

Índice

Prefácio da 4ª edição	xvii
Prefácio da 1ª edição	.xxi

Capítulo 1. Aspetos Gerais da Empresa 1

João Veríssimo Lisboa

1.1. Introdução	3
1.2. A Empresa	5
1.2.1. O que é uma empresa.	5
1.2.2. Os objetivos da Empresa	8
1.3. Fases preliminares na formação de uma empresa	12
1.3.1. A oportunidade do negócio	13
1.3.2. A vocação ou tendência.	14
1.3.3. Os capitais necessários ao empreendimento	14
1.3.4. A escolha da forma jurídica	15
1.3.5. A localização da empresa	16
1.3.6. Formalidades a cumprir na constituição de uma empresa	19
1.4. O ciclo de vida da empresa	19
1.4.1. As fases do ciclo de vida de um produto	19
1.5. A empresa e o futuro	25
1.5.1. Os desafios da Gestão	25
1.5.2. As mudanças que observamos	28
1.6. Conclusão.	29
Questões para Discussão e Reflexão	31
Referências Bibliográficas	32

Capítulo 2. Teorias Organizacionais. 33

Patrícia Moura e Sá

2.1. Introdução	35
2.2. A abordagem clássica das organizações	36
2.2.1. Taylor e a Gestão Científica	38
2.2.2. Fayol e a Teoria Geral da Administração	44
2.2.3. A Teoria Burocrática de Max Weber.	50
2.2.4. Considerações Finais	53
2.3. O Movimento das Relações Humanas	55
2.3.1. Os precursores	56
2.3.2. Os estudos de Hawthorne e o papel de Elton Mayo	59

2.3.3. Considerações Finais	62
2.4. A abordagem psicológica no estudo das organizações	63
2.4.1. As primeiras Teorias da Motivação	64
2.4.2. Os aspetos comportamentais da liderança	68
2.4.3. Considerações finais.	70
2.5. A abordagem Quantitativa.	71
2.6. A Abordagem Sistémica das Organizações	73
2.7. A Abordagem Contingencial.	78
2.8. A Gestão pela Qualidade Total	80
2.8.1. Significados e Dimensões da Qualidade	80
2.8.2. Os principais vultos do movimento da Gestão pela Qualidade	84
2.8.3. Princípios e conceitos-chave da Gestão pela Qualidade Total	86
2.8.4. Metodologias para a avaliação da Qualidade	86
2.8.5. Considerações finais.	88
2.9. Novas abordagens e tendências.	89
2.10. Conclusão.	92
Questões para Discussão e Reflexão	94
Referências Bibliográficas	95
Capítulo 3. Gestão Estratégica	97
<i>Fernando Carvalho</i>	
3.1. Introdução	99
3.2. Fundamentos da Estratégia Empresarial.	99
3.2.1. A formulação da Estratégia no tempo	100
3.3. Missão	103
3.3.1. Negócio	106
3.4. Objetivos	108
3.5. Análise ao meio envolvente	110
3.5.1. Análise do meio envolvente geral.	110
3.5.2. Análise do meio envolvente específico	113
3.5.3. O modelo das cinco forças	114
3.6. Análise da Empresa	117
3.6.1. Análise Funcional	118
3.6.2. Análise da Cadeia de Valor	120
3.7. Análise SWOT	121
3.8. Estratégias de Negócio	122
3.8.1. Estratégias competitivas de Porter	122

3.8.2. Geração de vantagens competitivas	124
3.9. Estratégias a nível corporativo.	125
3.9.1. Estratégias de expansão de atividades	125
3.9.2. Estratégia de integração vertical	126
3.9.3. Estratégia de diversificação	126
3.9.3.1. Planeamento de portfólio de negócios	127
3.10. A estratégia de internacionalização	132
3.10.1. A Entrada nos Mercados Internacionais	132
3.10.1.1. Seleção do país de destino	132
3.10.1.2. Modo de entrada.	133
3.10.1.3. Adaptação ou Estandarização	133
3.11. Estratégia de Reestruturação	134
3.12. Conclusão.	135
Questões para Discussão e Reflexão	136
Referências Bibliográficas	137

Capítulo 4. Desenho Organizacional 139

Araldo Coelho

4.1. Introdução	141
4.2. A estandarização das tarefas.	142
4.3. A formalização.	144
4.4. A planificação e o controlo.	145
4.4.1. A planificação	145
4.4.2. O controlo	146
4.5. A tomada de decisão	147
4.6. A forma estrutural.	149
4.6.1. A diferenciação vertical.	150
4.6.2. A diferenciação horizontal — a departamentalização	151
4.7. Organização formal <i>versus</i> organização informal	156
4.8. As estruturas organizacionais	157
4.8.1. A estrutura funcional	157
4.8.2. A estrutura divisional	160
4.8.3. A estrutura matricial	161
4.8.4. As formas emergentes	163
4.8.5. Gerir por processos	165
4.9. Uma realidade multifacetada	167
4.9.1. O contexto	167
4.9.2. A tecnologia	169
4.9.3. Os fatores demográficos	171

4.9.4. A estratégia.172
4.10. Conclusão.173
Questões para Discussão e Reflexão174
Referências Bibliográficas175

Capítulo 5. Gestão de Pessoas 177

Filipe Almeida

5.1. Introdução	179
5.2. A Gestão de Pessoas no contexto organizacional	180
5.2.1. A Visão, a Missão, a Cultura e o Clima das Organizações	180
5.2.2. O Fator Humano e as suas Especificidades	184
5.2.3. A Gestão de Recursos Humanos: evolução, níveis de atuação e objetivos	186
5.2.4. Os Desafios Ambientais e a Mudança	190
5.3. A Gestão Técnica de Recursos Humanos.	194
5.3.1. O Sistema de Informação de Recursos Humanos: a Descrição de Funções	194
5.3.2. Planejamento de Recursos Humanos	197
5.3.3. Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	201
5.3.4. Avaliação do Desempenho	209
5.3.5. Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos	216
5.4. As Novas Fronteiras da Gestão de Pessoas	222
5.5. Conclusão.	226
Questões para Discussão e Reflexão	228
Referências Bibliográficas	229

Capítulo 6. Liderança e Motivação 231

Teresa Carla Oliveira

6.1. Introdução	233
6.2. A Estratégia da Gestão de Pessoas	235
6.2.1. Globalização e Sistemas de Práticas de Gestão.	235
6.2.2. Um Modelo Integrado do Sistema de Práticas de Gestão	238
6.3. Liderança, Motivação e Organização	242
6.3.1. Henry Ford, Frederick Taylor e «Fordism».	250
6.3.2. Liderança, Motivação e Aprendizagem Pós-Fordista.	252
6.4. Produção Flexível e «Aprendizagem Contínua»	254
6.4.1. <i>Kaizen</i> como «Aprendizagem Contínua».	255
6.4.2. Contrastes-Chave	256
6.4.3. Relação com as Teorias de Liderança, Motivação e Poder	256

2	6.4.4. Relevância Geral	258
3	6.5. Implicações para a Organização Aprendizante	258
4	6.5.1. Condições Chave.	259
5	6.5.2. Gerir a Concordância e Dissensão.	259
7	6.5.3. As Pessoas e a Aprendizagem Explícita e Implícita.	260
9	6.5.4. Aprendizagem Tácita e Conhecimento Tácito.	261
0	6.5.5. Laço-Duplo e Simples de Aprendizagem e Aprender	
0	a Aprender	262
4	6.5.6. Normas, modelos mentais e lógicas organizacionais	
6	para superação de inércia.	263
0	6.6. Lógica Organizacional e Operacional.	265
4	6.6.1. Aprendizagem Operacional e Organizacional	
6	– e Complexidade	266
0	6.6.2. Diálogo operacional, coordenação relacional	
4	e «esbatimento de fronteiras» nas organizações	267
4	6.6.3. Alcançar a Mudança de Paradigma	268
7	6.6.4. Trazer à Superfície o Conhecimento Tácito	
11	e as Competências Implícitas	269
9	6.6.5. Trazer à Superfície o Conhecimento Tácito	
6	e as Competências Implícitas	270
2	6.7. Inversão da Teoria «Insider-Outsider» e das «Reformas	
6	Estruturais».	270
12	6.8. Conclusão.	272
16	Questões para Discussão e Reflexão	276
18	Referências Bibliográficas	277

Capítulo 7. Marketing. 283

Filipe Coeíno

33	7.1. Introdução	285
35	7.2. O conceito de Marketing	285
35	7.2.1. O foco no cliente.	286
38	7.2.2. A integração de toda a organização	288
42	7.2.3. A realização dos objetivos da organização.	290
50	7.3. A implementação do Marketing nas organizações	290
52	7.4. A satisfação, a criação de valor para o cliente e o	
54	desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável	292
55	7.5. As atividades de Marketing.	296
56	7.5.1. O sistema de informação nas decisões de Marketing	297
56	7.5.2. O comportamento do consumidor	298

7.5.3	A análise da concorrência	302
7.5.4	Segmentação	303
7.5.5	O posicionamento	305
7.5.6	O Marketing Mix	307
7.5.6.1	O Produto	307
7.5.6.2	Estabelecer e gerir Preços	310
7.5.6.3	A Distribuição	312
7.5.6.4	A Comunicação	314
7.6	Do Marketing transacional ao Marketing relacional	316
7.6.1	O conceito de Marketing Relacional	317
7.6.2	Os benefícios de uma relação duradoura para clientes e fornecedores	318
7.7	Quem pode utilizar a filosofia do Marketing?	320
7.8	O contributo do Marketing para a sociedade	323
7.9	Conclusão	324
	Questões para Discussão e Reflexão	326
	Referências Bibliográficas	327

Capítulo 8. Contabilidade Financeira 329

Ana Maria Rodrigues

8.1	Introdução	331
8.2	A contabilidade e a informação que divulga	333
8.3	As Demonstrações Financeiras de finalidades gerais	338
8.4	As regras de movimentação dos elementos das DF	349
8.4.1	Ativos	352
8.4.2	Passivos	353
8.4.3	Capital Próprio	354
8.4.4	Gastos	354
8.4.5	Rendimentos	355
8.4.6	Casos práticos: registos, balancetes e demonstrações financeiras	356
8.4.6.1	Caso prático 1	356
8.4.6.2	Balancetes e Demonstrações Financeiras	358
8.4.6.3	Caso prático 2	362
8.5	Os atuais modelos contabilísticos em vigor em Portugal	364
8.5.1	Modelo Geral de Relato	365
8.5.2	Modelo de Relato para as Pequenas Entidades (PE)	366
8.5.3	Modelo de Relato das Entidades do Setor não Lucrativo (ESNL)	367

2	8.5.4. Norma Contabilística para as Microentidades (NCM)	368
3	8.5.5. O Modelo de Relato e as normas internacionais	
5	de contabilidade do IASB	369
7	8.6. Limitações da informação fornecida pela Contabilidade	
7	Financeira	369
0	Questões para Discussão e Reflexão	372
2	Referências Bibliográficas	377
4		
6	Capítulo 9. Contabilidade de Gestão	379
7	<i>Isabel Cruz</i>	
3	9.1. Introdução	381
0	9.2. Características da informação proporcionada	
3	pela Contabilidade de Gestão	382
4	9.3. Características da informação proporcionada	
5	pela Contabilidade de Gestão	384
7	9.4. Objetivos das informações fornecidas pela Contabilidade	
	de Gestão	391
	9.5. Os custos em empresas industriais, comerciais e de serviços .	393
	9.6. Conclusão	398
	Questões para Discussão e Reflexão	399
1	Referências Bibliográficas	410
3		
3	Capítulo 10. Análise Financeira	411
	<i>Paulo Miguel Gama</i>	
2	10.1. Introdução	413
3	10.2. O equilíbrio financeiro	418
4	10.2.1. Abordagem tradicional	421
4	10.2.2. A abordagem funcional	423
5	10.3. A rendibilidade	431
5	10.4. As alavancas e o risco	438
5	10.5. Conclusão	442
3	Questões para Discussão e Reflexão	444
2	Referências Bibliográficas	446
4		
5	Capítulo 11. Avaliação de Projetos	447
6	<i>Patrícia Pereira da Silva</i>	
	11.1. Introdução	449
7	11.2. Tipologia de projetos e investimentos	449

11.3. Ferramentas de apoio à decisão de investimento	451
11.4. Critérios de decisão	452
11.5. Critério do período de recuperação atualizado	455
11.6. Seleção de projetos de investimento sob circunstâncias específicas	456
11.6.1. Projetos com diferentes horizontes temporais	456
11.7. Caso de projetos mutuamente exclusivos	458
11.8. Impacto da fiscalidade e da inflação	462
11.9. Utilização corrente dos critérios	465
Questões para Discussão e Reflexão	466
Referências Bibliográficas	469
Capítulo 12. Gestão Fiscal	471
<i>António Martins</i>	
12.1. Introdução	473
12.2. O Estado, as empresas e o sistema fiscal	475
12.3. A tributação do rendimento das organizações	480
12.3.1. O regime geral de dedutibilidade dos gastos	482
12.3.2. O financiamento das empresas e a dedução dos encargos financeiros	484
12.3.3. O regime especial de tributação dos grupos de sociedades (RETGS)	485
12.3.4. A tributação dos dividendos e mais-valias no âmbito do regime de « <i>participation exemption</i> »	486
12.3.5. A utilização de acordos de dupla tributação (ADT)	487
12.4. Planeamento fiscal e cláusulas anti-abuso	489
12.5. Nota final sobre a perspetiva jurídica na fiscalidade organizacional	492
Questões para Discussão e Reflexão	493
Referências Bibliográficas	494
Capítulo 13. Cálculo Financeiro	495
<i>Mário Augusto</i>	
13.1. Introdução	497
13.2. Variáveis fundamentais da matemática financeira	497
13.3. Capitalização e desconto	498
13.3.1. Conceitos básicos	498
13.3.2. Equação geral de capitalização: valor acumulado e valor atual	499

51	13.3.3. Regimes particulares de capitalização	501
2	13.3.3.1. Regime de juro composto	502
5	13.3.3.2. Regime de juro simples	503
6	13.3.3.3. Comparação entre os regimes de juro composto	
6	e de juro simples	505
6	13.3.4. Regimes particulares de desconto	507
8	13.4. Equivalência de taxas	514
2	13.5. Equivalência de capitais.	520
5	13.6. Rendas certas e inteiras de termos constantes	525
6	13.6.1. Rendas: noção e classificação	525
9	13.6.2. Cálculo do valor atual e acumulado de rendas inteiras	
1	de termos constantes	528
1	13.6.2.1. Rendas temporárias, imediatas e de termos	
3	normais ou antecipados	528
3	13.6.2.2. Rendas temporárias, diferidas e de termos	
5	normais ou antecipados	532
5	13.6.2.3. Rendas perpétuas	533
0	13.7. Conclusão.	535
2	Questões para Discussão e Reflexão	537
4	Referências Bibliográficas	542
5	Capítulo 14. Gestão das Atividades Produtivas	543
5	<i>Cários F. Gomes</i>	
6	14.1. Introdução	545
7	14.2. A previsão da procura	547
9	14.2.1. As características da procura e o processo de previsão	547
2	14.2.2. Modelos de previsão com base em técnicas qualitativas	554
3	14.2.3. Modelos de previsão com base em técnicas	
4	quantitativas	556
4	14.3. Planeamento Agregado.	565
5	14.3.1. As características do processo de planeamento	565
5	14.3.2. Métodos utilizados no planeamento agregado	
7	da produção	568
7	14.4. Escalonamento das encomendas	577
7	14.4.1. Critérios e fatores que influenciam o escalonamento	
8	das encomendas	577
8	14.4.2. Algoritmos específicos de escalonamento	582
9	14.5. Conclusão.	591
9	Questões para Discussão e Reflexão	593
9	Referências Bibliográficas	597

Capítulo 15. Gestão de Stocks	599
<i>João Veríssimo Lisboa</i>	
15.1. Introdução	601
15.2. Os custos com a posse dos stocks.	603
15.3. A curva ABC	606
15.3.1. Curva ABC com base nos consumos	609
15.3.2. Curva ABC com base nos valores em armazém.	611
15.3.3. Outras considerações acerca da análise ABC	612
15.4. Modelos de aprovisionamento	614
15.4.1. O modelo do lote económico com reposição instantânea	614
15.4.2. O modelo do lote económico com reposição contínua	616
15.4.3. Reposição instantânea, admitindo-se descontos de quantidade	620
15.4.4. Lote por Lote	622
15.4.5. Algoritmo da Quantidade Periódica Ajustada (IPPA).	623
15.5. Conclusões	627
Questões para Discussão e Reflexão	628
Referências Bibliográficas	631
Capítulo 16. A Gestão das Organizações do Terceiro Setor	633
<i>Patrícia Moura e Sá</i>	
16.1. Introdução	635
16.2. Dimensão do fenómeno	636
16.3. As semelhanças e as diferenças	637
16.4. Algumas Ideias-Chave para a Gestão das Organizações do Terceiro Setor.	639
16.5. Notas Finais	645
Questões para Discussão e Reflexão	647
Referências Bibliográficas	648
Capítulo 17. Internacionalização	651
<i>Fernando Carvalho</i>	
17.1. Introdução	653
17.2. Motivações e vantagens da decisão de Internacionalização	653
17.2.1. A globalização da Indústria	654
17.2.2. A abordagem funcional.	656
17.2.3. Espaços económicos regionais.	659
17.2.4. Internacionalização no Quadro de um Bloco Económico	661

17.3. Riscos da decisão de internacionalização	663
17.4. A eleição do mercado e modo de entrada	663
17.4.1. A eleição do mercado	663
17.4.2. O modo de entrada	664
17.5. O processo de internacionalização nas pequenas e médias empresas	666
17.5.1. A internacionalização por etapas	667
17.5.2. A flexibilização e atualização do modelo	670
17.6. A competitividade internacional	672
17.6.1. Estratégia competitiva e internacionalização	674
17.6.2. Capacidade competitiva internacional da empresa	675
17.6.2.1. Habilidades distintivas e recursos necessários à internacionalização	675
17.6.2.2. Experiência internacional e conhecimentos específicos dos mercados alvo	676
17.6.2.3. Atitudes perante os mercados internacionais	677
17.6.2.4. A maturidade exportadora	679
17.6.2.5. A estratégia de marketing internacional	680
17.7. Conclusão	681
Questões para Discussão e Reflexão	683
Referências Bibliográficas	684
Glossário de Termos, Ideias e Conceitos de Gestão	687
Sobre os autores.713