

ÍNDICE

LISTA DAS FIGURAS	15
LISTA DAS ABREVIATURAS	19
APRESENTAÇÃO	21
INTRODUÇÃO	27
PARTE I: FUNDAMENTOS DA GESTÃO MODERNA	31
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO À GESTÃO MODERNA	33
1.1. As Organizações e a Gestão	34
1.2. Definição de Gestão	35
1.3. Níveis de Gestão	35
1.4. Funções dos Gestores	38
1.5. Aptidões e Capacidades dos Gestores	39
1.6. Análise de <i>Stakeholders</i>	41
1.7. Ética e Responsabilidade Social na Gestão	43
1.8. Novas Tendências da Gestão	46
1.9. Resumo do Capítulo	47
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 2: DESENVOLVIMENTOS DA TEORIA DA GESTÃO	53
2.1. Teorias Clássicas da Gestão	54
2.1.1. Frederick Taylor e a Teoria da Gestão Científica	54
2.1.2. Henri Fayol e a Teoria da Gestão Administrativa	55

2.1.3.	Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas	57
2.1.4.	Max Weber e a Teoria Burocrática	58
2.2.	Abordagens Contemporâneas	59
2.2.1.	Abordagem Quantitativa	59
2.2.2.	Abordagem Comportamental	59
2.2.3.	Abordagem Sistêmica	60
2.2.4.	Abordagem Contingencial	61
2.3.	Novas Abordagens à Teoria da Gestão	62
2.3.1.	Aprendizagem Organizacional	62
2.3.2.	Gestão por Objetivos	64
2.3.3.	Gestão da Qualidade Total	66
2.3.4.	A Organização como uma Cadeia de Valor	68
2.3.5.	Gestão do Conhecimento (<i>Knowledge Management</i>)	71
2.4.	Resumo do Capítulo	72
	Questões	
	Estudo de casos	
	Referências	
CAPÍTULO 3: MEIO ENVOLVENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL		77
3.1.	Meio Envolvente das Organizações	78
3.1.1.	Ambiente Imediato ou Específico	79
3.1.2.	Ambiente Mediato ou Geral	82
3.2.	Gestão e Cultura Organizacional	85
3.3.	Resumo do Capítulo	89
	Questões	
	Estudo de casos	
	Referências	
CAPÍTULO 4: ANÁLISE INTERNA		93
4.1.	Recursos, Capacidades e Vantagem Competitiva	94
4.2.	Teorias de Vantagem Competitiva	96
A.	Teoria Baseada nos Recursos	96
B.	Teoria Baseada nas Atividades	97
C.	Teoria Associada à Dificuldade de Imitação	97
D.	Teoria Baseada no Conhecimento	98
4.3.	Análise da Cadeia de Valor (<i>Value-Chain Analysis</i>)	99
4.4.	Resumo do Capítulo	103
	Questões	

Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 5: EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	109
5.1. Empreendedorismo	110
5.2. Criatividade, Inovação e Empreendedorismo	111
5.3. Características dos Empreendedores	114
5.4. Fases do Processo de Empreendedorismo	115
5.5. Sucesso e Fracasso dos Negócios	118
5.6. Plano de Negócios (<i>Business Plan</i>)	121
5.7. Formas Alternativas de Empreendedorismo	124
5.7.1. Empreendedorismo Empresarial (<i>Intrapreneurship</i>)	124
5.7.2. Desinvestimento e Criação de <i>Spin-Offs</i>	126
5.7.3. Franquia (<i>Franchising</i>)	126
5.8. Empreendedorismo Social	127
5.9. Resumo do Capítulo	128
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
PARTE II: GESTÃO NA PRÁTICA	133
CAPÍTULO 6: PLANEAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	135
6.1. Estratégia e Planeamento	136
6.2. Evolução e Desenvolvimento do Pensamento Estratégico	139
6.3. Níveis e Tipos de Planeamento	141
6.4. Gestão Estratégica	142
6.4.1. O Processo da Gestão Estratégica	142
6.4.2. Missão e Visão	146
6.4.3. Objetivos	147
6.4.4. Análise da Situação	147
6.4.4.1. Análise SWOT	147
6.4.4.2. Análise Estrutural da Indústria	149
6.4.5. Formulação da Estratégia	152
6.4.5.1. Níveis da Estratégia	152
6.4.5.2. Estratégias ao Nível da Empresa	153
6.4.5.3. Análise da Carteira de Negócios (<i>Portfolio Analysis</i>)	158
6.4.5.4. Estratégias ao Nível do Negócio	168

6.4.5.5. Estratégias ao Nível Funcional	171
6.5. Resumo do Capítulo	174
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 7: TOMADA DE DECISÃO	183
7.1. Definição de Tomada de Decisão	184
7.2. Tipos de Decisões	184
7.3. O Processo de Tomada de Decisão	186
7.4. Teorias da Tomada da Decisão	189
7.4.1. Modelo Racional de Tomada de Decisão	189
7.4.2. Teoria da Racionalidade Limitada	190
7.4.3. O Papel da Intuição na Tomada de Decisão	191
7.5. Tomada de Decisão em Grupo	192
7.6. Eficácia das Decisões	194
7.7. Resumo do Capítulo	195
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 8: ESTRATÉGIA INTERNACIONAL	201
8.1. Expansão Internacional	202
8.2. Motivações da Internacionalização	204
8.3. Características das Empresas Multinacionais	206
8.4. Envolvente Internacional dos Negócios	207
8.5. Exportação, Multinacionalização e Globalização	212
8.6. Modelos de Internacionalização	214
8.6.1. Modelo de Internacionalização de Uppsala	215
8.6.2. Modelos de Internacionalização Baseados no Conceito de Inovação	220
8.7. Principais Teorias de Internacionalização	222
8.7.1. Teorias do Comércio Internacional	223
8.7.2. Teorias do Investimento Internacional	226
8.8. Formas de Entrada nos Mercados Internacionais	230
8.9. Resumo do Capítulo	239
Questões	
Estudo de casos	
Referências	

CAPÍTULO 9: MUDANÇA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	247
9.1. Organização	248
9.2. Determinantes da Estrutura Organizacional	249
9.3. Desenho de uma Estrutura Organizacional	252
9.4. Tipos de Estruturas Organizacionais	253
9.4.1. Estrutura Funcional	254
9.4.2. Estrutura Divisional	255
9.4.3. Estrutura Matricial	258
9.5. Gestão da Mudança Organizacional e Inovação	260
9.5.1. Tipos de Mudança Organizacional	262
9.5.2. O Processo de Mudança Organizacional	263
9.5.2.1. Metáfora das Águas Calmas	264
9.5.2.2. Metáfora das Águas Turbulentas	265
9.5.3. Gestão da Resistência à Mudança	265
9.6. Resumo do Capítulo	267
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 10: DIREÇÃO	273
10.1. Introdução	274
10.2. Motivação	275
10.2.1. Conceito de Motivação	275
10.2.2. Teorias da Motivação	275
10.2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	276
10.2.2.2. Teoria X e Y de McGregor	278
10.2.2.3. Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg	279
10.2.2.4. Teoria das Três Necessidades de McClelland	281
10.2.2.5. Teoria da Fixação de Objetivos	281
10.2.2.6. Teoria da Equidade	282
10.2.2.7. Teoria das Expectativas	283
10.3. Liderança	285
10.3.1. Liderança e Gestão	285
10.3.2. Teorias da Liderança	288
10.3.2.1. Teoria dos Traços de Liderança	288
10.3.2.2. Abordagem Comportamental da Liderança	289
10.3.2.3. Abordagem Contingencial da Liderança	292
10.3.2.4. Modelo de Fiedler	293

10.3.2.5. Liderança Transacional e Liderança Transformacional	294
10.3.2.6. Liderança Carismática e Liderança Visionária	297
10.4. Comunicação	298
10.4.1. Importância da Comunicação	299
10.4.2. O Processo de Comunicação	299
10.4.3. Formas de Comunicação	300
10.4.4. Comunicação Organizacional	301
10.4.5. Comunicação em Tempo de Crise	303
10.5. Resumo do Capítulo	305
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 11: GESTÃO DE EQUIPAS	311
11.1. Características do Trabalho em Equipa	312
11.2. Benefícios do Trabalho em Equipa	313
11.2.1. Redução de Custos e Aumento da Produtividade	314
11.2.2. Melhoria da Qualidade	315
11.2.3. Rapidez na Tomada de Decisão	315
11.2.4. Inovação	315
11.3. Tipos de Grupos e Equipas	316
11.4. Gestão do Desempenho das Equipas	318
11.4.1. Fases de Desenvolvimento da Equipa	319
11.4.2. Papéis do Líder e dos Membros da Equipa	320
11.5. Capacidades de Gestão de Equipas	322
11.5.1. Capacidades de Gestão do Conflito	323
11.5.1.1. Tipos de Conflitos	324
11.5.1.2. Estilos de Gestão do Conflito	325
11.5.2. Capacidades de Negociação e Resolução de Conflitos	328
11.6. Resumo do Capítulo	330
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 12: ORÇAMENTAÇÃO E CONTROLO DE GESTÃO	335
12.1. Introdução	336
12.2. Importância do Controlo de Gestão	337
12.3. O Processo de Controlo	338

12.4. Níveis de Controlo	340
12.5. Tipos de Controlo	341
12.5.1. Métodos Tradicionais de Controlo de Gestão	341
12.5.1.1. Demonstrações Financeiras	341
12.5.1.2. Controlo pelo Método dos Rácios	343
12.5.1.3. Orçamentos e previsões	348
12.5.1.3.1. Orçamentos Funcionais	349
12.5.1.3.2. Orçamentos Fixos e Orçamentos Flexíveis	354
12.5.1.4. O Processo de Controlo Orçamental	355
12.5.1.5. Análise do Ponto Crítico de Vendas (<i>Breakeven Point</i>)	359
12.5.2. Métodos Modernos de Controlo de Gestão	362
12.5.2.1. Balanced Scorecard (BSC)	363
12.5.2.2. Auditoria	369
12.5.2.3. Benchmarking	370
12.6. Novas Tendências do Controlo de Gestão	371
12.6.1. Economic Value-Added (EVA)	372
12.6.2. Custeio Baseado na Atividade (<i>Activity-Based Costing-ABC</i>)	372
12.6.3. Market Value-Added (MVA)	373
12.6.4. Gestão de Risco (<i>Risk Management</i>)	374
12.6.5. Governança da Empresa (<i>Corporate Governance</i>)	376
12.7. Resumo do Capítulo	378
Questões	
Estudo de casos	
Referências	

PARTE III: FUNÇÕES DA EMPRESA 387

CAPÍTULO 13: GESTÃO DE OPERAÇÕES 389

13.1. A Organização como um Sistema de Valor	390
13.2. O Conceito de Produtividade	392
13.3. Planeamento Estratégico do Sistema de Operações	393
13.3.1. Planeamento do Produto ou Serviço	394
13.3.2. Planeamento do Aprovisionamento (<i>Procurement</i>)	395
13.3.3. Planeamento da Localização e Implantação Fabril	396
13.3.3.1. Planeamento do Processo Produtivo	398
13.3.3.2. Planeamento do <i>Layout</i> das Instalações Fabris	399

13.4.	Controlo de Operações	399
13.4.1.	Gestão de Materiais	400
13.4.2.	Gestão Administrativa	402
13.4.3.	Gestão Económica de Inventários	402
	13.4.3.1. Principais Custos de Inventários	402
	13.4.3.2. Determinação da Quantidade Económica de Encomenda	403
13.5.	Controlo de Qualidade	406
13.5.1.	Abordagem Tradicional do Controlo de Qualidade	406
13.5.2.	Gestão da Qualidade Total	407
13.5.3.	Certificação da Qualidade	409
13.6.	Tendências Modernas da Gestão de Operações	410
13.6.1.	Gestão da Cadeia de Valor (<i>Value Chain Management</i>)	410
13.6.2.	Sistema <i>Just-in-Time</i> (JIT)	412
13.6.3.	Logística e Gestão da Distribuição	414
13.6.4.	<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	415
13.6.5.	Automação dos Processos Produtivos	416
13.6.6.	CAD/CAM/CIM	417
13.7.	Resumo do Capítulo	417
	Questões	
	Estudo de casos	
	Referências	
CAPÍTULO 14: GESTÃO DE MARKETING		425
14.1.	Conceito de <i>Marketing</i>	426
14.2.	O Processo de Marketing	428
14.3.	Evolução do Conceito de Marketing	430
14.4.	Ambiente de Marketing	431
	14.4.1. Microambiente de Marketing	432
	14.4.2. Macroambiente de Marketing	435
14.5.	Funções de Marketing	437
14.6.	Sistemas de Informação e Pesquisa de Marketing	438
	14.6.1. Gestão de Sistemas de Informação de Marketing	438
	14.6.2. Pesquisa de Marketing	440
	14.6.2.1. O Processo de Pesquisa de Marketing	440
	14.6.2.2. Pesquisa Quantitativa e Pesquisa Qualitativa	444
14.7.	Comportamento do Consumidor	444
14.8.	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento (STP)	448
	14.8.1. Segmentação do Mercado	450

14.8.2. Seleção do Mercado Alvo (<i>Targeting</i>)	451
14.8.3. Posicionamento	453
14.9. Marketing-Mix	454
14.9.1. Produto	456
14.9.2. Preço	459
14.9.3. Distribuição	461
14.9.4. Promoção e Comunicação	464
14.9.5. Pessoas, Processo e Evidência Física	469
14.9.6. Dos 4 P's aos 4 C's	470
14.10. Novas Tendências do Marketing	471
14.10.1. Marketing Relacional (<i>Relationship Marketing</i>)	471
14.10.2. Gestão da Relação com o Cliente (CRM)	473
14.10.3. <i>Business Intelligence</i>	476
14.10.4. Marketing Digital (<i>Digital Marketing</i>)	478
14.10.5. Marketing Direto (<i>Direct Marketing</i>)	481
14.10.6. Marketing Social (<i>Social Marketing</i>)	482
14.11. Resumo do Capítulo	483
Questões	
Estudo de casos	
Referências	
CAPÍTULO 15: GESTÃO FINANCEIRA	489
15.1. O Papel da Contabilidade e da Informação Contabilística	490
15.2. Funções do Gestor Financeiro	492
15.3. A Gestão Financeira nas Organizações	494
15.4. Demonstrações Financeiras	496
15.4.1. Balanço	496
15.4.2. Demonstração dos Resultados	502
15.4.3. Demonstração dos Fluxos de Caixa	504
15.5. Análise Económico-Financeira de Empresas	506
15.6. Decisões de Investimento	516
15.6.1. Tipos de Investimentos	516
15.6.2. Tramitação de um Projeto de Investimento	516
15.6.3. Avaliação Financeira de Projetos de Investimento	517
15.7. Decisões de Financiamento	521
15.7.1. Fontes de Financiamento	522
15.7.2. Financiamento de Curto Prazo	522
15.7.3. Financiamento de Longo Prazo	525
15.7.3.1. Financiamento com Capitais Próprios	525

