

# Introdução às ciências empresariais – Resumo 1ª Parte

## 1. Organizações:

### → O que são organizações:

Segundo Maximiano (1992) "Uma organização é uma **combinação de esforços individuais** que tem por **finalidade realizar propósitos coletivos**. Por meio de uma **organização** torna-se possível perseguir e **alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa**.

É um **arranjo social** (conjunto de duas ou mais pessoas) para atingir um **desempenho/performance controlado/a** com um **objetivo comum** (criar valor).

O **desempenho controlado** é constituído por instrumentos de avaliação do desempenho, que servem para **tomar medidas corretivas necessárias** para corrigir **desvios significativos** que, porventura venham a existir.

### → Características das organizações:

As organizações:

- são: **espaços sociais**
- possuem: **performance controlada, causa/objetivos, imagem, história, hierarquia, cliente, recursos financeiros e barreiras** que podem ser **físicas** ou **humanas**.

### → Como pode ser visto uma organização?

**Gareth Morgan** oferece oito olhares distintos sobre as organizações enquanto espaços sociais.

Principais metáforas de Gareth Morgan que descrevem uma organização: **máquina, ser vivo, cérebro, sistema político, prisão psíquica, instrumentos de dominação, cultura e subcultura, sistema de mudança e transformação**.

### → Motivos para a existência de organizações:

#### 1. Razões Sociais:

- Necessidade das pessoas (enquanto seres gregários) têm de se organizarem para um melhor relacionamento entre si;

#### 2. Razões Materiais:

- Aumento da eficiência;
- Redução do tempo para alcançar um objetivo;
- Acumulação de conhecimento;

#### 3. Efeito Sinergia

- Efeito multiplicador da atividade dos seus membros;

### → Quais são os princípios fundamentais das organizações para Fernando Pessoa?

**Quanto mais alto na escala, mais complexa é a estrutura, mais os seus órgãos são diferenciados.**

- **Conjunto de órgãos:** o conjunto deve ser dividido no número de elementos ou órgãos, que é necessário;
- **Cada elemento ou órgão possui uma função específica**, distinta de qualquer outro elemento;
- **Dentro de cada elemento ou órgão existe também uma distinção de funções;**

## ➔ Teoria das organizações: abordagens históricas

### Escola Clássica:

- As organizações são capazes de se adaptar a pressões internas e externas;
  - Capazes de desenvolverem competências;
  - Capazes de aumentar a eficiência;
  - Capazes de adaptar-se à mudança;
- Principais referências (autores):
    - **Adam Smith** (1723 – 1790): **Divisão do trabalho** que origina eficiência económica;
    - **Karl Marx** (1818 – 1883): **Trabalho em conjunto** originando **espaços de conflito** (antagonismo e alienação) e **desenvolvimento de papeis** e da **hierarquia**;
    - **Émile Durkheim** (1858 - 1917) – organizações como estruturas **formais** e **informais**:
      - **Estruturas formais**: Presidente, Vice-Presidente, ...;
      - **Estrutura informais**: Quem tem melhor escritório, melhor parque de estacionamento, ...;
    - **Max Weber** (1864 - 1920) – organizações como estruturas de **poder** e **autoridade**:
      - Autoridade **Tradicional**;
      - Autoridade **Carismática**;
      - Autoridade **Técnico-Legal** (conhecimento);
      - **Teoria da Burocracia**: Racionalização da **ordem social** e **económica**;
    - **Frederick Taylor** (1856 - 1915) – organizações como estruturas **estandardizadas**.
      - **Definição de standards**;
      - **Métodos uniformes de trabalho**;
      - **Especificação de matérias**;
      - **Controlo de inventários**;
      - **Sistemas de gestão**;
    - **Mary Parker Follet** (1868 – 1933) – Promoção do envolvimento dos trabalhadores na gestão.
      - “Power **with** not power **over** people”
    - **Luther Gulick** (1892 – 1992) – A administração devia basear-se no: **planeamento**, **organização**, **provisão de recursos humanos** (staffing) **direção**, **coordenação**, **apresentação dos resultados** (reporting) e na **orçamentação** (budgeting)
    - **Chester Barnard** (1886 – 1961) – A chave do sucesso seria gerir a estrutura informal da organização, através de **mecanismos preconizados**, tais como:
      - **Integração do trabalho**;
      - **Promoção da comunicação**;
      - **Motivação dos colaboradores**;

- **Henri Fayol (1841 – 1925)** – Definiu os **princípios administrativos da gestão** e as **responsabilidades dos gestores**.

**Princípios:**

- **Unidade de direção;**
- **Unidade de comando;**

**Responsabilidades:**

- **Disciplina;**
- **Autoridade e responsabilidade;**
- **Divisão do trabalho;**
- **Ordem;**
- **Equidade;**
- **Estabilidade do pessoal;**
- **Iniciativa;**
- **Espírito de equipa;**
- **Subordinação dos interesses individuais aos da organização;**
- **Remuneração do pessoal (justa e garantida);**
- **Centralização (da autoridade no nível superior);**

### **Escola Moderna**

- **Principal referência (autor):**

- **Ludwig Von Bertalanffy (1901 – 1972)** – Criou a **teoria dos sistemas gerais**.
  - **Sistemas e subsistemas**
  - **Diferenciação e Integração**

### **Escola Simbólico-Interpretativa**

- As organizações são produzidas socialmente pelos atores que interagem entre si (partilham as realidades entre si);
  - A realidade é constantemente construída e reconstruída;
  - A realidade mais do que objetiva é objetivável;
  - Sublinham o papel da linguagem como mecanismo de comunicação e de representação à realidade;
  - A organização “existe” na mente dos colaboradores, os quais fazem um esforço para ordenar as suas experiências (**sensemaking**);
  - Há uma criação de “objetos” com duplo sentido (**institucionalismo**), fazendo com que haja a perda do foco para o qual a empresa foi criada (segundo Selznick);
- **Principais referências (autores):**
    - **Berger & Luckman**
    - **Karl Weick**
    - **Selznick**

## Escola Pós-Moderna

- Existe uma **crítica à escola clássica**, relativa ao **racionalismo** e **progresso**;
- **Principais referências (autores):**
  - **Lyotard** – Faz uma crítica às “**grand narratives**”, o **poder está associado ao conhecimento**;
  - **Michael Foucault** – Foca o **saber induzir**, a **centralidade** e os **comportamentos “desviantes”**, o **conhecimento está associado ao poder**. Faz referência ao “**versus**” entre a **identidade** e o **discurso**;
  - **Derrida** – O sentido é contingente e frágil (frases tiradas fora de contexto), leitura e releitura de um fato em diferentes contextos (desconstrução), o **poder está associado ao conhecimento**;

## 2. Empresas:

### → O que é uma empresa?

É uma **organização** que tem como **principal objetivo** obter o **lucro**. É importante ter em conta que **todas as empresas são organizações, mas nem todas as organizações são empresas**, pois existem organizações que a obtenção de lucro não é um objetivo.

### → Como se define uma empresa?

As duas melhores características que descrevem uma empresa são:

- **Organismo social**: Possuem 2 ou mais pessoas, que interagem entre si através de relações recíprocas para atingirem objetivos comuns;
- **Sistema aberto**: Todas as empresas **mantêm relações permanentes** com o meio envolvente, onde obtêm recursos necessários (**inputs**) (matérias primas tais como matéria prima, dinheiro, trabalho, energia) ao seu funcionamento, e devolvem produtos e serviços ao exterior (**outputs**).

### → Quais são as principais fases de uma empresa?

- **Fase 1**: Aquisição de recursos (inputs);
- **Fase 2**: Processo/Transformação;
- **Fase 3**: Transação (outputs);

### → Como é o ambiente envolvente das empresas?

O meio envolvente das empresas é o local onde as **empresas existem e operam**. Este ambiente subdivide-se em **ambiente geral/contextual** e **ambiente operativo/transaccional**.

O **ambiente geral** é o componente do ambiente externo que **condiciona, a longo prazo, a sua atividade**.

O **ambiente operativo** é constituído por **todos os elementos que interagem de forma direta e próxima com a indústria onde a empresa atua**.



A empresa em diagrama – Fig.1

→ Quais os tipos de empresas que existem?

- **Sociedade anónima (SA)**
  - O **capital** encontra-se **dividido em ações**;
  - A **responsabilidade** dos **sócios** é **limitada**;
  - A **subscrição** pode assumir duas formas: **pública e particular**;
- **Sociedade por quotas (LDA)**
  - O **capital social** encontra-se dividido em **quotas**;
  - A **responsabilidade** dos **sócios** é **limitada**;
  - **Dois únicos sócios** são **suficientes** para **abrir uma sociedade por quotas**;
- **Empresa pública (EP)**
  - Pertence à **comunidade**;
  - A **gestão** é **assegurada pelo estado**;
- **Cooperativa (CRL)**
  - Pertence aos **cooperantes**;
  - São **geridas** pelos **cooperantes**;
  - São **sociedades** de **pessoas**;
- **Outros tipos de sociedade**

→ Como é feita a análise de uma empresa?

A análise numa empresa é feita, tendo em conta diversos planos de análise, quer a nível dos **relacionamentos, processos, decisões e meios**. Também é possível analisar uma empresa do ponto de vista económico podendo esta ser classificada como: **micro, pequena, média e grande empresa**.

→ Quais os principais critérios para avaliar uma empresa a nível económico?

CrITÉrios como o **nº de trabalhadores**, o **ativo total** e o **volume de negócios** são critérios adequados para classificar uma empresa do ponto de vista económico.

	Trabalhadores	Ativo Total <-ou->	Volume de Negócios
Médias Empresas	< 250	<50 M€	<= 43 M€
Pequenas Empresas	< 50	<10 M €	<=10 M€
Micro Empresas	< 10	<2 M€	<=2 M€

Classificação económica de uma empresa – Fig.2

3. A gestão:

→ O que é a gestão?

- Consiste na atividade de ter as coisas feitas com a ajuda das pessoas e de outros recursos;

→ Quais são os principais modelos de gestão existentes?

- **Modelo dos objetivos racionais;**
- **Modelos associados a processos internos;**
- **Modelo das relações humanas;**
- **Sistemas abertos;**

→ O que diz cada um dos modelos de gestão?

- **Modelo dos objetivos racionais:**
  - **Principais referências:**
    - **Federick Taylor (1856-1915):**
      - O **melhor método** para efetuar uma tarefa é aquele que é **determinado cientificamente**;
      - A **melhor pessoa** deve desempenhar a **melhor tarefa**;
      - Os **trabalhadores** devem ser **treinados** para executarem as **tarefas** de modo **preciso**;
      - Devem ser dados **incentivos financeiros** para se **atingir objetivos**;
      - As **responsabilidades** pelo **planeamento** e pela **organização** são do **gestor**;
    - **Frank e Lillian Gilberth (1868 -1924 e 1878-1972):**
      - Procurou **determinar o melhor movimento corporal**;
      - Os **abastecimentos** devem **chegar** sempre a **tempo** ("on time");
      - **Redução das tarefas desnecessárias** e como consequência **diminuição da fadiga**;
      - Especialização nos **aspectos psicológicos do trabalho** (Lillian);
- **Modelo dos processos internos:**
  - **Principais referências:**
    - **Max Weber (1864-1920):**
      - Define que a **burocracia** é um sistema onde as pessoas esperam **seguir regras e procedimentos de forma precisa** em **detrimento do seu instinto**;
      - As **características** do sistema de gestão são: **regras e regulamentos, impessoalidade, divisão do trabalho, estrutura hierárquica, estrutura de autoridade e a racionalidade**;
    - **Henri Fayol (1841 – 1925):**
      - Refere que os **princípios da gestão** são: **divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses particulares, centralização, pirâmide decisional, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa, espírito de equipa** ("esprit corps");
  - **Quais as consequências da burocracia?**
    - **Pode:**
      - **Cortar da criatividade;**
      - **Desmotivar;**
      - **Motivo de insatisfação;**
    - **Mas:**
      - **Gera estabilidade;**
      - **Identifica responsabilidades;**
      - Procura **ser justo**;

- **Modelo das relações humanas:**

- **Principais referências:**

- **Mary Parker Follet:**

- Propõe o conceito de “network” como alternativa à burocracia;
      - Propõe uma gestão participativa como fator de otimização da produção;

- **Elton Mayo:**

Da experiência de Hawthorne extraíram-se conclusões tais como:

- As condições físicas teriam um impacto limitado na performance
      - As pessoas teriam necessidades sociais que necessitavam ser consideradas;

- **Quais as consequências destes modelos apresentados?**

- Os fatores que influenciam a “performance” são mais do que aqueles que tinham sido antecipados por Taylor;
  - Houve desenvolvimentos nesta linha de investigação por obra de Mc-Gregor (anos 60) e Maslow (anos 70);

- **Sistemas abertos**

Dentro dos sistemas abertos encontram-se os chamados modelos sociotécnicos, desenvolvidos pelo Tavistock Institute. Existem também os modelos complexos e contingenciais

- **Principais referências:**

- **Burns and Stalker**
    - **Stacey and Parker**
    - **Woodward**

- **Quais as características dos sistemas abertos?**

- Relação: Sistema e envolvente
    - Centralidade: conversão dos recursos, feedback da envolvente
    - Gestão: assegurar uma ligação frutuosa e sustentada (rentável) com a envolvente

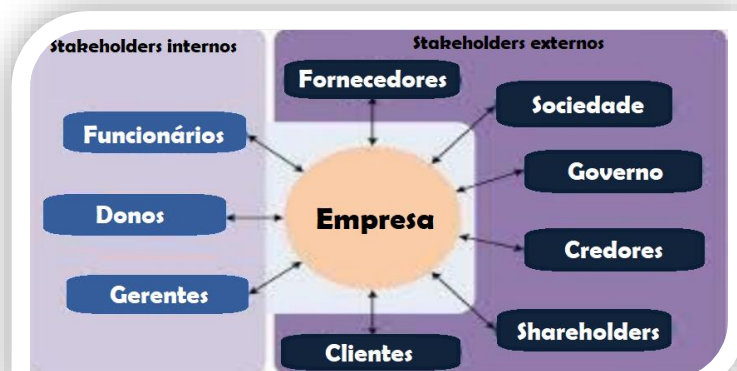
- **Qual a diferença entre shareholder e stakeholder?**

- **Shareholder:**

- Alguém que **detém ações** na empresa;
      - São **acionistas**;
      - Têm como **principal interesse** que a empresa tenha **lucro**;

- **Stakeholder:**

- **Todas** as pessoas interessadas no negócio;
      - Estes podem ser: **internos** (funcionários, gerentes, donos) e **externos** (governo, fornecedores, clientes, shareholders, ...);



A diferença entre stakeholders internos e externos – Fig.3

→ Em que se resume os sistemas de gestão?

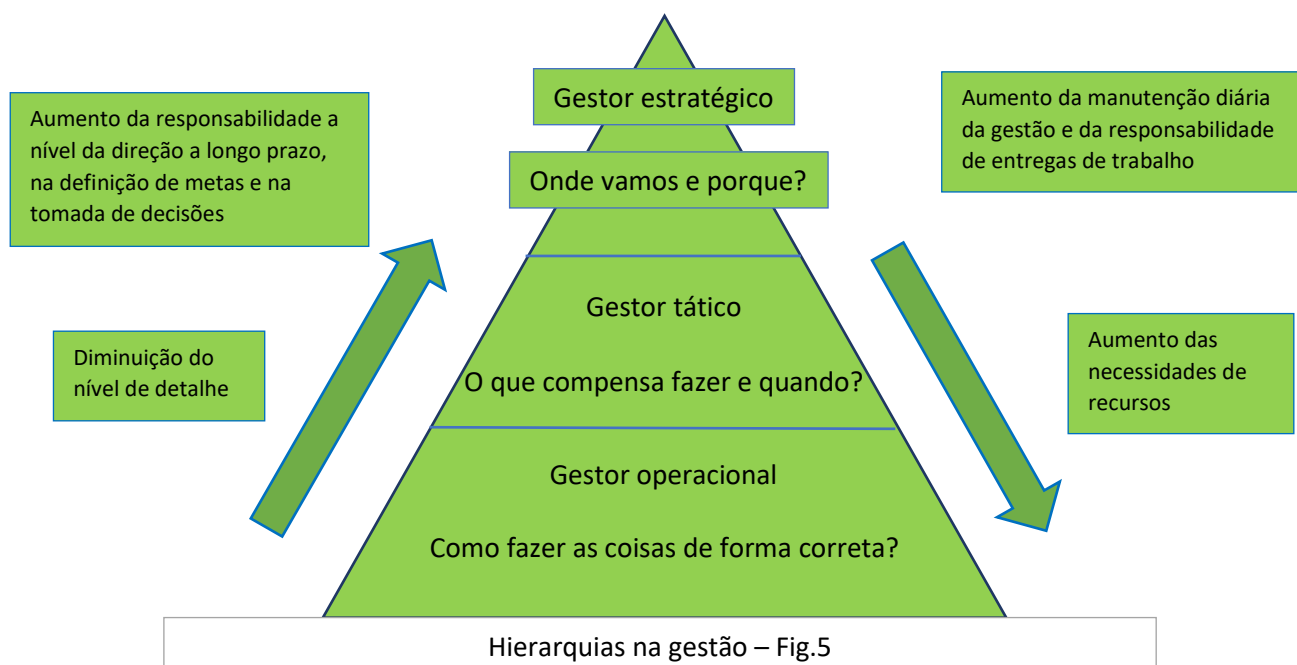
	Racional	Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
<b>Autores</b>	Taylor Gilbreth	Fayol Weber	Mary Parkett Follet  Elton Mayo  Peters and Waterman	Burns and Stalker  Stacey and Parker  Woodward
<b>Critério de eficiência</b>	Productividade	Estabilidade	Coesão moral	Adaptabilidade
<b>Meios utilizados</b>	Direcção rigorosa	Rotinas	Envolvimento	Inovação
<b>Papel do gestor</b>	Direcção e planeamento	Coordenador	Promotor de Consensos	Inovador

Os diferentes modelos de gestão, quadro resumo – Fig.4

#### 4. O Gestor:

→ Qual a hierarquia aplicada dentro de uma empresa?

Dentro da empresa nem todos possuem a mesma importância no que diz respeito aos papéis representados. O diagrama seguinte espelha a importância de cada um dos papéis representados dentro da empresa, com base na responsabilidade de cada papel, nos recursos necessários e no nível de detalhe.



→ Quais as especializações dentro da gestão?

- Direcção Geral
- Direcção Funcional
- Gestão de Projetos
- Empreendedorismo



→ **Quais os papéis de um gestor?**

- Papel informacional
- Papel interpessoal
- Papel decisional

→ **Quais as responsabilidades de um gestor?**

- Planear;
- Organizar;
- Liderar;
- Coordenar;
- Controlar;

## 5. Cultura empresarial

A cultura empresarial representa a forma como as coisas são feitas na empresa, isto é, aos costumes da organização. (“The way that we do things around here”).

→ **Quais são os elementos que constituem a cultura de uma empresa?**

- Os **heróis**;
- As **histórias**;
- Os **rituais**;
- Os **símbolos**
- A **missão**;
- Os **valores**;

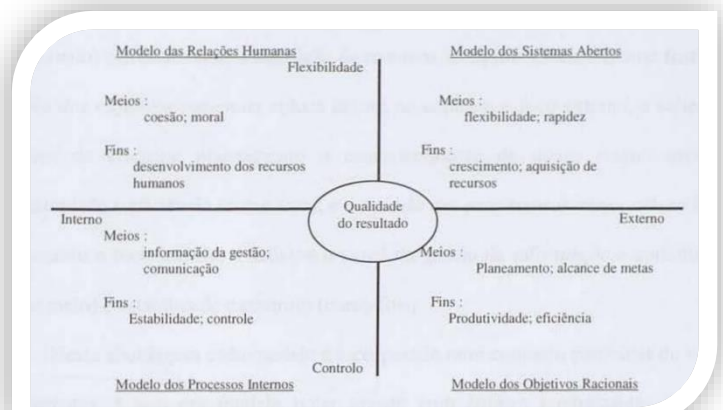
→ **Quais os níveis da cultura organizacional?**

De acordo com o **Edgar Shein**, a cultura organizacional é composta por vários elementos e é percebida a partir de três níveis, são eles:

- Os **artefactos** - é o primeiro e mais perceptível nível da cultura. Os Artefactos são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, são exemplos de artefactos.
- Os **valores e crenças** – é o segundo nível da cultura. São os valores relevantes e importantes para as pessoas que fazem parte da organização. São as razões pelas quais as organizações fazem o que fazem. A missão e os valores são exemplos de valores e crenças.
- **Princípios básicos** – é o último e mais profundo nível de uma cultura organizacional. São as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e as pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam.

→ **Tipologias Culturais**

- **Modelo dos valores contrastantes (Quinn)**
  - Analisa a cultura de uma empresa em 3 dimensões:
    - Interno/externo
    - Controlo/flexibilidade
    - Meios/fins

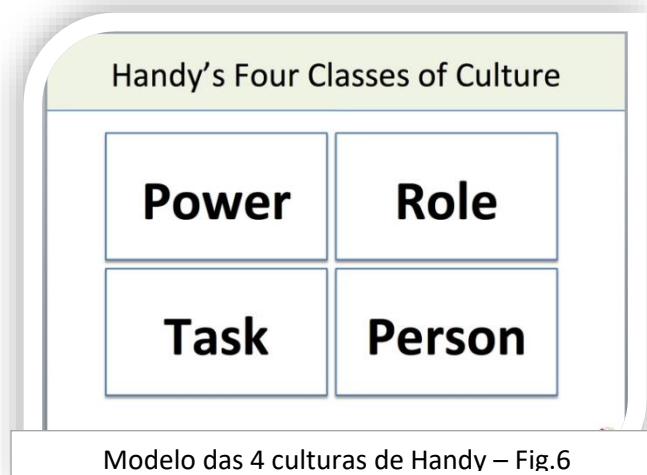


Modelo dos valores contrastantes de Quinn – Fig.6

#### ○ **Modelo das 4 culturas de Handy**

O modelo de Handy defende que a cultura de uma organização é uma combinação única de 4 subculturas, sendo que uma delas é predominantemente dominante. Uma organização eficiente é uma organização que consegue equilibrar estas 4 subculturas:

- **Poder (Power):** O poder está concentrado nas mãos de um indivíduo e o processo de decisão é dominado pelo mesmo.
- **Papel (Role):** Todos têm um papel na organização e há um foco grande na ordem e na eficiência. A estrutura é hierárquica e espera-se que todos cumpram as regras e procedimentos.
- **Tarefa (Task):** O poder deriva da competência para se realizar determinadas tarefas. A meritocracia é premiada. O talento, trabalho em equipa e a resolução de problemas são o foco nesta subcultura.
- **Existência (Person):** Parte do princípio que as organizações existem para que os seus indivíduos consigam atingir os seus objetivos. É promovida a cultura do Eu, cada um por si, e as decisões são tomadas de forma independente e toleradas pelos restantes.



## 6. Análise de uma empresa

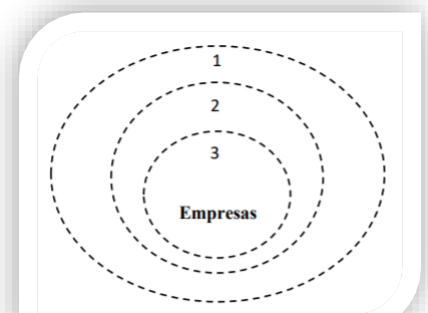
### a) Onde estamos?

As organizações e empresas não funcionam isoladamente, mas sim num contexto em que dependem do meio para sobreviver e crescer. Assim, denomina-se ambiente de uma empresa todas as forças que direta ou indiretamente a afetam.

Existem variadas formas que permitem fazer uma análise à empresa, quer interna, quer envolvente:

1. **Envolvente mais externa:** Ferramenta PEST-EL
2. **Envolvente externa:** Modelo das 5 Forças de Michael Porter, Ciclo de vida de um produto, Tipo de Indústria, Strategic Group Analysis, Blue/Red Ocean
3. **Envolvente Interna:** Cadeia de Valor de Michael Porter

Do conjunto de 1, 2 e 3 resulta a **Análise SWOT** que permite identificar os pontos fortes (strengths), os pontos fracos (weaknesses), as oportunidades (opportunities) e as ameaças (threats).



Análise de uma empresa – Fig.7

## → O que é a análise PEST-EL?

- P – Análise política
- E – Análise económica
- S – Análise sociocultura
- T – Análise tecnológica
- E – Análise ambiental/environment
- L – Análise legal

- Os **fatores políticos** estão relacionados com a influência que o governo pode exercer sobre a atividade empreendedora.
- Os **fatores económicos** estão relacionados com o estado da economia e com a forma como esta pode influenciar a viabilidade da atividade empreendedora.
- Os **fatores socioculturais** relacionam-se com os comportamentos, gostos e estilos de vida da população.
- Os **fatores tecnológicos** estão relacionados com o estado atual da tecnologia e com a inovação tecnológica.
- Os **fatores ambientais** estão relacionados com impacto que a atividade empreendedora tem no meio ambiente.
- A **análise legal** está relacionada com a forma como os procedimentos que são tomados afetam a legalidade do local onde a empresa se insere.

Na análise PEST-EL é importante relacionar a forma como estes fatores influenciam a empresa **hoje e como poderão vir a influenciar no futuro**, evitando assim situações inesperadas por parte do empreendedor/empresa.

As **respostas a obter** por parte desta análise são:

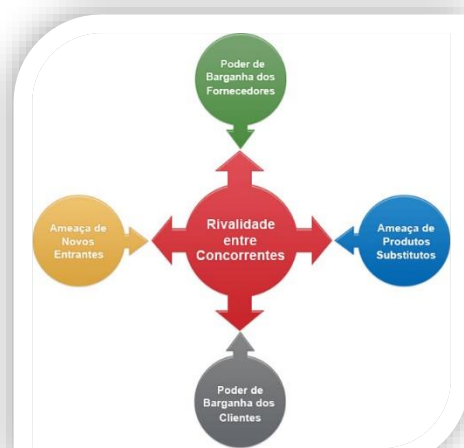
- Quais os fatores que influenciam o desempenho da empresa
- Quais os fatores mais relevantes agora e no futuro?

## → O que são as 5 forças de Porter?

O objetivo do modelo das 5 Forças de Porter é avaliar se a empresa **está ou não** num “**mercado**” competitivo.

### ○ Quais as 5 forças de Porter?

- **Força dos fornecedores** – O quanto os fornecedores conseguem negociar com a empresa.
- **Existência de substitutos** – Representa os produtos que permitem resolver os mesmos problemas que os produtos da nossa empresa vendem.
- **Rivalidade dos concorrentes** – Representam as empresas que vendem os mesmos produtos que a nossa empresa.
- **Poder dos clientes** – Representa o quanto os clientes procuram os produtos da empresa e o quão fácil é optarem por outras opções.
- **Existência de barreiras à entrada** – Representa o quão difícil é abrir um negócio igual ao nosso.



Modelo das 5 Forças de Porter – Fig.8

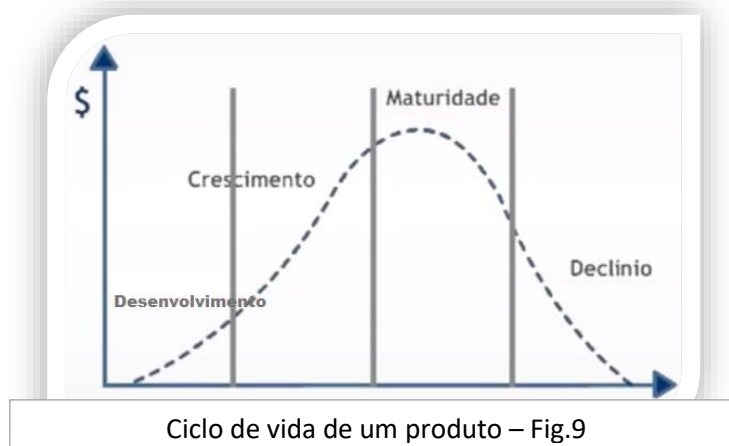
○ **Quais os tipos de indústrias existentes?**

- **Oligopólio** – Existem poucas empresas que se encarregam de vender um determinado tipo de produto. Neste tipo de empresa os preços são definidos pelas poucas empresas dominantes.
- **Monopólio** - Uma só empresa encarrega-se da venda de um determinado tipo de produto para o mercado. Este tipo de indústria é mau pois normalmente são praticados preços altos e a qualidade é baixa.
- **Concorrência perfeita** - Existem muitos compradores e existem muitos vendedores. Os preços são normalmente determinados pela interação entre a procura e a oferta.
- **Indústrias hipercompetitivas** – Existem muitas empresas e cada uma possui uma pequena participação do mercado com produtos ligeiramente distintos.

➔ **O que é o ciclo de vida de um produto?**

○ **Quais são as 4 fases do ciclo de vida de um produto?**

- **Desenvolvimento/Introdução** – O produto entra no mercado, o cliente não conhece bem o produto nem existem muitos concorrentes. Não é uma fase de lucro, mas sim de aproximação produto para cliente.
- **Crescimento** – O produto começa a vender mais, começa a haver mais concorrentes. A empresa tem que investir para liderar no mercado.
- **Maturidade** – Período de estabilidade, grande lucro. A empresa deve estar atenta para não entrar no estágio seguinte de declínio.
- **Declínio** – É o estágio a evitar. A empresa começa a vender menos, existe pouco ou nenhum lucro, os concorrentes já saíram do mercado. É altura de repensar no produto para este ser reintroduzido de novo no ciclo de vida.



➔ **O que é a estratégia Blue/Red Ocean?**

Entende-se por **Oceano Azul** como o estágio em que a **empresa está num meio que é só seu**, esta **prática uma atividade que mais nenhuma empresa pratica** ou então **pratica uma atividade que já existe**, mas de uma **forma única e diferente**. Por outro lado, o **oceano vermelho** ocorre quando a empresa está a ter **prejuízo**, quando **existe muita concorrência e rivalidade** entre concorrentes. Posto isto esta estratégia, consiste em ter um **serviço único, diferenciando-se dos restantes**, fazendo com que a **empresa** possa estar no chamado **Oceano Azul**.

Um bom exemplo desta estratégia é o circo do Soleil que pratica uma atividade já existente, mas de uma forma completamente única e nova.

### → Como funciona a Strategic Group Analysis (SGA)?

Um **grupo estratégico** é definido como um **grupo de empresas** que utilizam as **mesmas ou estratégias similares** num **determinado sector**. Posto isto a SGA entende-se como uma **análise aos diferentes grupos estratégicos** entendendo assim como **funcionam** cada um deles.

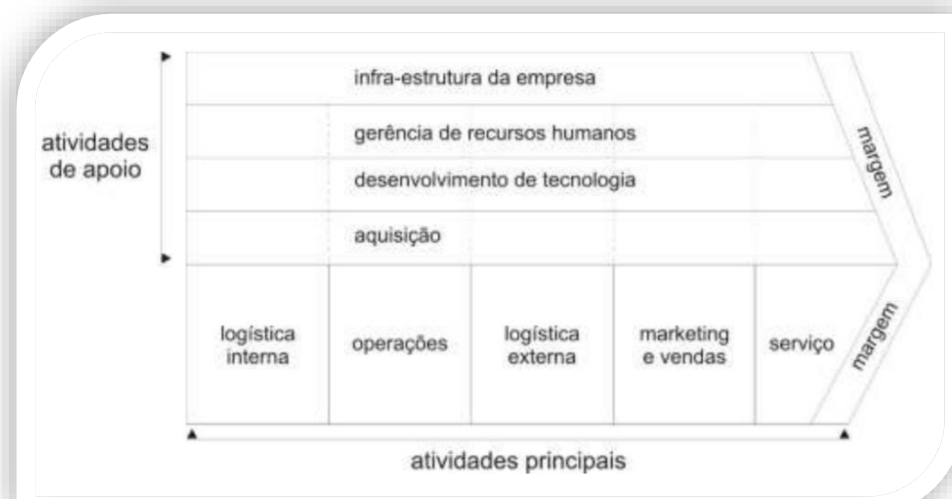
### → A análise interna da cadeia de valor de Michael Porter

Segundo o **modelo da cadeia de valor de Michael Porter**, a empresa divide-se em **duas partes**: as **atividades de apoio** e as **atividades primárias**.

As **atividades de apoio** dão **apoio (condições)** à **operação**, enquanto que as **atividades primárias** são aquelas atividades que fazem as **operações acontecerem**.

Quando existe uma **“harmonia”** entre todas as partes da cadeia de valor, diz-se que a **geração de valor**, isto é, existe uma melhor **qualidade de produto, serviço e margem**.

Posto isto, a análise da cadeia de valor é importante, pois serve para fazer com que a empresa **descubra** os seus **pontos fortes e fracos** e tire partido das vantagens competitivas resultantes da forma como acrescenta valor ao longo das várias fases do processo produtivo gerando assim um maior valor.



Cadeia de valor de Michael Porter – Fig.10

### → O que é a análise SWOT e para que serve?

A análise SWOT é uma análise onde são avaliados vários aspetos de um determinado negócio, procurando fortalecer assim a empresa, através de planos de ações estratégicas.

#### Pontos avaliados:

- **S** – Strengths (**Forças**)
- **W** – Weaknesses (**Fraquezas**)
- **O** – Opportunities (**Oportunidades**)
- **T** – Threats (**Ameaças**)

Neste tipo de análise é feita uma **análise interna** e **externa** do negócio, dividindo-se a análise em **fatores internos** e **externos**. Os **fatores internos**, são aqueles que podemos **controlar diretamente**, onde se destacam as **forças** e as **fraquezas**. Já os **fatores externos**, entre os quais as **oportunidades** e as **ameaças**, estão **presentes no mercado** e **não são possíveis de controlar**.

○ **Como elaborar uma análise SWOT?**

Para realizar uma análise SWOT é necessário proceder a alguns passos:

1. **Levantar informações acerca do ambiente interno** – através do feedback dos clientes e dos colaboradores.
2. **Elaborar uma lista de forças de fraquezas** – através da comparação com concorrentes diretos.
3. **Levantar informações acerca do ambiente externo** – através de informações do setor, tais como jornais, relatórios, pesquisas e opiniões de especialistas. É importante também analisar o posicionamento e desempenho dos concorrentes.
4. **Elaborar uma lista de oportunidades e ameaças** – através da análise PEST-EL, Forças de Porter, Blue/Red Ocean, SGA, etc...
5. **Elaborar a matriz SWOT** – através das informações coletadas, priorizar os itens mais relevantes para o negocio. A priorização de muitos itens pode tornar o trabalho demasiado complexo e a priorização de poucos itens, torna a análise pouco efetiva.
6. **Criar uma relação entre todos os itens priorizados na matriz** – a relação entre os itens pode ser: **fraca, moderada, forte ou inexistente**
7. **Estabelecer ações estratégicas:**

a. **Ações de crescimento:**

- i. **Matriz de Desenvolvimento** – Estabelece uma relação entre as oportunidades e as forças, mostrando as oportunidades existentes no ambiente externo que não estão sendo aproveitadas (**oportunidades sem força associada**).
- ii. **Matriz de Restrições** - Estabelece uma relação entre as oportunidades e as fraquezas, mostrando as fraquezas que precisam de ser superadas para aproveitar as oportunidades (**existe uma relação de alta intensidade entre pelo menos uma oportunidade e fraqueza**).
- iii. **Matriz de Sobrevivência** – Estabelece uma relação entre as ameaças e as forças, mostrando as ameaças para as quais não existe nenhuma força equivalente (**ameaças sem força associada**).
- iv. **Matriz de Riscos** - Estabelece uma relação entre as ameaças e as fraquezas, mostrando as fraquezas que podem concretizar as ameaças (**ameaças onde há uma relação de alta intensidade com fraquezas**).

b. **Ações de sustentabilidade:**

- i. **Matriz de Fortalecimento** - Estabelece uma relação entre as forças e as oportunidades, mostrando as forças que contribuem para o acesso a oportunidades (forças possuem uma relação de alta intensidade com oportunidades).
- ii. **Matriz de Proteção** - Estabelece uma relação entre as forças e as ameaças, mostrando as forças que evitam a concretização de ameaças (forças possuem uma relação de alta intensidade com ameaças).



Análise SWOT – Fig.11

## → Como é feita a análise dos Stakeholders?

A análise de stakeholders é feita através das matrizes poder/dinamismo(previsibilidade) e poder/interesse. Através desta análise é possível determinar a atuação e relevância dos mesmos no êxito de um determinado projeto.

	Pre (H)	Pre (L)
Poder (L)	Poucos problemas	Geríveis apesar de imprevisíveis
Poder (H)	Poderosos contudo previsíveis	Perigosos ou geradores de oportunidades

Matriz poder/dinamismo – Fig.12

	Int (L)	Int (H)
Poder (L)	Esforço reduzido	Mantê-los informados
Poder (H)	Mantê-los satisfeitos	Key players

Matriz poder/interesse – Fig.12

### b) Para onde vamos?

O posicionamento da empresa em relação ao seu futuro (a longo prazo) é feito através de outros modelos específicos. Os modelos a ter em conta neste contexto são: as **Estratégias Genéricas de Porter**, o **Modelo da BCG**, o **Modelo de Ansoff** e o **Modelo de GE/McKinsey**.

### → O que são as estratégias genéricas de Porter?

**Michael Porter** criou estratégias genéricas que podem ser utilizadas pelas empresas para conseguir uma ótima posição no mercado em um longo prazo. As **estratégias competitivas** criadas por **Porter** são:

- **Liderança em custo:** A empresa que possui estratégia em custos, deve produzir em grande volume para minimizar gastos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição do produto, tendo como principal atrativo o preço.
- **Diferenciação:** A opção de estratégia por diferenciação faz com que a empresa tenha obrigação de investir na imagem e marca a fim de realizar uma grande diferenciação do seu produto ou serviço diante dos concorrentes. Para isso, a pesquisa de mercado é essencial, bem como uma distribuição diferenciada dos produtos oferecidos. O objetivo principal desta estratégia é oferecer produtos diferenciados.
- **Foco:** A estratégia de foco de uma empresa resume-se em escolher segmentos ou nichos específicos por meio da diferenciação ou dos custos.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Estratégias genéricas de Porter – Fig.13



## → O que é a matriz do BCG?

A **Matriz do BCG** elaborada pelo **Boston Consulting Group** tem como objetivo analisar a participação relativa de um determinado produto/serviço no mercado, bem como o seu crescimento. A matriz do BCG é formada por **duas colunas e duas linhas**, formando assim **4 quadrantes**. Na representação da matriz temos representado no eixo das abcissas (eixo x) a **participação do produto no mercado** e no eixo das ordenadas (eixo y) o **crescimento do produto no mercado**.

### ○ O que representa cada um dos quadrantes?

- Os negócios situados no **primeiro quadrante (superior esquerdo)** denominam-se **estrelas**: são **produtos** que possuem **alta participação no mercado** e **continuam a crescer**. São produtos que estão em crescimento que se tiverem sucesso podem se transformar em cash cows.
- Os negócios situados no **segundo quadrante (superior direito)** denominam-se **produtos questionáveis**: são produtos com **elevada chance de crescimento**, mas no momento possuem **baixa participação no mercado**. Este estado normalmente ocorre quando um produto é lançado no mercado e é aqui que deve ser tomada a decisão se **se investe para nos tornarmos líderes de mercado** (estrelas) ou **devemos sair do negócio** (cão e posteriormente sair)
- Os negócios situados no **terceiro quadrante (inferior esquerdo)** denominam-se **cash cows/vacas leiteiras**: são produtos que a empresa **possui grande participação no mercado**, mas existe um **baixo potencial de crescimento**, pois estes já são **produtos consolidados** e a empresa não necessita de grandes esforços para os vender. São os **melhores tipos de produtos**.
- Os negócios situados no **quarto quadrante (inferior direito)** denominam-se **cães rafeiros/abacaxis**: são produtos que **não tem potencial de crescimento** e **possuem uma baixa participação no mercado**. Os negócios neste quadrante devem ser retirados de circulação ou devem sofrer uma alteração.

O **percurso mais normal** para um determinado produto é: **produto questionável** -> **estrela** -> **vaca leiteira**, porém também é possível que o **produto falhe ainda antes de começar a crescer**: **produto questionável** -> **cão rafeiro** ou o produto pode atingir rapidamente o sucesso: **produto questionável** -> **vaca leiteira**.



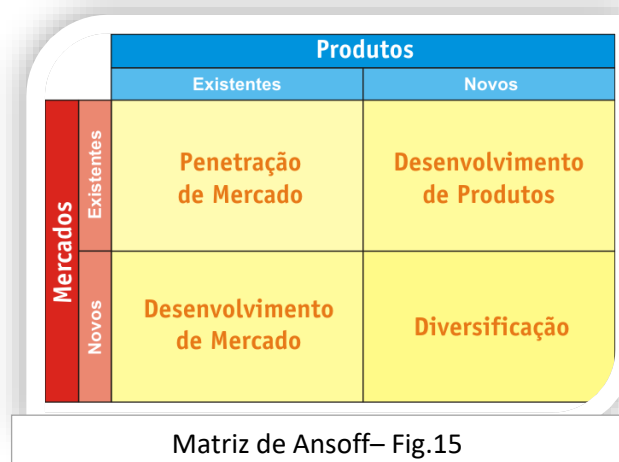


## → O que é a matriz de Ansoff?

A matriz de Ansoff, também chamada de matriz produto/mercado é uma matriz utilizada para determinar como é que uma empresa deve evoluir dentro do mercado que atua. A matriz de **Ansoff** divide-se então em 4 quadrantes: **diversificação, desenvolvimento do mercado, desenvolvimento do produto, penetração de mercado**.

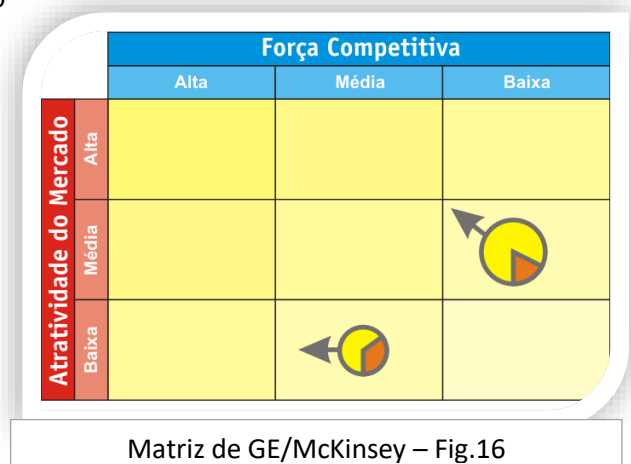
### ○ O que representa cada um dos quadrantes?

- **Primeiro quadrante (superior esquerdo)** – Neste quadrante estamos perante a penetração de mercado. É quando a empresa atua num mercado e resolve desenvolver o mesmo mercado com os mesmos produtos.
- **Segundo quadrante (superior direito)** – Neste quadrante estamos perante o desenvolvimento de produtos. É quando a empresa com um único mercado, procura ampliar a quantidade de produtos.
- **Terceiro quadrante (inferior esquerdo)** – Neste quadrante estamos perante o desenvolvimento do mercado. É quando a empresa com o mesmo produto procura atuar noutros mercados.
- **Quarto quadrante (inferior direito)** – Neste quadrante estamos perante a diversificação, é quando o empreendedor resolve ousar. É uma prática perigosa, pois o empreendedor resolve desenvolver tanto o mercado como os produtos.



## → O que é a matriz GE/McKinsey?

A matriz GE/McKinsey, tem como objetivo analisar um conjunto de produtos ou unidades de um determinado negócio com o objetivo de definir investimentos futuros. A Matriz GE/McKinsey avalia no eixo das abcissas (eixo x) a “Força Competitiva” e no eixo das ordenadas (eixo y) a “Atratividade do Mercado”. O cruzamento destes dois eixos cada um deles formado por 3 colunas e linhas gera um total de 9 quadrantes de acordo com 3 intensidades para cada eixo: Baixa, Média ou Alta.



## → Como é definida a missão e o objetivo de uma empresa?

- **Missão** – Descreve o que a organização pretende fazer, é a “sua razão de ser”. Esclarece o **público-alvo**, as **necessidades** deste **público** e as **atividades a desenvolver** para **atender** a essas **necessidades**.
- **Objetivo** - Descreve o que a organização pretende alcançar. Os objetivos devem ser **hierarquizados**, **consistentes**, **mensuráveis**, **calendarizados** e **realistas**.

## 7. Ética empresarial

### → O que é a ética empresarial?

A **ética empresarial** pode ser entendida como o **comportamento que a empresa tem**, quando age em conformidade com os princípios morais e regras éticas. Noutras palavras a **ética empresarial** pode ser vista como a **forma moralmente correta** com que as **empresas interagem com o seu meio envolvente**.

### → Quais são as principais regras éticas nos negócios?

- a) **Regra de ouro**: atuar como gostaríamos que os outros atuassem em relação a nós.
- b) **Princípio do utilitarismo**: Atuar de forma a que resulta no proveito do maior número de pessoas ou entidades.
- c) **Imperativo categórico de Kant**: Atuar de forma que a ação tomada se pudesse enquadrar numa lei, regra ou comportamento universal.
- d) **Ética profissional**: Atuar de forma a que as ações sejam sempre consideradas corretas se avaliadas com independência pela generalidade dos colegas de profissão.
- e) **Teste da TV**: Sentir-se à vontade se tivéssemos que explicar num programa de TV as razões das nossas decisões.
- f) **Teste legal**: Ter em causa se a ação praticada é legal (as leis geralmente correspondem ao mínimo standard de ética).
- g) **Teste das 4 questões**:
  - i. **A decisão assenta na verdade?**
  - ii. **A decisão é justa para todos os envolvidos/afetados?**
  - iii. **A decisão contribui para aumentar algo de positivo/amigável?**
  - iv. **A decisão é benéfica para todos os envolvidos/afetados?**

## 8. Finanças

### → O que é a Capitalização?

Entende-se por capitalização como a aplicação de uma certa quantidade de **capital** a uma determinada **taxa de juros** num certo **período de tempo**. Através da **capitalização** é possível **saber o valor futuro de uma aplicação** constituída no **presente**.

A **capitalização** pode dividir-se em **capitalização simples** e **capitalização composta**:

- Capitalização simples: o juro é apurado no final do período de capitalização

$$C_n = C_0(1 + i * n)$$

- Capitalização composta: o juro que é apurado no final do período de capitalização é utilizado no período de capitalização seguinte.

$$C_n = C_0(1 + i)^n$$

## → Quais os tipos de juros existentes?

Existem essencialmente **2 tipos de juros**: os **simples** e os **compostos**. Os **juros simples** são utilizados na **capitalização simples** e o **composto** é utilizado na **capitalização composta** e na **atualização**, porém também é frequente falar-se em **taxa de juros equivalente** e **taxa de juros proporcional**:

- **Taxa proporcional** - corresponde a aquela que resulta do quociente da taxa de juros anual pelo número de períodos que cabem num ano (ex. **12%/ano** equivale **6%/semestre** e **1%/mês**), isto é, utilizando uma **capitalização simples** ambas **geram o mesmo montante**.
- **Taxa equivalente** - corresponde a aquela que **produz um mesmo montante** quando utilizamos uma **capitalização composta**. Para encontrar a taxa equivalente referente a um dado período devem ser utilizadas uma das seguintes equações:

$$(1 + i_a) = (1 + i_m)^{12}$$

$$(1 + i_a) = (1 + i_s)^2$$

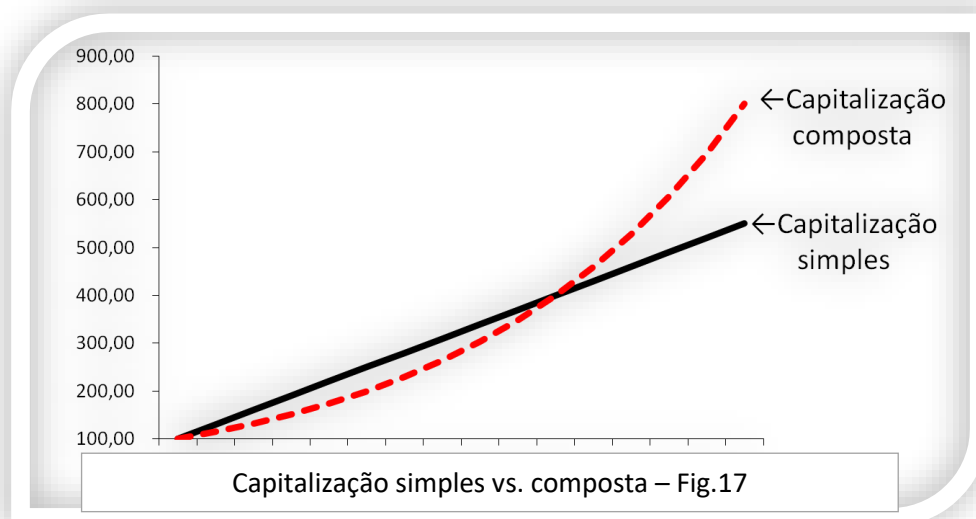
$$(1 + i_a) = (1 + i_t)^4$$

$$(1 + i_a) = (1 + i_b)^6$$

$$(1 + i_b) = (1 + i_m)^2$$

$$(1 + i_t) = (1 + i_m)^3$$

$$(1 + i_s) = (1 + i_m)^6$$



## → O que é a atualização?

A **atualização** corresponde ao **processo inverso da capitalização**, isto é, a partir de um dado **montante no futuro**, procuramos saber a **quanto corresponde no presente**. A **atualização só deve ser feita recorrendo à fórmula dos juros compostos**.

$$C_0 = \frac{C_n}{(1 + i)^n}$$

## → O que é a análise de investimentos?

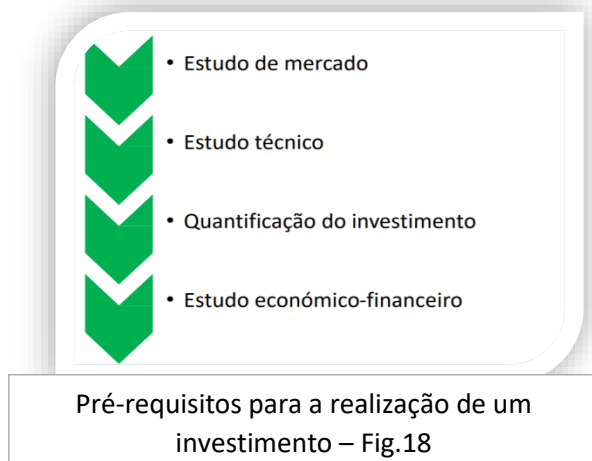
A análise de investimentos corresponde a verificar que tipos de investimentos, são considerados bons investimentos. Através desta pretende-se verificar que investimentos serão boas fontes de rendimento.

### ○ Quais os tipos de investimentos existentes?

- **Investimentos financeiros:** representam uma aplicação de capital que a empresa tem disponível.
- **Investimentos não diretamente produtivos:** são aqueles que não são diretamente aplicados no processo produtivo.
- **Investimentos de substituição:** são aqueles que se destinam a substituir determinados bens da empresa, mas não aumentam a capacidade produtiva.
- **Investimentos de expansão:** são aqueles que têm como objetivo aumentar a capacidade produtiva.

### ○ O que é necessário realizar à priori para efetuar um investimento?

- **Estudo de mercado**
- **Estudo técnico**
- **Quantificação do investimento**
- **Estudo económico-financeiro**



### ○ Quais são os principais critérios usados para uma análise de investimentos?

- **PAYBACK** - Corresponde ao período necessário para que o somatório das receitas e despesas iguale o investimento feito;
- **VAL (Valor Atualizado Líquido)** - Corresponde ao valor calculado a partir do somatório das receitas e custos de exploração e investimentos atualizados ou descontados para o momento de arranque;
- **TIR (Taxa Interna de Retorno)** – Corresponde à taxa que torna o VAL nulo;

○ **Como deve ser analisado cada um dos critérios?**

- **PAYBACK** – É fácil de ser calculado, porém não traz resultados 100% fiáveis para o mundo real.
- **VAL** – É mais trabalhoso que o PAYBACK e é feito retirando o investimento inicial e ir adicionando os diferentes cash flows.
  - Se  $VAL > 0$  (avançar com o projeto -> lucro)
  - Se  $VAL = 0$  (aquilo que investir vai ser igual ao que vou receber -> “trabalhar para aquecer”.)
  - Se  $VAL < 0$  (perder dinheiro -> não investir)

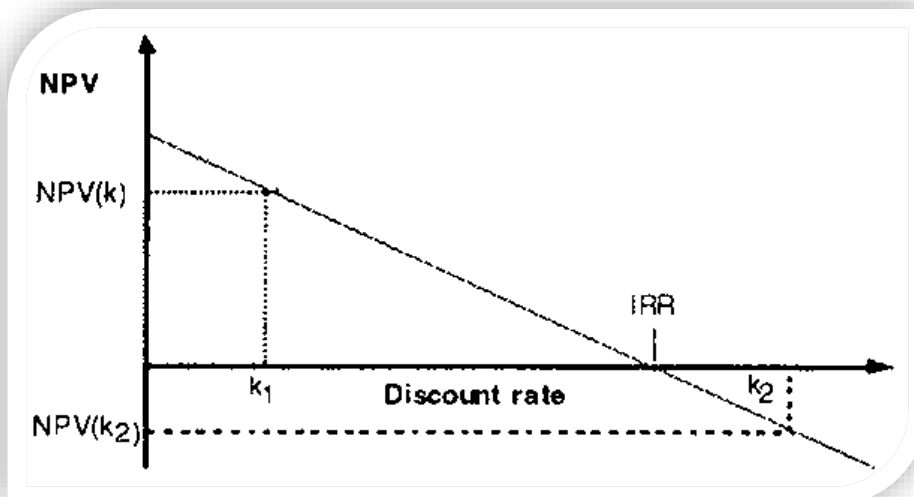
$$VAL = - \frac{\text{Investimento}}{(1 + TA)^0} + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + TA)^i}$$

- **TIR** – É a taxa que torna o VAL nulo.

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1 + TA)^i} = 0$$

○ **Qual é a relação entre o VAL e o TIR?**

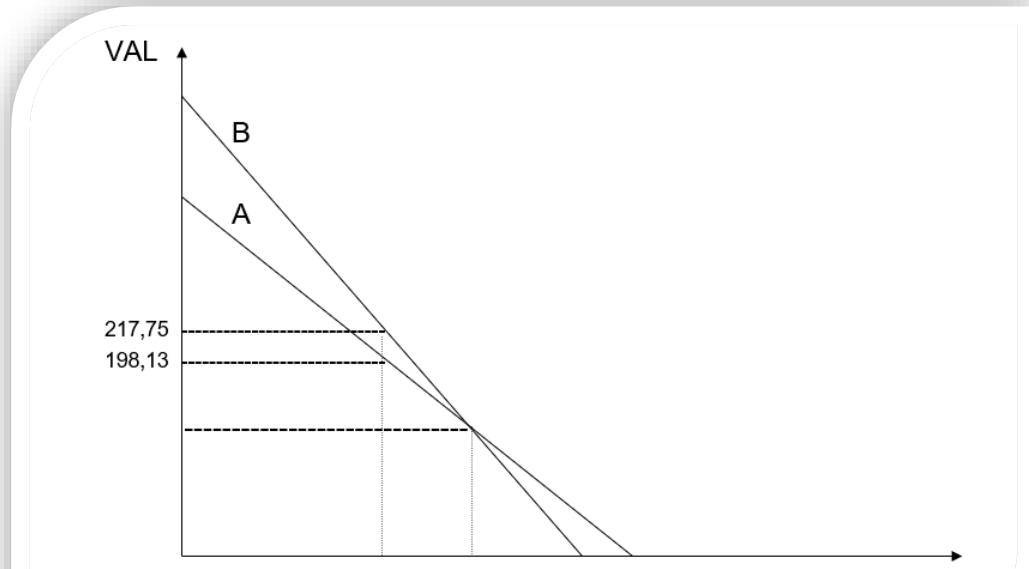
Graficamente a TIR representa a interseção do eixo das abcissas (eixo x) da função que representa o VAL. Tendo em conta a figura seguinte se os cash flows forem descontados em  $k_1$  o VAL será positivo e a  $TIR > k_1$ , o projeto deverá ser aceite. Por outro lado, se os cash flows forem descontados em  $k_2$  o VAL será negativo e a  $TIR < k_2$ , o projeto deverá ser rejeitado.



Relação VAL e TIR – Fig.20

- **Avaliação de projetos com recurso gráfico**

Tendo em conta a figura seguinte temos que para taxas de atualização acima de 28,83% o projeto A é mais rendível, porque tem um VAL superior a B. Para taxas de atualização abaixo daquele nível, o projeto B é mais rendível, porque o seu VAL é superior ao do projeto A.



Análise gráfica de projetos – Fig.21