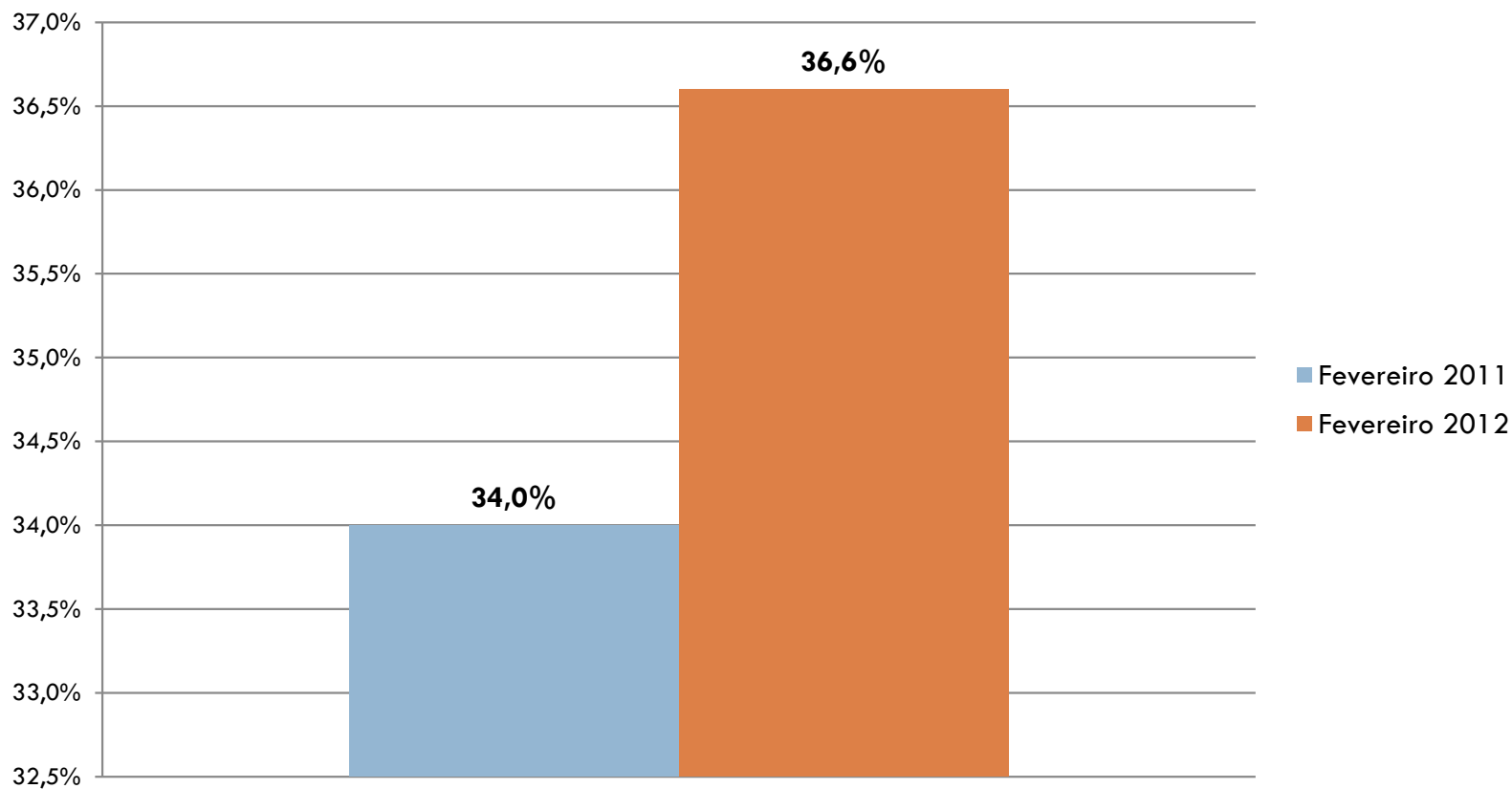
(Baião, 2011)



# ANÁLISE DO CONSUMIDOR

223

**Quotas dos Produtos MD**



# ANÁLISE DO CONSUMIDOR

224

## OS PRODUTOS MAIS VENDIDOS DE SEMPRE

Harry Potter - 450 milhões de livros vendidos

Cubo mágico - 350 milhões de unidades vendidas

PlayStation - 300 milhões de unidades vendidas

Super Mário (vídeo jogo) - 262 milhões de unidades vendidas

iPhone - 250 milhões de unidades vendidas

# ANÁLISE DO PRODUTOR

225

Maio a Julho de 2012 (INE)

**Fornecimentos Industriais: 4217 milhões de euros**

Essencialmente madeira, plástico, borracha, papel, cartão, **cortiça** e fibras sintéticas e artificiais, instrumentos ópticos e de precisão, **cerâmica**.

**Bens de consumo: 2192 milhões de euro**

Matérias **têxteis**, **calçado** e chapéus.

# ANÁLISE DO PRODUTOR

226

## **Material de Transporte e acessórios: 2012 milhões de euros**

Automóveis de passageiros e seus materiais.

## **Máquinas e acessórios: 1454 milhões de euros**

Construções e suas partes, de ferro fundido, ferramentas, aparelhos, materiais elétricos, armas e munições.

# ANÁLISE DO PRODUTOR

227

## **Produtos alimentares e bebidas: 1098 milhões €**

Vinhos e uvas frescas, peixes secos, salgados ou em salmoura, peixes fumados, farinhas, peixes congelados, filetes de peixes e outra carne de peixes, tomates, batata de conservação, couve, cenouras, nabos, azeite de oliveira, maçãs, peras e marmelos.

## **Combustíveis e lubrificantes: 1004 milhões €**

Óleos de petróleo ou de minerais, gás natural no estado gasoso.

# ANÁLISE DO PRODUTOR

228

## Principais destinos de exportação

|            |                 |
|------------|-----------------|
| EUA        | Marrocos        |
| França     | Espanha         |
| China      | Alemanha        |
| Brasil     | Reino Unido     |
| Angola     | República Checa |
| Moçambique | Gibraltar       |
| Bélgica    | Hong Kong       |

Médio Oriente??