



Módulo 2 Unidade 3

Título do Projeto	Planeamento Estratégico e o Empreendedorismo Social
Acrónimo do Projeto	SESP
Número do Contrato	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Tipo de Documento	Serviço / Produto
Número	4
Data	28/09/2012
Autoria	Rumyana Grozeva (SZREDA), Konstantin Stoyanov (SZREDA)
Editores	Vanda Sousa (AidLearn), Antonyia Pavlova (Samaritans)
Pacote de Trabalho	WP 3 – Modelo e Conteúdo de Aprendizagem
Disponibilidade do Documento	Documento Interno



Este projeto foi financiado com o apoio da Comissão Europeia. Esta publicação reflete apenas a perspetiva dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito das informações nela contidas.

Índice de Conteúdos

Módulo 2 Empresas Sociais e Formulação de Gestão Estratégica

Unidade 3: Avaliar os seus Recursos / Diagnóstico Estratégico

Entrada	3
Palavras-chave	3
Objectivo de Aprendizagem	3
Tempo Estimado	3
Introdução	3
3.1 Gestão Específica para Empresas Sociais	4
3.1.1 Quais São os Desafios para uma Empresa Social?	4
3.1.2 Qual é o Gestor Tipo de uma Empresa Social?	6
Sumário dos Pontos-chave	7
3.2 O Ambiente Externo	7
3.2.1 Quais São as Principais Forças do Ambiente Externo?	8
3.2.2 Porque é que Observar os seus Concorrentes Pode Ser Importante?	9
3.2.3 A Quem se Destinam os Nossos Produtos?	9
3.2.4 Análise <i>SWOT</i>	10
Sumário dos Pontos-chave	14
3.3 O Ambiente Interno	14
3.3.1 O que é uma Estrutura de Negócios Operacional e que Tipo de Recursos é que uma Empresa Tem à sua Disposição?	15
3.3.2 Competências Essenciais, Conhecimento e Gestão do Conhecimento	17
3.3.3 Liderança e Motivação	20
Sumário dos Pontos-chave	23
Sumário dos Objectivos de Aprendizagem	24
Bibliografia	25
Livros/Artigos	25
Glossário de Termos:	26

Módulo 2 Empresas Sociais e Formulação de Gestão Estratégica

Unidade 3: Avaliar os seus Recursos / Diagnóstico Estratégico

Entrada

Palavras-chave

Gestão social, Legislação, Clientes, Fornecedores, Tecnologia, Sinergias, Concorrentes, Estrutura de Negócios, Estrutura Operacional, Recursos, Análise custo-benefício, Ponto de equilíbrio, Análise de Benchmarking, Análise SWOT, Balanced Scorecard, Competências básicas, Gestão do Conhecimento, Estilos de Liderança

Objectivo de Aprendizagem



Em primeiro lugar, esta unidade irá explicar alguns pontos específicos sobre Gestão de Empresas Sociais. Mais adiante, a unidade vai olhar para o ambiente organizacional, descrever todos os factores ambientais que podem influenciar significativamente as operações da sua empresa. Vai também ajudá-lo a entender o que acontece dentro e fora da empresa e fornecerá sugestões e métodos sobre como integrar a análise ambiental na sua estratégia de negócios. A fim de realizar uma análise ambiental, os gestores devem, em primeiro lugar, compreender como é que os ambientes organizacionais estão estruturados.

Tempo Estimado

Estima-se que leve cerca de **90 minutos** para completar esta unidade.



Introdução

Embora uma Empresa Social tenha necessidades específicas no que respeita às capacidades de gestão, o conhecimento básico permanece o mesmo que se reconhece para as PME's tradicionais.

É, por isso, importante que conheça muito bem o ambiente interno da sua empresa, mas que também seja capaz de analisar os processos de negócio e da estrutura organizacional e hierárquica da sua empresa. Como tal, a análise é o primeiro passo para a melhoria. A análise *Break-even* e a análise Custo-benefício são as técnicas que se concentram na sua empresa, nos seus fornecedores e nos seus clientes, enquanto o *Benchmarking* e as técnicas de Análise *SWOT* lhe darão uma visão relativamente aos seus concorrentes.

O ambiente externo é um fator crucial que determina, em grande parte, o sucesso da sua empresa. Você tem de cumprir as expectativas dos clientes, enquanto, por outro lado, os fornecedores devem fornecer-lhe recursos importantes. A tecnologia é a força motriz que está por trás dos processos que os seus concorrentes usam com vista a expandirem as respetivas quotas de mercado. As Cinco Forças de Porter é o modelo que o vai ajudar a analisar todas as partes interessadas e a posição da sua empresa em

termos de concorrência. Os Grupos Estratégicos são uma outra forma, mais detalhada, que pode usar para observar a posição da sua empresa no que diz respeito à concorrência no mercado.

3.1 Gestão Específica para Empresas Sociais

Palavras-chave:

Gestão, Legislação, Produtos, Gestão de competências,

Introdução

Como o número de Empresas Sociais na Europa cresce, os gestores são confrontados com uma tarefa cada vez mais difícil: não só têm de estabelecer as suas organizações como legítimas, como também também devem encontrar formas adequadas para gerir os seus bens principais, incluindo a sua missão social e restrições de eficiência, voluntários comprometidos e colaboradores, e estruturas de gestão alargada.

3.1.1 Quais São os Desafios para uma Empresa Social?

A identidade das Empresas Sociais na Europa confunde-se muitas vezes com a identidade de muitos dos fornecedores de serviços sociais. As Empresas Sociais são uma forma emergente e têm sido, e continuarão a ser, sujeitas a todas as restrições que dizem respeito à falta de legitimação no ambiente institucional e, às vezes, a tentativas de impedir a sua legitimação pelos concorrentes estabelecidos e pré-existentes.

Os principais desafios a serem abordados na implementação de um novo e mais específico modelo de gestão para Empresas Sociais são os seguintes:

Contexto do Apoio Legislativo e Regulamentar

A natureza social das Empresas Sociais ainda não é um dado adquirido. Embora em alguns países, as Empresas Sociais tenham vindo a ser capazes de ganhar isenções fiscais ou prioridades em licitações para serviços com base na sua condição de organizações sem fins lucrativos (por exemplo a Alemanha, Polónia, Reino Unido); a legislação atual ainda está longe de definir, claramente, o apoio a estruturas para Empresas Sociais. A Lei do Mercado Único (COM (2011) 206, final) propõe 12 medidas, e a Lever 8, para estimular o crescimento e reforçar a confiança especialmente no empreendedorismo social. A Agenda Europeia para o Empreendedorismo (COM (2004) 70 final, 11.02.2004), introduziu a ação da Comissão no sentido de promover o empreendedorismo nos sectores sociais. Quanto à aplicação do Imposto de Valor Acrescentado (IVA), está em causa, a Directiva 2006/112/CE do Conselho, de 28 de Novembro de 2006 sobre o sistema comum do IVA que permite aos Estados-Membros autorizar as Empresas Sociais a não cobrarem IVA sobre os bens e serviços que fornecem para as várias atividades realizadas com vista ao interesse geral.

Garantir a Qualidade dos Produtos e Serviços

A natureza particular dos serviços sociais exige que as Empresas Sociais invistam constantemente na qualidade do serviço prestado aos clientes. Um nível elevado e estável de qualidade é um requisito fundamental para as Empresas Sociais para poderem competir eficazmente com o sector público, sem fins lucrativos e organizações tradicionais sem fins lucrativos.

A Atualização de Competências e Empregos

Uma das principais áreas de investimento que permite garantir a qualidade relaciona-se com as competências e capacidades dos recursos humanos (especialmente, num contexto de crescimento). As organizações de serviços dependem fortemente da competência, capacidade e motivação dos seus colaboradores.

Protegendo a Experiência de Gestão e de Apoio

No seu estado inicial, todas as organizações se esforçam por atrair pessoas com as competências e capacidades de que as organizações necessitam. As Empresas Sociais são uma nova forma de organização e, por esta razão, elas exigem experiência profissional e apoio para melhorar a sua viabilidade.

Financiamento

Embora alguns estudos pareçam demonstrar que os requisitos de capital das Empresas Sociais são limitados, e que são facilmente preenchidos quando completada a fase de *start-up*, o financiamento pode ser importante, especialmente quando, como no modelo tradicional cooperativo, o auto-financiamento é difícil e a estrutura financeira tende a ser descapitalizada.

O Desenvolvimento de Redes e Cooperações

A condição para a criação de estruturas comuns de financiamento é o desenvolvimento de redes baseadas em relações de apoio entre as Empresas Sociais, tanto a nível local, como a nível global. Apesar das dimensões limitadas facilitarem o manter os clientes mais perto das Empresas Sociais, esse fator também tem influência na restrição da capacidade de explorar economias de escala e de realizar novos empreendimentos e pode evitar uma abordagem mais proativa e tomadas de decisões importantes para a estratégia.

Criação de Estruturas de Gestão Adequadas

As Empresas Sociais devem criar uma arquitetura que possa refletir a existência de diferentes partes interessadas, com interesses diferentes, preservando as suas estruturas organizacionais democráticas e limitadas localmente.

3.1.2 Qual é o Gestor Tipo de uma Empresa Social?

À luz da discussão anterior, parece que o papel dos gestores de Empresas Sociais, no seu atual estado de desenvolvimento, é estabelecer a legitimidade externa e internamente. Enquanto a legitimação externa é parcialmente adquirida e pode beneficiar das profundas mudanças que ocorrem nos sistemas europeus de segurança social, a legitimação interna exige um esforço para identificar as principais características de uma nova forma organizacional. Confiar, exclusivamente na natureza espontânea dos valores embutidos na missão de Empresas Sociais ao gerir os seus activos-chave, pode vir a ser uma estratégia arriscada. No entanto, deve ser salientado que a nossa pesquisa mostra que as Empresas Sociais estão a adaptar-se ao quadro institucional em que operam. Consequentemente, as características principais da forma social organizacional da empresa incorporaram uma variedade de formas de organização de locais específicos. Estas diferenças implicam uma variedade de estilos de gestão e comportamentos.

Desde a sua criação, os gestores de Empresas Sociais tiveram que lidar com um ambiente, em grande parte, sem entusiasmo externo. Em vários países europeus, o surgimento de Empresas Sociais tem sido percebido como corroendo o papel do sector público tradicional do bem-estar, e como uma ameaça a longo-prazo a organizações sem fins lucrativos. Forças sociais, como, por exemplo, os sindicatos têm acusado repetidamente as Empresas Sociais de tomar para si trabalho e as atividades fora do sector público e, se não ativamente pelo menos passivamente, opuseram-se ao seu crescimento. Por esta razão, as administrações das Empresas Sociais têm-se concentrado no ambiente externo, a fim de pressionar políticos e reguladores e de modo a criar uma percepção positiva compartilhada da sua identidade na sociedade. Muitos gestores têm participado ativamente neste debate, porque não só participam da gestão das Empresas Sociais, como também foram os seus fundadores e voluntários e, portanto, têm uma sensibilidade marcada e diferente no que diz respeito às questões sociais.

Movendo-se em direcção aos desafios internos, os gestores das Empresas Sociais enfrentam duas questões críticas, dado o estado atual de tais organizações. Estamos a referir-nos às suas estruturas de governo e de gestão de recursos humanos. Pode concluir-se que a melhoria da eficácia interna das Empresas Sociais é determinada pela capacidade de definir estruturas de gestão e modelos de recursos humanos específicos para Empresas Sociais e diferentes das outras formas de organizações.

Os gerentes devem reconhecer a natureza específica das Empresas Sociais se pretendem lidar de forma satisfatória com a questão da sua gestão.

Sumário dos Pontos-chave



O surgimento de um novo tipo de gestão é fundamental para o sucesso das Empresas Sociais na Europa. As características do papel dos gestores de Empresas Sociais são diferentes das dos seus colegas das tradicionais organizações com fins lucrativos ou do sector público. Se os gerentes de Empresas Sociais querem enfrentar, com sucesso, os desafios do futuro, devem lidar com esses desafios que se adivinham num futuro próximo e tentar confrontá-los agora. Isso exige uma activa procura no sentido de estabelecer Empresas Sociais como uma forma legítima de organização, tanto externa quanto internamente. Este último aspeto tem sido subestimado, e tem ignorado que vencer esses desafios exigirá gestores de Empresas Sociais que estejam dispostos a investir no desenvolvimento das suas capacidades. Este esforço deve ser acompanhado por políticas de universidades e centros de pesquisa voltados para o desenvolvimento de um corpo de teorias do conhecimento teórico e prático das especificidades de Empresas Sociais.

3.2 O Ambiente Externo

Palavras-chave

Forças-chave, Clientes, Mercados, Mercados Organizacionais, Fornecedores, Poder de Negociação, Tecnologia, Sinergias, Filial, Grupo Estratégico, Concorrente, Participantes, Produtos Substitutos, Mercado de Trabalho, Empregado

Introdução

O ambiente contextual e transatual são constituídos por clientes, fornecedores, concorrentes, candidatos ao emprego, empregados, sinergias e tecnologia.

Os clientes são um dos atores mais importantes da sua empresa. Ao pôr em prática um negócio você deve, obviamente, estar ciente de quem são os seus clientes e que poder de negociação pode desenvolver, dependendo das características dos seus produtos ou serviços. A agregação de clientes é denominada "mercado". Pode distinguir entre diferentes tipos de mercados, por exemplo, os mercados de consumo e mercados organizacionais e ainda que tipo de mercado pode ter um grande impacto no sucesso da sua empresa.

Tecnologia, fornecedores e sinergias são os três importantes fatores externos que podem ter um grande impacto no seu sector e, posteriormente, nas suas próprias estratégias. Os fornecedores podem influenciar os lucros da sua empresa, dependendo das capacidades de negociação do fornecedor. As sinergias podem ajudá-lo a economizar recursos, muitas vezes à custa de outro processo. A tecnologia ajuda a produzir e comunicar.

A competição é muitas vezes vista como uma ameaça, mas também pode servir como uma força motriz para o desenvolvimento da sua empresa.

O mercado de trabalho é um mercado virtual, onde os empregados e empregadores (potenciais) são correspondidos. De um modo geral, você pode dizer que maiores competências correspondem a maior salário.

3.2.1 Quais São as Principais Forças do Ambiente Externo?

A sua empresa é afetada por muitas forças que devem ser observadas a fim de otimizar a sua própria estratégia de negócios.



Os clientes, e a sua agregação na forma de mercados, são definidos como pertencendo à procura de transações comerciais. Na perspectiva de um vendedor, um mercado é o grupo de clientes que são compradores, quer reais ou potenciais, de um produto ou serviço respetivo. Os clientes são os principais interessados e, portanto, você deve realizar uma análise detalhada acerca deles.



Os fornecedores, por outro lado, proporcionam as matérias-primas, produtos e serviços, que são necessários para você produzir os seus bens. Os fornecedores influenciam a rentabilidade de um setor / empresa, devido ao facto de os produtos e serviços que vendem serem utilizados no processo de criação de valor de um setor / empresa.




A tecnologia é a força motriz por trás de um grande número de processos numa empresa. Precisa da tecnologia não só para os seus processos de produção, para os procedimentos de comunicação, logística, etc., mas para as funções do mercado de trabalho, na interação entre trabalhadores e empregadores.



Os concorrentes também são uma parte importante na análise quando se considera o lado da oferta de mercado. Os concorrentes podem ser encontrados em setores semelhantes ou no mesmo grupo estratégico.


Outra oportunidade para reforçar a sua posição competitiva é a realização de uma pesquisa de potenciais sinergias. Todo o processo de criação de desempenho - a cadeia de valor - deve ser observado relacionando o custo e as vantagens de diferenciação. Às vezes, a vantagem da combinação de cadeias de valor é contrariada pelo aumento da complexidade do processo e os esforços de coordenação de acordos maiores ou perda de visão em todas as partes da empresa.

3.2.2 Porque é que Observar os seus Concorrentes Pode Ser Importante?

 Os seus concorrentes desempenham um papel decisivo quando faz uma análise do ponto de vista da oferta do mercado, os concorrentes podem ajudá-lo a obter uma melhor compreensão sobre a sua posição em relação à concorrência no mercado. Por esta razão, o ambiente de competição pode ser dividido em três níveis:

- **Ramo:** Um ramo é definido como um grupo de empresas concorrentes que oferece produtos ou serviços semelhantes. Essa definição leva à suposição que a atitude das empresas, que competem uma com a outra, é a questão decisiva na análise setorial. Portanto, a intensidade da concorrência é um fator crucial para o sucesso da sua empresa.
- **Os grupos estratégicos dentro de um ramo:** Uma análise do ramo oferece-lhe uma imagem dos processos que determinam a rentabilidade do ramo como um todo. No entanto, isso não é suficiente para ajudar a determinar o *ranking* atual da sua empresa, na medida em que a concorrência está em causa. Isto só pode ser conseguido por meio da observação do grupo estratégico no qual também se localiza a sua empresa.
- **Concorrentes individuais:** A observação direta de um concorrente individual é o último elemento de análise do ambiente competitivo. É destinado a recolher informações sobre a atitude de um concorrente, único ou direto. Isto é especialmente importante para as empresas que podem ter apenas um ou apenas alguns concorrentes no setor em que atuam. Ou seja, todas as empresas estão interessadas em recolher o máximo de informação sobre os objetivos e estratégias das demais empresas do mercado. Em outros setores mais fragmentados seria mais difícil analisar e discernir o conjunto de empresas neles contidos.

3.2.3 A Quem se Destinam os Nossos Produtos?

 Conhecer os seus clientes é muito importante. Você também deve ter em mente que, no mercado, as necessidades e desejos dos diferentes clientes são múltiplos e, portanto, a mesma estratégia não deve ser aplicada a todos os clientes. Obviamente, é impossível satisfazer todas as necessidades dos clientes num mercado particular.

Os mercados podem ser separados em dois tipos diferentes:

- **Os mercados de consumo**, que consistem no conjunto de indivíduos e famílias que compram bens e serviços para satisfazer as suas necessidades pessoais, e
- **Os mercados organizacionais**, que podem ser segmentados em mercados de produção, mercados de revenda e mercados governamentais.

Estes tipos de mercados têm as suas características próprias e operam sob as suas próprias regras que são importantes para o desenvolvimento estratégico da sua empresa. Por isso, sugere-se que você deve concentrar-se em 6 perguntas cruciais:



EXERCÍCIO: Tire algum tempo para pensar sobre as seguintes questões para o seu setor / empresa:

- Quem são exatamente os participantes do mercado?
- O que é comprado no mercado?
- Quando é adquirido?
- Quem vai comprar?
- Porque é que é adquirido?
- Como é que é adquirido?

3.2.4 Análise *SWOT*



Os seguintes fatores-chave têm de ser levados em conta quando se analisa a sua posição no mercado.

Cientes

O conhecimento sobre os seus clientes é muito importante para sua empresa. Aqui estão algumas dicas que podem ajudar a analisar os seus clientes:

- Os seus clientes têm necessidades que precisam ser satisfeitas;
- Distinguir entre grupos de clientes e realizar a segmentação de mercado;
- Analisar a concorrência no seu setor e determinar como você difere dos seus concorrentes;
- Mantenha a seguinte pergunta em mente: Porque é que os clientes compram os meus produtos e não os produtos de meus concorrentes?
- Finalmente, tem que decidir, que estratégia competitiva usa em mercados específicos: Vai usar uma liderança de preços ou vai optar por uma estratégia de diferenciação em relação à concorrência? Ou vai decidir, quais os mercados em que você vai entrar e em que ordem.



A fim de tomar a decisão certa, deve fazer a si mesmo as seguintes perguntas:

- Quem são os grupos-alvo?
- Qual a grandeza dos mercados?
- Quais são os fatores que são decisivos para os clientes no momento da compra?
- Qual a percentagem de mercado que eu / a minha empresa quer alcançar?

Fornecedores



O sucesso da sua empresa depende fortemente dos preços dos seus fornecedores. Por isso, o poder de discussão de preços junto dos fornecedores é uma questão de grande importância e depende de vários

factores:

- Grau de concentração: quanto menor o número de fornecedores num setor, maior é a sua influência no setor. No entanto, se há muitos fornecedores e apenas um pequeno número de clientes, do lado da procura do Mercado, este é um fator que pode definir os preços;
- Grau de padronização: O *design* de produtos e serviços também são um fator importante em termos do poder de discussão dos preços junto dos fornecedores. Quanto mais padronizados são os fornecedores, mais fácil será substituí-los. Se os fornecedores são muito específicos no seu projeto normalmente há custos de substituição elevados - devido aos altos gastos que ocorrerão, ao mudar o fornecedor, por exemplo, a introdução de *software* e de nova logística;
- Possibilidade de integração para o futuro: o poder de discussão de preços com um fornecedor aumenta pela sua capacidade de dilatar as suas atividades no seu setor, dado que pode ser mais fácil para esse fornecedor encontrar outros clientes;
- Importância do setor: O poder de discussão de preços com o fornecedor também depende da importância do setor para o fornecedor. Se um produtor ganha a maior parte dos seus lucros ou dos seus rendimentos no seu setor, então, você pode esperar que o fornecedor se importe com as empresas do seu setor e também pode esperar, da parte do fornecedor, que este tente responder às suas necessidades. Se, por outro lado, o setor é de menor importância para o fornecedor, o seu poder de negociação será afetado.



EXERCÍCIO: Agora deve dispensar algum tempo para considerar as seguintes questões.

Qual dos seguintes produtores possuem o maior poder de discussão de preço? Qual deles tem o menor? Analisá-los tendo em consideração os fatores acima mencionados.

- Intel - indústria de *hardware*
- Os agricultores orgânicos - a cadeia de supermercado
- Produtores de pregos - oficina de marcenaria
- Produtores de telefones - O fornecedor de serviços de telefonia móvel
- Padaria - Comida para fora

Tecnologia



Ao observar a tecnologia utilizada no seu setor, deve considerar os seguintes pontos:

- A tecnologia de produção
 - Observe as tendências no desenvolvimento de engenharia de processos. Estar à frente de seus concorrentes pode ser um fator decisivo para o sucesso de sua empresa;
 - É-lhe possível inovar os seus processos ou produtos com o uso da atual tecnologia de produção?
 - Pode automatizar ou padronizar a produção com a ajuda de novas tecnologias?
 - Você compromete o controle de processo com a ajuda de computadores?
- A tecnologia de substituição
 - Tecnologias de substituição são tecnologias que podem substituir outras tecnologias em diferentes seções e processos da sua empresa.
 - Uma tecnologia de substituição existente pode transformar-se numa inovação com a tecnologia que já está a empregar nos seus processos?
 - Qual é o custo da tecnologia substituída quando comparado com suas tecnologias actuais?
- A inovação de produto
 - Quais são as tendências de desenvolvimento na tecnologia de produto?
 - Existe ainda o potencial de inovação de produto?
- Informática e tecnologia de comunicações
 - Que tecnologias de comunicação são necessárias para ajudá-lo a manter-se competitivo no mercado?

Mercado de Trabalho



Os seus colaboradores são um dos recursos mais importantes que a sua empresa tem. Como o mercado de trabalho é a fonte de potenciais empregados, vale a pena observar o mercado de trabalho regularmente. O comportamento dos trabalhadores e dos sindicatos pode influenciar o desempenho da sua empresa de forma significativa. O poder de negociação de cada empregado ou candidato ao emprego depende principalmente dos dois critérios seguintes:

- Os custos que ocorrem na sua empresa como resultado de dispensar um empregado. Esses custos dependem da qualificação do trabalhador, da complexidade do trabalho e do tempo de trabalho na empresa. Esses trabalhadores não podem ser substituídos facilmente, pelo que eles podem fazer valer as reivindicações salariais facilmente e são poucas as possibilidades de poder dispensar esse trabalhador;
- Condições de mercado de trabalho. Quanto menor for a taxa de desemprego no mercado, menor é a possibilidade de encontrar um substituto adequado. Nesse caso, o poder de negociação dos funcionários é mais eficaz. Se há uma elevada percentagem

de pessoas desempregadas, é mais fácil para os empregadores encontrar outro trabalhador. Logo, o poder de negociação dos trabalhadores diminui.

Sinergias

As sinergias podem soar como uma boa idéia, mas você tem que ter cuidado ao adotar essas estratégias. Tem que levar em conta que as sinergias normalmente envolvem custos elevados, pois consomem tempo e, portanto, têm custos. Então, se você encontrar sinergias possíveis na sua empresa tem que calcular, se o lucro num setor supera as perdas no processo de coordenação.

Análise SWOT



Os cinco passos seguintes irão ajudá-lo a usar a análise SWOT na sua empresa para decidir qual o melhor curso de ação com base nos resultados. A tabela abaixo apresenta um esboço de como implementar as estratégias quando se consideram os seus pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

Análise SWOT

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Oportunidades (Opportunities)	SO – Estratégias Enfatizar as forças para utilizar as oportunidades	WO – Estratégias Ultrapassar as fraquezas para utilizar as oportunidades
Ameaças (Threats)	ST – Estratégias Enfatizar as forças para evitar as ameaças	WT – Estratégias Minimizar as fraquezas para evitar as ameaças

Regras fundamentais para a análise SWOT

Identificação dos fatores de sucesso decisivos: É muito útil para a análise de pontos fortes-fraquezas e para identificar os fatores de sucesso decisivos. Esta é uma tarefa importante, normalmente, você conhece e pode facilmente desenhá-los.

1. Determinação dos pontos fortes e fracos: Numa análise de forças-fraquezas, identifica-se a posição competitiva da sua empresa em relação ao mais forte concorrente (s). Ao considerar fatores comparáveis você deve ter apenas em conta os pontos que são realmente comparáveis (esses dados estão realmente disponíveis?). Tenha em atenção que deve considerar que todos os pontos fortes e fracos identificados são relativos. Como são relativos, ganham valor informativo apenas através do *benchmarking* (ver subseção anterior).

2. Determinação de oportunidades e riscos: Esta parte da análise SWOT revela oportunidades e ameaças que resultam das novas tendências e mudanças no seu ambiente. Os fatores que não influenciam diretamente a sua empresa são considerados fatores externos na análise SWOT. Por exemplo, clientes de alta

fidelização podem ser classificados como uma força interna, mas pode-se transformar numa ameaça, se os laços de clientes tradicionais se tornam menos importantes.

3. Processamento do questionário e responder a questões fundamentais: Nesta etapa, deve responder a perguntas que mais se relacionam com o setor em que está envolvido.

4. Dedução de conclusões estratégicas: Se pode prever e reagir a mudanças presentes e futuras, então alcançou um dos principais objetivos de uma análise *SWOT*



EXERCÍCIO: Consegue identificar os fatores de sucesso no seu setor? Quais são os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças?

Sumário dos Pontos-chave



O ambiente externo é composto por forças múltiplas a que a empresa está exposta. As principais forças do ambiente externo são os clientes, fornecedores, concorrentes, mercado de trabalho, sinergias e tecnologia.

Todos eles podem ter um impacto importante sobre a sua empresa.

Os clientes são os principais interessados e, portanto, deve desenvolver uma análise detalhada dos mesmos.

A análise de um único concorrente é especialmente importante para as empresas que têm apenas um, ou apenas alguns concorrentes, no seu segmento de negócio.

Os fornecedores influenciam a rentabilidade de um setor, como venda de produtos e serviços que são utilizados como entrada para o processo de criação de valor de um setor. Por essa razão, a análise do seu poder de negociação é muito importante.

Os seus colaboradores e a tecnologia são alguns dos recursos mais importantes na sua empresa. O poder de negociação de cada empregado ou candidato a empregado depende da situação do mercado de trabalho e, portanto, dos custos associados com a liberação de um empregado.

Dev ainda analisar se, na sua empresa, a tecnologia é utilizada não só na produção, mas também para a comunicação, a logística, ou várias outras áreas.

3.3 O Ambiente Interno

Palavras-Chave

Estrutura organizacional, Estrutura Operacional, Processo, Competências, Gestão do Conhecimento, Liderança, Motivação

Introdução

Há duas maneiras diferentes de olhar para a sua estrutura de negócio: estrutura organizacional e estrutura operacional. Enquanto o ponto de vista de estrutura

organizacional oferece uma visão estática dos seus recursos, a estrutura operacional fornece *insights* sobre a estrutura de um processo.

Os recursos da empresa são classificados como recursos materiais (máquinas, por exemplo, empregados) e recursos imateriais (licenças, *know-how*, cultura corporativa, etc.). Os recursos materiais só podem ser usados, de cada vez, num local, enquanto os recursos imateriais podem ser utilizados, simultaneamente, em vários locais.

3.3.1 O que é uma Estrutura de Negócios Operacional e que Tipo de Recursos é que uma Empresa Tem à sua Disposição?




Ao considerar estruturas de negócios há duas abordagens diferentes, nomeadamente, a estrutura organizacional e a estrutura operacional. Este módulo concentra-se na estrutura operacional de uma empresa. Enquanto a estrutura organizacional representa as estruturas e recursos humanos, a estrutura operacional ilustra os processos de uma empresa. Normalmente, esses processos estão focados na finalização (ou seja, nos processos de finalização da organização de produtos e/ou de serviços).

Uma estrutura operacional descreve uma estrutura lógica e cronológica de uma operação de sequências individuais e eventos num determinado processo. Uma ilustração simbólica de sequências e eventos ao longo de um cronograma absoluto ou relativo é típico de uma estrutura operacional. A composição dos elementos baseia-se nas relações entre eles, com princípios de classificação aplicados. As localizações devem também ser consideradas.


Os recursos são descritos como todos os elementos que uma empresa precisa utilizar como, por exemplo, a entrada para o processo de produção. Você pode distinguir entre recursos financeiros (recursos de capital, por exemplo), recursos físicos (máquinas, por exemplo), recursos humanos (por exemplo, capacidades/competências dos funcionários e dos gestores) e recursos organizacionais (por exemplo, sistemas de logística). Além disso, é possível fazer a distinção entre os recursos materiais (tangíveis) e os recursos imateriais (intangíveis). A primeira categoria inclui, por exemplo, as máquinas e os funcionários. Os recursos imateriais são elementos tais como licenças, *know-how* especializado, idéias, inovação, competências científicas e competências de I&D, cultura corporativa e reputação da empresa.

Os recursos materiais caracterizam-se por só poderem ser usados num local de cada vez. Por isso, a sua contribuição é limitada a respeito da criação de uma vantagem competitiva. Os recursos imateriais, contudo, têm efeitos múltiplos, uma vez que podem ser utilizados simultaneamente em localizações diferentes, mas também podem contribuir para um aumento do valor dos seus usos múltiplos. (Grant 2002)


Por que são recursos da empresa, fatores decisivos para o sucesso do negócio?

 Identificar os processos mais importantes para a produção dos seus bens e serviços e ordená-los sistematicamente é um processo crucial, que deve ser feito com muito cuidado. Para se ter uma clara ilustração das rotinas e também do seu meio ambiente e dos seus objetivos, é útil adotar modelos que tornam estes processos visíveis. Os recursos materiais e imateriais têm um papel decisivo na criação de vantagens competitivas, porque eles são uma fonte de desenvolvimento de capacidades únicas. Essas vantagens competitivas são o resultado da base de conhecimento que existe na empresa. A criação de pré-requisitos ideais para a criação de conhecimento e transferência de conhecimento na empresa constitui um requisito importante para a constituição de capacidades únicas.

Como identificar os Processos de Negócios?

 Todo o processo de negócio é construído sobre uma cadeia de atividades individuais. Uma ilustração detalhada de todos os processos-chave, bem como dos processos de apoio importantes é necessária para analisar a sua empresa e, se necessário, melhorar os seus processos. Não subestime a importância dos processos de suporte, nem o modo como eles podem influenciar os seus processos-chave. Uma maneira de ilustrá-los sistematicamente e de modo cronológico e de acordo com a lógica de ação é o chamado mapa do processo de negócio.

Identificar os Recursos da Empresa

 Deve estar ciente de quais os recursos que a sua empresa possui e como pode fazer uso deles. Para este efeito, pode desenhar uma tabela, e classificar os seus recursos não só como imateriais e materiais, mas também como recursos comercializáveis e não comercializáveis. Esta classificação de recursos pode ser feita, usando a matriz, a seguir, como um guia:

Classificação de Recursos.

	Recursos Materiais	Recursos Imateriais
recursos negociáveis	<ul style="list-style-type: none">• Máquinas• Empregados• software padrão/comum	<ul style="list-style-type: none">• Licenças• Conhecimento especializado individual
recursos não negociáveis	<ul style="list-style-type: none">• Instalações auto-construídas (por exemplo, uma máquina especial para a produção de produtos de	<ul style="list-style-type: none">• Cultura corporativa• Relações exclusivas ou privilegiadas com os diretamente interessados

<p>panificação)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalações auto-programadas (por exemplo, um software especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação específica da empresa • Conhecimentos Implícitos
---	--

Esta matriz pode dar-lhe uma visão geral sobre os seus recursos e irá indicar como pode usá-los de forma eficiente.



EXERCÍCIO: Utilize este tipo de matriz para listar e classificar os recursos da sua empresa.

3.3.2 Competências Essenciais, Conhecimento e Gestão do Conhecimento



As competências essenciais ou competências centrais são definidas como combinações sistematicamente focadas de tecnologias individuais e capacidades de produção que suportam uma grande variedade de linhas de produtos de uma empresa. Noutras definições, a cadeia de valor é incluída.

Uma síntese de ambas as definições levaria à seguinte declaração:

As competências essenciais são integradas através de processos de aprendizagem organizacional e são coordenadas colectivamente através do uso de tecnologias, *know-how*, processos e atitudes;

- que são de valor para o cliente;
- que são únicos em relação aos seus concorrentes;
- que são difíceis de imitar;
- e que têm o potencial de dar-lhe acesso a uma infinidade de mercados.



Portanto, as competências essenciais são o conjunto de capacidades, tecnologias e processos, que mantêm o mecanismo de criação de valor em execução e que são responsáveis pelo posicionamento da sua empresa entre as empresas líderes.





As vantagens competitivas sustentáveis podem ser obtidas, se as capacidades de uma empresa cumprirem os seguintes critérios:

- As competências têm de ser valiosas. As competências têm de aumentar a eficiência e eficácia da empresa e levar a uma melhoria do mercado;
- As competências têm de ser raras, porque se os seus concorrentes também as têm é impossível diferenciar-se deles;
- Devem ser difíceis de imitar / copiar. Se um competidor consegue recriar um recurso semelhante, pode destruir a vantagem da sua empresa. Em muitas indústrias, é difícil

proteger os seus produtos e aplicações por um longo tempo, uma vez que seus concorrentes são capazes de eliminar as suas vantagens dentro de alguns meses;


- Tem de ser difícil substituí-los. Se um concorrente é capaz de oferecer uma alternativa para as suas capacidades, a sua vantagem competitiva será eliminada.

 Hoje, as organizações estão começando a reconhecer que "a fim de permanecer na vanguarda e manter uma vantagem competitiva, as organizações devem ter uma boa capacidade de reter, desenvolver, organizar e utilizar as competências de seus funcionários".

 Essencialmente, "Gestão do Conhecimento (GC) é acerca de como criar, identificar, capturar e compartilhar conhecimento. Trata-se de obter o conhecimento certo, no lugar certo, na hora certa, especialmente trata-se da capacidade de influenciar uma ação ou decisão "(Servin, 2005). O Gartner Group KM promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, recuperar, compartilhar e avaliar os ativos de uma empresa de informação. Esses ativos de informação podem incluir bancos de dados, documentos, políticas e procedimentos, bem como o não-conhecimento tácito apreendido e a experiência armazenada nas competências dos trabalhadores individuais (Hicks et ai. 2006).


Além disso, embora a informação não seja conhecimento, é um aspeto importante do conhecimento. O conhecimento atravessa várias transformações onde os dados são transformados em informações, e a informação é transformada em conhecimento (Hicks et ai. 2006).

Porque são os Recursos da Empresa e Gestão do Conhecimento importantes?

 É quase impossível transferir ou comprar recursos de uma empresa e capacidades, porque as circunstâncias são sempre diferentes. Um concorrente está, portanto, obrigado a passar por um processo de desenvolvimento equivalente, que lhe consome tempo e recursos.

Os benefícios da implementação de estratégias de gestão do conhecimento podem ser vistos em termos de redução de custos e riscos, melhoria no processo de tomada de decisão e planeamento estratégico, desenvolvimento mais rápido de novas abordagens técnicas e redução de custos de formação de funcionários, entre outros.

Onde são as competências essenciais e Gestão do Conhecimento necessárias?

 As competências essenciais de uma empresa são os processos críticos que são critérios importantes em termos de satisfação das partes interessadas e que são importantes para garantir que a sua empresa satisfaz as partes interessadas melhor do que os seus concorrentes ou outras empresas de referência. O objetivo principal de qualquer programa de gestão do conhecimento corporativo (GC) é apoiar a realização dos objetivos estratégicos de negócios. Por outras palavras, o

"ponto de partida" para a GC é entender quais são os objetivos de negócios da organização (Hariharan 2002).

Como identificar as competências essenciais e implementar a Gestão do Conhecimento na minha empresa?

Competências essenciais



As seguintes quatro questões vão ajudá-lo a diagnosticar as competências essenciais para e na sua empresa:

1. A sua empresa possui tecnologias, *know-how* ou processos que aumentam a sua competitividade ou o nível de benefícios para seus clientes? A que ponto é maior do que a de seus concorrentes?
2. São as suas competências fundamentais protegidas, de modo que é difícil ou impossível para os seus concorrentes imitá-las?
3. Será que as competências essenciais atendem a mais de uma unidade de negócios?
4. Será que as competências essenciais estabelecem um ponto de entrada para novos segmentos de negócio para a sua empresa?

Quanto mais elevada a percentagem de respostas positivas, maior é a probabilidade da sua empresa realmente possuir competências essenciais.

Aqui estão algumas dicas para o ajudar a identificar as suas competências principais:

- Ignorar as suas crenças sobre o que seu negócio é ou pode ser;
- Explorar e ir além das fronteiras do seu campo de negócios;
- Não tenha medo de falar sobre as coisas que você não entende;
- Os paradoxos são bons, os paradigmas não são bons;
- Coloque-se no lugar dos seus clientes;
- Não pensar em termos de reivindicações, mas em termos de desejos.

Gestão do Conhecimento



Gestão de conhecimento ativa é uma forma de conduzir a gestão do conhecimento (estratégia *push*), enquanto elaborar simplesmente estratégias ocorrer numa base mais *ad-hoc*. As estratégias de gestão do conhecimento para as empresas podem incluir:

- Recompensas como forma de motivação para o compartilhamento de conhecimento;
- *Storytelling* como um meio de transferência de conhecimento tácito. Isso acontece na sua empresa o tempo todo. Uma hierarquia de baixo organizacional e bom clima de funcionamento facilitam esta forma de transferência de conhecimento;
- Atravessar o projeto-aprendizagem lendo-o como a transferência de conhecimento de um projeto para outro. Em muitas empresas, este tipo de transferência ocorre de

maneira informal, mas algumas empresas estabelecem canais padronizados e conscientes.

- Organização de breves processos para analisar o que aconteceu, por que aconteceu, e como isso pode ser feito melhor, pelos participantes e os responsáveis por um projeto;
- Mapeamento do Conhecimento (um mapa de repositórios de conhecimento dentro de uma empresa) é um modo de manter um registro de informações e conhecimentos que você precisa, tais como onde pode obtê-lo, quem o detém, que especialidade pertence a quem, e assim por diante;
- Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo e que fazem e aprendem como fazê-lo melhor, interagindo regularmente;
- A transferência de Melhor Prática é muitas vezes baseada nos resultados do *benchmarking*. A essência da transferência de melhores práticas não é para copiar a melhor prática, mas adaptá-la para as circunstâncias de cada unidade de negócios em particular;
- A gestão de competências (avaliação sistemática e planejamento de competências individuais dos membros da organização) tem como objetivo identificar necessidades de competências presentes e futuras, facilitar a comunicação global entre as unidades de negócios relativas à formação, posteriormente transformando metas de competência em resultados de negócios;
- A proximidade e arquitetura é um ponto importante, que muitas vezes é supervisionado pela administração. A proximidade também facilita a narrativa;
- A relação mestre-aprendiz é uma forma tradicional de transferência de conhecimento. Os aprendizes bem treinados devem ser mantidos na empresa para preservar o conhecimento na sua empresa;
- Ao usar tecnologias de colaboração (*groupware*, etc) equipes de trabalho dispersas podem, facilmente, compartilhar informações, que estejam localizados por todo o país ou espalhados pelo mundo;
- Repositórios de conhecimento (bases de dados) são sistemas de computador que continuamente capturam e analisam os ativos de conhecimento de uma organização;
- Medição e informação sobre o capital intelectual é uma forma de tornar o conhecimento explícito para as empresas;
- Corretores do conhecimento são os membros da organização que assumem a responsabilidade por um "campo" específico e agem como primeira referência sobre com quem falar sobre um assunto específico;
- O *software* social *bookmarking*, como *wikis* ou *blogs*, pode ser facilmente estabelecido numa empresa e serve como "banco de dados" do conhecimento.

3.3.3 Liderança e Motivação



Um líder é uma pessoa que é capaz de direcionar as pessoas para a realização de um determinado objetivo. Conseqüentemente, a noção de liderança

implica que as pessoas pensem fora da *caixa*, a fim de fazer as coisas, através de liderança, os gerentes afetam o comportamento das pessoas no negócio. Douglas McGregor propôs a "teoria XY" com base numa distinção fundamental entre os estilos de gestão e tornou-se a base para o desenvolvimento do tema da liderança.

Quais são as teorias de liderança mais importantes?



Liderança e gestão são dois conceitos opostos, mas complementares. Liderança é a compreensão “do como” as tarefas são feitas, como desenvolver uma visão e ajudar os outros a entender, ser inspirado por ela e ajustá-los nas suas próprias tarefas de trabalho. A Gestão implica o dia-a-dia na empresa, concentra-se em processos e sistemas, organização de pessoal, assume o controlo e solução de problemas. Numa empresa, o gestor deve possuir tanto a liderança como capacidades de gestão, a fim de ter sucesso.



EXERCÍCIO: Seria lógico agora pensar sobre o estilo de liderança que deve adotar, no que diz respeito à estratégia em sua empresa.

De acordo com Erven, "Não há um estilo de liderança melhor. O mesmo gestor pode efetivamente usar uma variedade de estilos de liderança, dependendo da competência e comprometimento dos colaboradores individuais". Hoje em dia o interesse no assunto de liderança e na sua relação com a motivação dos colaboradores aumenta constantemente.

Por que é a Liderança um Elemento Importante de Sucesso para sua Empresa?



Não há dúvida de que um bom líder pode mover montanhas. Um bom gestor deve saber do negócio e da empresa em detalhe, no entanto, se ele / ela não consegue ser fonte de inspiração, o fracasso pode estar ao virar da esquina. "Os funcionários motivados são um dos resultados mais importantes da liderança eficaz. Gestores mais bem-sucedidos são também líderes de sucesso. Começam por ajudar as pessoas a realizar qualquer objetivo. Realizar objetivos, no entanto, não é suficiente para manter os colaboradores motivados. Ajudar os colaboradores a realizarem-se e alcançar os seus objetivos de carreira é uma parte importante da motivação. Liderança e motivação são interativos. Quanto mais motivados estão os seguidores, mais eficaz o líder, quanto mais o líder for eficaz, mais motivados estarão os seguidores"(Erven). Por isso, é importante ter um certo conhecimento sobre liderança e motivação e do modo como ambos interagem no ciclo de vida de qualquer empresa.

Onde podem as Teorias de McGregor Liderança ser aplicadas?

Encontrar o caminho certo para a liderança na sua empresa é uma questão de importância crítica. Na área da gestão há um conceito importante de liderança, ou

seja, o XY e Z-teoria da liderança desenhada por McGregor. McGregor acreditava "que as estratégias de liderança são influenciadas pelos pressupostos de um líder sobre a natureza humana". Como resultado da sua experiência como consultor, McGregor resumiu dois conjuntos contrastantes de suposições feitas pelos gestores na indústria"(Bolden & Gosling 2003).

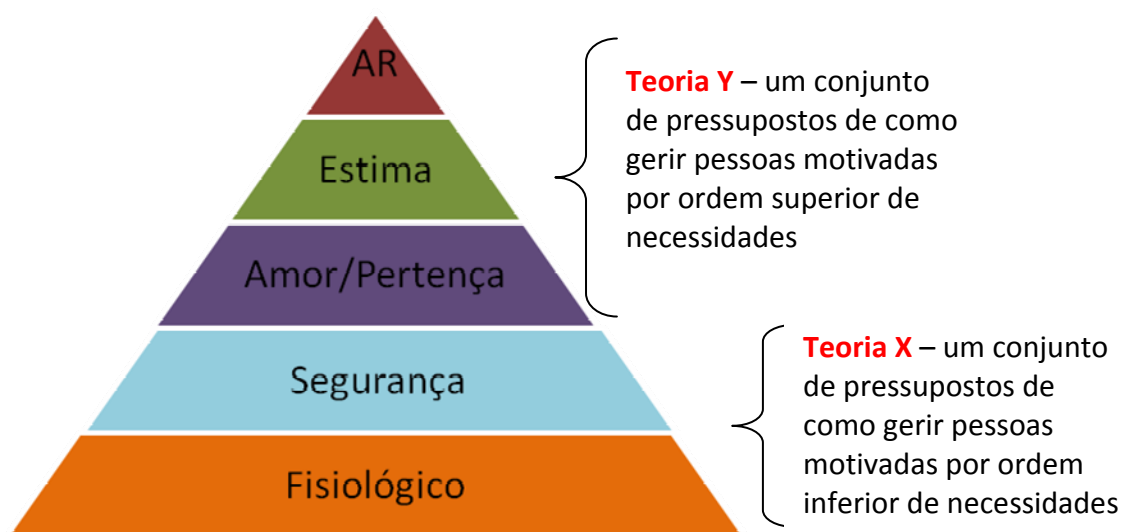
Os gerentes que acreditam na teoria-X têm um estilo de liderança autoritário. Ele / ela é orientado para o objetivo, mas não é orientado para o empregado, porque os funcionários são vistos como meios para um fim. Na Y-teoria-base, por outro lado, possuem um estilo de liderança cooperativa e participativa e são, portanto, meta-orientados para o empregado.

Como X, Y e Z-Líderes percebem os seus trabalhadores?

! McGregor identificou duas perspectivas principais de administradores: A Teoria X e a Teoria Y. De um modo geral, a teoria X é a suposição de que os funcionários são preguiçosos, não gostam do trabalho e das responsabilidades, e devem ser coagidos a executar bem as suas tarefas. Pelo contrário, a teoria Y é a suposição de que os funcionários gostam do seu trabalho, são criativos, procuram ser responsáveis e podem exercer a sua própria auto-direção (Jeremias 2009).

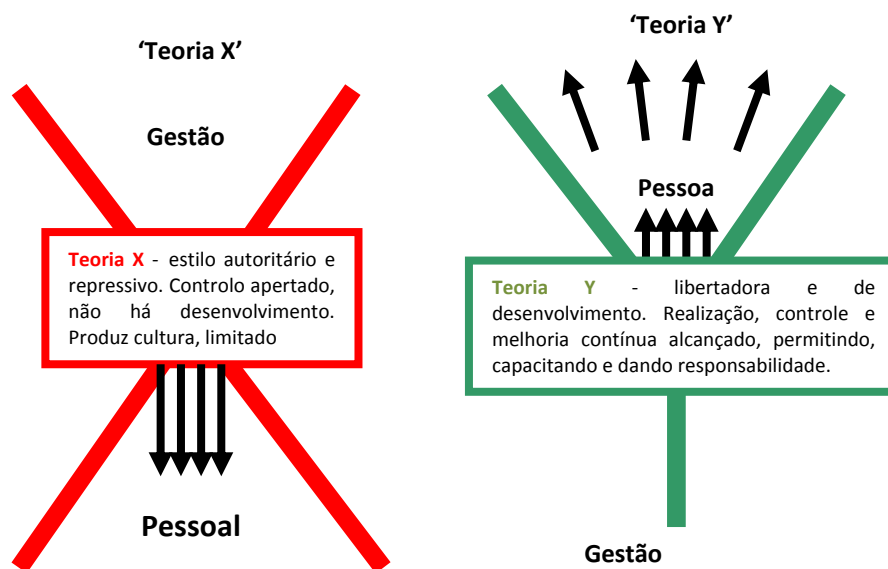
O trabalho de McGregor baseou-se na hierarquia de necessidades de Maslow: agrupados na hierarquia de Maslow em "ordem inferior" necessidades (Teoria X) e na "ordem superior" necessidades (Teoria Y). No diagrama abaixo AR significa auto-realização.

Teoria X e Y, no quadro da hierarquia de Maslow.



McGregor afirmou que um adepto da teoria X "irá insistir para que o exercício seja realizado estritamente de acordo com as regras, enquanto um adepto da teoria Y espera que os participantes permaneçam dentro de limites aceitáveis de comportamento. Este último também estará disposto a ver onde o processo de aprendizagem leva o grupo" (Trenó 2007).

Teoria X e Y de uma empresa.



A Teoria Z é uma extensão da Teoria Y de McGregor e foi desenvolvida por William Ouchi. Ouchi baseou o seu trabalho não só em argumentos de McGregor, mas também "na construção da Teoria A (estilo americano) e da Teoria J (estilo japonês) para construir o seu híbrido, a Teoria Z". (Layson). Uma das diferenças mais marcantes entre a Teoria XY e a teoria Z é que as duas primeiras teorias se concentram em estilos de liderança pessoal dos gestores individuais, enquanto a teoria Z centra-se na cultura de toda a organização e no modo como ela pode afetar a maneira como a organização é gerida.



Cada gestor deve tentar encontrar um ponto de interação com o pessoal da empresa em que a sua opinião pessoal e *feedback*, serão muito apreciados e, neste contexto de atribuição de tarefas e autoridade, será respeitado.

Sumário dos Pontos-chave



Uma estrutura operacional descreve uma estrutura lógica e cronológica dos processos da sua empresa. Uma maneira de descrever a sua estrutura operacional é o mapa de processos de negócios.

Os recursos utilizados na sua empresa podem ser distinguidos entre recursos materiais e imateriais. Os recursos materiais só podem ser usados num local a qualquer

momento. Os recursos imateriais podem ser usados em simultâneo em diferentes locais.

As competências centrais ou competências essenciais ajudam a sua empresa a criar uma vantagem competitiva no seu setor. Ao procurar as competências essenciais da sua empresa, você deve descartar opiniões preconcebidas, olhar para além das fronteiras do seu negócio e pensar em preferências, em vez de suposições. O conhecimento específico pode ser uma competência central da sua empresa. A Gestão do conhecimento ajuda a sua empresa na distribuição e preservação do conhecimento. Pode estabelecer estruturas formais ou facilitar canais informais para promover a transferência de conhecimento.

Um líder, que quer ser eficaz, deve:

- Ajudar os outros a interpretar situações e eventos;
- Construir e manter o consenso sobre os objetivos alvo, prioridades e estratégias da empresa;
- Fomentar a confiança e o diálogo entre a equipa de trabalho.

Além das características acima mencionadas, se o líder pode motivar os seus / suas colegas então, eles podem mover-se na mesma direção e falar a mesma língua. Realmente não importa qual a teoria de liderança ou motivação que vai ser aplicada, uma vez que nenhuma teoria é perfeitamente aplicável a uma organização. A questão mais importante é compreender a cultura organizacional e meio ambiente da empresa, bem como a empresa e os seus colaboradores, a fim de oferecer a todos eles algo a ganhar com o processo.

Sumário dos Objectivos de Aprendizagem



Está ciente das especificidades de Gestão Social em detalhes.

Depois de ler esta unidade, deve estar acostumado com o ambiente externo da sua empresa e também com os métodos de análise chave que podem ser empregados, a fim de obter uma melhor compreensão do ambiente externo. O ponto de partida é a introdução do ambiente contextual e percetivo da sua empresa. Além disso, a unidade apresentou-lhe os princípios de grupos estratégicos, o que é uma abordagem mais detalhada ao ambiente externo de sua empresa.

O ambiente interno da sua empresa cobre uma área enorme, que pode deixar muito espaço para melhorias. Primeiro, nós lidamos com estruturas de negócios, com foco em estruturas operacionais e não em estruturas organizacionais. Os recursos da empresa foram a próxima abordagem, em que distinguimos diferentes tipos de recursos numa empresa. A análise custo-benefício e a análise *break-even* são duas ferramentas que podem ajudá-lo a melhorar a sua estratégia. Deve estar familiarizado com estas duas ferramentas. *Benchmarking* é um método que pode ajudá-lo a

aprender com as outras empresas, enquanto o *balanced scorecard* e os métodos de análise *SWOT* podem ajudá-lo a refinar a sua estratégia de acordo com os pontos fortes e fracos da empresa. Os próximos dois subtópicos lidaram com a questão da liderança. Apresentou-se as diferenças entre gestão e liderança, bem como maneiras de motivar os seus colaboradores. Por último, foram apresentados os princípios fundamentais da teoria XYZ de liderança.

Bibliografia

Livros/Artigos

Grant, R.M. (2002): Contemporary strategy analysis 4th edition. Blackwell Publishers: Malden.

Borzaga, C., Defourny, J. (2001): The Emergence of Social Enterprise, Routledge 2001

Bolden, R., Gosling, J, (Et al). (2003). A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. June 2003

Brander Brown, Jackie; McDonell, Brenda. (1995). The Balance Scorecard: Short-term guest or long-term resident?. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 7, N° 2/3 1995.

Erven, Bernie. Using Leadership Styles To Motivate Employees. Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, Ohio State University

Hariharan, Arun. Bharti Infotel Group (2002). Knowledge Management: A Strategic Tool. In: Journal of Knowledge Management Practice, December 2002

Hicks, Richard; Dattero, Ronald; Galupm, Stuart. (2006). The Five-tier Knowledge Management Hierarchy. In: Journal of Knowledge Management, VOL 10, N° 1, 2006. Pp 19-31

Heil (Et al). (2000). Healthy Organizations. Routledge Publishers, 2000.

Jeremiah, Robert. (2009). Impact Of Mc Gregor's Theory X And Theory Y On Contemporary Management Practice. Methodist University, April 2009.

Sleigh J. (2007). Game theory – theory X or theory Y?. In: training&development, February 2007.

Strategy-Train, Training Material (2010), viewed 10 September 2012
<<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=25>>

Glossário de Termos:

Estrutura organizacional consiste em atividades como a atribuição de tarefas, coordenação e supervisão, que são voltadas para a consecução dos objetivos organizacionais. Também pode ser considerada como a perspectiva através da qual os indivíduos vêem a sua organização e o seu ambiente.

Estrutura Operacional descreve uma estrutura lógica e cronológica de uma operação de sequências individuais e eventos nos processos. Uma ilustração simbólica de sequências e eventos ao longo de um cronograma absoluto ou relativo é típico de uma estrutura operacional.

Análise Custo- benefício considera e quantifica os benefícios futuros que não são apenas de natureza monetária. É um método bastante seguro e que permite deduzir o valor das alternativas de investimento.

Análise Break-even é um método matemático para determinar a quantidade de produção e de venda que é necessário para alcançar lucros.

Análise SWOT lida com os pontos fortes e fracos da sua empresa, bem como com as oportunidades e ameaças do ambiente externo e analisa, ainda, os processos internos da empresa, bem como fatores externos.

Balanco Scorecard permite que os gerentes tenham uma visão geral da organização, uma vez que contém medidas financeiras e não-financeiras num único relatório.

Competências Essenciais são definidas como combinações sistematicamente focadas de tecnologias individuais e capacidades de produção que suportam uma grande variedade de linhas de produtos de uma empresa. Noutras definições a cadeia de valor está incluída.

Gestão do Conhecimento refere-se à criação, identificação, captura e partilha de conhecimentos. Trata-se de obter o conhecimento certo, no lugar certo, na hora certa, especialmente trata-se de influenciar uma acção ou uma decisão.

Estilo de Liderança estilo de um líder na implementação de planos, e no modo de motivar as pessoas. Há muitos estilos de liderança diferentes que podem ser apresentados por líderes nas áreas de negócios, política ou outra.