

GESTÃO 2020/2021

AULA DE 22 DE  
OUTUBRO

# Gestão – Capítulo 1

Ano letivo 2019/2020

Docentes:

Francisco Gomes da Silva

Luís Mira da Silva

# 1. Conceitos introdutórios

## 1.1. As organizações e a gestão

- Objetivos – cujas realização depende de circunstâncias várias
  - ✓ Individuais
  - ✓ Coletivos
- Organização – conjunto de duas ou mais pessoas que conjugam esforços e recursos de modo estruturado para alcançarem determinados objetivos

Organização	Objetivos
Escola de ensino superior	Formar licenciados/mestres/doutores
Clube desportivo	Vencer campeonato da especialidade
Partido político	Exercer o poder

- Alguns aspetos relevantes nas organizações:
  - a) Sem objetivos, uma organização perde a razão para existir;
  - b) Sem um plano para atingir os objetivos traçados, raramente uma organização é eficaz na sua concretização

- c) Organizações devem obter e afetar os recursos necessários ao seu plano (e, portanto, aos seus objetivos);
- d) Todas as organizações são compostas por pessoas e dependem de outras organizações para obterem os recursos de que necessitam (interdependência);
- e) Todas elas têm “líderes” (ou gestores), incumbidos de as ajudar a alcançar os seus objetivos
- f) Periodicamente as organizações avaliam a sua performance: os objetivos foram ou não atingidos? Para tal utilizaram-se os recursos previstos ou outros? Avaliação: comparar objetivos com o realizado, e o modo como tal aconteceu ⇒ feedback para melhorar o novo ciclo da gestão

Gerir – processo (enquanto modo sistemático de fazer as coisas) de planejar, organizar, liderar e controlar a utilização dos recursos postos à disposição da organização, a fim de alcançar os objetivos definidos, de maneira eficiente e eficaz.

Gestor – pessoa responsável pelo processo de gestão e, logo, pelo desempenho da organização

## Algumas funções das organizações:

- Servem a sociedade – refletem alguns valores e necessidades da sociedade em que se inserem
- Realizam objetivos de forma eficiente – alcançam o que não seria possível alcançar individualmente (2+2=5)
- Produzem e preservam o conhecimento – algumas organizações (exemplo: universidades) têm essa função como objetivo; o “conhecimento” é um dos recursos mais valorizados pelas empresas
- Produzem bens e serviços necessários às sociedades
- Geram emprego para os cidadãos
- Geram valor e riqueza para a sociedade

## Desempenho da gestão e da organização:

- Realização dos objetivos com os recursos colocados à sua disposição
- Eficácia vs. Eficiência
  - Eficiência – relação entre a quantidade de “recursos” utilizados e a quantidade de “produto” produzido; é medida através do “coeficiente técnico” e está relacionada com a “produtividade dos fatores ou recursos” ⇒ FAZER AS COISAS BEM FEITAS
  - Eficácia – mede a concretização dos objetivos; uma organização é eficaz quando atinge/cumprir o(s) seu(s) objetivo(s) ⇒ FAZER AS COISAS
- Gestão eficiente – utiliza bem os recursos
- Gestão eficaz – atinge os objetivos
- Bom gestor – atinge os objetivos com uma boa utilização dos recursos

Eficiência	Eficácia
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas necessárias
Preocupação com os meios/recursos	Preocupação com os fins

## Eficiência vs. Eficácia

		EFICIÊNCIA	
		Fraca	Forte
EFICÁCIA	Alta	<b>Eficaz/Não Eficiente</b> Atinge os objetivos mas alguns recursos são desperdiçados	<b>Eficaz/Eficiente</b> Objetivos atingidos e recursos bem utilizados; Alta produtividade e elevado desempenho
	Baixa	<b>Não eficaz/Não eficiente</b> Objetivos não atingidos; desempenho precário	<b>Eficiente/Não eficaz</b> Recursos bem aplicados, mas os objetivos não são alcançados.

- Sem eficácia, a eficiência não serve de nada!
- Sendo eficaz, quais são as consequências de uma menor eficiência numa organização empresarial?

# O processo de Gestão (modelo de Fayol, sec.XIX)

Quatro etapas que interagem entre si

## 1. **PLANEAR** – Definir objetivos, ações e recursos

- Planos estratégicos – longo-prazo / nível de topo
- Planos táticos – médio-prazo / nível intermédio
- Planos operacionais – curto-prazo / nível inferior

Plano – instrumento que obriga a definir objetivos e que os torna “avaliáveis”

### A. Objetivos devem ser SMART

- Specific (específicos)
- Mensurable (mensuráveis)
- Achievable (atingíveis)
- Relevant (relevantes)
- Timed (calendarizados)

### B. Objetivos devem ser hierarquizáveis

- Missão/Visão
- Objetivos estratégicos
- Objetivos operacionais
- Objetivos por área funcional
- (...)

## **2. ORGANIZAR**

- Modo como se distribui a autoridade na organização
- Modo como se distribuem os recursos
- Modo como se distribuem e organizam as tarefas

A forma como um empresa está organizada vai ditar a sua Estrutura

## **3. LIDERAR**

- Motivar e orientar os colaboradores no desempenho das suas funções, i.e., para serem mais eficazes e mais eficientes;
- A ênfase é colocada no elemento humano
- Relevância de um ambiente de trabalho motivador, dinâmico e envolvente

## 4. CONTROLAR

- Verificação do cumprimento ou não dos objetivos definidos
- Apurar os desvios nos objetivos (eficácia) e nos meios (eficiência)

Elementos essenciais do controlo:

- i. Estabelecer padrões de desempenho – métricas para avaliar os resultados alcançados
- ii. Medir o desempenho atual
- iii. Determinação dos desvios (planeado vs. realizado)
- iv. Proposta de medidas corretivas dos desvios observados

O processo de Gestão é condicionado por variáveis externas (envolvente), não controláveis pela organização (fatores de risco).



## Caraterísticas do processo de Gestão:

- ✓ É cíclico e repetitivo, devendo aperfeiçoar-se à medida que se repete
- ✓ É interativo, i.e., cada função interage com as outras
- ✓ É iterativo, i.e., constitui-se como uma sequência de passos
- ✓ É sistémico, i.e., não pode ser analisado apenas por uma das suas componentes

Função de gestão	Incide sobre	O que significa
Planear	Ideias	Transformar a visão em objetivos exequíveis
Organizar	Recursos	Afetar recursos às atividades/ações
Liderar	Pessoas	Levar as pessoas a fazer bem feito o que deve ser feito
Controlar	Resultados	Garantir eficácia com eficiência na organização

# Gestão – Capítulo 2

Ano letivo 2019/2020

Docentes:

Francisco Gomes da Silva

Luís Mira da Silva

# 2. Conceitos básicos sobre a atividade económica das empresas

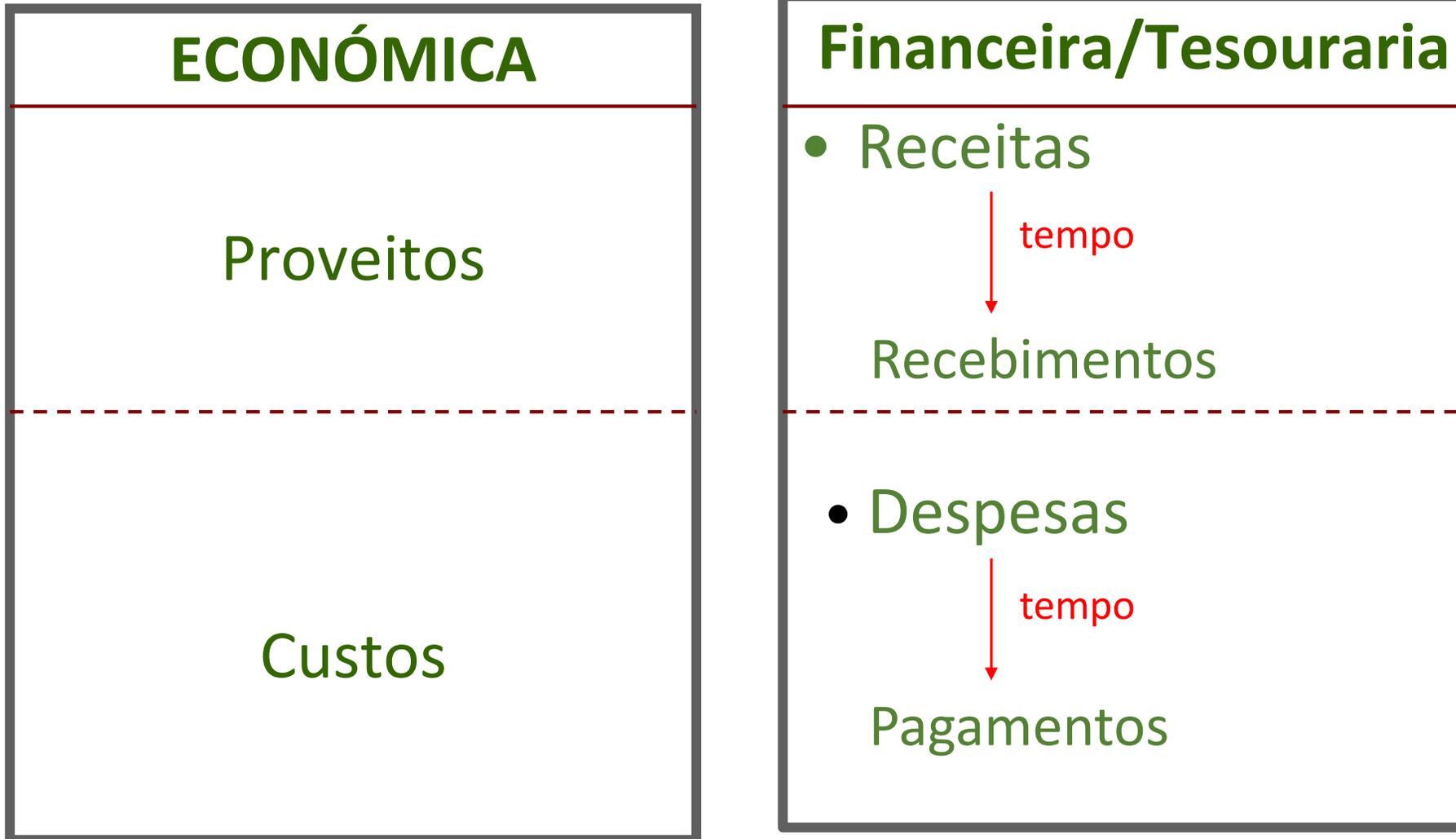
2.1. Atividade económica e circuito económico

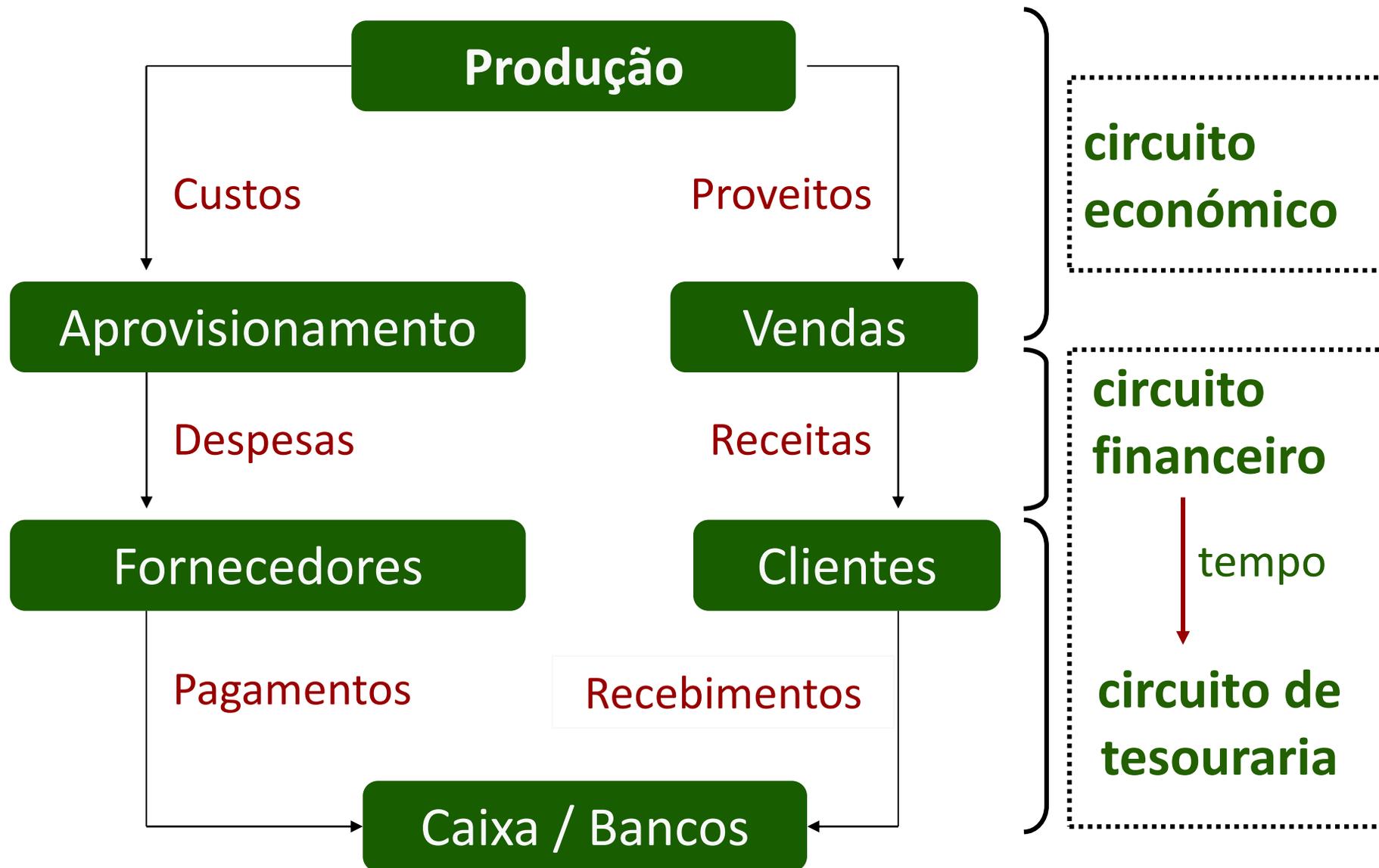
2.2. Informação financeira e contabilidade

2.3. Os custos e a atividade económica

2.4. Estrutura da empresa e custos associados

## As dimensões económica e financeira da empresa





# Despesa

- Contrair uma despesa: quando é criada a obrigação de pagar.
- Associada a um período de tempo bem definido e a fluxos reais de matérias primas (fatores de produção).

# Pagamento

- Fluxo monetário (**saída**) correspondente ao fluxo real de matérias associado à criação da despesa.
- Associado a um período de tempo que pode não coincidir com o período da despesa.

# Receita

- Ocorre no momento em que é criado o direito a receber  $\leftrightarrow$  emissão da fatura.
- Geralmente coincide com o fluxo real de saída de produtos da empresa para o cliente.

# Recebimento

- Fluxo monetário (**entrada**) correspondente ao fluxo real de produtos associado à criação da receita.
- Tal como o Pagamento está associado a um período de tempo, que pode não coincidir com o período da receita.

## Custo

Corresponde ao sacrifício parcial ou total de um recurso, associado a um período de tempo

## Proveito

Corresponde à criação parcial ou total de um recurso, associado a um período de tempo

# Classificação de custos

Os Custos podem ser analisados/classificados sob diferentes óticas (critérios):

- 1. Natureza**
- 2. Função**
- 3. Centro de Custo**
- 4. Actividade Produtiva**

1. NATUREZA: relação entre a natureza real dos fatores que originaram o custo e o seu valor.

Exemplos da classificação dos custos por natureza:

- Matérias primas
- Energia
- Amortizações
- Salários ...

## 2. Função: a cada função está associada a afetação de um conjunto de recursos:

Exemplos de funções de gestão:

- Administração
- Aprovisionamento e armazéns
- Produção
- Compras
- Vendas (comercial)
- Financeira

### 3. Por centro de custo ou de resultado

Afeta os custos aos diversos centros de responsabilidade ou centros de custo

↳ desdobramento dos centros de responsabilidade

↳ poder de decisão sobre os meios cuja afetação se traduz em custos

GESTÃO 2020/2021

AULA DE 29 DE  
OUTUBRO

## A relação custo – volume

**Custo Fixo:** parcela de custo que não depende da quantidade de produto produzido.

(↔ fatores fixos ↔ aparelho de produção)

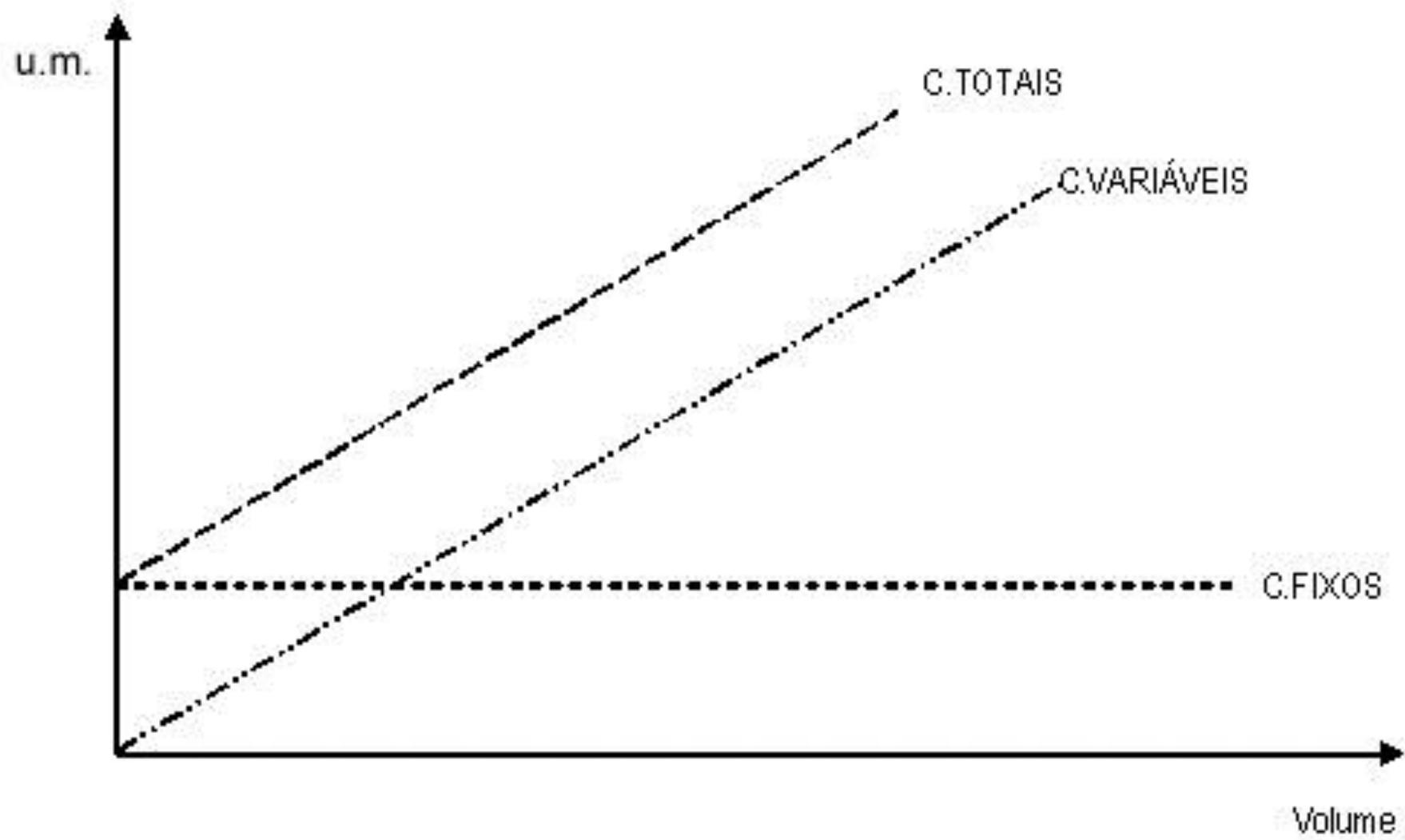
**Custo Variável:** parcela de custo que varia com o nível da produção

(↔ fatores variáveis ↔ u.m. / hora; u.m. / hectare)

**Custo total**



$$CT = CF + CV$$



# Exemplos de CF e de CV

- Mão de obra permanente
- Amortização/depreciação de máquinas

} **CF**

- Energia
- Matérias primas
- Combustíveis
- Água
- Mão de obra eventual

} **CV**

**No longo prazo  
todos os custos da empresa  
são variáveis**

# Exemplo

2 trabalhadores permanentes  
 $(100 \text{ u.m. / mês} \times 14 \text{ meses}) \times 2 = 2\,800 \text{ u.m. / ano}$

- ▶ Prod. de 200 un → CT em salários: 2 800 u.m / ano  
Prod. de 300 un → CT em salários: 2 800 u.m / ano
- ▶ Prod. de 300 un ⇒ + 20 horas / un  
trabalhadores eventuais pagos a 1 u.m. / hora
  - CV em salários:  $100 \times 20 \times 1 = 2\,000 \text{ u.m}$
  - CF em salários: 2 800 u.m
  - CT em salários: 4 800 u.m

# Classificação Custos Variáveis Totais

Proporcionais: aumentam proporcionalmente com o volume

Degressivos: aumentam, de forma menos do que proporcional, em relação ao volume

Progressivos: aumentam, de forma mais do que proporcional em relação ao volume

# Exemplo 1

Preço da matéria-prima: 10 u.m. / kg

Quantidade: 1 kg / ton produto

Custo da semente:

custo de semente para 1 ton	10 u.m
custo de semente para 5 ton	50 u.m.
custo de semente para 20 ton	200 u.m.

**Variação proporcional**

## Exemplo 2

Preço da matéria-prima:

até 5 kg: 10 u.m. / kg

6 -10 kg: 8 u.m. / kg

11-20 kg: 6 u.m. / kg

Custo em matérias-primas:

para 5 ton de prod: 50 u.m.

para 10 ton de prod: 80 u.m. → menos do dobro do anterior

para 20 ton de prod:120 u.m. → menos do dobro do anterior

Variação menos do que proporcional

## Exemplo 3

Preço da água:

até 5 000 m<sup>3</sup>: 1,0 u.m. / m<sup>3</sup>

> 5 000 – 15 000 m<sup>3</sup>: 1,5 u.m. / m<sup>3</sup>

> 15 000 – 50 000 m<sup>3</sup>: 2,0 u.m. / m<sup>3</sup>

Custo em água (para 1000 m<sup>3</sup> / ton de produto):

para 2 ton: 2 u.m.

para 6 ton: 9 u.m. → ⊕ do triplo do anterior

para 18 ton: 36 u.m. → ⊕ do triplo do anterior

Variação mais do que proporcional

# Limiar de Rendibilidade (Break-even)

- Volume de produção (Q) necessário para fazer face à totalidade dos custos existentes
- Preço de venda (P) necessário para fazer face à totalidade dos custos existentes

$$CT = Q \times P$$



$$CFT + CVT = Q \times P$$

$$\frac{CFT + CVU}{Q} = P$$

$$\frac{CFT}{P - CVU} = Q$$

## Exemplo (a)

- Custos Fixos: 5 600 u.m. / ano
- Custos Variáveis: 15 000 u.m. / ha
- Preço médio na campanha anterior: 0,2 u.m. /kg

$$\frac{\text{CFT} + \text{CVU}}{Q} = P \iff \frac{5\,600}{Q} + \frac{15\,000}{Q} = 0,2$$

$$5\,600 + 15\,000 = 0,2 \times Q$$
$$Q = 21\,600 / 0,2 = 108\,000 \text{ kg}$$

**10 800 Kg / ha**

## Exemplo (b)

- Para o mesmo valor dos custos
- Produtividade esperada: 9 000 kg / ha
- Volume de produção esperado: 90 000 kg

$$\frac{\text{CFT} + \text{CVU}}{Q} = P \iff P = \frac{5600}{90\,000} + \frac{15\,000}{90\,000}$$

$$P = \frac{5\,600 + 15\,000}{90\,000} = 0,24$$

**Preço limiar: 0,24 u.m. / kg**

# Custos Médios (= Custos Unitários)

**CTM** = Custo Total Médio:  
relação existente entre o valor do custo dividido  
pela quantidade de produto a partir dele  
originada  
$$= (CF + CV) / Q$$

$$CTM = CVM + CFM$$



$$CTU = CVU + CFU$$

# Custos Marginais

**Cmg** = acréscimo de custo gerado pelo aumento unitário do nível de produção.

$$C_{mg} = \frac{\Delta CT}{\Delta Q} = \frac{\Delta CV}{\Delta Q}$$

**IMPORTANTE NA ANÁLISE DE RESULTADOS:**

O custo marginal de cada unidade de produto deve ser coberto pelo respectivo preço de venda.

## Custos marginais - Exemplo (a)

- Produção de Produto B: 9 000 kg / ha
  - Preço de venda : 0,20 u.m. / kg
  - Sem insecticidas: ↓ 10% ↔ 900 Kg / ha
  - Custo dos tratamentos:
    - Mão de obra : 40 u.m.
    - Produtos: 30 u.m.
- } ↑ do custo: 70 u.m. / ha

$$\text{Cmg} = \frac{\Delta CT}{\Delta Q} = \frac{\Delta CV}{\Delta Q} = \frac{70}{900} = 0,08 \text{ u.m.} < 0,20 \text{ u.m.}$$

**Cmg inferior ao preço de venda ⇒ compensa fazer tratamento**

Outra forma de análise:

Comparar o acréscimo de custo  $\Delta CT$  com o acréscimo de receita  $\Delta Q \times P$  gerado pela realização dos tratamentos.

$\Delta CT:$  + 70 u.m. / ha

$\Delta Q \times P:$  + 900 kg / ha x 0,2 u.m. / kg = 180 u.m / ha

$\Delta CT < \Delta Q \times P$



Compensa fazer o tratamento!

## Exemplo (b)

➡ Inversamente:

Qual o acréscimo esperado de produção que justifica a realização dos tratamentos?

↑ do custo: 70 u.m / ha

Receita necessária para cobrir o custo: 70 u.m. / ha

↑ de produção capaz de gerar essa receita ?

1 kg  $\longrightarrow$  0,2 u.m.

$\Delta Q$  ?  $\longleftarrow$  70 u.m.

$$\Delta Q = 70 / 0,2 = 350 \text{ kg}$$

GESTÃO 2020/2021

AULA DE 5 DE  
NOVEMBRO

# Factores de produção:

- Trabalho (L)
- Capital (C)
- Terra (T)
- Empresário

# TRABALHO

## **Mão de obra familiar (não remunerada)**

- Produtor
- Cônjuge do Produtor
- Restantes Membros

## **Mão de obra assalariada (remunerada)**

- Dirigente da Exploração
- Assalariados Permanentes
- Assalariados Eventuais

# Remuneração do Factor Trabalho

- Salários
- Encargos sociais (contribuição para segurança social, subsídio de férias, 14º mês)
- Seguro de acidentes de trabalho
- Seguros de saúde (opcional)

# Salários

→ Grau qualificação

→ Nível de responsabilidade

→ Idade no posto

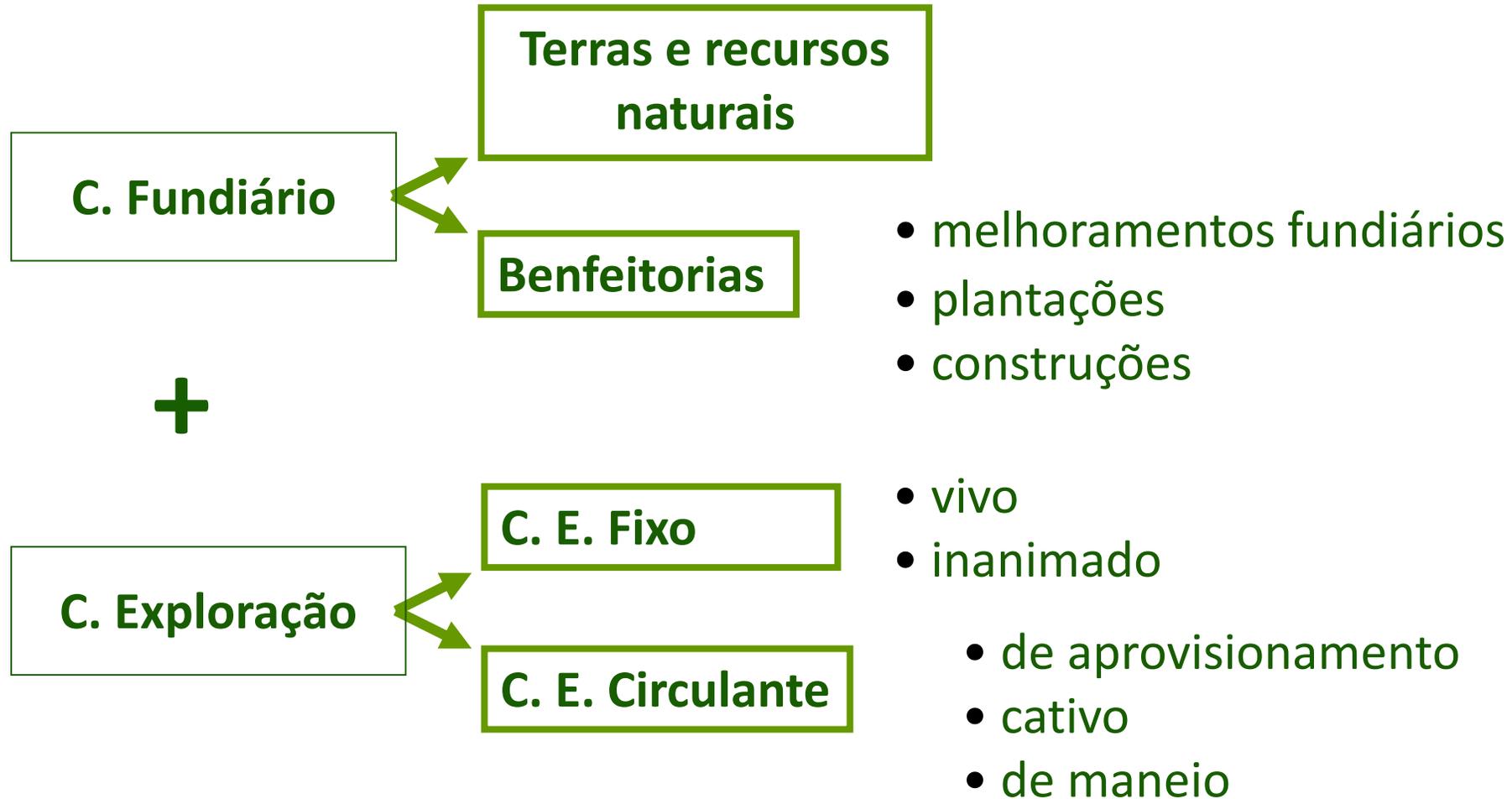
→ Tipo de vínculo

Permanentes – salário fixo

Eventuais – variável com nº horas

# CAPITAL

## Capital da Empresa



# Capital

- ▶ Qualquer bem material destinado a ser utilizado nas empresas para produção de outros bens

## Capital de Exploração

- ▶ Capital representado pelo conjunto de bens materiais móveis e serviços necessários para produzir. Divide-se:
  - **C.E. Fixo**
  - **C.E. Circulante**

# Capital de Exploração Fixo

- Conjunto dos bens de produção com carácter duradouro (aparelho de produção da empresa ↔ factores de produção fixos ou estruturais)

**Capital de Exploração Fixo Vivo:** conjunto dos efectivos animais pertencentes à empresa

**Capital de Exploração Fixo Inanimado:** conjunto das máquinas e equipamentos pertencentes à empresa

# Capital de Exploração Circulante

- ➡ Conjunto dos bens intermédios ou efémeros, que só podem ser utilizados uma única vez (factores de produção variáveis)

**Capitais de aprovisionamento:** factores de produção existentes e armazém

**Capital cativo:** factores de produção aplicados no processo produtivo

**Capital de maneo:**

- produções realizadas e ainda não vendidas
- dinheiro em caixa

# Capital Fundiário

- ▶ Propriedade rústica, constituída por um ou mais prédios rústicos, englobando:

a terra e tudo o que nela se encontra incorporado com características de permanência, dela não se podendo separar sem que a sua capacidade produtiva se altere de forma significativa.

Divide-se em:

- Terra e recursos naturais
- Benfeitorias

# Remuneração do Factor Capital

**JURO = custo de remuneração do Capital**

**i**

Capital Próprio



Custo de oportunidade do  
Capital

Capital Alheio



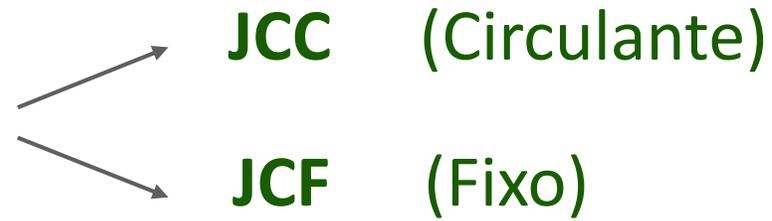
Valor calculado tendo por  
base as condições  
estabelecidas no contracto  
de financiamento.

# Custo de oportunidade

- Custo associado a uma determinada opção de aplicação de um recurso, que traduz o montante que o empresário deixa de ganhar por “perder a oportunidade” de aplicar esse mesmo recurso numa alternativa de risco equivalente.
- Mede-se geralmente com base numa taxa de juro.

# Juros

sobre capitais próprios



$$JCC = [(CC / 2) \times (n / 12)] \times i_1$$

Imobilizado no curto prazo

$$JCF = [(Vi + Vf) / 2] \times i_2$$

Imobilizado no longo prazo

## Exemplo 1 - JCC

- Consumos intermédios durante o ciclo produtivo: **1400 u.m**
- A imobilização do capital é progressiva ao longo de **6 meses**
- Capital próprio com custo de oportunidade de **3% ao ano**

### Cálculo do juro médio

$$JCC = \left[ \frac{CC}{2} \times \frac{n}{12} \right] \times i = \left[ \frac{1400}{2} \times \frac{6}{12} \right] \times 0,03 = ?$$

## Exemplo 2 - JCF

- Aquisição de um equipamento
- Compra: 37 500 u.m. ( $V_i$ )
- Valor residual: 3 750 u.m. ( $V_f$ )
- Vida útil: 10 anos ( $n$ )
- Imobilização de capital próprio
- Taxa de juro atribuída: 3% ao ano ( $i = 0,03$ )

### Cálculo do juro médio anual

$$\text{JCF} = \left[ \frac{(V_i + V_f)}{2} \right] \times i = \left[ \frac{37\,500 + 3\,750}{2} \right] \times 0,03 = ?$$



# Amortizações

## No caso de CF:

- Juro anual
- Amortização anual ( $A_m$ )

$$A_m = (V_i - V_f) / n$$

# Amortizações - Exemplo (a)

Bem de equipamento

➔ Amortização constante (sem valor residual)

$$Am = \left[ \frac{Vi - Vf}{n} \right] = \frac{37\ 500}{10} = \mathbf{3\ 750\ u.m. / ano}$$

➔ Amortização constante ( com valor residual de 10%)

$$Am = \frac{37\ 500 - 3\ 750}{10} = \mathbf{3\ 375\ u.m. / ano}$$

# Amortização

- Custo que pretende traduzir a depreciação do valor imobilizado (isto é, o desgaste dos bens e capital em causa)
- Corresponde ao montante anual que deverá ser contabilizado de forma a, no final da vida útil de cada bem de capital fixo, ser possível, efectuar a sua substituição por um bem equivalente.
- Visa garantir as condições de perenidade da actividade económica que utiliza esses bens.

# Caso específico da TERRA

**Renda ou Juro sobre o Capital Fundiário  
designação dada à remuneração da Terra**

## **Outros custos associados ao capital Terra:**

- contribuição autárquica
- taxas de rega
- etc.

## A renda pode variar de acordo com:

- Características físico-químicas do solo → potencial
- Dimensão
- Presença de água utilizável
- (Melhoramentos fundiários)
- Declive
- Plantações existentes
- Questões ligadas à diversidade de usos permitida por lei

# EMPRESÁRIO

- iniciativa



Obtenção do melhor resultado económico

- responsabilidades e riscos

## Especificidades do Empresário Agrícola

- Toma riscos (empresário)
- Fornece capital próprio (capitalista)
- Toma decisões (gestor)
- Trabalho de campo (Trabalhador)

# Remuneração do Empresário

**LUCRO = remuneração do Empresário**

- Iniciativa
- Risco

**Definição:** resultado residual que se calcula após a contabilização de todos os encargos reais e atribuídos, associados aos restantes factores de produção.

