
Índice

Introdução 7

I Organizações

- 1 **O que é uma organização** 15
 - Conceito 15
 - O meio ambiente das organizações 19
 - Envolvente contextual* 19
 - Envolvente transaccional* 21
 - Macroestrutura interna das organizações 22
 - Subsistema operacional* 23
 - Subsistema de gestão* 24
 - Subsistema institucional* 27
 - Empresa — um caso particular de organização 28
 - Objectivos da empresa* 29
 - Envolvente transaccional* 31
 - O papel do gestor 32
 - O papel do gestor a nível da relação empresa - meio ambiente* 32
 - O papel do gestor a nível do sistema interno* 33
 - Resumo 34
 - Bibliografia 34

- 2 **Breve visão histórica da teoria das organizações** 37
 - Introdução 37
 - Teorias clássicas 38

- Conceitos genéricos* 38
- Administração científica (Taylor)* 40
- Escola anatómico-descritiva (Fayol)* 41
- Modelo burocrático da organização* 42
- Abordagem comportamentalista 43
 - Conceitos genéricos* 43
 - Teoria das relações humanas* 44
 - Teorias «behaviouristas»* 45
 - Desenvolvimento organizacional* 46
- Abordagens pragmáticas 47
 - Conceitos genéricos* 47
 - Abordagem neoclássica* 47
 - Administração por objectivos* 48
- Tendências de evolução do pensamento conceptual sobre as organizações 49
- Resumo 50
- Bibliografia 51

II

Subsistema operacional**Introdução 53**

- A necessidade de isolamento do exterior 53
- Gestão interna dos recursos 54
- Gestão do processo produtivo 55
- Plano dos capítulos da Parte II 56

3 Gestão da informação 57

- Necessidade da gestão de informação — informação e controle 57
- Introdução aos princípios gerais de contabilidade histórica ou externa 58
 - Princípios gerais do processo contabilístico* 58
 - Apresentação das principais contas* 60
 - Principais documentos contabilísticos* 73
 - Um problema específico — contabilidade em inflação* 80
- Introdução aos princípios gerais da contabilidade de gestão ou interna 82
 - Contabilidade de gestão como instrumento de tomada de decisão* 82
 - Definição de alguns tipos de custos mais relevantes e sua aplicação* 84
- Principais utilizações da contabilidade de gestão 97
 - Orçamentação* 97

- Alocação de custos* 99
- Articulação entre contabilidade interna (ou de gestão) e externa (ou geral) — a leitura analítica de Demonstração de Resultados 103
- Resumo 105
- Bibliografia 106

4 Gestão dos recursos materiais 109

- Tipos de *inputs* físicos utilizados no processo produtivo 109
- A gestão interna dos materiais consumíveis — gestão de *stocks* 110
 - Objectivos da gestão de stocks* 110
 - Conceitos básicos da gestão de stocks* 111
 - Programação de stocks* 113
 - Controle de stocks — sistema ABC* 114
 - Introdução aos modelos analíticos de gestão de stocks — o lote económico* 115
- A decisão de investimento 119
 - Tipos de investimento* 119
 - Componentes de um projecto de investimento* 121
 - Custos e proveitos na análise de investimentos* 123
 - Principais critérios de análise de investimentos* 125
 - Análise de sensibilidade* 133
 - Um caso específico na análise de investimentos* 134
- Resumo 135
- Bibliografia 137

5 Gestão dos recursos humanos 139

- Objectivos 139
- A motivação 140
 - Principais abordagens* 140
 - Aplicação à gestão de recursos humanos* 146
- Liderança e estilos de gestão 149
 - Como se caracteriza um líder — a «grelha de gestão»* 149
 - Abordagem contingencial aplicada ao estilo de chefia* 151
- A gestão do sistema sociotécnico — qualidade de vida no trabalho 154
- Resumo 156
- Bibliografia 157

6 Gestão do processo produtivo 159

- Tipos de processos de produção na indústria e nos serviços 159
- Escolha do processo produtivo 161
 - Dimensão da capacidade produtiva* 161
 - Tecnologia* 161

- Layout 162
 - Gestão do sistema 163
 - Controle de qualidade 163
 - Política de qualidade 163
 - Implementação do controle de qualidade 165
 - Produtividade 167
 - Resumo 169
 - Bibliografia 170
- 7 Relacionamento entre os subsistemas operacional e de gestão — a necessidade de otimizar o nível de incerteza 171**
- Anexo A — Noções básicas de cálculo financeiro 175**
- Introdução 175
 - Noção de capitalização 175
 - Noção de actualização 179
 - Noção de anuidade 181
 - Valor capitalizado de uma anuidade 181
 - Valor actualizado de uma anuidade 182
 - Anuidade necessária para fazer face a um pagamento futuro 183
 - Anuidade necessária para esgotar um valor presente 184
 - Aplicação prática dos conceitos 185
 - Valor actual de uma série de pagamentos ou recebimentos futuros 185
 - Cálculo da taxa de juro implícita 186
 - Tabelas financeiras 189
 - Capitalização, Actualização, Anuidades — valor actual, Termo da renda, Anuidades — valor acumulado 189
-
- III Subsistema de gestão**
- Introdução 205**
- A actuação estratégica da empresa enquanto agente económico nos mercados em que está presente como cliente ou fornecedor 205
 - Plano dos capítulos da Parte III 206
- 8 A empresa e o mercado dos seus produtos finais — o marketing 209**
- O que é a gestão comercial (marketing management) 209
 - Marketing — principais conceitos 209
 - Marketing management (gestão comercial) definição e objectivos 210
 - Papel do gestor comercial 211
 - Meio envolvente da gestão comercial 212
 - Estratégia comercial 214

- Análise de oportunidades 215
 - Objectivos da empresa 216
 - Estratégia de marketing 217
 - Plano de marketing 229
 - Implementação e controle 229
 - A informação base para a gestão comercial — Estudos de Mercado e previsão da procura 230
 - Resumo 232
 - Bibliografia 234
- 9 A empresa e a aquisição de recursos financeiros 237**
- O que é a gestão financeira 237
 - Conceitos fundamentais 237
 - Papel do gestor financeiro 239
 - Objectivos da gestão financeira 239
 - O meio envolvente da gestão financeira 240
 - Estratégia financeira da empresa 241
 - Estudo das fontes de financiamento 242
 - Objectivos da empresa 245
 - Estratégia financeira 246
 - Plano financeiro 255
 - Implementação e controle 258
 - Resumo 258
 - Bibliografia 260
- 10 A empresa e a aquisição de recursos humanos 261**
- O que é a gestão do pessoal 261
 - Papel do gestor 261
 - Objectivos da gestão do pessoal 262
 - Análise do posicionamento da empresa no mercado de trabalho 262
 - Estratégia de recursos humanos 264
 - Objectivos 265
 - Levantamento da situação actual da empresa e do mercado 265
 - Planeamento das necessidades de recursos humanos 266
 - Implementação 268
 - Controle 269
 - Resumo 270
- 11 A empresa e a aquisição de materiais e equipamentos 273**
- O que é a gestão de produção 273
 - Papel do gestor 273
 - Objectivos do gestor responsável pela aquisição de inputs 274
 - Formulação da estratégia de aquisições 275
 - Mercados de materiais 275
 - Mercados de bens de equipamento 277
 - Resumo 278
 - Bibliografia 280

12 Relacionamento entre os subsistemas de gestão e institucional 281**Anexo B — Métodos de análise financeira 283**

Introdução 283

Agregados económicos e financeiros básicos 283

Demonstração de resultados 284*Balanço* 286

Análise económico-financeira 289

Métodos de análise 289*Apresentação dos principais rácios* 290

Apêndice 295

Instituições financeiras — definições, objectivos e enquadramento legal 295**IV*****Subsistema institucional******Introdução* 299***A necessidade de «legitimar a empresa»* 299*A gestão da envolvente — o planeamento estratégico* 300*Plano dos capítulos da Parte IV* 302**13 Planeamento interactivo 303**

Fundamentação teórica 303

Princípios operacionais 304

Fases do planeamento interactivo 305

Formulação da problemática 307*Planeamento dos fins* 309*Planeamento dos meios* 310*Planeamento dos recursos* 310*Implementação e controle* 311

Resumo 311

Bibliografia 312

14 Posicionamento da empresa face ao meio envolvente 313

Análise e diagnóstico do meio envolvente — ameaças e oportunidades 313

Análise das dependências críticas 314*Análise dos factores do meio ambiente* 314

Avaliação da posição competitiva da empresa 317

Matrizes de *portfolio* de negócios 318

Apresentação de algumas estratégias típicas 322

Estratégias de estabilidade 322*Estratégias de crescimento* 323*Estratégias de retracção e reviravolta* 325

Resumo 326



Bibliografia 327

15 O subsistema institucional como garante da sobrevivência da empresa — a problemática da responsabilidade social 329

Qual o papel «social» da empresa 329

Como podem as empresas assumir a sua «responsabilidade social» 331

Objectivos da empresa ao assumir a sua «responsabilidade social» 332

Resumo 333

Bibliografia 334