GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

EXAME 5-02-2008

ORGANIZAÇÃO: é um conjunto de pessoas, onde cada um tem a sua função para atingir determinados objectivos, e onde cada um também tem objectivos próprios.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Elementos externos importantes para as operações da organização (matérias primas, recursos financeiros e humanos).

Uma organização é afectada por inumeros factores que irão dificar o seu desempenho e consequentemente afectar os seus objectivos.

ELEMENTOS DE ACÇÃO DIRECTA: influenciam directamente nas actividades da organização:

- GOVERNO
- FORNECEDORES
- SINDICATOS
- CLIENTES
- CONCORRENCIA
- BANCA

ELEMENTOS DE ACÇÃO INDIRECTA: influenciam indirectamente as actividades da organização, estes elementos podem ser:

- VARIAVEIS SOCIAIS (ESTILOS DE VIDA)
- VARIAVEIS TECNOLOGICAS (DESENVOLVIMENTO)
- VARIAVEIS ECONOMICAS (TAXAS JURO, INFLACÃO)
- VARIAVEIS POLITICAS (LEGISLAÇÃO)

Exemplo: Greve nos transportes!!

(PAGINA 8)

GESTOR:

FUNÇÕES DE UM GESTOR → Controlo, dirigir.
Interpretar os objectivos e atingir os mesmos.

A actuação de um gestor avalia-se por:

Eficiência → Conseguir ou ultrapassar objectivos com menos recursos.

Eficácia → Atingir os objectivos a qualquer custo.

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões necessárias e essenciais.

APTIDÃO CONCEPTUAL: Capacidade de aprender ideias gerais e abstractas e aplica-las em situações concretas.

APTIDÃO TÉCNICA: Capacidade para usar conhecimentos, técnicas ou metodos especificos no seu trabalho concreto.

RELAÇÕES HUMANAS: Capacidade de compreender, motivar e obter adesão de outras pessoas da organização.

(PAG 13)

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (FAYOL):

Fayol, considerado "O pai da moderna teoria da gestão" desenvolveu a sua teoria numa perspectiva global, destinado à organização como um todo. Fayol dividiu as funções empresariais em 6 actividades fundamentais, comercial, técnica, segurança, contabilidade financeira e administração, para esta ultima fayol sugere 14 principios basicos de gestão:

(PAG 14)

TEORIA DA BUROCRACIA:

Ordem, sistema, racionalidade, uniformidade e a consistencia. A cada Trabalhador eram atribuidas áreas especificas de actuação e responsabilidade na base da sua competencia e capacidades. A teoria defendia um sistema ordenado de supervisão e subordinação e uma unidade de comando.

(PAG 14)

TEORIA DA DECISÃO:

As pessoas que desenvolvem a sua actividade em organizaçoes racionais, têm tendencia para terem tambem comportamentos racionais. Baseio-se nas regras e experiencias que dispõem, escolhendo as soluçoes que lhes parecem adequadas mais do que a soluçoes optimas.

(PAG 15)

ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS:

A chave para o alcance de elevadas produtividades está no grau de satisfação do empregado no seu trabalho.

AMBIENTE GERAL (PAG 29)

Considera-se ambiente geral o conjunto amplo e complexo de condições e factores externos que envolve e influencia difusamente todas as empresas.

AMBIENTE GERAL → VARIAVEIS LEGAIS, ECONOMICAS, SOCIAIS,
(CONTEXTUAL)

EMPRESA

AMBIENTE DE TAREFA → CLIENTES, FORNECEDORES,
(TRANSACIONAL) CONCORRENTES.

(PAG 51)

MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL (EXTERNO)
(ANALISE PEST)

Este meio pode ser desagregado em 4 contextos:

1- CONTEXTO ECONÓMICO → determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. Inclui as seguintes variáveis:
- Produto interno bruto
- Taxa de inflação
- Taxa de juros
- Taxa de câmbio
- Taxa de desemprego
- Balança comercial
- Custos energéticos
- Taxa de poupança / Endividamento

2- CONTEXTO SOCIAL-CULTURAL → Reflete os valores, costumes e tradição da Sociedade, a suas principais variáveis são:
- Estilos de vida
- Valores Sociais
- Taxa de Natalidade
- Estrutura Etária
- Taxa de Analfabetismo
- Distribuição Geográfica
- Nível educacional
- Composição Étnica

3- CONTEXTO POLITICO-LEGAL → Condiciona a colocação de poder e providencia o enquadramento legal da Sociedade, principais variáveis:
- Estabilidade Política
- Política económica
- Enquadramento legal
- Legislação laboral
- Restrições ao comercio
- Leis Anti-Monopólio e Lobying

MEIO ENVOLVENTE TRANSACIONAL (EXTERNO)

O meio envolvente transacional é constituído por todos os elementos (Agentes e factores) que interagem directamente com a indústria em que a empresa opera. Os principais elementos a considerar na análise deste meio são:

1- **CLIENTES** → São os actuais ou potenciais consumidores dos bens e serviços pela indústria. O seu conjunto é o chamado Procura ou Mercado. É fundamental a identificação rigorosa da natureza e comportamento dinâmico dos vários segmentos de mercado, a fim de adoptar a gestão da empresa à especificidade e evolução de cada grupo de clientes. Devem ser caracterizados em função de 7 critérios:

- QUEM → Natureza dos compradores
- O QUÊ → Produtos/serviços comprados
- PARA QUEM → Natureza dos utilizadores
- QUANDO → Ocasião de compra
- ONDE → Local de compra
- PORQUÊ → Razão da compra
- COMO → Modo de compra

Após a identificação das variáveis é conveniente construir uma ou mais matrizes de segmentação.

QUEM - ONDE/QUEM - O QUÊ/QUANDO - ONDE

As variáveis de segmentação devem ser seleccionadas e agrupadas de forma pertinente.

3- **FORNECEDORES** → São as organizações e pessoas que fornecem à indústria os inputs necessários à sua laboração. Deve-se manter, na sua análise, uma perspectiva ampla dos inputs requeridos pelas empresas, estudando não só a evolução como também a dinâmica das principais fontes de recurso.

4- **COMUNIDADE** → São elementos específicos da localidade ou país onde a indústria está instalada. A sua análise tem como objectivo a antecipação da evolução da comunidade no desempenho da empresa. A análise da comunidade deve ainda incidir sobre a actuação de outros agentes e grupos de interesse de carácter nacional e internacional (Governo, associações sindicais e patronais, ambientalistas e defesa do consumidor)

ATRACTIVIDADE DA INDUSTRIA

A atractividade de um sector pode ser avaliada através de 3 medidores essenciais:

- Valor de vendas e pontuação de serviços totais do sector.
- Taxa de crescimento das vendas e pontuação de serviços
- Rentabilidade das vendas e pontuação de serviços.

(1-) POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS →

Possibilidade de novas empresas passarem a competir na industria. O potencial de novas entradas é tanto menor, quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação. A disponibilidade de recursos avultados, um grande envolvimento nos custos por parte dos concorrentes já estabelecidos e um historial de reacção vigorosa tendem a indicar uma retaliação significativa face a novas entradas.
Existem várias fontes distintas de barreiras à entrada:

- Economias de escala
- Diferenciação do produto
- Requisitos de capital
- Custos de mudanças
- Acesso a canais de distribuição
- Diferença de custo extra-escala
- Políticas governamentais

(2-) PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS →

Tratam-se de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da industria. Quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menos a rentabilidade estrutural do negócio.
A pressão destes produtos é geralmente maior quando a razão preço-qualidade é reduzida à partida ou quando a industria dos produtos substitutos tem uma rentabilidade elevada e, portanto, pode baixar rapidamente os preços sem afectar a qualidade.

(4-) PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES →

Trata-se da capacidade dos clientes de influenciarem os termos em que os produtos ou serviços são adquiridos à indústria, quanto maior o seu poder negocial, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. Este poder tende a ser maior quando:

- A industria cliente é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da industria fornecedora.

- Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da industria cliente.

- A rentabilidade estrutural da industria cliente é baixa.

- Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante.

- Os produtos da industria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da industria cliente

- A industria cliente dispõem de informação total sobre a industria fornecedora.

(5-) RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTE ACTUAIS →

Intensidade competitiva entre as empresas a operar na industria, quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio.

Identificada a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do negócio, cada empresa deve optar por uma de 3 vias alternativas de enquadramento na indústria:

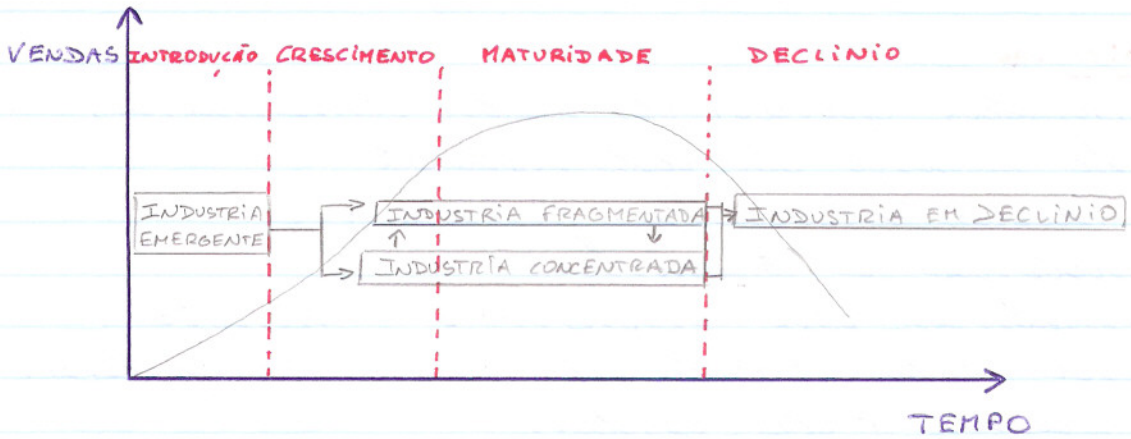
(PASSIVA)
1- ADEQUAÇÃO → Aceitar a configuração da indústria e adequar a empresa às suas características, limitando-se a criar defesas sólidas contra a acção das 5 forças ou encontrando segmentos onde o efeito das forças é menos acentuado.

(ACTIVA PROACTIVA)
2- INTERVENÇÃO → Não aceitar a configuração da indústria e tentar alterar o balanço das 5 forças em proveito próprio, melhorando assim a posição da empresa no sector.

(ACTIVA PROACTIVA)
3- ANTECIPAÇÃO → Prever a evolução da indústria e posicionar a empresa de forma a beneficiar da configuração futura das 5 forças, influenciando o desenvolvimento do sector em proveito próprio.

CICLO DE VIDA DE UMA INDÚSTRIA (PAG 58 E 59)

Ao longo do ciclo de vida de uma indústria as vendas totais dos concorrentes tendem a atravessar 4 fases distintas:



INDÚSTRIA EMERGENTE (INTRODUÇÃO) →
O setor começa a desenvolver-se e a abrir novas empresas (EX: TV CABO, PAINEIS SOLARES).

INDUSTRIA FRAGMENTADA (CRESCIMENTO) →
O setor está estabelecido, poucas empresas obtêm uma quota de mercado significativa e nenhuma pode influenciar a evolução da indústria.

INDUSTRIA CONCENTRADA (MATURIDADE) →
O setor está estabelecido, um reduzido número de empresas detém uma quota significativa de mercado e pode influenciar a evolução da indústria.

INDÚSTRIA EM DECLÍNIO (DECLÍNIO) →
O setor encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandona-lo (EX: maquinas de escrever, carvão e algodão).

FACTORES CRITICOS DE SUCESSO

têm a sua origem na combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência.
- Quais são os factores chave de compra do mercado?
- Quais os factores de competição da indústria?

↳ São as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor, pelo que devem ser muito bem executados para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio. Devem satisfazer 3 critérios:

- Aplicáveis a todos os concorrentes
- Relevância decisiva
- Possível de controlar pela empresa.

DINAMICA DE CUSTOS

Dispor de recursos abundantes e de boa qualidade não é suficiente para garantir uma superioridade sustentada face à concorrência. É necessário que todos os recursos estejam a ser utilizados de uma forma produtiva e eficiente. Com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente tem uma vantagem no mercado.

COMO É POSSIVEL UTILIZAR MENOS RECURSOS? ⟷ COMO É POSSIVEL UTILIZAR MELHOR OS ACTUAIS RECURSOS?

↓

SER MAIS COMPETITIVO

A maioria das medidas de aumento de produtividade e de redução de custos podem ser enquadradas em 3 tipos distintos de economia:

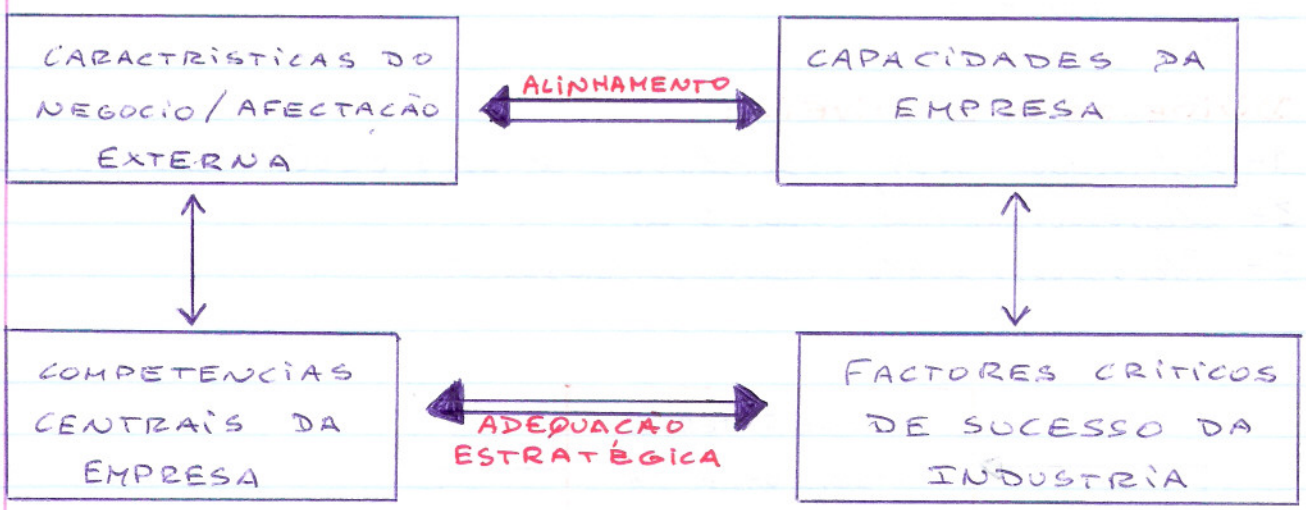
ECONOMIAS DE ESCALA
Diminuição dos custos unitarios através do aumento do Volume de operações
(DESTRIBUIÇÃO E MARKTING)

ECONOMIAS DE EXPERIENCIA
Diminuição dos custos unitarios através da aprendizagem de maneiras mais eficientes de desempenhar as funções
(PRODUÇÃO)

ECONOMIAS DE GAMA
Diminuição dos custos unitarios através da extensão das operações da empresa para novas actividades.
(PARTILHA DE RECURSOS HUMANOS COMUNS - JORNAL - TV - REVISTA)

ADEQUAÇÃO E INTENTO ESTRATÉGICO

Identificados as características do meio envolvente e a natureza das competencias da organização, é altura de alinhar a empresa com a evolução do mercado e da concorrencia. O nível de adequação estratégica de uma empresa é função do seu enquadramento no meio envolvente, isto é, do grau de correspondencia entre as suas competências centrais e os factores criticos de sucesso do negócio.



ANALISE SOWT (PAG 53)

Para um bom gestor as ameaças constituem sempre oportunidades latentes.
A analise SWOT implica que as empresas devem concentrar as suas atenção na melhoria das suas competencias, para no momento certo tirar o maximo proveito possivel das oportunidades.

MISSÃO, OBJECTIVOS E ESTRATÉGIAS

Não se tem uma estratégia sem ter um objectivo, assim verifica-se em que medida a missão, os objectivos e a estratégia formam uma sequência logica de raciocinio estrategico e então adequados na visão global da empresa.

VISÃO

MISSÃO → OBJECTIVOS → ESTRATÉGIA

MISSÃO →

A visão de uma empresa traduz, de forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser alcançadas. A explicitação da visão dá, geralmente, origem à missão da empresa - uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientação globais da empresa para o futuro.

FIXAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E OBJECTIVOS →

A Missão deve:

- Acentuar o domínio das competencias centrais mais relevantes para a satisfação dos factores criticos de sucesso do negocio
- Ter um caracter simultaneamente estratégico e operacional.

A vertente estratégica focaliza as energias da empresa para o sucesso a longo prazo, enquanto a vertente operacional baliza a actuação tactica do curto e médio prazo.

Desvantagens - limita o âmbito de crescimento futuro da empresa por restringir as suas áreas de actuação.

Sempre que se justifica a missão da empresa pode ser alterada, mas é importante tornar clara a razão desta mudança. A missão deve ser explícita, clara e bem difundida.

OBJECTIVOS →

A missão é um conjunto de objectivos concretos, como forma de orientar a empresa. Os objectivos têm 2 características fundamentais:

1- QUANTIFICAÇÃO → Deve ser quantificado e medido (EX: reduzir a taxa de defeituosos para 25%.)

2- DIMENSÃO TEMPORAL → Deve ser enquadrado no tempo (EX: Aumentar a quota de mercado em 3 anos em 15%)

Para além de quantificarem e definidos no tempo, os objectivos devem obedecer às seguintes características:

- HIERARQUIA
- CONSISTENCIA
- ATINGIBILIDADE

Os objectivos financeiros da organização devem ser contemplados com objectivos não-financeiros de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos seus interesses a longo prazo.

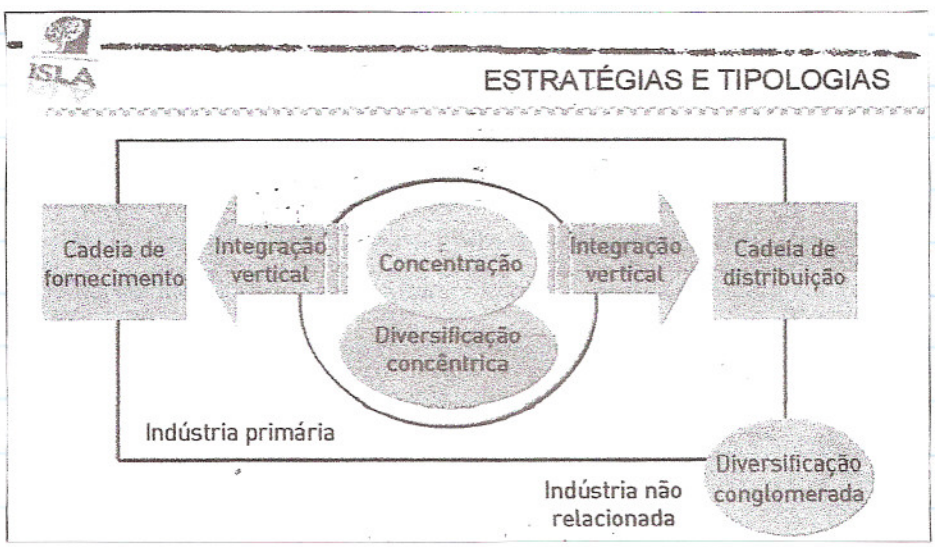
OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS:

São normalmente objectivos não financeiros, devem ser conciliados com os restantes objectivos da empresa. Na fixação de objectivos, estratégicos ou não, devem ser tomados em consideração 2 factores:

1- HORIZONTE DE IMPLEMENTAÇÃO → Os objectivos de curto prazo devem estar subordinados aos objectivos de longo prazo, de forma a garantir a coerência na actuação da empresa.

2- ÂMBITO DO NEGÓCIO → Empresas diversificadas que operam em mais de um sector devem definir objectivos globais para toda a organização e objectivos específicos para cada negócio individual.

ESTRATÉGIAS E TIPOLOGIAS



BUSINESS STRATEGY:

Depois de tomadas as decisões estratégicas ao nível corporativo que irão determinar quais os areas de negócio onde a empresa irá competir, passamos para a analise das estratégias a nível do negócio.

↳ São acções que irão permitir a conquista de vantagens competitivas. Normalmente a conquista das vantagens é obtida através da:

- LIDERANÇA POR CUSTOS → Estratégia definida pela empresa que compete no seu mercado, produzindo e distribuindo os seus produtos ou serviços tirando partido dos seus custos mais reduzidos que os dos seus concorrentes

- DIFERENCIAÇÃO → Processo que tenta tornar o produto ou serviço unico aos olhos do cliente. Normalmente a posição de diferenciação é marcada por factores como:
  - Qualidade do produto/serviço
  - Marketing e distribuição
  - Serviço oferecido

- FOCO → Dirige todos os esforços na direcção de um particular segmento de mercado que pode ser definido como um grupo de clientes com caracteristicas proprias.

As estratégias de crescimento, em termos gerais, são quatro:

- Produtos actuais
- Produtos novos
- Mercado actual
- Novos Mercados

4 ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO ESTRATEGICA:

1- Definição das tarefas estrategicas: representa a articulação necessaria para que os colaboradores conheçam o seu contributo, redefinindo o relacionamento entre as diferentes partes.

2- Avaliação das capacidades organizacionais para a implementação das tarefas.

3- Fixação de uma agenda de implementação: Definição das alterações aos padrões de gestão, da forma como as actividades criticas e interdependentes vão ser geridas, do conhecimento e competencias necessarios para os individuos, da estrutura, medidas, informação, recompensas. Estes factores irão afectar o comportamento dos nossos agentes.

4- Definição do plano de implementação

Deverá ser desenvolvido um sistema de controlo estrategico para apoiar os gestores na avaliação da implementação, validar desvios e se necessarios empreender medidas correctivas.

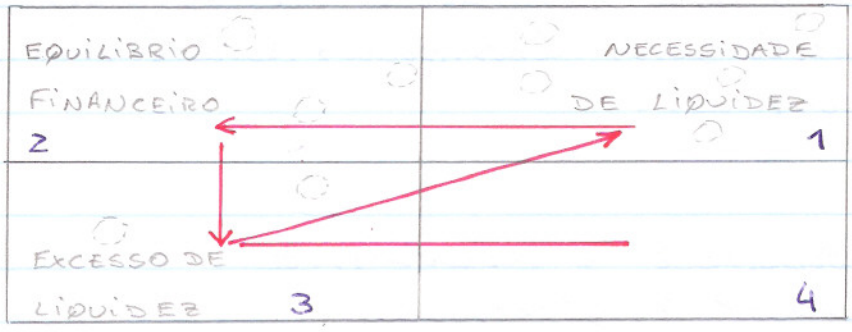
ESTRATEGIA CICLO VIDA DO PRODUTO: (PAG 57)

O ciclo de vida do produto é o padrão de desenvolvimento de um produto, geralmente medido em volume de vendas que por norma tem uma evolução incluindo 4 fases - INTO, CRESCIMENTO - MATURIDADE - DECLINIO

VANTAGENS:
- ⊕ É muito operacional
- ⊕ Não tem necessidade de análises sofisticadas e pormenorizadas de cada actividade.
- ⊕ Facilita a análise de equilíbrio do carteira e favorece estratégias radicais quando parecem necessárias.

DESVANTAGENS:
- ⊖ Carácter mecanicista
- ⊖ Visão estática das variáveis, impede a visão dinâmica da realidade
- ⊖ Não corresponde à realidade total e apenas faz sentido em algumas situações

Deverá procurar equilibrar a atenção e aplicação de fundos. Deverão distribuir-se de forma equilibrada pelos 3 primeiros quadrantes:



MATRIZ GE/MCKISEY (PAG 63)

O desenvolvimento do modelo assenta no pressuposto que uma quota muito elevada não é condição necessária para uma empresa ser bem sucedida num dado produto, como salienta o modelo BCG.

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS (PAG 101)

A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre a formulação e a implementação de estratégias. Após a formulação da estratégia é necessário proceder à criação da estrutura que servirá de suporte à implementação das opções delineadas.

MACRO-ESTRUTURA
- Relacionada com a totalidade das divisões da empresa

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (DUAS VERTENTES)

MICRO-ESTRUTURA
- Relacionada com a organização das actividades dentro de uma divisão ou empresa específica.

↳ Esqueleto da empresa (conselho de administração, divisões, accionistas etc)

A estrutura da empresa deve ser feita por medida, ou seja, consoante a função da empresa.

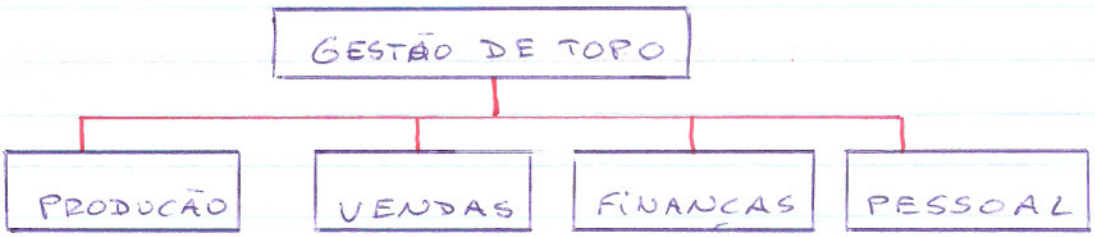
A estrutura de qualquer organização pode ser analisada em função de 3 factores:

FORMALIZAÇÃO → Importancia relativa das regras e procedimentos explícitos numa organização (Ex: Pilotos de aviões)

CENTRALIZAÇÃO → Nível a que são tomadas as decisões de uma empresa (EXERCITO)

COMPLEXIDADE → Características da dispersão espacial, diferenciação vertical e horizontal da empresa.

② **ESTRUTURA FUNCIONAL** → Adequada a médias empresas com uma gama de produtos mais extensa para um número restrito de mercados.
Gestores individuais responsabilizam-se pela execução de funções específicas, como produção, vendas, finanças e gestão de pessoal. O planeamento é efetuado numa perspetiva de médio prazo para assegurar a efetiva coordenação entre as diversas funções. Esta estrutura permite à empresa expandir a sua estratégia de produtos-mercados para um maior número de segmentos e de linhas de produtos complementares e aumentar o seu nível de integração vertical.



VANTAGENS → Concentração de recursos e atenção numa indústria de que resulta um grau elevado de especialização. Avanços na curva da aprendizagem e redução dos custos operacionais ao longo do tempo. O recrutamento e as promoções na carreira são facilitados pela possibilidade de desenvolvimento de competências em funções específicas.

DESVANTAGENS → Conflitos de interesses entre áreas distintas. Dificuldades de comunicação e coordenação se não houver uma visão partilhada dos objetivos da empresa. Necessidade de aplicar critérios distintos de avaliação de desempenho.

MICRO ESTRUTURAS

A microestrutura diz respeito à organização dos grupos de trabalho no seio das divisões ou departamentos da empresa.

GRUPO DEPARTAMENTAL → Adoptado quando existe necessidade de grande interacção entre os vários departamentos.

GRUPO DE LIGAÇÃO → Adoptado para facilitar a coordenação entre grupos departamentais

UNIDADE DE PROJECTO → Adoptado para integrar elementos de departamentos distintos durante um dado período de tempo.

EQUIPA INDEPENDENTE → Adoptado para levar a cabo actividades fora do contexto dos departamentos da empresa.

PROCESSO DE CONTROLO (PAG 211)

O controlo é o processo de comparação entre o desempenho actual e os standards (padrões) previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias. A finalidade do controlo é evitar que os erros corram mal mais do que corrigi-los à posteriori.

PADRÕES MAIS UTILIZADOS:

PADRÕES DE TEMPO → Servem para medir o tempo gasto para produzir um determinado produto ou executar uma determinada tarefa.

PADROES DE PRODUTIVIDADE → medem a quantidade de produção ou de serviço num dado período de tempo.

PADROÊS DE CUSTO → baseiam-se nos custos associados à produção de bens ou serviços.

PADRÕES DE QUALIDADE → baseiam-se no nível de perfeição desejado.

PADRÕES DE COMPORTAMENTO → têm por base o tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma empresa.

Além do estabelecimento de padrões, é preciso definir também os níveis de tolerância normalmente expressa em percentagem de desvio permitida sem que se dê lugar a acção correctiva.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Consiste na comparação dos padrões com os realizações, ou seja, no calculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerancia foram ou não ultrapassados.
Contudo nas áreas menos técnicas, muitas vezes acontece que tanto os padrões como a avaliação de desempenho são dificeis de definir.

PONTOS ESTRATÉGICOS DE CONTROLO:

São basicamente os pontos críticos situados ao longo do processo produtivo e que são selecionados para uma análise criteriosa dos desvios.
A selecção destes pontos deve obedecer a determinados requisitos, nomeadamente:

→ Os pontos estratégicos devem reportar-se às operações ou acontecimentos-chave no processo.
→ Devem estar localizados de tal modo que permitam a identificação de problemas antes da ocorrência de prejuízos graves.
→ Conduzam a uma ampla perceção do nível de desempenho da empresa.
→ Devem ser em número adequado e produzirem informação sintética e rápida.
→ Deve ser estabelecido numa perspetiva de equilíbrio das diversas áreas controladas face aos objetivos pretendidos.

REAÇÕES NEGATIVAS AO CONTROLO:

Resultam da ocorrência de situações como:

→ Controlo não é apropriado
→ Padrões demasiado ambiciosos/mal definidos
→ Padrões imprevisíveis na prática
→ Atribuição de responsabilidades a uma pessoa sem lhe dar os meios necessários para o desempenho da tarefa.
→ Existência de padrões contraditórios

GESTÃO FINANCEIRA

PAPEL DO GESTOR FINANCEIRO:

- Obtenção de fundos para a empresa junto dos financiadores e investidores.
- Aplicação dos fundos na actividade da empresa.
- Geração de fundos através da actividade da empresa.
- Reinvestimento de fundos na própria empresa.
- Remuneração dos investidores que aplicaram fundos na empresa.

PAPEL DA GESTÃO FINANCEIRA:

AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO → porque em última análise a estratégia da empresa tem que produzir resultados financeiros para os accionistas da empresa

SUPORTE → Porque só com uma estrutura financeira saudável e consentânea com a estratégia definida, a empresa pode ser bem sucedida.

OBJECTIVO DA GESTÃO FINANCEIRA:

É maximizar o valor da empresa e dotar a empresa de uma estrutura financeira e de disponibilidades de fundos que lhe permitam levar a cabo a sua estratégia global.

MAXIMIZAR O VALOR DA EMPRESA:

Como utilizar os recursos financeiros, de modo a maximizar o cumprimento dos seus objectivos?

- Decisão de investimento
- Decisão de financiamento

OBJECTIVOS DA CONTABILIDADE:

- Ajudar a gerencia nas custodia dos activos e no controlo das operações empresariais.

- Fornecer aos utentes, exteriores à empresa, elementos financeiros essenciais à actuação em relação a ela.

- Fornecer a nivel nacional, elementos essenciais para efeitos estatisticos e de tributação.

PRINCIPIOS CONTABILISTICOS:

- Da continuidade
- Da consistencia
- Da especialização ou do acercamento
- Do custo histórico
- Da prudencia
- Da substancia sob a forma
- Da materialidade

MÉTODO CONTABILISTICO:

- PATRIMONIO → Conjunto de valores sujeitos a uma gestão e afectos a um determinado fim.

No desenvolvimento da sua actividade, a empresa, estabelece relações que originarão um conjunto de DIREITOS E OBRIGAÇÕES

DIREITOS → Dividas a receber (creditos da empresa ou debitos de terceiros).

OBRIGACÕES → Dividas a pagar (debitos da empresa ou creditos a terceiros).

CONTA:

Conjunto ou classe de elementos patrimoniais homogéneos expressos em unidades de valor. Podemos identificar na conta dois aspectos:

- O TÍTULO → Elemento fixo, que deverá ser estabelecido por forma a destacar a característica agrupadora dos elementos que a integram

- O VALOR → Que representa a soma monetária dos seus elementos, traduz a extensão da conta.

CLASSIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DAS CONTAS

- ACTIVO: Compreende todos os elementos patrimoniais activos, aqueles que apresentam a característica de serem propriedade da pessoa ou empresa considerada.

- PASSIVO: Compreende todos os elementos patrimoniais passivos, isto é, obrigações financeiras que o titular do património terá de satisfazer.

- CAPITAL PRÓPRIO: Engloba todos os elementos abstractos (capital, reservas, resultados), por que traduz a diferença entre o activo e o passivo.

DOCUMENTOS CONTABILÍSTICOS

INVENTÁRIO → Consiste numa relação, referida a uma determinada data, de elementos patrimoniais da empresa devidamente quantificados e valorizados.

INDICADORES ECONÓMICO – FINANCEIROS

1. Rácios de Liquidez

Medem a capacidade da empresa de responder aos seus compromissos de pagamentos no curto prazo.

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo de Funcionamento}}$$

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Activo Circulante - Existências}}{\text{Passivo de Funcionamento}}$$

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo de Funcionamento}}$$

2. Rácios de Solvabilidade

Permitem avaliar a forma como a empresa está a financiar a sua actividade.

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

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Cobertura do imobilizado} = \frac{\text{Capitais Permanentes}}{\text{Activo Fixo}}$$

3. Rácios de Rendibilidade

Os rácios de rentabilidade reflectem a capacidade que a empresa tem de gerar resultados.

$$\text{Rendibilidade do Activo} = \frac{\text{Resultado Antes Impostos e Enc. Financeiros}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Rendibilidade do Capital Próprio} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$$

$$\text{Rendibilidade das Vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}}$$

4. Rácios de Actividade e Funcionamento

Medem a eficiência com que a empresa está a utilizar os seus activos. Caracterizam aspectos operacionais das actividades económicas de uma empresa.

$$\text{Rotação do Activo} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Prazo Médio de Stocks} = \frac{\text{Existências}}{\text{Vendas}} \times 12$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times 12$$

$$\text{Prazo Médio de Pagamentos} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 12$$

Vantagens da Análise de Rácios e Indicadores

Permitem obter informações sintéticas sobre a gestão.
Tornam mais significativa a informação de conjunto proporcionada.
Facilitam comparações.
Ajudam a obter explicações sobre determinados fenómenos.
Ajudam a formular perguntas.

Limitações da análise de rácios e indicadores

Os indicadores não devem ser interpretados de forma isolada. Devem sim ser vistos à luz da gestão estratégica da empresa. Os indicadores fornecem informação parcelar sobre a situação financeira da empresa. Devem ser complementados com outras informações e análises.
Análise evolutiva e comparativa.
Análise de fluxos de caixa.
A análise financeira utiliza maioritariamente informação sobre o passado da empresa

Análise Custo – Volume – Resultados
Análise que permite identificar o volume de negócios a partir do qual se obtém lucros

Definições
Custos Variáveis (CV): são aqueles que (ao nível da empresa no seu todo) variam consoante o nível de actividade (produção, vendas, quantidades, ...).
Custos Fixos (CF): são aqueles que se mantêm constantes independentemente do nível da actividade.

ANÁLISE CUSTO – VOLUME – RESULTADOS

Definições
Margem de contribuição unitária (mcu): diferencial entre o preço de venda unitário(pvu) e o custo variável unitário (cvu).

mcu = pvu – cvu

Margem de contribuição (MC): diferencial entre as vendas (V) e os custos variáveis (CV).

MC = V –CV = mcu□Q = (pvu – cvu)□Q

O ponto crítico será o volume de vendas para o qual o resultado é nulo (Q* – quantidade e V* – valor):

$$L = V - (CV + CF) \quad \Leftrightarrow \quad 0 = pvu * Q^* - cvu * Q^* - CF \quad \Leftrightarrow \quad Q^* \underbrace{(pvu - cvu)}_{mcu} = CF$$

$$Q^* = \frac{CF}{mcu} \quad \Rightarrow \quad V^* = pvu * Q^* = pvu * \frac{CF}{mcu} = \frac{CF}{\frac{mcu}{pvu}} = \frac{CF}{\frac{Q * mcu}{Q * pvu}} = \frac{CF}{\frac{MC}{V}}$$

AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS

1. Introdução

Investimento – aplicação defundos escassos que geram rendimentos, durante um certo período de tempo, de forma a maximizar a riqueza da empresa.
Projecto de investimento (2 acepções):
Enquanto plano (intenção) de investimento: proposta de aplicação de recursos escassos, que possuem aplicações alternativas, a um negócio que espera-se, gerará rendimentos futuros, durante um certo período de tempo, capazes de remunerar a aplicação.
Enquanto estudo (processo escrito) de intenção de investimento: concretização, no papel, da intenção de investimento, as duas acepções são equivalentes.

2. Aplicação da técnica de análise de projectos de investimento

Decisão de substituição (exemplo): uma empresa utiliza 3 máquinas que custaram 100.000 € cada e que se encontram 70% depreciadas. Podem ser substituídos por uma máquina única máquina que custará 200.000 €. Espera-se que em laboração normal esta nova máquina poupe, em cada ano, 40.000 € em mão-de-obra, manutenção, etc., por um período de 5 anos. Devem estas máquinas ser substituídas?
Dimensão de fábrica (exemplo): uma empresa tem que escolher entre uma pequena unidade que custa 1 milhão de € e uma grande unidade que custa 1,5 milhões de €. Calculados os ganhos esperados das duas unidades verificou-se que a pequena tinha um retorno de 20% e a grande de 17%. Qual das fábricas deve ser escolhida?
Alugar ou comprar (exemplo): uma empresa pode alugar um computador ou pode comprar. O custo do equipamento é de 300.000 € e a renda é de 10.000 € / mês. Prevê-se que o desenvolvimento tecnológico torne este equipamento obsoleto em 5 anos. Deve a companhia comprar ou alugar?

3. Objectivos de Investimento

Investimento de substituição: renovar o capital existente, envelhecido por causas internas ou externas.
Investimento de expansão: antes da sua realização, o promotor defronta-se com insuficiências sobretudo da sua posição comercial. Resolução do problema pode passar por: ampliação de uma unidade produtiva, criação de uma nova unidade produtiva, recurso a subcontrato, ampliação do número de horas de trabalho, análise de diversas possibilidades.
Investimento de modernização: essencialmente, engloba os investimentos que têm como objectivo reduzir os custos de produção. Podem ser simultaneamente investimentos de substituição e de expansão. Exige o estudo comparativo com a situação pré-existente.
Investimentos estratégicos: não são motivadas por critérios de rendibilidade imediata embora sejam de considerar numa perspectiva de rendibilidade global da empresa a prazo.

4. Cash-Flows de um Investimento

Cada investimento caracteriza-se por uma tabela cronológica de cash-flows, constituída por:

- Fluxos de saída de tesouraria,
- Fluxos de entrada de tesouraria.

O Investimento é então visto como um conjunto de fluxos financeiros datados;
O cash-flow não é mais que o saldo entre recebimentos e pagamentos em cada período de tempo:
Pagamentos – cash out flows (ou saídas) do projecto
Despesas de investimento em máquinas, equipamentos, etc.
Necessidades de fundo de maneio implicadas pelo investimento
Recebimentos – cash in flows (ou entradas) do projecto
Cash Flow Operacional
Resultado Operacional – Imposto S/ RO + Amortizações
Valor residual do investimento no final da vida útil
Necessidades de fundo de maneio recuperadas no final do investimento

5. Critérios de Avaliação de um Investimento
Valor Actual Líquido
É a diferença entre os valores dos recebimentos e dos pagamentos previsionais que caracterizam o investimento, depois de actualizados a uma taxa de actualização convenientemente escolhida.

Taxa Interna De Rentabilidade
É a taxa de actualização para a qual o VAL do investimento se anula.