

CARLOS NABAIS

**Dicionário  
de Gestão**  
PORTUGUÊS E INGLÊS



*Dictionary of  
Management*

**PORTUGUESE AND ENGLISH**

**EDIÇÃO BILÍNGUE**



**BILINGUAL EDITION**



PLÁTANO EDITORA

# Conceitos

Ação  
Alavancagem  
Ambiente externo da organização  
Análise ABC  
Análise custo-volume-resultado (CVR)  
Análise da cadeia de valor  
Análise de rácios de alavancagem financeira  
Análise de rácios de eficiência  
Análise EBIT-LPA  
Análise do rácio da margem de lucro operacional  
Análise do risco  
Análise Dupond  
Análise económica e financeira  
Análise estrutural  
Análise funcional  
Análise horizontal  
Análise patrimonial  
Análise PEST-A  
Análise SWOT  
Análise técnica  
Anorexia empresarial  
Ativo  
Aumento de capital  
Autofinanciamento bruto  
Aval bancário  
Avaliação de empresas  
Avaliação de projetos de investimentos  
*Balanced scorecard* (BSC)  
Balanço  
*Benchmarking*  
*Brainstorming*  
*Capital Asset Pricing Model* – CAPM  
*Cash-flow* (1)  
*Cash-flow* (2)  
Centro de gastos  
Certidão permanente  
Ciclo das operações financeiras  
Ciclo de caixa  
Ciclo de investimento  
Ciclo de vida do produto  
Cinco S  
*Coaching*  
Competitividade  
Contabilidade  
Contabilidade analítica e de gestão  
Contabilidade financeira  
Contribuições sociais  
*Core-business*  
*Core competence* (Competência nuclear)  
Crédito  
Cultura organizacional  
Custeio baseado em atividades (ABC)

Custo do capital alheio  
Custo do capital próprio  
Custo evitável  
Custo médio ponderado do capital  
Custos irrecuperáveis  
Custos relevantes  
Declaração de remunerações para a Segurança Social  
Declaração eletrónica  
Declaração mensal de remunerações  
Declaração periódica do IVA  
Demonstração de fluxos de caixa  
Demonstração dos resultados  
Demonstrações financeiras  
Depreciação  
Descoberto bancário  
Desconto bancário de letras  
Direito  
*Dividend Yield Ratio* (Taxa de dividendos)  
*Downsizing*  
EBIAT  
EBID  
EBIT  
EBITDA  
EBT  
*Economic Value Added* (EVA)  
Eficiência da economia  
*Empowerment*  
Empresa  
*Endomarketing*  
Escola clássica  
Escola comportamental  
Escola de relações humanas  
Escola quantitativa  
Estratégia da inovação  
Estratégia da japonsização  
Estratégia de redução de custos  
Estratégia empresarial  
Estratégias competitivas de Porter  
Estrutura organizacional  
Estudo de mercado  
Ética empresarial  
Financiamento  
Financiamento à tesouraria  
Financiamento ao investimento  
Fordismo  
Fundo de maneo líquido/total do ativo  
Gastos  
Gastos indiretos  
Gestão  
Gestão administrativa de *stocks*  
Gestão científica do trabalho  
Gestão das marcas  
Gestão de produção  
Gestão de *stocks*  
Gestão económica dos *stocks*

Gestão material dos *stocks*  
Gestão por objetivos  
Gráfico GANTT  
Grau Alavanca Combinado (GAC)  
Grau Alavanca Financeira (GAF)  
Grau Alavanca Operacional (GAO)  
*Homeshore* ou Teletrabalho  
*Incoterms*  
Índice de rendibilidade (IR)  
Juro  
*Just in time*  
Kaizen  
Kanban  
*Know-how*  
*Lean production*  
*Learning organization*  
Liderança  
Liquidação  
Locação financeira  
Locação operacional  
Logística  
Lucro  
Margem bruta  
Margem de contribuição  
Margem de segurança  
Matriz BCG  
*Mentoring*  
Método do caminho crítico  
Modelo de negócios  
Modelos de planeamento  
Modelo de Porter  
Movimento das relações humanas  
Orçamento das compras de matérias-primas  
Orçamento das vendas  
Orçamento de produção  
Orçamento de tesouraria  
Orçamento do trabalho direto  
Orçamento dos custos de produção  
Orçamento dos gastos gerais de fabrico indirectos  
Orçamento dos pagamentos previstos  
Orçamento dos recebimentos previstos  
Orçamento principal  
Organização  
*Outplacement*  
*Outsourcing*  
Pagamento especial por conta  
Pagamentos por conta  
Passivo  
*Payout ratio*  
Período de recuperação do investimento (PRI)  
Pirâmide das necessidades de Maslow  
Plano de negócios  
Ponto crítico das vendas  
Produção conjunta  
Produtividade

Produtividade marginal  
Programa de Evolução e Revisão Técnica (PERT)  
Quatro Ps – *Marketing Mix*  
Quota de mercado  
Rácio de cobertura dos juros / Rácio do serviço da dívida  
Rácio dos gastos fixos  
Rácio *Equity Multiplier*  
Readministração  
Regimes de capitalização  
Rendibilidade  
Rendibilidade do Ativo (1)  
Rendibilidade do Ativo (2)  
Rendibilidade do capital investido  
Rendibilidade do capital próprio ou financeiro (RCP)  
Rendibilidade do investimento  
Rendibilidade dos capitais permanentes  
Rendibilidade dos titulares do capital social  
Rendibilidade líquida das vendas  
Rendimentos  
Resultados retidos  
Sistemas de custeio  
Taxa de juro  
Taxa de juro real  
Taxa interna de rendibilidade (TIR)  
Taxa média de rendibilidade (TMR)  
Taxas de juros equivalentes  
*Telemarketing*  
Teoria burocrática de Max Weber  
Teoria da contingência  
Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento)  
Teoria Z  
Teorias administrativas (Organizacionais)  
Teorias X e Y de McGregor  
Toyotismo  
*Trade marketing*  
*Turnover*  
Valor atual  
Valor atual líquido (VAL)  
Valores organizacionais  
Visão organizacional  
*Working capital* / Fundo de maneiio  
*Working capital to total assets ratio*

# Concepts

Share  
Leverage  
External environment of organization  
ABC analysis  
Cost-volume-profit (CVP) analysis  
Value creation analysis  
Financial leverage ratio analysis  
Efficiency ratio analysis  
EBIT-EPS Analysis  
Operating margin ratio analysis  
Risk analysis  
DuPont analysis  
Economic and financial analysis  
Estructural analysis  
Functional analysis  
Horizontal analysis  
Equity analysis  
PEST-A analysis  
SWOT analysis  
Technical analysis  
Business anorexia  
Asset  
Capital increase  
Gross self-financing  
Bank guarantee  
Business evaluation  
Investment project evaluation  
Balanced scorecard (BSC)  
Balance sheet  
Benchmarking  
Brainstorming  
Capital Asset Pricing Model – CAPM  
Cash-flow (1)  
Cash-flow (2)  
Cost center  
Permanent certificate  
Cycle of financial transactions  
Cash conversion cycle  
Investment cycle  
Product life cycle  
Five S  
Coaching  
Competitiveness  
Accounting  
Analytical and management accounting  
Financial accounting  
Social contributions  
Core business  
Core competence  
Credit  
Organizational culture  
Activity Based Costing (ABC)  
Cost of debt

Cost of equity  
Avoidable cost  
Weighted Average Cost Of Capital – WACC  
Sunk costs  
Relevant costs  
Statement of earnings for Social Security  
E-declaration  
Monthly statement of remunerations  
VAT periodic declaration  
Statement of cash-flows  
Income statement  
Financial statements  
Depreciation  
Overdraft  
Bank discounted bills  
Law  
Dividend Yield Ratio  
Downsizing  
EBIAT  
EBID  
EBIT  
EBITDA  
EBT  
Economic Value Added (EVA)  
Efficiency of the economy  
Empowerment  
Firm/Company  
Endomarketing  
Classical school  
Behavioral school  
School of human relations  
Quantitative school  
Innovation strategy  
Japanization strategy  
Cost reduction strategy  
Corporate strategy  
Porter's competitive strategies  
Organizational structure  
Market research  
Business ethics  
Financing  
Financing to treasury  
Financing investment  
Fordism  
Working capital to total assets ratio  
Costs  
Overhead costs  
Management  
Administrative management of stocks  
Labour scientific management  
Brand management  
Production management  
Stock management  
Economic management of stocks  
Management material stocks

Management by objectives (MBO)  
GANTT diagram  
Degree of Combined Leverage (DCL)  
Degree of Financial Leverage (DFL)  
Degree of Operating Leverage (DOL)  
Homeshore  
Incoterms  
Profitability index (PI)  
Interest  
Just in time  
Kaizen  
Kanban  
Know-how  
Lean production  
Learning organization  
Leadership  
Liquidation  
Financial leasing  
Operating lease  
Logistics  
Net income  
Gross profit  
Contribution margin  
Margin of safety  
BCG matrix  
Mentoring  
Critical-path method (CPM)  
Business model  
Planning models  
Porter Model  
Human relations movement  
Direct Material Purchases Budget  
Sales budget  
Production budget  
Cash budget  
Direct Labor Budget  
Cost of Goods Manufactured budget  
Factory Overhead Budget  
Schedule of expected cash payments  
Schedule of expected cash collections  
Master budget  
Organization  
Outplacement  
Outsourcing  
Special payment on accounts  
Payments on account  
Liability  
Payout ratio  
Payback period  
Maslow's hierarchy of needs  
Business plan  
Break-even point  
Financial break-even point (FBEP)  
Joint production  
Productivity



Marginal productivity  
Program Evolution and Review Technique (PERT)  
The 4Ps – Marketing mix  
Market share  
Interest coverage ratio / Debt service ratio  
Overhead ratio  
Equity Multiplier Ratio  
Readministration  
Funded schemes  
Return  
Return on total assets (ROTA)  
Return on assets (ROA)  
Return on invested capital (ROIC)  
Return on equity (ROE)  
Return on investment (ROI)  
Return on capital employed (ROCE)  
Profitability of the capital holders  
Return on sales  
Revenue  
Retained earnings  
Accounting costs  
Interest rate  
Real interest rate  
Internal rate of return (IRR)  
Average rate of return (ARR)  
Equivalent interest rate  
Telemarketing  
Bureaucratic theory by Max Weber  
Contingency theory  
ERG theory (existence, relationships and growth)  
Theory Z  
Administrative (Organizational) theories  
McGregor's theories X and Y  
Toyotism  
Trade marketing  
Turnover  
Present value  
Net present value  
Organizational values  
Organizational vision  
Working capital  
Working capital to total assets ratio

# A

**Ação** Título que representa uma parte ou fração de uma sociedade anónima e que dá ao seu proprietário o direito à parcela correspondente de votos, lucros líquidos e ativos da empresa. A emissão de ações constitui simultaneamente um modo de financiamento para as empresas e uma maneira de colocar capital para os particulares. Ex.: **A empresa AMX tem como previsão a distribuição de um dividendo por ação (D) de 3,20 euros. Outras informações:** Taxa de crescimento de dividendos (g): 12%; Rendibilidade esperada (K): 16%; **a)** Qual o valor da ação? **b)** Qual o efeito da diminuição da taxa de crescimento de dividendos para 10%, num período de inflação, em que os investidores exigem uma rendibilidade de 17%?

O valor da ação:

$$P = \frac{D}{K - g}$$

$$P = \frac{3,20}{0,16 - 0,12} \quad P = 80,00 \text{ euros}$$

$$P = \frac{3,20}{0,17 - 0,10} \quad P = 45,70 \text{ euros}$$

Com a diminuição da taxa de crescimento de dividendos e o aumento da rendibilidade esperada, o valor de ação diminui para 45,70 euros, ou seja, há uma redução de 42,8%. Há uma grande sensibilidade do valor da ação quando se alteram as expectativas dos investidores.

Consideremos a seguinte situação:

## Balanço da sociedade JLKH, s.A., em 31/01/201X

		(euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capital próprio</b>	
Ativos fixos tangíveis	48 000,00	Capital	50 000,00
Inventários	5 000,00	Reservas	1 000,00
Clientes	300,00	Resultado líquido	2 000,00
Caixa	200,00		<b>53 000,00</b>
		<b>Passivo</b>	
		Fornecedores	500,00
			<b>500,00</b>
	<b>53 500,00</b>		<b>53 500,00</b>

O capital diz respeito a 10 000 ações.

O **valor nominal ou facial** é aquele que se encontra inscrito no próprio título. Neste caso é de 5,00 euros, **Valor de subscrição, de emissão ou de colocação** é aquele que os subscritores devem pagar por cada ação. Se o valor de subscrição for superior ao valor nominal, a diferença existente constitui o prémio de emissão. A emissão é acima do par, geralmente em situações de aumento de capital e em consequência da boa situação económica da empresa e da elevada taxa do dividendo distribuída. O **valor contabilístico** é o montante obtido através do quociente do capital próprio, constante no balanço, pelo n.º de ações, ou seja:

$$V_c = 53\,000,00 : 10\,000 \\ = 5,30 \text{ euros}$$

O **valor comercial ou cotação** corresponde ao preço pelo qual as ações são transacionadas no mercado equivalente à sua cotação quando esse mercado funciona na Bolsa. Na fixação da cotação, o que mais pesa não são os valores históricos, mas as perspetivas de lucros futuros. Assim sendo, quanto maior for a rendibilidade esperada da empresa maior será a diferença entre o valor contabilístico e a cotação. Na formação da cotação consideram-se, ainda, outros fatores, como por exemplo o simples facto de se saber que a empresa se prepara para emitir novas ações pode ser razão para provocar uma subida da respetiva cotação da Bolsa. A emissão de ações acima do par é comum, uma vez que no aumento de

capital, os atuais acionistas poderão ficar prejudicados se o valor das entradas não corresponder ao valor real das participações. Então, há que evitar desigualdades entre os novos e os atuais acionistas. Se houver um aumento de capital de 5000 ações ao  $V_s = 5,30$  euros, a situação seria outra.

**Balanço da sociedade JLKH, s.A., em 28/02/201X**

		(euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capital próprio</b>	
Ativos fixos tangíveis	48 000,00	Capital	75 000,00
Inventários	5 000,00	Prêmios de emissão	1 500,00
Clientes	300,00	Reservas	1 000,00
Caixa	200,00	Resultado líquido	2 000,00
Depósitos	26 500,00		<u>79 500,00</u>
		<b>Passivo</b>	
		Fornecedores	500,00
			<u>500,00</u>
	<u>80 000,00</u>		<u>80 000,00</u>

O valor contabilístico:

$$V_c = 79\,500,00 : 15\,000 \text{ ações} \\ = 5,30 \text{ euros}$$

No aumento de capital, as ações devem ser emitidas acima do par, isto é, com um prémio de emissão proporcional às reservas, aos resultados transitados existentes à data do aumento e às perspetivas de lucro da empresa, de modo a não prejudicar os antigos sócios.

**Share** Bond that represents a portion or fraction of a company that entitles the owner to the corresponding quota of votes, net profits and company assets. The share issuance is both a method for financing the companies and a way to provide capital for private entities. **E.g. the AMX company: Expected dividend per share (D) is 3.20 euros. Other information:** in dividends growth rate (g): 12%; Required rate of return for equity investor (K): 16%; **a)** What is the share value? **b)** What is the effect of the decrease to 10% in the growth rate of dividends, in a period of inflation, in which investors demand a return of 17%?

**Stock value (P):**

$$P = \frac{D}{K - g}$$

$$P = \frac{3.20}{0.16 - 0.12} \quad P = 80.00 \text{ euros}$$

$$P = \frac{3.20}{0.17 - 0.10} \quad P = 45.70 \text{ euros}$$

With the decrease of the dividend growth rate and the increase of the expected return amount, the share value decreases to 45.70 euros, meaning a reduction of 42.8%. There is a great sensibility in share price when investor expectations change.

Consider the following situation:

**Balance sheet of JLKH, in 31/01/201X**

		(euros)	
<b>Asset</b>		<b>Equity</b>	
Tangible fixed asset	48,000.00	Capital	50,000.00
Inventories	5,000.00	Reserves	1,000.00
Clients	300.00	Net profit	2,000.00
Cash	200.00		<u>53,000.00</u>
		<b>Liability</b>	
		Suppliers	500,00
			<u>500,00</u>
	<u>53,500.00</u>		<u>53,500.00</u>

Capital relates to 10,000 shares.

The **par or face value** is the one that is registered in the bond itself. In this case is 5.00 euro. **Subscription, issued or placement price** is the one that subscribers must pay for each share. If the subscription amount is higher than its par value, the difference is the premium bond. The share issuance is above par, usually in situations of capital increase, as result of a company's good economic situation and high rate of distributed dividend. The **book value (Bv)** is the amount obtained by dividing equity, shown in the balance sheet, by the number of shares, i.e.:

$$\begin{aligned} Bv &= 53,000.00 : 10,000 \\ &= 5.30 \text{ euros} \end{aligned}$$

The **quotation or commercial value** is the price at which shares are traded on the market, equivalent to its quotation when the market works on stock exchange. In price fixing, what weighs the most are not historical values, but the prospects of future profits. Therefore, the higher the expected profitability of a company is, the bigger is the difference between the book value and the quotation. On setting the quotation, other factors are considered. The simple fact of knowing that the company is preparing to issue new shares may cause a rise in its quote on stock exchange. The share issuance above par is common once, as the capital increases, existing shareholders may be harmed if the value of inputs does not match the real value of holdings. Inequalities between new and existing shareholders should be avoided. If there is an increase of capital of 5,000 shares, being Bv = 5.30 euros, the situation would be different.

**Balance sheet of JLKH, in 28/02/201X**

(euros)

Asset		Equity	
Tangible fixed assets	48,000.00	Capital	75,000.00
Inventories	5,000.00	Share premium	1,500.00
Clients	300.00	Reserves	1,000.00
Cash	200.00	Net profit	<u>2,000.00</u>
Bank deposits	26,500.00		<b>79,500.00</b>
		<b>Liability</b>	
		Suppliers	500.00
	<u>80,000.00</u>		<u>500.00</u>
			<b>80,000.00</b>

The accounting value:

$$\begin{aligned} Bv &= 79,500.00 : 15,000 \text{ shares} \\ &= 5.30 \text{ euros} \end{aligned}$$

With capital increase, shares should be issued above par, i.e. with a share premium proportional to the reserves, to the retained earnings existing at the date of the increase and to the company's profit expectations, so it does not harm the older partners.