

CAP1

A empresa como organização social

- Qualquer organização é composta por duas ou mais pessoas que interagem entre si através de relações recíprocas para atingirem objetivos comuns
- Essencialmente são as três as razões que explicam a existência das organizações: razões sociais, razões materiais, efeitos de sinergia.

A empresa como sistema aberto

Um sistema pode definir-se como:

- Um conjunto de elementos, partes ou órgãos componentes do sistema isto é, os subsistemas
- Dinamicamente inter-relacionados, formando uma rede de comunicações e relações em função da dependência recíproca entre eles.
- Desenvolvendo uma atividade ou função que é a operação, atividade ou processo do sistema
- Para atingir um ou mais objetivos ou propósitos que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado

Sistema: conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos

Os sistemas podem ser abertos(tem muitas entradas e saídas) ou fechados(tem poucas entradas e saídas)

Para todo o sistema poder funcionar, apresenta os seguintes parâmetros:

- Entradas(inputs): no caso das empresas são as matérias primas, os recursos financeiros e humanos;
- Operação/processamento: transformação dos inputs tendo em vista os outputs desejados.
- Saídas(outputs): produtos finais no caso das empresas
- Retroação: Feedback(saber se tudo está a correr como planeado), pode ser positivo ou negativo
- Entropia: o sistema tende à desintegração, à desorganização, a deterioração.

Objetivos naturais de uma empresa:

- Proporcionar satisfação das necessidades e bens e serviços da sociedade;
- Emprego produtivo para todos os fatores de produção
- Aumento do bem estar da sociedade através do uso económico dos fatores de produção
- Boa remuneração dos fatores de produção
- Clima propício à satisfação de necessidades humanas normais

Ambiente Geral

É constituído pelas variáveis:

- Variáveis tecnológicas
 - Maquinarias
 - Transportes
 - Instalações
- Políticas(impostos, políticas mais a esquerda ou a direita)
- Económicas(preocupação ecológica)
- Legais(Períodos de crescimento favoreceu Períodos de recessão prejudicam)
- Sociais(Hábitos)
- Demográfica(idades, nível de escolaridade)

Globalização

Motivos que levam as empresas a internacionalizar:

- Economias de escala

- Procura de novos mercados
- Expansão de vendas
- Diversificação de atividades
- Seguir os competidores
- Reforço da posição competitiva
- Redução do ciclo de vida dos produtos
- Acesso a conhecimentos
- Sobrevivência

Fases de internacionalização

- **Empresa internacional:** empresa com mentalidade doméstica e apoiada no mercado interno sendo o mercado externo uma extensão daquele.
- **Empresa multinacional:** vê no mundo um conjunto de mercados nacionais e em consequência desenvolve a sua estratégia procurando satisfazer as necessidades dos clientes atendendo às suas diferenças nacionais
- **Empresa global:** o mundo é visto como um mercado global e a empresa desenvolve a sua estratégia abastecendo esse mercado a partir de um único país onde centraliza as operações, ou abastece-se nesse mercado global para fazer a distribuição desses canais no mercado interno.
- **Empresa transnacional:** empresa integrada a nível mundial, fazendo a ligação entre os recursos e os mercados globais e nessa ligação construindo as suas vantagens competitivas

Formas de internacionalização:

- **Importação/ exportação:** **exportação indireta** (distribuição feita através de agentes (empresas ou pessoas)), **exportação cooperativa ou partilhada** (parcerias entre empresas) e **exportação direta** (quando a empresa assume por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes).
- **Contratual:** **Licenciamento** (acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar a sua tecnologia patenteada ou as suas marcas registadas mediante de um pagamento), **franchising** (acordo através do qual uma empresa concede a outra o direito de explorar de uma forma um negócio desenvolvido pelo primeiro podendo usar o seu nome e a sua marca registada), **sub-contratação** (a empresa internacional faz um acordo com uma empresa do país de destino em função do qual esta última fabrica os produtos cabendo a primeira a sua comercialização (como por exemplo fabrico de componentes)), **join-ventures** (acordos entre duas empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo num desses países um negócio beneficiando as duas partes partilhando também os riscos), **alianças** (acordos entre várias empresas concorrentes ou complementares que unem os seus esforços com um objetivo definido)
- **Investimento direto:** **Investimento de raiz** (quando a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua atividade) e **aquisição** (quando adquire uma empresa já em funcionamento)

CAP 2 - Gestão, funções e processos

Funções da Gestão:

- **Planeamento** (processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo)
- **Organização** (estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas os recursos para atingir objetivos propostos)
- **Direção** (processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros. A direção envolve: motivação liderança e comunicação)
- **Motivação** (reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objetivos da organização.)
- **Liderança** (Capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam)

NOTAS

Gestão- processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros

Gestor: todos aqueles que numa organização conseguem coisas feitas com o trabalho dos outros , planeando, organizando, dirigindo e controlando

- **Comunicação** (é o processo de transferência de informação, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas.)
- **Controlo** (processo de comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas)

Níveis de Gestão:

- **Nível Institucional**: predomina a forte componente estratégica ou seja envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e pela formação de políticas gerais definidas de forma genérica e que dizem respeito a toda a empresa
- **Nível intermédio**: predomina a componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respetivo gestor.
- **Nível operacional**: predomina a componente técnica e a atividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos.⁹

Gestor: Tarefas e aptidões:

- Eficiência: relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de outputs produzidos.
- Eficácia: medida em que os outputs produzidos pelo processo se aproximam dos objetivos propostos.

Para ser eficiente e eficaz o gestor deve possuir e continuamente desenvolver varias aptidões:

- Aptidão conceptual: capacidade para aprender ideias gerais e abstratas e saber aplica-as em situações concretas.
- Aptidão técnica: capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto.
- Aptidão em relações humanas: capacidade de compreender, motivar e obter a adesão de outras pessoas.

Missão de uma empresa:

- Tipo de produtos ou serviços a que a empresa se dedica
- Os mercados a que se dirige
- A sua filosofia de atuação
- A visão que tem de si própria
- A imagem publica que pretende transmitir

Objetivos

- **Hierarquias**: nem todos os objetivos tem a mesma prioridade, alguns são mais importantes que outros que lhes estão subordinados e o doseamento do esforço para os conseguir atingir deve ter isso em conta.
- **Consistência**: objetivos que por regra são muitos devem harmonizar-se entre si.
- **Mensurabilidade**: sendo os objetivos constituídos por desejos ou aspirações, há que verificar a posteriori até que ponto foram ou não atingidos
- **Calendarização**: reportar os objetivos a tempo e horas
- **Desafios atingíveis**: no sentido que devem ser realistas, isto é deve existir a real possibilidade de poderem vir a ser alcançados, mas simultaneamente obrigarem a um esforço traduzindo-se isso, num verdadeiro desafio.

Tipos de objetivos

Pelo menos três tipos fundamentais de objetivos costumam ser identificados:

- **Económicos**: sobrevivência, proveitos e crescimento
- **Serviço**: criação de benefícios para a sociedade;
- **Pessoal**: objetivos dos indivíduos ou grupos dentro da organização

Planeamento

Tipos de planos:

- **Políticas:** planos que traduzem em guias preestabelecidos para orientar os gestores na tomada de decisões. (podem existir em qualquer nível de gestão).
- **Procedimentos:** planos que estabelecem uma série de passos para se alcançar um objetivo específico (podem existir em qualquer nível de gestão).
- **Regulamentos:** são guias de ação específicos e detalhados que se destinam a digirir as atuações das pessoas de uma forma mais apertada.
- **Programas:** fundamentalmente planos que relacionam duas variáveis: atividade e tempo.
- **Orçamentos:** planos relativos a resultados esperados expressos em termos numéricos, geralmente em dinheiro.
- **Planos contingentes:** planos que são elaborados para entrarem em ação se se cercar, determinadas circunstancias que impeçam ou ponham em causa a continuidade da implementação do plano em curso.

Níveis de Planeamento:

- **Planeamento estratégico:** processo através do qual a estão de topo idealmente com a colaboração dos gestores dos outros níveis, define os propósitos globais da organização, os objetivos genéricos e a forma de os alcançar
- **Planeamento tático:** processa-se ao nível da gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos.
- **Planeamento operacional:** refere-se essencialmente às tarefas e às operações realizadas a nível operacional

Análise SWOT

É uma análise interna e externa para detetar respetivamente as oportunidades e as ameaças(no exterior) e os pontos fortes e os pontos fracos(no interior) também se designa de análise SWOT.

Estratégias genéricas:

- **Globais:**
 - **Crescimento:**
 - **Concentração:** consiste no crescimento focalizando num número restrito de produtos ou serviços altamente relacionados.
 - **Integração vertical:** quando uma empresa cresce, entrando em áreas que são próprias dos seus fornecedores ou dos seus clientes podendo eventualmente adquirir as suas empresas.
 - **Diversificação:** consiste na entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu habitual.
 - **Estabilidade:** consiste na atuação da empresa caracterizada por poucas alterações nos produtos, nos mercados ou nos métodos de produção.
 - **Defensivas:**
 - **Turnaround**(dar a volta ao problema): conjunto de ações estratégicas definidas e levadas ao efeito para inverter a tendência negativa do negócio
 - **Desinvestimento:** venda da parte dos ativos do negócio.
 - **Liquidação:** quando a empresa é totalmente vendida ou dissolvida
 - **Combinadas:** combinação possível de algumas das estratégias acabadas de referir.
- **Das áreas de negócio:**
 - **Liderança pelo custo:** é a estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos do que o dos seus concorrentes
 - **Diferenciação:** consiste em concorrer no mercado fazendo com que o seu produto ou serviço seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente dos seus concorrentes.
 - **Foco:** estratégia desenvolvida dirigindo todos os esforços na direção de um

particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com características próprias, uma área geográfica específica.