

**Gestão**

Resumo

**Rafael Rodrigues**

LEIC  
Instituto Superior Técnico  
2023/2024

# Contents

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>3</b>
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
<b>2</b>	<b>Informação Financeira</b>	<b>5</b>
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 . . . . .	7
2.4	Análise Custo-Volume-Resultado . . . . .	8
<b>3</b>	<b>Análise de Projetos de Investimento</b>	<b>9</b>
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
<b>4</b>	<b>Gestão Estratégica</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>Marketing</b>	<b>12</b>

# 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
<b>Resultado Bruto (RB)</b>
Outros Rendimentos
Outros Gastos
<b>Resultado Operacional (RO)</b>
Juros
<b>Resultado Antes de Impostos (RAI)</b>
Impostos
<b>Resultado Líquido (RL)</b>

## 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 maneiio.

**Fundo de maneiio** - 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**

5    **Marketing**