

CARLOS NABAIS

**Dicionário
de Gestão**
PORTUGUÊS E INGLÊS



***Dictionary of
Management***

PORTUGUESE AND ENGLISH

EDIÇÃO BILINGUE



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 maneio 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
Estrutural 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)

Ativo		Capital próprio	
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		53 000,00
		Passivo	
		Fornecedores	500,00
			500,00
	53 500,00		53 500,00

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)	
Ativo		Capital próprio	
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>
		Passivo	
		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)	
Asset		Equity	
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>
		Liability	
		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		79,500.00
		Liability	
		Suppliers	500.00
	<u>80,000.00</u>		<u>500.00</u>
			80,000.00

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.