

Gestão

Resumo

Rafael Rodrigues

LEIC
Instituto Superior Técnico
2023/2024

Contents

1	Introdução	3
1.1	Conceitos fundamentais sobre Gestão	3
1.2	Funções da Gestão	3
1.3	Competências de um Gestor	3
1.4	Ética	3
1.5	Responsabilidade Social	3
1.6	Estrutura Organizacional	3
1.6.1	Tipos de Estrutura	4
2	Informação Financeira	5
2.1	Organização da Informação Financeira	5
2.2	Principais Mapas Contabilísticos	5
2.2.1	Balanço	5
2.2.2	Demonstração dos Fluxos de Caixa	6
2.2.3	Demonstração de Resultados	6
2.3	Análise de Rácios Financeiros	6
2.3.1	Rácios de Rentabilidade	7
2.3.2	Rácios de Atividade ou Funcionamento	7
2.3.3	Rácios de Solvabilidade	7
2.3.4	Rácios de Liquidez	8
2.4	Análise Custo-Volume-Resultado	8
3	Análise de Projetos de Investimento	9
3.1	Como calcular valores atuais e futuros	9
3.1.1	Juro	9
3.1.2	Taxas de Juro	9
3.1.3	Anuidade	10
3.2	Análise da Rentabilidade de Projetos de Investimento	10

3.2.1	Valor Residual do Investimento (VR)	10
3.2.2	Cash-Flows de Exploração	10
3.2.3	Atualizações	10
3.2.4	Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC)	11
3.2.5	Valor Atual Líquido (VAL)	11
3.2.6	Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	11
3.2.7	Período de Recuperação do Investimento (PRI)	11
3.2.8	Índice de Rendibilidade (IR)	11
4	Gestão Estratégica	12
4.1	Processo de Formulação e Execução da Estratégia	12
4.1.1	Visão	12
4.2	Objetivos	12
4.3	Análise Estratégica	12
4.4	Formulação da Estratégia	12
5	Marketing	14
5.1	Conceitos Fundamentais	14
5.2	Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP)	14
5.2.1	Segmentação	14
5.2.2	Targeting	14
5.2.3	Posicionamento	14
5.3	Marketing Mix	14
5.3.1	Produto	14
5.3.2	Preço	14
5.3.3	Distribuição	14
5.3.4	Comunicação/Promoção	14

1 Introdução

1.1 Conceitos fundamentais sobre Gestão

Gestão - processo que tem como função atingir as metas e objetivos de uma organização, de forma eficiente e eficaz.

Eficiência - atingir um objetivo com o mínimo de recursos.

Eficácia - atingir o objetivo.

Organização - entidade social direcionada por objetivos e (deliberadamente) estruturada.

1.2 Funções da Gestão

O processo de gestão divide-se em 4 funções:

- **Planeamento** - Definir objetivos e ações. Decidir que tarefas serão executadas e alocar recursos para as mesmas e calendarizá-las.
- **Organização** - Designa e agrupa tarefas, alocando-as às várias estruturas da organização.
- **Liderança** - Utilizar influência para gerir o estado emocional do corpo trabalhador para atingir os objetivos da organização.
- **Controlo** - Monitorizar atividades do corpo trabalhador, determinar se a organização se está a aproximar dos objetivos e fazer correções quando necessário.

1.3 Competências de um Gestor

- **Conceptuais** - capacidade de ver (e agir na) a organização como um todo (componentes e relações entre elas) e estabelecer as relações com o exterior. Requer a capacidade de pensar estrategicamente. Fundamental na gestão de topo.
- **Humanas** - capacidade em trabalhar com outras pessoas quer individualmente quer em equipa. Fundamental na gestão de topo e intermédia.
- **Técnicas** - domínio de tarefas específicas (métodos, técnicas, outros conhecimentos). Têm menor peso na gestão de topo.

1.4 Ética

1.5 Responsabilidade Social

1.6 Estrutura Organizacional

Conjunto de tarefas formais atribuídas a entidades da empresa (indivíduos, equipas e departamentos) conjugados com as linhas de autoridade, ónus de decisão e hierarquias incluindo ainda sistemas de coordenação e controlo.

1.6.1 Tipos de Estrutura

- Funcional
- Divisional
- Matricial
- Em Equipa
- Rede

Tipo de Estrutura	Vantagens	Desvantagens
Funcional	especialização, economias de escala	fraca comunicação entre departamentos
Divisional	flexibilidade, adaptação	duplicação de recursos, fraca coordenação entre divisões
Matricial	interdisciplinaridade	conflitos na cadeia de comando
Em Equipa	rapidez de resposta, entusiasmo	tempo em reuniões, conflitos eventuais
Rede	flexibilidade, poucos custos estrutura	coordenação e controlo mais difícil

2 Informação Financeira

Contabilidade - Processo formal de identificar, medir e comunicar informação sobre o património e resultados de uma empresa para os níveis de decisão internos ou agentes externos.

2.1 Organização da Informação Financeira

- Contabilidade Geral (Financeira ou Externa)
 - Gera informação para os elementos externos à empresa (reguladores, fornecedores, acionistas, bancos, etc.).
 - Segue as normas internacionais de contabilidade em vigor.
 - O Sistema de Normalização Contabilística assimila a transposição das diretivas contabilísticas da União Europeia.
- Contabilidade Analítica (de Gestão ou Interna)
 - Gera informação específica e desagregada para apoiar a gestão.
 - Apura resultados por produtos, regiões, mercados, atividades, etc.
 - É a base para a orçamentação e análise de custos.

2.2 Principais Mapas Contabilísticos

2.2.1 Balanço

O balanço permite registar as contas de um agente económico. É composto por 3 grandes rubricas, que depois podem ser distinguidas em subpartes:

- **Ativo** - Bens e direitos que a empresa possui ou tem direito a receber.
 - **Ativo não Corrente** - Ativo que por natureza, não é volátil.
 - * **Ativos Fixos Tangíveis** (Edifícios, equipamentos, ...)
 - * **Ativos Intangíveis** (Marcas, patentes, ...)
 - **Ativo Corrente** - Ativos voláteis.
 - * **Inventários** (Produtos fabricados, em vias de fabricação ou matéria prima)
 - * **Valores Monetários** (Dinheiro, depósitos e títulos financeiros)
 - * **Dívidas de clientes**
- **Passivo** - Soma das dívidas (responsabilidades) de um agente económico.
 - **Passivo não Corrente** - Financiamentos e outras dívidas (a pagar em mais de 1 ano)
 - **Passivo Corrente** - Dívida a fornecedores, estado, financiamentos ou outras (a pagar em menos de 1 ano)
- **Capital Próprio** - Capital realizado e lucros do período ou de períodos anteriores retidos na empresa.

Equação Fundamental da Contabilidade

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$$

Se Ativo > Passivo \implies Capital Próprio > 0

Se Ativo < Passivo \implies Capital Próprio < 0 (falência técnica)

2.2.2 Demonstração dos Fluxos de Caixa

Ótica da Caixa - Permite ver o dinheiro que uma empresa tem num determinado momento, a Liquidez.

$$\text{Saldo inicial} + \text{Dinheiro recebido} + \text{Pagamentos} = \text{Saldo Final}$$

2.2.3 Demonstração de Resultados

Ótica de Exercício - Permite ver se a empresa é rentável.

$$\text{Rendimentos} - \text{Gastos} = \text{Resultado Líquido do Período}$$

Demonstração de Resultados

Valor das vendas
Custo das vendas
Resultado Bruto (RB)
Outros Rendimentos
Outros Gastos
Resultado Operacional (RO)
Juros
Resultado Antes de Impostos (RAI)
Impostos
Resultado Líquido (RL)

2.3 Análise de Rácios Financeiros

Rácios - Indicadores de gestão que exprimem uma relação entre elementos dos documentos contabilísticos (Balanço, Demonstração de Resultados) e a partir dos quais é possível tirar ilações sobre a situação da empresa (Solidez Financeira e níveis de desempenho económico e financeiro).

Dizemos que uma empresa tem **Solidez Financeira**:

- Quanto maior o capital próprio e menor o passivo (melhor ainda se o passivo for não corrente).
- Quanto maior for o somatório do capital próprio com o passivo não corrente, relativamente ao ativo corrente.
- Quanto maior a rentabilidade do capital total em relação ao juro a pagar pelo capital alheio.

2.3.1 Rácios de Rentabilidade

Indicam a rentabilidade do capital próprio, ativo ou vendas.

$$\text{Rentabilidade do Capital Próprio (RCP)} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

$$\text{Rentabilidade das Vendas} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Vendas}}$$

2.3.2 Rácios de Atividade ou Funcionamento

Indicam o grau de utilização dos recursos da empresa.

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos (em dias)} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times 365$$

$$\text{Prazo Médio de Pagamentos (em dias)} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 365$$

$$\text{Rotação de Inventários} = \frac{\text{Custo das Vendas}}{\text{Inventários médios}}$$

2.3.3 Rácios de Solvabilidade

Indicam a capacidade da empresa de satisfazer os compromissos financeiros de médio e longo prazo.

$$\text{Solvabilidade Total (Autonomia Financeira)} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$$

Uma boa solvabilidade total corresponde a valores acima de 1/3.

$$\text{Solvabilidade Reduzida} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}}$$

Uma boa solvabilidade reduzida corresponde a valores acima de 1/2.

2.3.4 Rácios de Liquidez

Indicam a capacidade de a empresa satisfazer os compromissos financeiros de curto prazo através do fundo de maneo.

Fundo de maneo - diferenca entre Ativo Corrente e Passivo Corrente.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}} = \frac{\text{Caixa} + \text{Clientes} + \text{Inventário}}{\text{Passivo Corrente}}$$

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Inventário}}{\text{Passivo Corrente}} = \frac{\text{Caixa} + \text{Clientes}}{\text{Passivo Corrente}}$$

2.4 Análise Custo-Volume-Resultado

Custos Fixos - Gastos em que a empresa incorre independentemente da quantidade produzida (ex: Gastos de instalação).

Custos Variáveis - Variam proporcionalmente com a quantidade produzida (ex: custos de matéria-prima).

Ponto Crítico - Nível de atividade que corresponde a Lucro zero, ou seja, a quantidade produzida a partir do qual a empresa passa a ter lucro (ou seja, passa a ser rentável).

$$\begin{aligned} \text{Lucro} = 0 &\implies p * Q - CV - CF = 0 \\ &\implies p * Q - cv_u * Q - CF = 0 \\ &\implies (p - cv_u) * Q - CF = 0 \\ &\implies mc_u * Q = CF \end{aligned}$$

Q - Quantidade produzida e vendida

p - Preço de venda unitário

CV - Total dos Custos Variáveis

CF - Total dos Custos Fixos

cv_u - Custo variável unitário (constante)

$$mc_u = p - cv_u$$

mc_u - Margem de contribuição unitária

$$Q_c = \frac{CF}{mc_u}$$

Q_c - Quantidade crítica a partir da qual há lucro

$$R_c = p \times Q_c$$

R_c - Receita crítica a partir da qual há lucro

3 Análise de Projetos de Investimento

Investimento - Aplicação de recursos, com vista em obter retorno futuro.

3.1 Como calcular valores atuais e futuros

3.1.1 Juro

Remuneração cobrada pelo empréstimo de dinheiro (ou outro item).

- **Juro Simples:** $C_i \times (1 + r)$
- **Juro Composto** (no ano inicial $i = 0$)
 - **Capitalização:** $C_n = C_i \times (1 + r)^{n-i}$ (capital na n -ésima iteração)
 - **Atualização:** $C_i = \frac{C_n}{(1 + r)^{n-i}}$ (capital no ano i , baseado no valor atual)

3.1.2 Taxas de Juro

Taxa de Juro Nominal (r_n) - usa-se na avaliação de projetos a preços correntes, não está ajustada à inflação.

Taxa de Juro Real (r_r) - usa-se na avaliação de projetos a preços constantes, ajustada à inflação (i).

$$r_r = \frac{1 + r_n}{1 + i} - 1 \approx r_n - i$$

Taxa Anual Nominal (TAN) - seja r_a uma taxa de juro anual. A taxa mensal **proporcional** é:

$$r_{mp} = \frac{r_a}{12}$$

Taxa Anual Efetiva (TAE) - seja r_a uma taxa de juro anual. A taxa mensal **equivalente** é:

$$r_{me} = (1 + r_a)^{\frac{1}{12}} - 1$$

Dada uma taxa de juro mensal, podemos também calcular a TAE correspondente:

$$r_{ae} = (1 + r_m)^{12} - 1$$

Equivalência de Taxas de Juro - Duas taxas de juro dizem-se equivalentes se a sua aplicação corresponde ao mesmo valor, ao fim do mesmo período de tempo.

$$(1 + r_k)^k = 1 + r_a$$

3.1.3 Anuidade

Pagamento que é feito repetidamente, durante n períodos. Seja r a taxa de atualização, ou seja, o valor pelo qual se atualiza o pagamento, a cada iteração. Seja A o valor da anuidade.

- Valor do i -ésimo pagamento: $p_i = A \frac{1}{(1+r)^i}$
- Valor atual (soma das anuidades): $VA = A \frac{(1+r)^n - 1}{(1+r)^n \times r} = Af(r, n)$

A $f(r, n)$ chamamos **fator de anuidade**. Quando $n = \infty \Rightarrow f(r, \infty) = \frac{1}{r}$

3.2 Análise da Rentabilidade de Projetos de Investimento

Cash Flow - Fluxo financeiro, pode ser positivo ou negativo.

Investimento - Podemos redefinir um investimento como uma sequência de cash flows distribuídos no tempo, onde os primeiros são tipicamente negativos (despesa de investimento).

3.2.1 Valor Residual do Investimento (VR)

Valor gerado pela venda de um ativo fixo no final do projeto de investimento.

$$VR = VM - (VM - VC) \times \text{Taxa de Imposto}$$

VM - Valor de Mercado (esperado de venda do ativo no ano n)

VC = Valor de Compra - Deprec./Amortiz. acumuladas (valor contabilístico)

3.2.2 Cash-Flows de Exploração

Os cash-flows durante a fase de exploração (passada a fase inicial de investimento) serão habitualmente positivos se o projeto for lucrativo.

$$\text{CF Exploração} = RO \times (1 - \text{Taxa de Imposto}) + \text{Deprec./Amortiz.}$$

3.2.3 Atualizações

Depois de obter o Cash-Flow de Exploração conseguimos calcular o Cash-Flow total:

$$\text{Cash-Flow Total} = \text{Cash-Flow do Investimento} + \text{Cash-Flow de Exploração}$$

Devemos depois calcular o seu valor atualizado à taxa r para cada ano (n) :

$$\text{Cash-Flow Atualizado} = \frac{\text{Cash-Flow Total}}{(1+r)^n}$$

3.2.4 Custo Médio Ponderado do Capital (CMPC)

$$CMPC = \frac{D}{C_{total}} \times r_D \times (1 - t) + \frac{CP}{C_{total}} \times r_{CP}$$

t - taxa de imposto

r_D - taxa de juro da dívida (custo médio da dívida)

r_{CP} - taxa de remuneração dos acionistas + prémio de risco

3.2.5 Valor Atual Líquido (VAL)

Soma de todos os CF (cash-flow) do projeto devidamente atualizados à taxa r .

$$VAL(r) = \sum \frac{CF_K}{(1 + r)^K}$$

Um projeto é rentável se $VAL > 0$. Para dois projetos, se $VAL_A > VAL_B$ então P_A é melhor que P_B .

3.2.6 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

Valor da taxa de atualização (r) para a qual o $VAL = 0$. O projeto é rentável se $TIR > R$.

3.2.7 Período de Recuperação do Investimento (PRI)

Tempo necessário para que os cash-flows (atualizados a r) gerados pelo projeto igualem o capital investido inicialmente.

$$\sum_{K=0}^{PRI} \frac{CF_K}{(1 + r)^K} = 0$$

$$PRI = K_{\text{último CF acumulado negativo}} - \frac{\text{último CF}_{\text{acumulado negativo}}}{\text{CF}_{\text{atualizado de K}_{\text{primeiro CF acumulado positivo}}}}$$

3.2.8 Índice de Rentabilidade (IR)

Métrica para medir a rentabilidade de um investimento. Considera-se aceitável quando $IR > 1$.

$$IR = \frac{VAL + \text{Investimento Inicial}}{\text{Investimento Inicial}} = \frac{VA}{\text{Investimento Inicial}}$$

4 Gestão Estratégica

4.1 Processo de Formulação e Execução da Estratégia



4.1.1 Visão

A visão centra-se no **futuro** e estabelece uma direção de longo prazo. É elaborada pela **gestão de topo** de uma organização, comunicada posteriormente aos investidores e às camadas inferiores da hierarquia.

4.2 Objetivos

Os objetivos convertem a visão (que é abstrata) em **alvos de desempenho** específicos e permitem monitorar o desempenho da organização.

São transversais a toda a estrutura organizacional, sendo estabelecidos de uma forma descendente, mas de forma colaborativa, de modo a garantir que os objetivos estabelecidos para níveis inferiores apoiam os objetivos dos níveis superiores.

Os objetivos devem:

- ser quantificáveis
- ser mensuráveis
- ter um prazo para serem atingidos

4.3 Análise Estratégica

4.4 Formulação da Estratégia

A Formulação da Estratégia pode ser dividida em 4 níveis:

- Estratégia ao nível corporativo
- Estratégia ao nível do negócio
- Estratégia ao nível funcional
- Estratégia ao nível operacional

5 Marketing

5.1 Conceitos Fundamentais

5.2 Segmentação, Targeting e Posicionamento (STP)

5.2.1 Segmentação

5.2.2 Targeting

5.2.3 Posicionamento

5.3 Marketing Mix

5.3.1 Produto

5.3.2 Preço

5.3.3 Distribuição

Processo de levar um produto/serviço às pessoas certas no tempo certo, considerando o lucro e a eficácia.

Os circuitos de distribuição podem ter vários níveis, quanto maior o número de intermediários entre o produtor e consumidor, maior o nível.

Tipos de distribuição (em função do nível):

- **Distribuição exclusiva**

Apenas uma ou muito poucas lojas de uma pequena cadeia, restringindo o número por área geográfica - por exemplo venda de produtos Gucci através das lojas daquela marca.

- **Distribuição seletiva**

Apenas alguns intermediários, para manter controle, por exemplo, sobre o tipo de serviço - por exemplo certos modelos de televisores podem ser vendidos apenas através de certas cadeias de lojas.

- **Distribuição intensiva**

Em muitos pontos de distribuição - frequentemente associada a bens de conveniência, tais como refrigerantes, massas, arroz, jornais.

5.3.4 Comunicação/Promoção

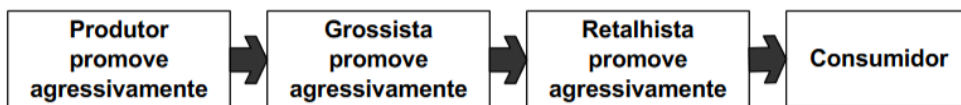
Conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa para comunicar com os seus clientes - atuais e potenciais.

Principais componentes da comunicação/promoção:

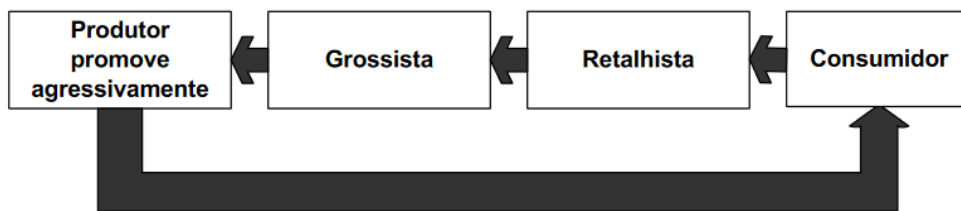
- **Publicidade** - Forma paga de apresentação e de comunicação não pessoal de organizações, ideias, bens ou serviços, efetuada por um patrocinador identificado, para uma audiência alvo, através de um meio de comunicação de massas.
- **Promoção de Vendas** - Incentivos de curto prazo e temporários destinados a encorajar experimentação ou compra (ou recompra) de um bem ou serviço.
- **Força de Vendas** - Interação pessoal com compradores (correntes e potenciais).
- **Marketing Direto** - Comunicação ou solicitação direta da atuação de clientes atuais e potenciais específicos utilizando o correio, telefone, e-mail ou outros meios não pessoais.
- **On-line, social media e mobile marketing** - Atividades on-line e programas desenhados para envolver clientes atuais ou potenciais: websites, comunidades on-line, blogs e redes sociais como Facebook e Twitter, mensagens de texto e apps para smartphones e tablets.
- **Relações Públicas** - Programas destinados a promover e/ou proteger a imagem da organização ou dos seus produtos.
- **Eventos e Experiências** - Eventos e experiências são atividades e programas patrocinados e concebidos para criar interações diárias ou especiais com marcas.

Estratégias Push e Pull

- Estratégia Push



- Estratégia Pull



Resumo

Marketing típico em cada fase do ciclo de vida, embora esteja longe de universalmente aplicável.

	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Objetivos de Marketing	Criar consciência e experimentação	Maximizar de quota de mercado	Maximizar lucro defendendo quota de mercado	Reduzir despesas e retirar o máximo de valor
Produto	Produto básico	Oferecer extensões, serviços, garantias	Diversificar marcas e modelos	Abandonar itens mais fracos
Preço	Baseado no custo	Penetração	Face à concorrência	Baixar preço
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Evoluir para seletiva
Promoção	Publicidade/vendas pessoais para criar consciência nos inovadores e distribuidores; Promoção de vendas para experimentação	Publicidade/vendas pessoais para consciência e interesse Promoção de vendas reduzida	Publicidade/vendas pessoais para dar ênfase a diferenças de marca e benefícios Promoção de vendas para troca de marca	Reduzir a níveis mínimos (indispensáveis para retenção de núcleo duro)