

Apontamentos Exame GEMP

IMPORTANTE: Estes apontamentos tentam reunir as matérias que saíram nos exames dos últimos anos (2014-2019) mas nem todas as secções estão completas porque tivemos muito pouco tempo para fazer isto. Por exemplo, a parte financeira deixa muito a desejar. Por isso, qualquer contribuição é bem-vinda.

Competências do Gestor

- Concetuais - capacidade de ter uma visão sistemática da organização, integrada nos seus ambientes interno e externo, e consciencia das relações entre áreas
- Humanas - capacidade de trabalhar em equipa, tanto como membro como líder
- Técnicas - Conhecimento e capacidade para usar instrumentos, procedimentos e técnicas numa área específica

Cadeia de valor

Conjunto de atividades que criam valor, mais uma margem, que vão ser o lucro da empresa.

Atividades primárias - atividades envolvidas na criação física de produtos ou serviços, para os serviços de venda e pós-venda

- Logística de entrada
- Operações
- Logística de saída
- Marketing e vendas
- Serviço

Atividades de suporte - atividades que permitem que as atividades primárias sejam feitas através de inputs, tecnologia, recursos humanos e informação

- Compras (procurement)
- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Investigação e desenvolvimento

Layouts de Produção

Fixed position

As características físicas do produto ditam que tipos de máquinas e pessoas vêm para o produto

Vantagens

- Minimiza movimento do produto

- Trabalhadores podem sentir que fazem uma contribuição significativa

Desvantagens

- Equipamento móvel pode aumentar custo por unidade
- Calendarizar atividades pode-se tornar desafio chave
- Chegada de materiais e equipamento são críticos
- Espaço de armazenamento pode ser um problema
- Coordenação requer período de gestão estreito
- Contabilidade, compra e controlo de inventário são muito complexos

Process

Máquinas e serviços semelhantes ficam juntos.

Vantagens

- Layout flexível adequado para produzir bens ou serviços variados
- Permite grandes investimentos em equipamentos especializados com alta produtividade

Desvantagens

- Aumento dos custos de manuseio de materiais
- Trabalho especializado e, portanto, menos flexibilidade;
- Controlo de produção complexa, pois cada produto deve ser acompanhado individualmente ao longo de sua produção;
- Altos níveis de trabalho em progresso

Product

Desenhados para acomodar apenas alguns designs de produtos. Chamados frequentemente de linhas de produção ou de montagem

Vantagens

- Saída: layouts de produtos podem gerar um grande volume de produtos em pouco tempo.
- Custo: custo unitário é baixo como resultado do grande volume
- Utilização: há um elevado grau de trabalho e utilização de equipamento

Desvantagens

- Motivação: divisão de trabalho pode resultar em trabalhos aborrecidos e repetitivos que podem ser bastante stressantes
- Falta de flexibilidade: layouts de projeto não podem responder facilmente às mudanças de sistema

- Proteção de sistema: O sistema está em risco de quebra do equipamento, absenteísmo e tempo de inatividade devido à manutenção preventiva.

Cellular

Máquinas são agrupadas de acordo com os requisitos de processos para um conjunto de itens semelhantes que requerem processamento similar. Este grupos chamam-se células.

Vantagens

- Melhor controlo de fluxo
- Melhor manuseamento do material
- Melhor comunicação
- Inventários reduzidos
- Menor espaço necessário
- Maior sensação de participação dos empregados
- Maior utilização de máquinas

Desvantagens

- Pode precisar de equipamentos duplicados
- Complexa atribuição dos produtos às células

SWOT

SWOT é uma técnica de planeamento estratégico utilizado no auxílio a pessoas e/ou organizações de modo a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

- Pontos fortes
- Pontos fracos
- Oportunidades
- Ameaças
- Oportunidades para a empresa
- Oportunidades para o mercado e não para a empresa
- Ameaças neutralizadas
- Áreas que requerem atenção

		external environment	
		Opportunities	Threats
internal environment	Strengths	Opportunities for the firm	Threats neutralization
	Weaknesses	Opportunities for the market but NOT for the firm	Areas that require attention

Estratégias de negócio de Porter

Diferenciação

Conjunto integrado de ações realizadas pela empresa, a fim de fornecer bens e serviços que seus clientes consideram serem diferentes da concorrência em aspectos que os clientes valorizam (por exemplo, qualidade, design, inovação), podendo cobrar um preço premium.

Vantagens

- criar vantagem competitiva ao endereçar as necessidades dos clientes aumenta a sua lealdade, criando barreiras para os adversários e produtos substitutos

Riscos

- Oferecer funcionalidades que aumentam o custo do produto além do que os clientes estão dispostos a pagar
- Imitação pelos concorrentes

Liderança pelo custo

Conjunto integrado de ações realizadas pela empresa, a fim de fornecer bens e serviços aos seus clientes com um nível aceitável a um custo menor do que a concorrência.

Vantagens

- Quando há uma guerra de preços
- Quando o produto tem um padrão e é difícil de diferenciar

Riscos

- Entrada numa guerra de preços que elimina lucro
- Retirada de funcionalidades do produto que o cliente considera fundamentais
- Perda de qualidade
- Perda de inovação
- Possibilidade de imitar processo de reduzir custos pelos concorrentes

Foco

Conjunto integrado de ações realizadas pela empresa, a fim de fornecer bens e serviços que atendem às necessidades específicas de um segmento de mercado específico.

Vantagens

- O mercado niche é suficientemente grande para gerar lucro, tem boas perspectivas de crescimento e não é crucial para maiores empresas operando no mercado
- A empresa tem a perícia para satisfazer as necessidades específicas do mercado

Riscos

- O mercado pode atrair concorrentes maiores
- As ofertas da empresa não são suficientemente diferentes para atrair estes clientes

Integração

Conjunto integrado de ações tomadas para integrar a diferenciação e liderança de custos, ao:

- Desenvolver uma oferta única e superior em relação a aspectos específicos que o cliente valoriza mais
- Simplificar e reduzir custos com relação aos aspetos que não são críticos para o cliente

Novas estratégias

Dinamismo

A capacidade de responder às mudanças do mercado pode ser uma fonte importante de vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva reside em recursos (informação) e capacidades (flexibilidade)

Inovação

A inovação não apenas cria vantagens competitivas, mas também muda a estrutura da indústria a favor da empresa. Muitas das empresas de maior sucesso “quebraram” o jogo e regras de sua indústria, inovando produtos e processos.

Outsourcing estratégico

Concentração de esforços num pequeno conjunto de competências centrais Outsourcing de atividades que não são estratégicas, ou que a empresa não usa particularmente bem Criar alianças estratégicas, redes de empresas que contribuem para a solução final oferecida ao cliente

PESTEL

Political, Economical, Social, Technological, Environmental and Legal.

Análise do macro ambiente, seguindo um conjunto de dimensões e tendências na sociedade que influenciam a indústria e as empresas.

Cinco forças de Porter

Threat of new entrants

Barreiras

- Economias
- Alto custo para mudar
- Acesso limitado a canais de distribuição
- Histórico de retaliação agressiva em relação a novos participantes
- diferenciação do produto

Power of suppliers

Poder aumenta quando:

- fornecedores são grandes e poucos
- produtos substitutos não estão disponíveis
- Empresas da indústria não são clientes significantes do fornecedor
- produtos do fornecedor criam grandes custos de mudança
- mercadorias do fornecedor são críticas para o sucesso do mercado dos consumidores

Power of buyers

Poder aumenta quando:

- consumidores são grandes e poucos
- vendas do produto comprado são grande parte das receitas do vendedor
- consumidores podem mudar de produto facilmente

Product substitutes

Poder aumenta quando:

- Consumidores têm baixo custo para mudar
- Produto substituto tem custo inferior
- Qualidade e performance do produto substituto são iguais ou superiores ao produto atual

Intensity of rivalry

Aumenta quando:

- Muitos ou iguais concorrentes
- Crescimento da indústria desacelera ou diminui
- Altos custos fixos ou altos custos de armazenamento
- Falta de oportunidades de diferenciação
- Participações estratégicas são altas
- Concorrentes não conseguem sair da indústria

Vantagem competitiva

Capacidade da empresa para ter uma melhor performance do que os seus rivais, numa forma sustentada. Oferecer uma solução única que os clientes valorizam, difícil de imitar pelos rivais, permitindo a empresa ganhar retornos acima da média de forma sustentada.

Ponto crítico

$$MCU = PVU - CVU$$

$$PC = \frac{CFT - RFT}{MCU}$$

MCU: margem de contribuição unitária PVU: preço unitário de venda CVU: custo unitário de venda CFT: custos fixos totais RFT: receitas fixas totais

Para comparar duas alternativas, igualar $MCU \cdot x - (CFT - RFT)$ e encontrar x. Calcular resultado para x. Representar as retas de ambas.

Recursos, capacidades e competências

Recursos

Input do processo de produção para a empresa

Tangíveis

- Finanças
- Organização
- Físicos
- Tecnológicos

Intangíveis

- Humanos
- Inovação
- Reputação

Capacidades

Habilidade para fazer determinadas atividades. Requer uso e integração de conhecimento e talento dos funcionários com equipamento, tecnologia e recursos.

Capacidades dinâmicas

Capacidade para criar, estender ou modificar a base de recursos.

Competências centrais

Pequeno conjunto de recursos estratégicos e capacidades que sustentam o desenvolvimento de vantagens competitivas.

- contribuem decisivamente para o valor percebido pelos clientes;
- são únicas e difíceis de imitar pela concorrência (sustentabilidade);
- estão na base das vantagens competitivas da empresa
- permitem-lhe ter um desempenho/rentabilidade superior à concorrência

Estruturas organizacionais

Funcional

- Cada departamento tem o seu papel.
- Os departamentos são agrupados de acordo com a semelhança do conhecimento técnico e atividades desenvolvidas

Vantagens

- Aprofundamento de perícia
- Clareza em progressão da carreira
- Uso eficiente de recursos
- Facilidade na coordenação

Desvantagens

- Dificuldade na resposta a problemas multi-funcionais
- Centralização excessiva no topo da hierarquia
- Visão restrita da organização dos empregados: falta de uma visão integrada compreensiva
- Treino limitados de empregados

Divisional

- Divisões são organizadas de acordo com a semelhança dos mercados geográficos, produtos ou clientes.
- Cada divisão tem um conjunto de funcionalidades que permitem perseguir a sua estratégia numa forma relativamente autónoma, tendo frequentemente a sua própria estrutura funcional.

Vantagens

- Responsividade a mudanças ambientais
- Coordenação entre atividades funcionais
- Descentralização
- Maior orientação para o cliente
- Treino compreensivo de gestores

Desvantagens

- Duplicação de recursos por divisões diferentes
- Redução de perícia
- Falta de partilha de conhecimento entre divisões
- Competição entre divisões
- Falta de uma visão compreensiva e integrada

Produto

- Divisões são formadas ao agrupar conjuntos de produtos ou áreas de negócio com características similares.
- Cada divisão tem áreas funcionais que permitem gerir a sua área de negócio numa forma relativamente autónoma.

Cliente

- Divisões são agrupadas pelas áreas que permitem a satisfação de cada cliente.
- A estrutura é mais apropriada quando os diferentes segmentos de clientes requerem soluções muito diferentes

Geografia

- Divisões são definidas de acordo com os mercados geográficos que servem
- A estrutura torna-se mais ajustada quando há uma grande diversidade de mercados

Matricial

- Criar equipas ou departamentos horizontais que podem ser multidisciplinares e para projetos específicos, que intersejam as linhas verticais de autoridade
- Há duas linhas de comando: uma vertical e uma horizontal.

Vantagens

- Descentralização
- Forte colaboração entre departamentos
- Capacidade para resolver problemas multi disciplinares
- Muda capacidade de gestão
- Flexibilidade
- Partilha e uso mais eficiente de recursos

Desvantagens

- Potencial conflito de autoridade
- Dificuldade para apurar responsabilidades
- Complexidade administrativa
- Excessiva concentração na componente interna da empresa

Rede

- Rede de relações estratégicas entre um grupo de empresas, que juntas oferecem uma solução mais completa aos clientes
- A rede é coordenada por um corpo central que procura maximizar a performance da rede.

Vantagens

- Especialização em competências centrais e uso das capacidades dos parceiros

Desvantagens

- Gestão complexa de rede de relações

Misto

- Diferentes modelos coincidem em diferentes áreas da organização

- Estrutura divisional de acordo com os mercados geográficos ou de produtos, que podem conter áreas funcionais básicas
- As áreas funcionais mais estratégicas são centralizadas globalmente

Vantagens

- Balanço entre objetivos globais e divisionais
- Responsividade e adaptação ao nível das divisões
- Especialização ao nível das áreas funcionais

Desvantagens

- Possibilidade de conflito entre as áreas funcionais e divisionais
- Falta de resposta a situações excepcionais
- Custos estruturais excessivos

Rentabilidade

Em que medida os ativos, vendas e capital próprio de uma empresa geram rendimentos

Liquidez

Até que ponto uma empresa é capaz de fazer face às suas responsabilidades de Curto Prazo

Estabilidade

Até que ponto uma empresa é capaz de fazer face às suas responsabilidades de Longo Prazo

Eficiência

Até que ponto os recursos de uma empresa são geridos de uma forma eficiente

Balanço

Propriedades da empresa

demonstração de resultados

rendimentos e gastos representando o desempenho financeiro da empresa

demonstração de fluxos de caixa

Capacidade para gerar dinheiro; receitas e pagamentos de uma empresa durante um período específico

Segmentação de mercado

Identificar grupos de clientes com preferências semelhantes e diferentes de outros grupos.

- Geográfica - adaptação da oferta aos diferentes grupos geográficos de clientes
- Socio-demográfica - segmentar de acordo com idade, género, salário, estatuto profissional, educação...
- Psicográfica - segmentar de acordo com traços de personalidade/psicológicos, estilo de vida ou valores
- Comportamental - segmentar de acordo com o conhecimento, atitude, uso e resposta para um produto

7 Ps do Marketing

- Product - o que oferecer? o que desenvolver? como é posicionado?
- Price - usar preço como estratégia para aumentar vendas; preço é o mesmo que a concorrência; preço premium
- Process - métodos e sequência da entrega dos serviços
- Physical Evidence - estilo e ambiente visual onde o serviço é fornecido
- Promotion - divulgar e explicar o produto
- People - em contacto direto com o consumidor
- Place