

1. Introdução à Gestão

- **Funções de Gestão:** Dirigir, Controlar, Organizar e Planear
 - **Níveis de Gestão:** Institucional, Intermédio e Operacional
 - **Desempenho das Tarefas:** Eficácia (concretização/realizações/resultados) e Eficiência (relação resultados-recursos)
 - **Áptidões:** conceptuais, Técnicas e em Relações Humanas
-

2. A empresa e a sua envolvente

2.1 A empresa como um sistema aberto - Análise PEST +A

Condicionantes (Envolvente Global):

- **Político-Legal** (Legislação Laboral, Legislação Fiscal, Políticas Monetárias, Políticas Proteccionistas – regulação, favorecimento de parceiros comerciais, tarifas alfandegárias, etc., Políticas Anti-monopólio, Protecção do Consumidor, Estabilidade das Instituições Públicas,...)
- **Económica** (PIB, Juros, Inflação, Consumo Público, Consumo Privado, Emprego/Desemprego, Balança Comercial - Importações/Exportações, Poder de Compra, Custo e Disponibilidade de Energias,...)
- **Sócio-culturais** (Tipo de consumo, Estilos de vida, Valores, Demografia, Nível de Educação, Distribuição de rendimento, Mobilidade Social,...)
- **Tecnológica** (Incentivos ou Investimento governamental, Importância da Investigação e Desenvolvimento na empresa, Evoluções tecnológicas constantes, Protecção de Patentes, Aumento da produtividade através da automação, Foco no esforço tecnológico, Velocidade de transferência de tecnologia, Taxa de obsolescência,...)
- **Ambiental** (Regulamentação - processos, recursos, saúde pública -, Atitude colectiva relativa ao ambiente e produtos/serviços, Clima,...)

Avaliar as Variáveis; Tendências; Impacto +; Impacto -

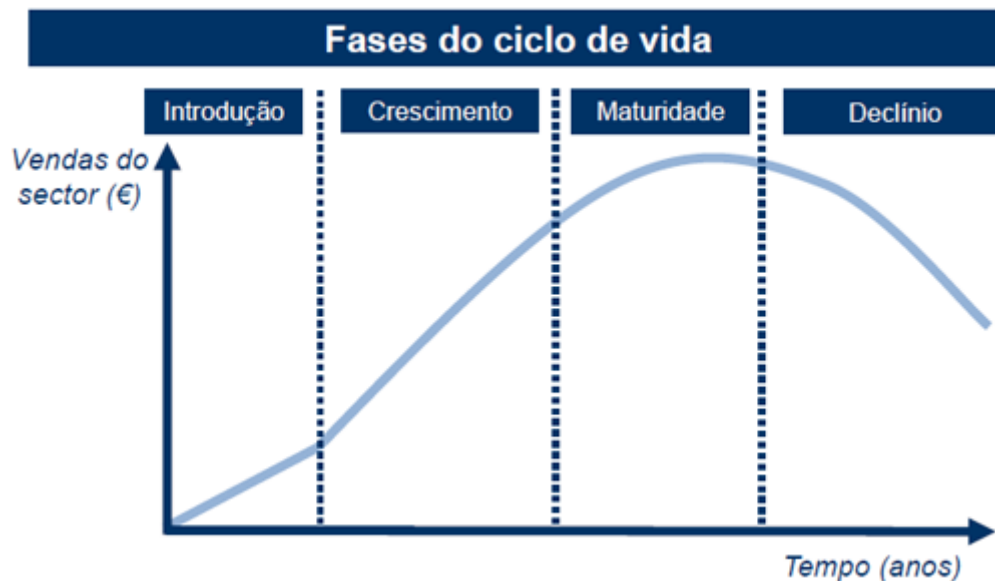
2.2 Análise estrutural da indústria/sector - Modelo das Cinco Forças de "Porter"



- **Rivalidade entre concorrentes actuais**
- [Dimensão Competitiva] **Potencial de entrada de "Novos Concorrentes"**
- [Dimensão Competitiva] **Ameaça de "Produtos Substitutos"**
- [Dimensão Cooperativa] **Poder de negociação de "Clientes"**

- [Dimensão Cooperativa] **Poder de negociação de "Fornecedores"**

2.3 Ciclo de vida do sector (produto e/ou empresa)



- **Introdução** (vendas crescem lentamente, consumidor procura adaptar/conhecer o produto) - **Indústria emergente**
 - **Crescimento** (crescimento nas vendas aumenta consideravelmente mas instavelmente, pelo que há desequilíbrios constantes entre a oferta e a procura) - **Indústria fragmentada ou concentrada**
 - **Maturidade** (crescimento nas vendas abrandar, a competitividade aumenta e concorrentes procuram consolidar QM) - **Indústria fragmentada ou concentrada**
 - **Declínio** (vendas diminuem e competidores podem abandonar a indústria) - **Indústria em declínio**
-
- **Indústria emergente**- o sector desenvolve-se atraindo novas empresas.
 - **Indústria fragmentada**- o sector possui muitas empresas, que não possuem QM's significativos.
 - **Indústria concentrada**- o sector tem poucas empresas, mas possuem elevada QM.
 - **Indústria em declínio**- o sector entra em recessão, com empresas a abandonar o sector.

3. Análise interna da empresa

3.1 Recursos e custos das empresas

Recursos:

- **Físicos** - máquinas, edifícios, terrenos,...
- **Humanos** - n.º trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação, empenho,...
- **Financeiros** - capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez,...
- **Intangíveis** - reputação da empresa, imagem de marca, boa vontade, motivação dos empregados (?),...

Cadeia de valor genérica de Porter

Definição: Uma cadeia de valor representa o conjunto de actividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

Actividades:

- **Actividades de Suporte** - Infra-estrutura da empresa, Gestão de RH, Desenvolvimento Tecnológico e Compras
- **Actividades Primárias** - Compras/Logística de Entrada, Operações, Logística de Saída, Marketing/Vendas e Serviço



Dinâmicas de Custos:

- **Economias de escala** - Diminuição dos custos unitários através do aumento do volume das operações. / Especificamente, existem economias de escala se, quando eu aumento os meus factores produtivos (trabalhadores, máquinas, etc.), a produção aumenta mais do que proporcionalmente, por exemplo se se duplicarem todos os factores produtivos a produção mais do que duplicará! Isto, denomina-se, de eficiência de produção. Em empresas com grande escala de produção, normalmente grandes empresas, o investimento (custo fixo) é diluído pelo crescente número de unidades produzidas. Desta forma, estas empresas possuiriam vantagens sobre as mais pequenas, com custos médios mais elevados.
- **Economias de experiência** - Diminuição dos custos unitários (de produção) através da aprendizagem realizada pelos trabalhadores (eficácia do trabalho manual), pelo incremento dos processos de fabrico (modificação dos recursos utilizados, optimização do equipamento) e dos serviços de apoio.
- **Economias de gama** - Resultam da partilha de eficiências na distribuição e marketing, pelo facto de se apresentarem vários produtos distintos. / Aproveitamento de sinergias entre recursos e/ou actividades; p.e. é mais barato produzir dois produtos juntamente (produção conjunta) do que produzi-los separadamente.

3.2 Competências centrais da empresa

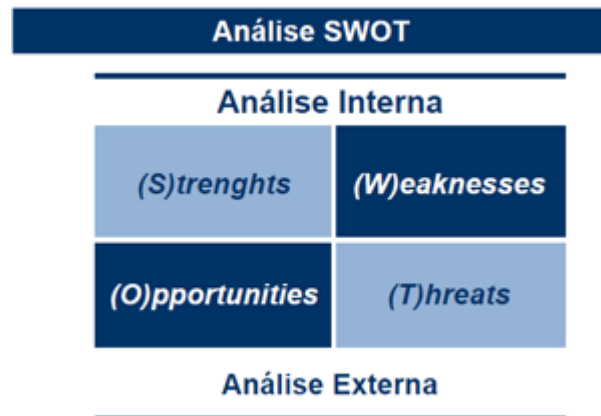
- **Factores Críticos de Sucesso (FC's)** - o que tem de ser bem feito
- **Competências Centrais** - o que a empresa faz bem -> Valor, Dificuldade de imitação e Acesso a novos mercados

3.3 Análise dos pontos fortes e fracos da empresa

Benchmarking estratégico - comparação entre os recursos utilizados resultados duma empresa e os da concorrência -> pontos fortes e pontos fracos (Análise Interna)

Análise SWOT

- [Análise Interna] S – Forças (Pontos Fortes)
- [Análise Interna] W – Fraquezas (Pontos Fracos)
- [Análise Externa] O - Oportunidades
- [Análise Externa] T – Ameaças



4. Principais tipos de estratégias e respectivos modelos



4.1 Missão, Objectivos e Estratégia - Missão

Vantagens:

- Management (Raciocínio estratégico);
- Gestão dos RH's;
- Motivação, Cooperação e Produtividade;
- Comunicação (Interna/Externa)

Questões a efectuar para a criação de uma empresa:

- **Qual a razão de ser da empresa?**
- **Qual é o negócio da empresa?**
- **Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?**
- **Quais são os principais clientes e segmentos de mercado a que se destina?**
- **Quais os principais produtos e serviços oferecidos pela empresa?**
- **Quais são os seus princípios básicos e valores?**

4.2 Missão, Objectivos e Estratégia - Objectivos

Definição de Objectivos: Devem ser **quantificáveis** e quantificados; Enquadráveis e **enquadrados no tempo**.

4.3 Missão, Objectivos e Estratégia - Estratégia

Dimensões:

- **Produtos/Mercados;**
- **Internalização/Externalização;**
- **Diversificação;**
- **Internacionalização.**

- **Produto-mercado**

Gama de produtos oferecidos (Desenvolver Produto p.e.); segmentos de mercados servidos (Desenvolver Mercado, Penetração de Mercado p.e.); natureza da vantagem concorrencial (Domínio pelos custos, Diferenciação, Concentração/Foco p.e.).

- **Internalização/Externalização (integração vertical**

Entrada em áreas dos seus fornecedores (integração vertical a montante) ou dos seus clientes (integração vertical a jusante).

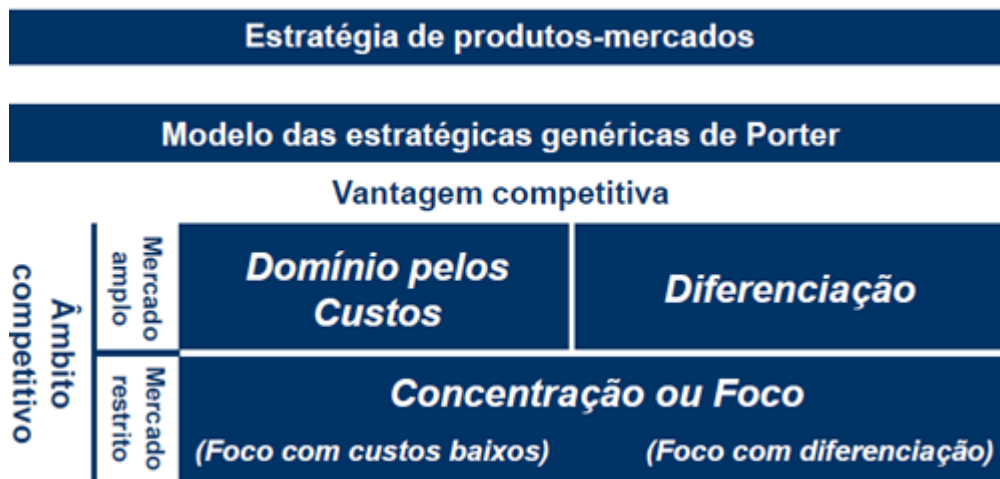
- **Diversificação**

Entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu sector habitual. Entrada em sectores relacionados ou não. Gestão do portfólio de negócios. [Matriz BCG]

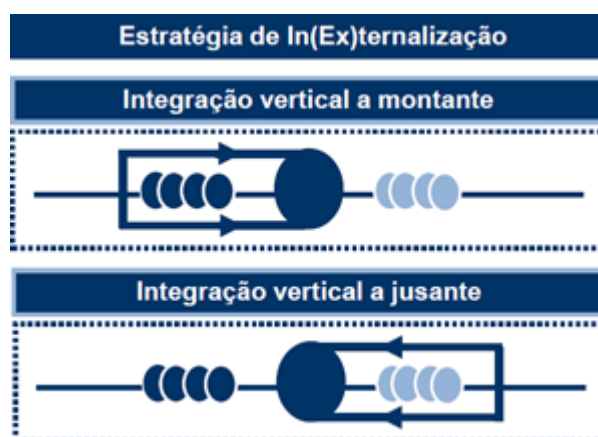
- **Internacionalização**

Investimento ou Exportações para o mercado internacional, muito frequente em economias de escala, com o intuito de fazer crescer a empresa, aproveitar a capacidade produtiva disponível, respostas a concorrentes, custos de produção menos elevados no exterior, apoios governamentais, limitações do mercado doméstico,...

➤ *Estratégia de produto-mercado*



➤ ➤ *Estratégia de internalização/externalização (integração vertical)*

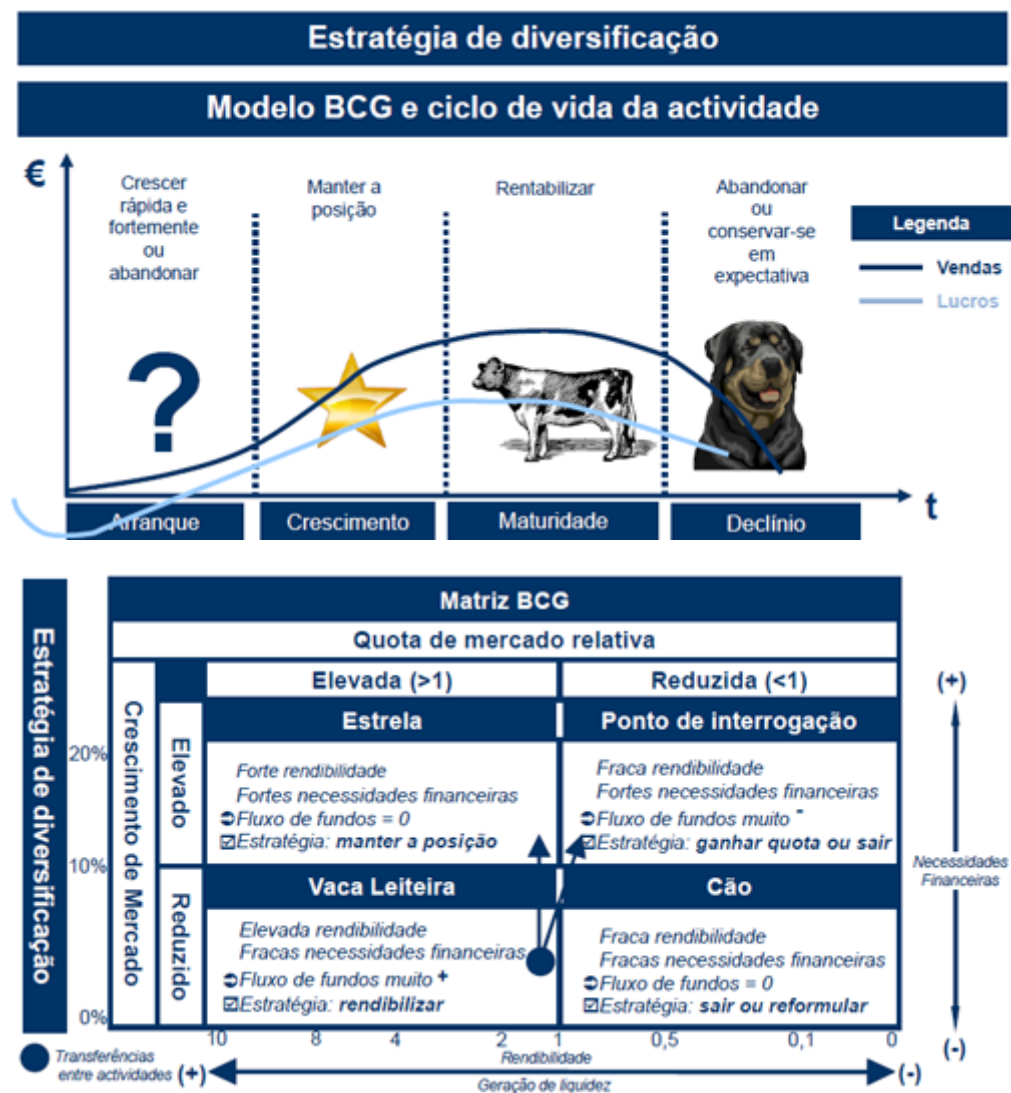


Estratégia de In(Ex)ternalização	
Benefícios da integração	Benefícios da desintegração
<p>(i) Ganhos de informação e coordenação; (ii) Ganhos de economias resultantes de operações combinadas; (iii) Protecção contra a imitação; (iv) Redução dos custos de transacção; (v) Garantia de estabilidade da procura/oferta; (vi) Acréscimo de barreiras à entrada.</p>	<p>(i) Realização de economias de escala decorrentes da especialização; (ii) Acesso a tecnologias mais avançadas e a melhores relações qualidade-custo; (iii) Aumento da produtividade; (iv) Maior flexibilidade.</p>

➤ **Estratégia de diversificação**

Modelos de planeamento de "portfólio": BCG, ADL, GE/Mckinsey

BCG:



Interpretação Simples

- **Ponto de Interrogação** (QM Reduzida|Crescimento de Mercado Elevado|>Crescer ou Abandonar)
- **Estrela** (Forte Rendibilidade|QM Elevada|Crescimento de Mercado Elevado|>Manter a posição)
- **Vaca Leiteira** (Elevada Rendibilidade|QM Elevada|Crescimento de Mercado Reduzido|>Rentabilizar)
- **Cão** (QM Reduzida|Crescimento de Mercado Reduzido|>Abandonar ou conservar-se em expectativa)

Por outras palavras:

- **Ponto de Interrogação (Introdução)** – Esta é a fase inicial da vida do produto/serviço. A empresa deve focar-se em crescer rapidamente ou então sair. Nesta fase a quota de mercado é reduzida, pelo que deve investir, o que exige fortes necessidades financeiras, para poder rentabilizar e portanto ganhar quota de mercado.
- **Estrela (Crescimento)** – Nesta fase o crescimento é o mais acentuado e a quota de mercado é grande. A empresa deve focar-se em manter esta posição dada a forte rentabilidade.
- **Vaca Leiteira (Maturidade)** – Nesta fase a empresa deve focar-se em rentabilizar o seu produto/serviço, visto que apesar da elevada quota de mercado, o crescimento é menor. Nesta fase, as necessidades financeiras são menores e o fluxo de fundos é bastante positivo. A empresa deve concertar estratégias para potenciar o negócio.
- **Cão Rafeiro (Declínio)** – Esta é a fase final do ciclo de vida de um produto/serviço. A quota de mercado e o crescimento são pequenos ou a empresa está até a ter prejuízo. A empresa deve reformular ou sair.

Outros Esquemas: ADL e GE/Mckinsey

➤ **Estratégia de Internacionalização**

Níveis:

- **Exportações/Licenciamento** (menor controlo, menores níveis de investimento)
- **Investimento Directo** (maior controlo; maiores níveis de investimento)

Escolha do nível:

- Acesso ao mercado
- Experiência
- Competição
- Risco
- Controlo
- Recursos
- Custos
- Retorno
- Natureza dos activos

Razões:

- Economias de localização
- Aumento das economias de escala e de experiência
- Aumento da competitividade internacional

5. Breves notas sobre análise económico-financeira de empresas

5.1 A contabilidade como sistema de informação de apoio à gestão

Definição: A **contabilidade** é, antes de mais, um **sistema de informação** que tem como **objectivo reflectir, num determinado momento, a actividade de uma entidade económica** que dispõe do seu **património** próprio, perfeitamente distinto e diferenciado do património de outras entidades, sendo esse património definido (constituído) como o conjunto de todos os **bens, direitos e obrigações** dessa mesma entidade.

Algumas questões a que a contabilidade pretende responder:

- Será que a empresa em análise é lucrativa?
- O lucro resulta da actividade operacional?
- A empresa tem sido sempre lucrativa?
- Qual é o seu nível de facturação?
- A empresa está muito endividada?
- A empresa tem vindo a investir?

Os **documentos contabilísticos** pretendem efectuar um **diagnóstico a dois níveis**:

- **Económico** - Analisam os resultados e as suas origens
- **Financeiro** - Analisam a situação patrimonial da entidade, procurando detectar a origem dos recursos e suas subsequentes aplicações

Utilizadores:

- **Externos** (Bancos, Investidores, Clientes, Fornecedores, Estado,...) – *Esclarece utilizadores sobre a situação patrimonial da entidade e o andamento geral dos negócios, sendo a informação apresentada de acordo com o POC.*
- **Internos** (Conselho de Administração, Directores,...) – *informação mais detalhada que a geral, definida de acordo com as necessidades do detentores do poder decisório.*

Informação:

Precisa, Relevante, Actualizada e Comparável.

5.2 Principais documentos contabilísticos

Resumo Sintético

➤ **Balanço**

O “Balanço” apresenta a situação patrimonial e financeira de uma dada entidade num determinado momento, evidenciando os bens, os direitos, as obrigações da entidade e a posição dos seus proprietários.

➤ **Demonstração de Resultados**

Como é que uma dada entidade gerou os seus resultados líquidos num determinado exercício.

➤ **Demonstração dos Fluxos de Caixa**

Num determinado exercício, o que foi pago e recebido em dinheiro. Por dinheiro entende-se, para este efeito, aquilo a que a entidade tem acesso imediato ou no prazo de um dia (dinheiro real, contas bancárias e depósitos de curto prazo, etc).

➤ **Balanço**

Resumo da Disciplina de Gestão (FCUP) – Cláudio Carvalho

Definição: O “Balanço” apresenta a situação patrimonial e financeira de uma dada entidade num determinado momento, evidenciando os bens, os direitos, as obrigações da entidade e a posição dos seus proprietários.

- **Activo (Imobilizado, Circulante, Acréscimos e diferimentos)**
- **Passivo + Capitais Próprios**

Equação Fundamental do Balanço: Activo = Passivo + Capitais Próprios

(O total da aplicação dos fundos tem que ser, obrigatoriamente, igual ao total da origem dos fundos)

Rácios

- (1) Rácio de Endividamento = $\text{Passivo} / \text{Activo}$
- (2) Rácio de Estrutura Financeira = $\text{Capitais Próprios} / \text{Activo}$
- (2) Rácio de Estrutura Financeira = $\text{Passivo} / \text{Capitais Próprios}$
- (3) Outros Rácios de Endividamento = $\text{Passivo de CP} / \text{Activo}$
- (3) Outros Rácios de Endividamento = $\text{Passivo de MLP} / \text{Activo}$
- (3) Outros Rácios de Endividamento = $\text{Passivo Remunerado} / \text{Activo}$
- (3) Outros Rácios de Endividamento = $\text{Capitais Permanentes} / \text{Imobilizado líquido}$

Definições

- **Activo** - Algo que pertence a um indivíduo ou sociedade; instrumento financeiro; bem económico; equipamento; rubrica do balanço. Em termos das demonstrações financeiras o activo de uma empresa encontra-se disposto no lado esquerdo do balanço e o seu valor total é igual ao somatório do passivo com a situação líquida da empresa.
- **Capitais Próprios** - Constituídos pelo capital fornecido pelos sócios ou accionistas, juntamente com a riqueza gerada pela própria empresa. / Valor com que os sócios ficariam depois da empresa cumprir todas as obrigações financeiras perante terceiros, ou seja, após pagar todos os passivos.
- **Passivo** - Corresponde às obrigações assumidas por uma empresa relativamente aos seus credores, sobre a forma de dívidas a pagar. / Abrange os valores do passivo corrente (exigível a curto prazo), mais o passivo do financiamento (exigível a longo prazo). Engloba ainda as provisões para devedores duvidosos, no caso de estas ainda não terem sido deduzidas nas contas dos clientes, e os proveitos antecipados. / O passivo de uma empresa corresponde ao agregado de todas as obrigações que essa empresa possui para com terceiros. Ou seja, é o que a empresa deve a outras entidades. O passivo é também chamado de capital alheio, pois constitui capital de terceiros que financia a actividade da empresa (a actividade da empresa, o seu activo, é financiado por capitais próprios + capitais alheios).
- **Passivo Remunerado ou de financiamento ou com Encargos** - Dívidas relacionadas com a obtenção de recursos financeiros. Normalmente, estes passivos são de médio e longo prazo. Como exemplo, temos as dívidas a entidades bancárias e empréstimos obrigacionistas (Empréstimos e Financiamentos bancários, normalmente)
- **Passivo Não Remunerado ou de Funcionamento ou Operacional** - Dívidas originadas por operações correntes de exploração. Como exemplo, temos as dívidas a fornecedores, ao Estado e a outros credores (Salários a Pagar, Encargos Trabalhistas, Tributos, etc.) [Nota: Não se costuma calcular a alavancagem financeira sobre o Passivo Operacional]
- **Passivo de Curto Prazo** - Também designado de Passivo Circulante. Representa todas as dívidas que, em princípio, devem ser reembolsadas num prazo máximo de um ano

- **Passivo de Médio-Longo Prazo** - Dívidas contraídas por uma empresa que se vencem por prazos superiores a um ano

➤ **Demonstração de Resultados**

Definição: A Demonstração de Resultados procura explicar como é que uma dada entidade gerou os seus resultados líquidos num determinado exercício.

Resultados = Proveitos - Custos

Rácios

- (1) Rentabilidade Operativa das Vendas = $RO/VPSOPO$
- (2) Margem Bruta = $[VPSOPO-CMVMC]/VPSOPO$
- (3) Rentabilidade das vendas antes de encargos financeiros e impostos = Resultado [...]/VPSOPO
- (4) Rentabilidade das vendas antes de impostos = Resultado Antes de Impostos/VPSOPO
- (5) Rentabilidade Líquida das Vendas = Resultado Líquido do Exercício/VPSOPO

➤ **Demonstração dos Fluxos de Caixa**

Definição: A “Demonstração de Resultados” procura explicar como é que uma dada entidade gerou os seus resultados líquidos num determinado exercício. Mas esses resultados podem não se traduzir em dinheiro e, por isso, em liquidez da própria entidade. Assim, a “Demonstração dos Fluxos de Caixa” procura explicar, num determinado exercício, o que foi pago e recebido em dinheiro. Por dinheiro entende-se, para este efeito, aquilo a que a entidade tem acesso imediato ou no prazo de um dia (dinheiro real, contas bancárias e depósitos de curto prazo, etc).

Rácios

- (1) Fluxo Gerado antes das Rubricas Extraordinárias/Pagamento de Juros e Dividendos
- (2) $[Fluxo das Actividades Operacionais + Rec. de Investimentos - Pag. Dividendos - Paga. Juros]/Pag. Imobilizado$
- (3) $Fluxo das Actividades Operacionais/[Fluxo das Actividades Operacionais + Rec. Investimentos + Rec. Financiamentos]$
- (4) $Recebimentos de Financiamentos/[Pagamentos de Investimentos + Reembolsos de Financiamentos]$

6. Empreendedores e empreendedorismo

6.1 Características de um empreendedor

Mente aberta, Visionário, Criativo, Disposto a assumir riscos, Comprometido, Espírito de iniciativa, Capacidade de adaptação, Racional, Saber trabalhar em equipa, Aprende com os próprios erros, Auto-suficiente e auto-confiante, Optimista, Procura o sucesso, Tem necessidade de realização, Traduz os seus pensamentos em acções, Perseverante e tenaz, Sobrevivente,...

6.2 Fraquezas dos promotores na fase de criação das empresas

Ausência de percepção global do projecto, devidamente, inserido na sua envolvente (oportunidades, barreiras); Lacunas ao nível da formação em gestão; Tomada de decisão e, consequente passagem à prática problemática; Reduzida capacidade de liderança e de comunicação;...

6.3 A ideia

- Qual é o meu negócio?
- Que tipo de produtos e/ou serviços vou oferecer ao mercado?
- Qual o estado de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços?
- Que processos e meios tecnológicos vou utilizar?
- Quem vão ser os meus clientes?
- Quem vão ser os meus fornecedores?
- Quais vão ser as vantagens dos meus produtos e/ou serviços sobre os da concorrência?
- Como espero colocar os meus produtos e/ou serviços no mercado?

6.4 Análise macro-estrutural

Por exemplo: **Análise PEST**

6.5 Plano de Negócios

Definição (I): O Plano de Negócios é um elemento fundamental com que se deve contar quando se pretende criar uma empresa. Deve ser um documento formal, onde se explicitem por escrito e de forma sistemática, as acções a levar a cabo de uma forma controlada pelo empreendedor e pelos seus colaboradores para a consecução dos objectivos pré-estabelecidos

Definição (II): O Plano de Negócios é o principal documento de estruturação de um projecto empresarial, e a base de apresentação do projecto a interlocutores externos, com destaque para investidores: banca, empresas e parceiros, bem como sociedades de capital de risco, entre outros. Para os empreendedores, o Plano de Negócios é também um instrumento de trabalho fundamental, que agrega e sistematiza informação prática para a concretização do projecto e para a antecipação e resolução de problemas.

Estrutura (I):

1. Capa
2. Índice
3. Sumário Executivo
4. Objectivos
5. Identificação da empresa e promotores
6. Produtos/Serviços
7. Mercado
8. Plano de Marketing
9. Industrialização
10. Organização e Formação
11. Plano de Investimentos e Localização da Empresa
12. Plano de Financiamento
13. Análise da viabilidade económico-financeira
14. Avaliação do negócio
15. Principais riscos e condicionantes
16. Anexos

Estrutura (II):

1. Capa
2. Índice
3. Sumário Executivo
4. Objectivos

Resumo da Disciplina de Gestão (FCUP) – Cláudio Carvalho

5. Descrição da Empresa (Equipa, Estrutura Legal, Localização, Manutenção de Registos, Seguro, Segurança)
6. Planeamento Estratégico do Negócio (Visão, Missão, Análise do Ambiente Interno e Externos, Análise da Situação Actual (SWOT), Objectivos, Estratégia,...)
7. Produtos e Serviços (Ciclo de Vida do Produto, Estratégia do Produto, Produtos Actuais (Matriz BCG), Tecnologia, Benefícios/Características, Pesquisa e Desenvolvimento, Alianças Estratégicas, Critérios de Selecção de Produtos, Produção e Distribuição, Custos, Embalagem e Transporte, Serviços Pós-Venda)
8. Análise do Mercado (Análise de Indústria/Setor, Descrição do Segmento de Mercado, Análise SWOT do produto/serviço, Análise da Concorrência)
9. Plano de Marketing (Produto/Posicionamento/Segmentação, Preço, Distribuição, Comunicação)
10. Plano Financeiro e de Investimentos (Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Fluxo de Caixa, Investimentos)
11. Bibliografia
12. Anexos

6.6 Constituição formal de uma empresa

(Todos contribuem para a segurança social e Todos pagam IVA)

Número de sócios: 1

1. **Empresário em nome individual** - IRS/Sem Capital Social mínimo obrigatório/Responsabilidade: Ilimitada
2. **Estabelecimento individual de responsabilidade limitada (EIRL)** - IRS/Capital Social mínimo: 5000€/Responsabilidade: Há uma separação entre os bens afectos ao indivíduo e os bens afectos à empresa./Em caso de falência da pessoa singular que tutela o estabelecimento, o falido responde com todo o seu património pelas dívidas contraídas nesse exercício, se se provar que não decorria uma separação total dos bens.
3. **Sociedade Unipessoal por Quotas** - IRC/Capital Social mínimo: 5000€/Responsabilidade: Limitada ao montante do capital social.

Outros casos...

(Todos pagam IRC)

4. **Sociedade em Nome Colectivo** - Núm. mín. sócios: 2/Sem Capital Social mínimo obrigatório/Responsabilidade: Ilimitada e subsidiária perante a empresa e solidariamente, entre si, perante os credores.
5. **Sociedade em Comandita** - Sem Capital Social mínimo obrigatório/Sem Capital Social mínimo obrigatório/Responsabilidade: Mista (Reúne comanditários que têm responsabilidade limitada e comanditados, que têm responsabilidade e capital ilimitados e assumem posições de gestão/direcção efectiva)
 - **Sociedade em Comandita Simples** - Núm. mín. sócios: 2
 - **Sociedade em Comandita por acções** - Núm. mín. sócios: 5 (comanditários) + min. 1 (comanditado)

Resumo da Disciplina de Gestão (FCUP) – Cláudio Carvalho

6. **Sociedade por Quotas** - Núm. mín. sócios: 2/Capital Social mínimo: 5000€/Responsabilidade: Limitada ao montante do capital social.
7. **Sociedade Anónima** - Núm. mín. sócios: 5/Capital Social mínimo: 50 000€/Responsabilidade: Limitada (Os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas)

Forma	Nº de Sócios	Capital Mínimo	Responsabilidade	Obrig. Fiscais	Seguran- ça Social
<i>Empresário em Nome Individual</i>	1	Sem capital mínimo obrigatório	<i>Ilimitada. O empresário responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade perante os seus credores</i>	IRS IVA	Contribuição
<i>Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada</i>	1	5.000€	<i>Pelas dívidas resultantes da actividade do EIRL respondem, apenas, os bens a ele afectos. Em caso de falência, se o princípio da separação patrimonial não for devidamente observado na gestão do estabelecimento, o falido responde com todo o seu património pelas dívidas contraídas.</i>	IRS IVA	Contribuição
<i>Sociedade Unipessoal por Quotas</i>	1	5.000€	<i>Limitada ao montante do capital social.</i>	IRC IVA	Contribuição
<i>Sociedade em Nome Colectivo</i>	Mínimo 2	Sem capital mínimo obrigatório	<i>Ilimitada e subsidiária perante a empresa e solidariamente, entre si, perante os credores</i>	IRC IVA	Contribuição
<i>Sociedade em Comandita</i>	(1) Comandita simples – Mínimo 2 (2) Comandita por acções – Mínimo 5 comanditários e 1 comanditado		<i>Mista. Reúne sócios de responsabilidade limitada (comanditários), que contribuem com o capital e responsabilidade ilimitada (comanditados), que contribuem com bens ou serviços, assumindo a gestão e a direcção efectiva da sociedade.</i>	IRC IVA	Contribuição
<i>Sociedade por Quotas</i>	Mínimo 2	5.000€	<i>Limitada ao montante do capital social.</i>	IRC IVA	Contribuição
<i>Sociedade Anónima</i>	Mínimo 5	50.000€	<i>Limitada. Os sócio limitam a sua responsabilidade ao valor das acções por si subscritas.</i>	IRC IVA	Contribuição

Exame Gestão (15-01-2009)

1- A contabilidade de uma empresa pode ser considerada, antes de mais, como um sistema de informação:

a) Defina contabilidade enquanto sistema de informação e, para cada um deles, dê exemplos

de questões a que supostamente, esse sistema pretende responder.

Contabilidade é um sistema de informação com o objectivo de reflectir a actividade de uma determinada entidade económica, com património próprio, distinto e diferenciado de outras entidades, sendo este património constituído por bens, direitos e obrigações.

A Contabilidade enquanto sistema de informação pretende responder a questões como: A empresa é lucrativa? A empresa tem sido sempre lucrativa? Os lucros da empresa resultam de actividades operacionais? Qual a facturação? Qual o endividamento da entidade? Qual a estrutura do respectivo endividamento? A empresa tem investido?

b) Classifique os tipos de utilizadores dessa informação e, para cada um deles, dê exemplos concretos desses mesmos utilizadores.

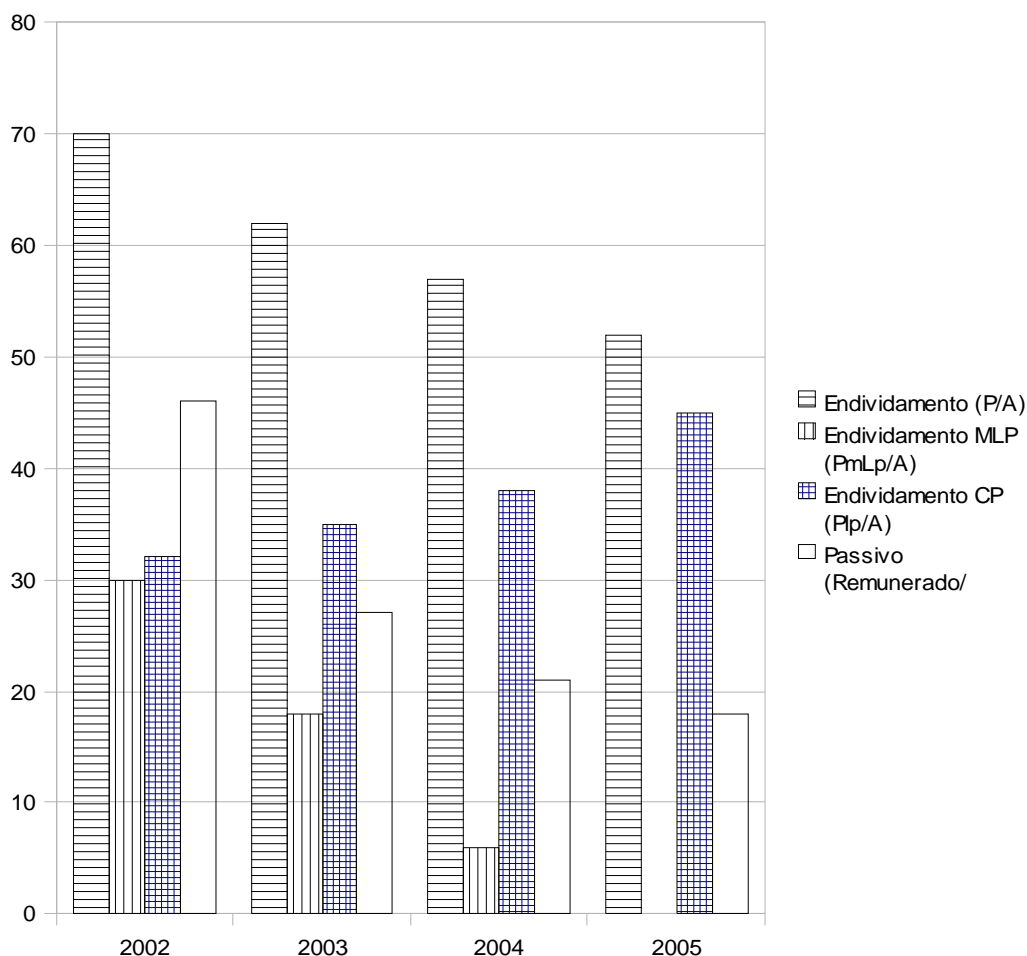
Os utilizadores podem ser externos ou internos. Utilizadores externos, entendam-se por Fornecedores, Clientes, Bancos, Investidores, Estado, etc. e internos por Conselho de Administração, Directores, etc..

c) É normal que diferentes tipos de utilizadores requeiram informação contabilística com formatos e conteúdos diversos. Para cada um desses tipos de utilizadores que identificou na alínea anterior, explicita os modelos de organização contabilística que, mais directamente, lhe são dirigidos e a informação que cada um desses modelos permite fornecer.

Os utilizadores externos utilizam informação contabilística mais geral, de acordo com as normas do POC – Plano Oficial de Contabilidade – retratando a situação patrimonial/financeira – bens, direitos e obrigações - da entidade e o estado geral do negócio.

Já, os utilizadores internos, utilizam contabilidade analítica, definida de acordo com os tomadores de decisões

2- Uma determinada empresa tem apresentado, nos últimos quatro anos, uma evolução do seu endividamento que pode ser visualizada no gráfico abaixo:



a) Com base na análise do gráfico, como caracteriza a situação actual e a evolução do nível e estrutura do endividamento dessa empresa?

O endividamento tem vindo a decrescer gradualmente desde 2002 até 2005, com o endividamento a médio-longo prazo a extinguir-se, o que nos indica a extinção do passivo de médio-longo prazo. Já o endividamento de curto prazo tem vindo a crescer e o passivo remunerado também, o que nos indica que o passivo não remunerado de curto prazo tem crescido. Neste sentido, a situação actual da empresa é saudável.

b) Qual tem sido a estratégia adoptada pela gestão da empresa nessa matéria? Os resultados obtidos têm sido, em sua opinião, positivos ou negativos? Justifique a resposta a ambas as perguntas.

A situação actual da empresa é, portanto, favorável visto que extinguiu o passivo MLP (> 1 ano) e vem reduzindo os custos associados a financiamentos e empréstimos junto da banca (passivo remunerado), sendo que este já será de CP. Podemos concluir que se trata de uma boa gestão, com resultados bastante positivos, isto porque em poucos anos conseguiu-se eliminar a dívida de médio e longo prazo. Esta boa gestão também pode ser fruto do aumento do endividamento de curto prazo não remunerado.

3- Em primeiro lugar, descreva de forma sintética um negócio que gostaria de desenvolver. Em seguida:

a) Indique 5 perguntas que, porventura, colocaria a si próprio antes de avançar com um negócio. Admitindo que depois de efectuadas as respectivas respostas estava, mais do que nunca, decidido a avançar com o negócio.

- i. **Que produtos ou serviços pretendo vender?**
- ii. **A que mercado se destina?**
- iii. **De que forma quero que o meu produto ou serviço seja percepcionado?**
- iv. **Quem serão os meus fornecedores?**
- v. **Qual será a minha política de distribuição?**

b) Diga que respostas poderão ter sido essas.

- i. **Pretendo vender produtos lácteos de veado e búfalo, enriquecidos com resveratrol, glucosamina e vitamina C + vitamina E.**
- ii. **Destina-se a consumidores do litoral português, onde o poder de compra é significativo e que procuram uma alimentação mais rica e diversificada.**
- iii. **Procuro que os produtos sejam percepcionados como o uma mais-valia nutricional, pela maior fonte de proteínas e melhor qualidade dos produtos. Pretendo, que se constituam com um nicho de mercado alternativo ao concentrado mercado dos lácteos.**
- iv. **Os meus fornecedores serão produtores da América do Norte e da América do Sul, onde produzem leite de veado e de búfalo. O mercado de produção indiano ou da Oceânia também é uma hipótese a ter em conta, mas a decisão final dependerá da análise de custos.**
- v. **O produto será distribuído nas regiões de maior poder de compra do litoral português: Braga, Grande Porto, Coimbra, Grande Lisboa, Península de Setúbal e nos principais Concelhos do Algarve. Como pretendo que este produto potencie o crescimento de um novo mercado, alternativo ao grande consumo de lácteos de gado bovino, pretendo distribuir, numa primeira fase, nas grandes superfícies comerciais, como Continente, Modelo, Jumbo e Pingo Doce.**

4- Para avançar com esse negócio (referido atrás) e, concomitantemente, com a criação de uma empresa, teria que proceder a vários tipos de análise. Uma dessas análises seria, seguramente, a da envolvente onde essa empresa iria operar. Um dos modelos que se poderia socorrer seria o PEST (ou PEST + A). Tendo em consideração esse modelo:

a) Indique os tipos de factores/condicionantes (que influenciam a envolvente da empresa) que teria de analisar.

Político-legais, Económicas, Sócio-culturais, Tecnológicas e Ambientais

b) Para cada um desses factores dê dois exemplos de aspectos muito concretos que poderia/deveria analisar.

Político-legais: Quantidade permitida de enriquecimento nutricional dos respectivos produtos; evolução das políticas laborais no país.

Económicas: Evolução do poder de compra nas regiões de retalho; evolução da taxa de inflação/deflação.

Sócio-culturais: Tradicional hábito de consumo de produtos de origem bovina; Evolução da demografia, nomeadamente das faixas etárias e das modificações de consumo inerentes a essa evolução.

Tecnológicas: Evolução tecnológica constante; Incentivos governamentais à aposta na inovação, investigação e desenvolvimento.

Ambientais: Atitude dos consumidores face à alimentação biológica; Leis reguladoras da actividade industrial.

5- Admitindo, então, que decide avançar com o negócio e com a criação da empresa referidos no ponto anterior, explicita:

a) Uma hipotética missão da empresa a constituir.

A Lactoharmony com os seus produtos inovadores altamente diferenciados e nutricionalmente ricos, quer ser força motriz da mudança do paradigma sócio-cultural, alterando hábitos de consumo e promovendo o bem-estar, sobretudo dos mais jovens e dos mais idosos, numa harmonia plena entre gerações.

b) Respective objectivos.

A Lactoharmony pretende, ambiciosamente, aumentar a Quota de Mercado dos produtos lácteos em 5% nos primeiros dois anos de actividade; diminuir o endividamento de médio-longo prazo remunerado ao fim de cinco anos; e apresentar um rácio de queixas relativas a higiene inferior a 1 por cada 10000 produtos, nos primeiros dois anos.

6- Face a essa missão e respectivos objectivos, a empresa a constituir poderia optar, em termos genéricos, por vários tipos de estratégias:

a) Indique os tipos de dimensões estratégicas que uma dada empresa pode optar (em termos muito genéricos).

Produto-mercado; internalização/eternalização (integração vertical); diversificação; internacionalização.

b) Descreva, de forma muito sumária, o conteúdo de cada uma dessas dimensões.

Produto-mercado: Gama de produtos oferecidos (Desenvolver Produto p.e.); segmentos de mercados servidos (Desenvolver Mercado, Penetração de Mercado p.e.); natureza da vantagem concorrencial (Domínio pelos custos, Diferenciação, Concentração/Foco p.e.).

Internalização/Externalização (integração vertical): Entrada em áreas dos seus fornecedores (integração vertical a montante) ou dos seus clientes (integração vertical a jusante).

Diversificação: Entrada em novos negócios, diferentes daqueles que constituem o seu sector habitual. Entrada em sectores relacionados ou não. Gestão do portfólio de negócios. [Matriz BCG]

Internacionalização: Investimento ou Exportações para o mercado internacional, muito frequente em economias de escala, com o intuito de fazer crescer a empresa, aproveitar a capacidade produtiva disponível, respostas a concorrentes, custos de produção menos elevados no exterior, apoios governamentais, limitações do mercado doméstico,...

7- Admita, por fim, que a empresa a constituir iria desenvolver várias actividades e oferecer vários produtos. Cada uma dessas actividades e produtos terá, naturalmente, um ciclo de vida. Por outro lado, um dos modelos mais usados para análise do *portfolio* (de produtos/serviços) de uma empresa é o BCG. Estabeleça a relação entre a classificação dos vários produtos de acordo com a BCG e as diferentes fases do ciclo de vida de um produto/serviço/actividade.

Ponto de Interrogação (Introdução) – Esta é a fase inicial da vida do produto/serviço. A empresa deve focar-se em crescer rapidamente ou então sair. Nesta fase a quota de mercado é reduzida, pelo que deve investir, o que exige fortes necessidades financeiras, para poder rendibilizar e portanto ganhar quota de mercado.

Estrela (Crescimento) – Nesta fase o crescimento é o mais acentuado e a quota de mercado é grande. A empresa deve focar-se em manter esta posição dada a forte rentabilidade.

Vaca Leiteira (Maturidade) – Nesta fase a empresa deve focar-se em rendibilizar o seu produto/serviço, visto que apesar da elevada quota de mercado, o crescimento é menor. Nesta fase, as necessidades financeiras são menores e o fluxo de fundos é bastante positivo. A empresa deve concertar estratégias para potenciar o negócio.

Cão Rafeiro (Declínio) – Esta é a fase final do ciclo de vida de um produto/serviço. A quota de mercado e o crescimento são pequenos ou a empresa está até a ter prejuízo. A empresa deve reformular ou sair.
