



DEG
DEPARTAMENTO
DE ENGENHARIA E GESTÃO
TÉCNICO LISBOA

Gestão – Parte I

(unidade curricular de Gestão — Aulas
Teóricas)

setembro 2015

Edição e revisão:

Prof. João Oliveira Soares e Prof. Carlos M. F. Monteiro

Parte I

Cap. 1. Introdução à Gestão — 1.1 Conceitos Fundamentais sobre Gestão; 1.2 Resenha histórica do pensamento sobre a Gestão.

Cap. 2. Organizações e Recursos Humanos — 2.1 Cultura, ética e estrutura das organizações: Cultura organizacional, ética e responsabilidade social; Estrutura Organizacional. 2.2 Gestão de Recursos Humanos: Liderança; Motivação; Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos

Cap. 3. A Economia e as Empresas — 3.1 Conceitos gerais. 3.2 Macroeconomia: Agentes económicos e fluxos económicos; Variáveis macroeconómicas; Economia de mercado e envolvente macroeconómica; O contexto da União Económica e Monetária. 3.3 Microeconomia: Mercados, Procura e Oferta; Economias de Escala, de Gama e de Experiência; Estruturas de mercado; O Papel do Estado.

Cap. 4. A Informação Financeira — 4.1 A organização da informação financeira: O papel da Contabilidade; Introdução aos principais mapas e conceitos; 4.2 O Balanço e a Demonstração de Resultados; 4.3 Enquadramento dos Conceitos Contabilísticos; 4.4 Análise de Ráios Económico-financeiros 4.5. Análise custo-volume-resultado

1. Introdução à Gestão

1.1 - Conceitos fundamentais sobre Gestão

1.2 - Resenha histórica do pensamento sobre a Gestão

1.1 – Conceitos fundamentais sobre Gestão

Gestão é o processo que visa atingir as metas e os objetivos de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de 4 grandes funções:

- Planeamento (*Planning*)
- Organização (*Organizing*),
- Liderança (*Leading/Influencing*)
- Controlo (*Control*)

Definição de Organização

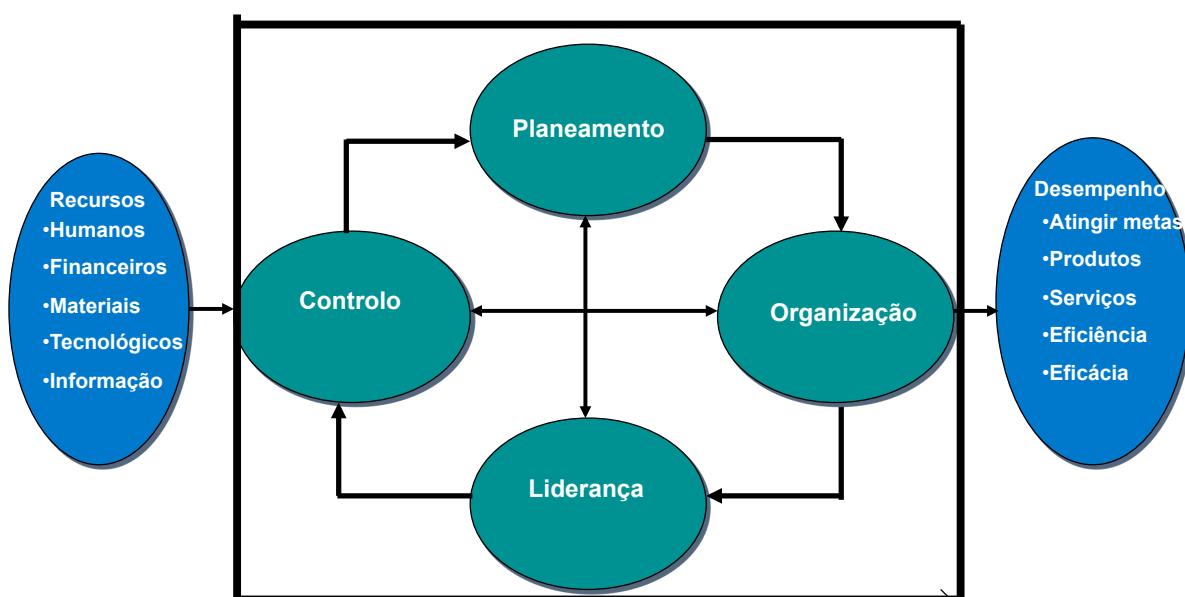
Uma Organização é uma entidade social constituída e estruturada voluntariamente e orientada para atingir metas e objetivos bem definidos.
Exemplos:

- Empresas (fins lucrativos)**
- Universidades (fins de benefício social-públicas)**
- Hospitais (benefício social-hospitais públicos)**
- Fundações (benefício social, cultural,...), ONGs**
- Partidos políticos**

Há empresas cujo objetivo principal não é (ou não tem sido) o lucro, mas, em primeiro lugar, prestar um serviço público (e.g., Transportes Públicos). São empresas usualmente detidas/subsidiadas pelo Estado.

Funções da Gestão e Processo de Gestão

(in Management, R. Daft, adaptado)



As quatro Funções da Gestão

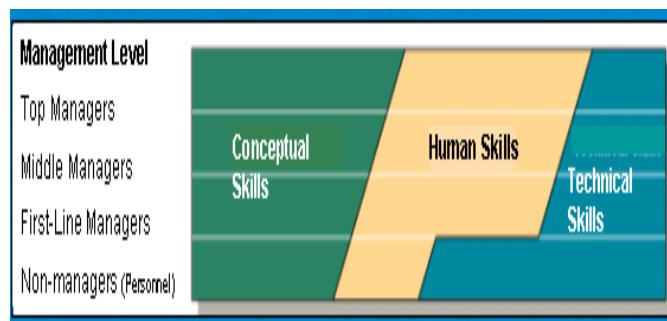
- **Planeamento:** envolve a definição das Metas/Objetivos, a decisão sobre as tarefas a realizar e a seleção dos recursos (Humanos, Financeiros, Materiais, Tecnológicos) e calendários necessários para atingir as metas/objectivos delineados. Inclui a **Gestão Estratégica**.
- **Organização:** traduz a forma como a empresa vai desenvolver a sua actividade para concretizar o que planeou.
- **Liderança:** dirigir, influenciar e motivar os membros da organização por forma a que todos contribuam para que as metas/objectivos delineados sejam atingidos.
- **Controlo:** monitorização das atividades e das pessoas afectas a essas atividades, verificação se as metas/objetivos estão a ser atingidos (ou em curso de), fazendo as correções necessárias atempadamente.

Desempenho organizacional

- **Eficácia** organizacional é o grau com que uma organização atinge as suas metas/objectivos declarados. Significa satisfazer o consumidor, que reconhece **valor** nos produtos e/ou serviços por ele adquiridos. Significa concretizar.
- **Eficiência** está relacionada com a quantidade/valor dos recursos usados para atingir uma meta/objectivo. Procura-se que aquela quantidade/valor seja a mínima possível sem comprometer a Eficácia.

Competências de um Gestor (*skills*)

- **Conceptuais** – capacidade de ver (e agir na) a organização como um todo (componentes e relações entre elas) e estabelecer as relações com o exterior. Requer a capacidade de pensar estrategicamente. Fundamental na gestão de topo.
- **Humanas** – capacidade em trabalhar com outras pessoas quer individualmente quer em equipa. Fundamental na gestão de topo e intermédia.
- **Técnicas** – domínio de tarefas específicas (métodos, técnicas, outros conhecimentos). Têm menor peso na gestão de topo.



Novas Competências

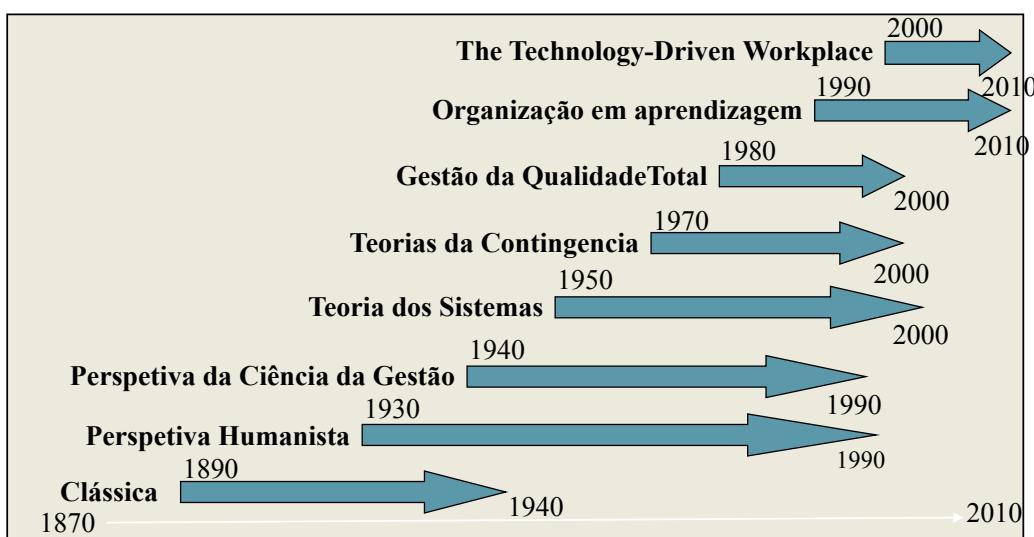
Às competências tradicionais acrescentam-se as seguintes, relacionadas com as novas formas do exercício de tarefas, com a diversidade de competências e de culturas das pessoas, e com a necessidade de mudança (adaptação da organização) :

- Liderança Partilhada (*Dispersed leadership*)
- Delegação de poderes (*Empowering*)
- Estabelecimento de Relações de colaboração (*Collaborative relationships*)
- Construção de Equipas (*Team-building*)
- Aprendizagem (*Learning organization*)

Atividades de um Gestor

- Henry Mintzberg sugere que as atividades podem ser organizadas em três categorias:
 - Informacional - Criar e desenvolver uma rede de informação. Papel de monitor, disseminador, porta-voz (da organização). As competências conceptuais e humanas são as mais solicitadas.
 - Interpessoal - De relacionamento com as pessoas, de líder e de representação dentro da organização. As competências humanas são particularmente necessárias.
 - Decisional - Sobre os acontecimentos para os quais o Gestor tem de fazer uma escolha e tomar uma ação. Requerem competências conceptuais e humanas.

1.2 - Resenha histórica do pensamento sobre a Gestão



Resenha da História do Pensamento sobre a Gestão

- O estudo da evolução do Pensamento da Gestão é importante na medida em que:
 - Dá o Contexto
 - Permite melhor compreensão da interação entre a Sociedade e as organizações
 - Orienta o Pensamento Estratégico

As perspetivas que veremos a seguir não terminaram necessariamente nas datas indicadas. Significa que foram dominantes nesses períodos. Vários aspectos dessas teorias continuam a ser válidos e aplicados com as devidas adaptações ao presente.

PERSPECTIVA CLÁSSICA



Racional, Científica: centrada na Eficiência das organizações

Gestão Científica

Frederick Taylor(1856-1915)

Henry Gantt
(e.g. Gráficos Gantt)

Frank and Lillian Gilbreth
(time and motion study)

- Cada tarefa é executada com um método padronizado (*One best way*)
- Os trabalhadores são selecionados de acordo com as suas capacidades para a(s) tarefa(s)
- Trabalhadores são treinados para a(s) tarefa(s)
- Trabalho planeado para minimizar ou eliminar interrupções
- Incentivos monetários por aumento da produção.

Ex:'Fordismo' (Henry Ford)-Produção automóvel

Organização Burocrática

Max Weber (1864-1920)

- Divisão do trabalho, definição clara da autoridade e responsabilidade
- Seleção de pessoal com base em qualificações técnicas.
- Hierarquia da autoridade
- Aplicação de regras e procedimentos para todos
- Registo de decisões e de atos administrativos
- Separação entre a Gestão e a posse do bem

PERSPECTIVA CLÁSSICA

Princípios Administrativos: visão global da Organização (*versus* visão Taylor):

Henry Fayol (1841-1925)

Outros:

- **14 Princípios de gestão, entre os quais: Unidade de Comando, Divisão do Trabalho, Unidade de Direcção, Cadeia de Comando**

- **Funções básicas da Gestão:**

Planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar,
 (... diretamente relacionadas com Planeamento,
 Organização, Liderança e Controlo)

Mary Parker Follet (1868-1933)

- Relevou a importância das **metas** e **causas comuns** da Organização como meio de reduzir conflitos.
- Maior **importância das pessoas** do que as técnicas de engenharia no exercício de liderança.
- Importância da **Ética**, e da Transferência de Poder para as pessoas (**Empowerment**)

Chester Barnard (1868-1961)

- Conceito de Organização Informal -agrupamentos espontâneos (dentro da organização formal).
- Introdução da Teoria da Aceitação da Autoridade: as pessoas podem aceitar ou não a autoridade dependendo dos benefícios ou prejuízos dessa atitude.

Teorias Humanistas

- **Movimento das Relações Humanas** : a satisfação das necessidades **básicas** dos empregados é vista como contribuindo para o aumento da produtividade.

Ex: estudos na fábrica de Hawthorne da Western Electric Co.

- **Perspetiva dos Recursos Humanos**: As tarefas devem ser concebidas por forma a satisfazer os níveis mais **elevados** das necessidades dos trabalhadores e, assim, obter destes a concretização de todo o seu potencial.

Relação com Teorias da Motivação:

- Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades)
- Douglas McGregor (Teoria X e Teoria Y).

- **Abordagem das Ciências Comportamentais** – Uso da Sociologia, Psicologia, Antropologia, Economia para compreender o comportamento das pessoas e as suas **interacções** no seio das Organizações. É a base do *Desenvolvimento Organizacional*, um processo (que envolve um conjunto de técnicas de gestão) de mudança/adaptação das Organizações

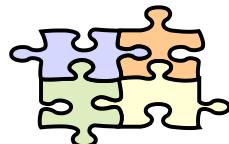


Perspetiva da Ciência da Gestão (*Management Science*)

Utiliza a Matemática, a Estatística, e outros Métodos Quantitativos para a tomada de decisão e resolução de problemas complexos.

- Investigação Operacional-modelos matemáticos
- Gestão das Operações - Previsão, Simulação, Optimização aplicados a problemas reais
- Tecnologias de Informação - sistemas de informação de gestão (*MIS*)

Teoria dos Sistemas



Sistema - um conjunto de entidades interrelacionadas, funcionando como um todo, para atingir um objectivo (*purpose*) comum.

É a abordagem sistémica no estudo da gestão. Existem dois tipos sistemas:

- *Sistema Aberto*, quando interage com o ambiente externo
- *Sistema Fechado*, quando não interage.

Na Teoria dos Sistemas as Organizações são descritas como Sistemas Abertos caracterizados por: Entropia, Sinergia e a Interdependência de subsistemas.



Teorias da Contingência

- A resolução com sucesso dos problemas depende da **situação em particular** e de como o gestor (ou gestão em geral) identifica e avalia essa situação.
- Não há um método universal para resolver problemas, ao contrário da perspectiva clássica que assume uma visão universalista.
- Extensão da perspectiva Humanista

Gestão da Qualidade Total

(*Total Quality Management (TQM), Edwards Deming*)

Conceito focado na gestão que envolve toda organização por forma a que, funcionando de modo eficiente e eficaz, possa oferecer aos seus clientes produtos e/ou serviços com elevados padrões de qualidade (Valor).

Principais características:

- envolvimento de todos os membros da organização;
- orientação para o cliente;
- comparação com outras organizações (*benchmarking*);
- melhoria contínua.

Esta teoria foi desenvolvida nos EUA mas aí foi inicialmente ignorada. No entanto, foi adoptada e adaptada, com sucesso, no Japão a seguir à 2ª Guerra Mundial, sendo considerada uma razão que, sobretudo no sector industrial, contribuiu para do designado por *milagre económico japonês*.

Organização em Aprendizagem-OA

(*Learning Organization*, Peter Senge)

Uma organização na qual todos os seus membros procuram identificar e resolver problemas. A Organização é pró-ativa em experimentar, melhorar e mudar e, assim, aprender, crescer e atingir os seus objetivos.

A ênfase é colocada na resolução de problemas (por exemplo, satisfazer um cliente em particular), em contraste, com a organização ‘tradicional’ desenhada para a eficiência.

- Elementos básicos de uma OA:
 - estrutura baseada em equipas,
 - delegação de poder
 - partilha de informação (e de Conhecimento).

Technology-driven workplace

A abordagem de gestão na qual o trabalho está dependente da tecnologia: de informação, eletrónica, etc.

- Trabalho à distância;
- ‘desmaterialização’ de processos:
 - *e-Business - B2C, B2B, C2C;*
 - *ERP, CAD, CAM (planeamento, projeto, operações/produção)*
 - *CRM (marketing-gestão de clientes)*
 - ...

Ligado à abordagem Organização em Aprendizagem e Gestão do Conhecimento.

Referência

- Management/New Era of Management - R. Daft

2. Organizações e Recursos Humanos

2.1 Cultura, ética e estrutura das organizações

2.1.1 Cultura organizacional, ética e responsabilidade social

2.1.2 Estrutura Organizacional

2.2 Gestão de Recursos Humanos

2.2.1 Liderança

2.2.2 Motivação

2.2.3 Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos

2.1 Cultura, ética e estrutura das organizações

Cada empresa, cada organização é influenciada por:

- **Elementos externos** – locais, nacionais e internacionais, de diferentes naturezas, que podem afetar a sua atividade. A estudar no capítulo de Gestão Estratégica.
- **Elementos internos** — elementos relativos à capacidade das organizações em se adaptarem às mudanças da envolvente externa, determinando a sua sobrevivência e desenvolvimento. A analisar neste capítulo.

O ambiente interno da Organização

- Em qualquer organização existe um Ambiente Interno (*Internal Environment*) do qual fazem parte:
 - A Cultura da empresa
 - As pessoas
 - A gestão
- (Tipo de estrutura: Vertical, Horizontal)
- (Tecnologia)

2.1.1 Cultura organizacional, ética e responsabilidade social

Cultura da Organização

- Conjunto de Valores, Crenças e Regras que os membros de uma Organização partilham (compreendem, aceitam, praticam).
- Expressa-se através de elementos
 - Visíveis (Símbolos, Histórias, Líderes, Slogans, Cerimónias,...)
 - Invisíveis (Valores expressos, Convicções, Pressupostos,...)
- Deve servir a implementação da Estratégia da empresa e adaptação desta ao ambiente externo. Pode promover a cooperação, a integração de novos colaboradores, a redução de conflitos, elevados desempenhos individuais e coletivos.

Tipos de Cultura das Organizações (Management,Daft- adaptado)

Requisitos do Ambiente Externo

Flexibilidade

Estabilidade

Externo Foco estratégico da organização Interno	Cultura de adaptabilidade: capacidade para interpretar e responder à dinâmica da envolvente	Cultura realizadora: orientada para resultados, iniciativa pessoal, competitividade...
	Cultura de envolvimento: cooperação, equidade de tratamento, satisfação das necessidade dos membros da organização	Cultura de Consistência: Valoriza acções metódicas, modos racionais de agir.

Ética e Responsabilidade Social

- Num sentido geral, Ética é o código dos Princípios Morais e dos Valores pelos quais indivíduos e grupos regem o seu comportamento em relação ao que é certo ou errado.
- A Ética faz parte dos valores da **Cultura** das organizações e condiciona as decisões que dizem respeito à forma de atuação da empresa no desenvolvimento dos seus negócios e à **Responsabilidade Social** interna e externa.
- Pode-se colocar uma questão ética quando, numa determinada situação, uma decisão e ação, de um indivíduo ou de um grupo, pode prejudicar ou beneficiar indevidamente alguém ou um grupo.

Ética e Responsabilidade Social

- O comportamento humano (individual, em grupo) desenvolve-se em três domínios, tendo como referência uma escala de controlo explícito:
 - **Domínio da Lei explícita (Padrão Legal)** → Controlo Elevado
Leis escritas (algumas podem ser questionáveis)
 - **Domínio da Ética (Padrão Social)** → Controlo ‘Intermédio’
Leis/regras não escritas mas aceites socialmente.
Algumas podem tornar-se lei escrita ou Códigos de conduta(Organizações)
 - **Domínio da Livre Escolha (Padrão Pessoal)** → Controlo Baixo
Regras individuais, não escritas.

Ética e Responsabilidade Social

- Dilemas Éticos: conflito de valores entre indivíduos, entre o indivíduo e a organização, entre a organização e a sociedade.
 - Onde acaba o direito do indivíduo e começa o direito da organização ou da sociedade em muitos e variados campos? O que é ‘certo’, o que é ‘errado’?

Factores que afectam as escolhas éticas:

- **O Gestor** (personalidade, comportamento, estilo de liderança)
- **A Cultura da empresa**, na qual pode estar incluída de forma explícita um **Código de Conduta Ética**.

Responsabilidade Social e Ambiental

- A definição formal de **Responsabilidade Social** consiste na obrigação dos Gestores em fazerem escolhas e realizarem ações que contribuam para o bem-estar e interesses da sociedade e da Organização.
 - Leis laborais, aplicação de padrões SA 8000 na Organização (trabalhadores).
 - Conjunto de atividades em benefício da sociedade ou comunidades
 - Responsabilidade perante os detentores de interesses (incluindo detentores do capital)
- No caso particular das empresas e no relacionamento com o exterior:
 - Respeito para com os consumidores (e.g., segurança dos produtos/serviços, publicidade/informação verdadeira)
 - Concorrência com outras empresas (leal/desleal)
 - Relacionamento com Fornecedores (e.g., abuso de posições de força)

Responsabilidade Social e Ambiental

- A responsabilidade social inclui também a responsabilidade das organizações para com o **meio Ambiente**. Qual o impacto da atividade das organizações no meio ambiente?
 - Aplicação da Norma ISO 14001
 - Legislação diversa sobre o meio ambiente.

Responsabilidade Social Total



SOURCES: Based on Archie B. Carroll, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review* 4 (1979): 499; A. B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Stakeholders," *Business Horizons* 34 (July-August 1991): 42; and Mark S. Scherzer and Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach," *Business Ethics Quarterly* 13, no. 4 (2003): 503-530.

A avaliação do *desempenho social* da organização compreende quatro componentes:

- Responsabilidade **Económica**: servir o mercado e maximizar lucros (expoente: Milton Friedman).
- Responsabilidade **Legal**: cumprimento da lei.
- Responsabilidade **Ética**: não usar omissões na lei escrita (ou interpretações desta) para obter benefício indevido ou prejuízo de indivíduos, grupos ou organizações.
- Responsabilidade **Discricionária**: de carácter filantrópico e de promoção da qualidade de vida.

2.1.2 Estrutura Organizacional

Função Organização – Essencialmente, consiste:

- na atribuição de trabalhos/tarefas,
- no agrupamento dos trabalhos/tarefas em órgãos
- na delegação de autoridade e responsabilidade
- na distribuição de recursos pela empresa para atingir as metas estabelecidas.

Estrutura Organizacional – definida como sendo:

- . conjunto de trabalhos/tarefas formais atribuídas a indivíduos e departamentos,
- . linhas de autoridade, responsabilidade de decisão, número de níveis hierárquicos, 'amplitude do controlo' (*span of control*),
- . sistemas de coordenação/controlo.

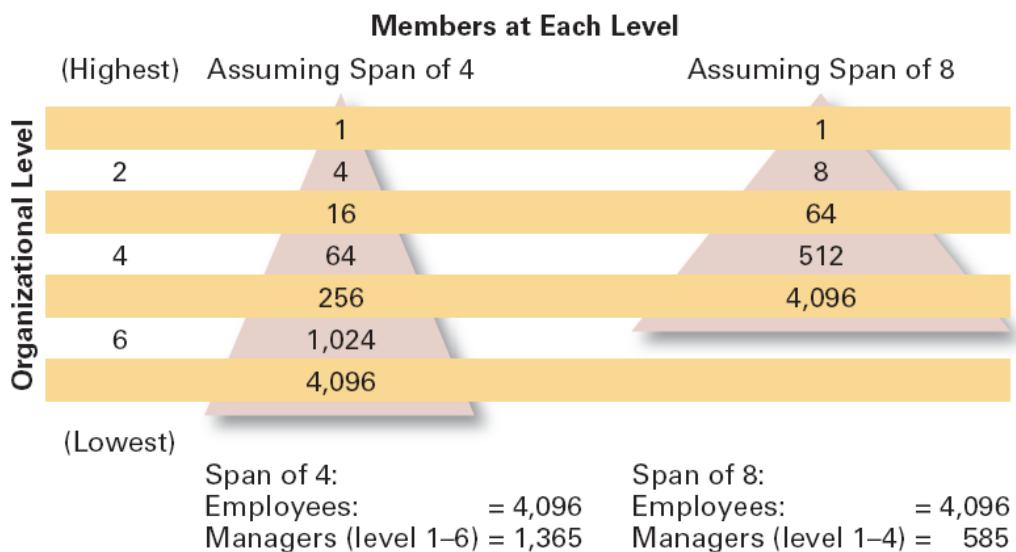
Elementos-chave da estrutura vertical:

- Especialização do trabalho
- ‘Departamentalização’
- Cadeia de comando
- ‘Amplitude’ do controlo (*Span of control*)
- Centralização/descentralização
- Formalização
- Sistemas de Coordenação: Comunicação, Informação, Colaboração entre as várias subestruturas

Elementos da Estrutura

- **Especialização do Trabalho** - O grau com que as tarefas(*tasks*) da organização são divididas em trabalhos individuais.
- **Cadeia de Comando** - Linha de autoridade, a partir do topo passando pelos vários níveis da organização, que clarifica quem responde perante quem. Elementos: autoridade, responsabilidade e delegação.
- **Amplitude do controlo**- Número de pessoas que um gestor pode dirigir de forma eficaz e eficiente. Define se uma estrutura é ‘alta’ ou ‘plana’.

Amplitude do controlo



Elementos da Estrutura

- **Centralização**- a tomada de decisão está localizada nos níveis hierárquicos superiores.
- **Descentralização**- O grau com que a tomada de decisão está disperso pela organização.
- **Formalização**- O grau com que os trabalhos (*jobs*) na organização estão padronizados.
- **'Departamentalização'**- A base de agrupamento de tarefas (*positions*) em departamentos e destes na organização de acordo com a cadeia de comando desejada.
- **Sistemas de Coordenação** - Independentemente do tipo de estrutura é fundamental a Coordenação: colaboração, comunicação entre os vários departamentos da organização.

Desenho das estruturas

- Objetivo: conciliar a estabilidade com a flexibilidade/adaptabilidade da estrutura.
- Tipos de Estrutura (meta-categorias)
 - ‘Mecanicista’ - mais rígida, verticalizada (‘alta’)
 - ‘Orgânica’ – mais flexível, horizontal (‘plana’)
- Determinantes da Estrutura
 - A Envolvente
 - A Estratégia
 - A Dimensão da Organização
 - A Tecnologia
- Desempenho da Organização.

Factores determinantes da estrutura

Envolvente:

- Instável/incerta → horizontal
- Estável → vertical

Estratégia (particularmente focada na):

- Eficiência, liderança nos custos, estabilidade → vertical
- Diferenciação, inovação, flexibilidade → horizontal

Dimensão da organização:

- Grande → vertical
- Pequena/Média → horizontal

(‘→’ significa típica ou tendencialmente)

Factores condicionantes da estrutura

Tecnologia em Indústria

- Pequenos lotes → horizontal
- Grande produção → vertical
- Produção contínua (muito automatizada) → horizontal

Tecnologia em Serviços

- ‘tradicional’ → horizontal
- *e-business* → horizontal (incluindo em rede)
- Podem coexistir dentro de estruturas verticais

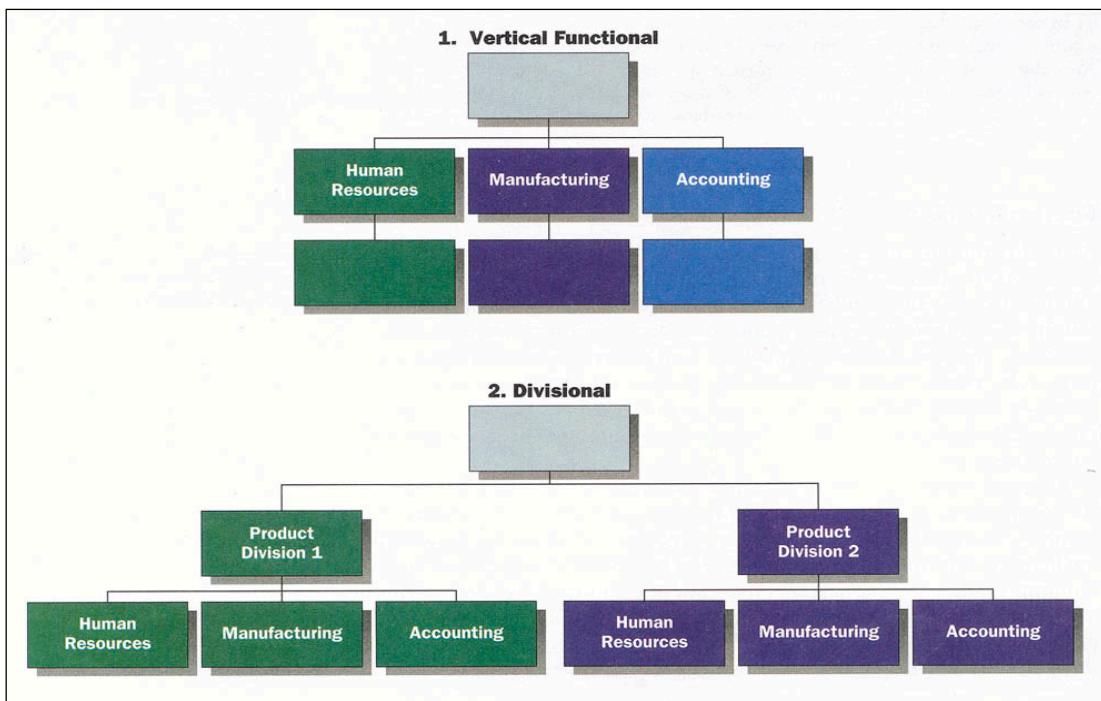
Cada organização é um caso particular e deve adotar e adaptar a estrutura (que pode combinar diferentes tipos) que melhor sirva os seus interesses atuais e futuros.

‘Departamentalização’- Tipos de Estruturas

- Funcional
- Divisional
- Matricial
- Em equipa
- Rede virtual

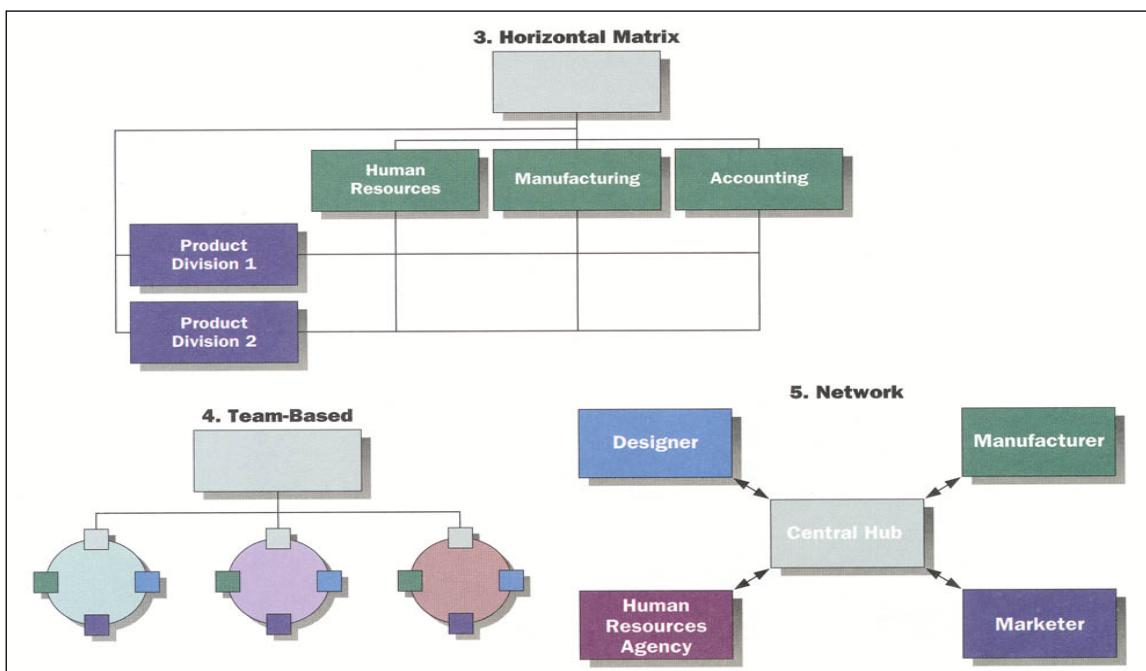
Tipos de Estruturas

(in *Management*, Richard Daft)



Tipos de Estrutura

(in *Management*, R. Daft)



Vantagens e desvantagens potenciais de cada estrutura

- Funcional :
V-especialização,...; D-comunicação entre departamentos,...
- Divisional:
V-adaptação,...; D-comunicação entre divisões,...
- Matricial:
V-interdisciplinaridade,...; D-cadeia de comando,...
- Rede virtual:
V-flexibilidade,...; D-coordenação,...



"The organizational structure is pretty simple: We do the work; they take the credit."

2.2 Gestão de Recursos Humanos

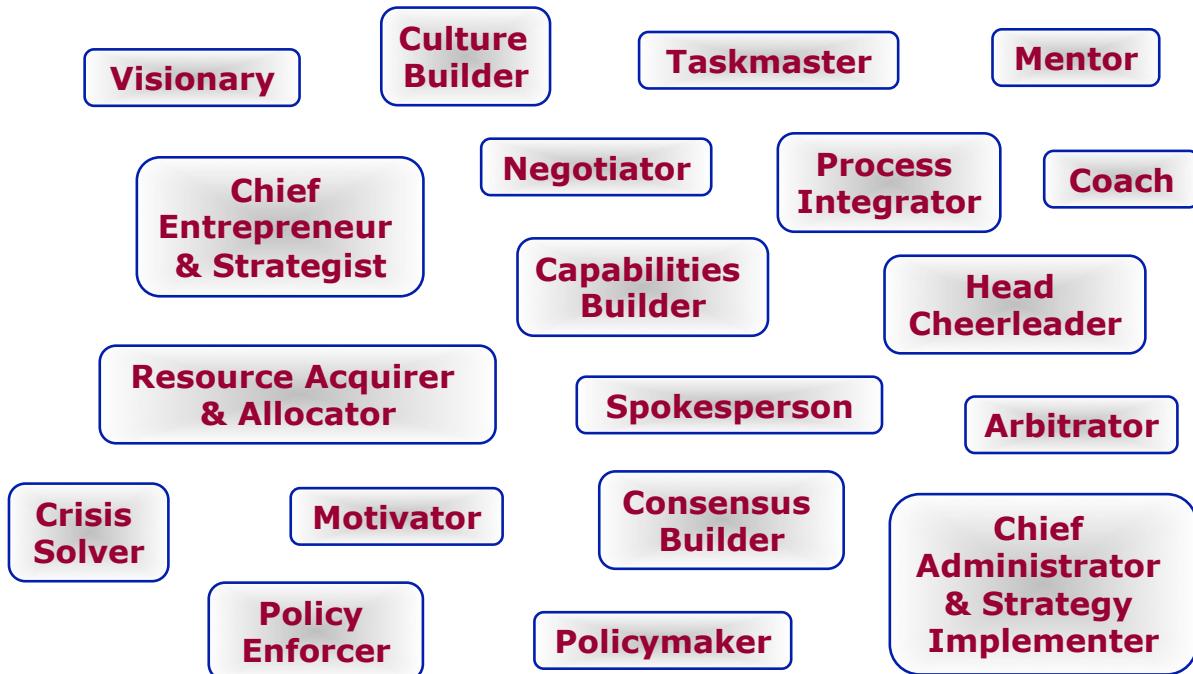
- 2.2.1 Liderança
- 2.2.2 Motivação
- 2.2.3 Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos

2.2.1 Liderança

- Capacidade para influenciar **pessoas** de forma a conseguir atingir os objetivos/metas da organização de uma forma voluntária.
- Implica o envolvimento do líder com as pessoas lideradas, e destas com o líder.
- A liderança deve ser exercida nos diversos níveis hierárquicos em que haja equipas para liderar e não apenas no nível mais elevado da Organização (por onde deve começar).
- Distinta de atividades administrativas, ou de atividades de resolução de problemas (muito) específicos.
- É dinâmica e envolve o uso de poder.
- É um elemento fundamental na Cultura das organizações

Funções de um Líder-Nível de topo

(Thompson Strickland 'Strategic Management'-2007)



Liderança - Bases de Poder

Poder decorrente da posição ocupada:

- **Legítimo:** decorrente da posição hierárquica.
- **Recompensador:** decorrente da autoridade ou capacidade para aplicar ou recomendar recompensas.
- **Penalizador:** capacidade para aplicar ou recomendar penalizações.

Poder decorrente das características pessoais:

- **Competência:** decorrente de capacidades e conhecimentos especiais.
- **Referencial:** decorrente do respeito, admiração, de exemplo a seguir (carismático).

Teorias da Liderança

A - Características Pessoais (*Personal traits*)

- Inteligência, Conhecimentos, Capacidade de julgamento
- Energia
- Personalidade (autoconfiança, integridade,...)
- Sociais (sociabilidade, diplomacia,...)
- Ligadas ao trabalho (persistência, procura da excelência)
- Cultura, Instrução,...

Teorias da Liderança

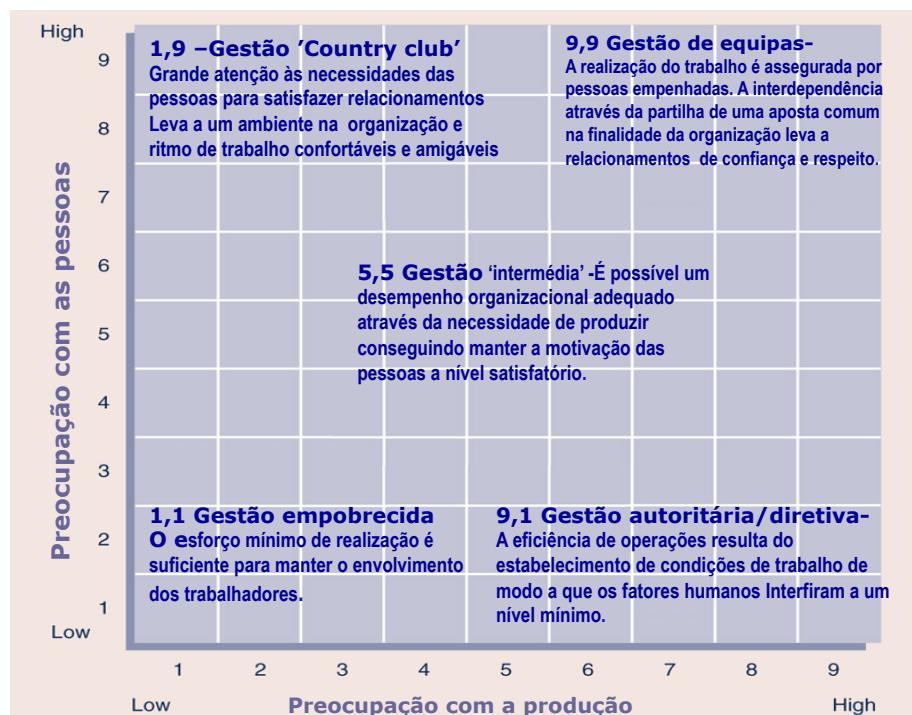
B - Abordagens Comportamentais

Segundo esta abordagem, as características pessoais são necessárias mas não são suficientes para garantir uma boa liderança. O comportamento do líder contribui para o sucesso ou insucesso da liderança. De acordo com esta abordagem, existem duas (meta)categorias de comportamento: orientação para a tarefa/produção e orientação para as pessoas.

- Grelha de Liderança de Blake & Mouton (Robert Blake, Jane Mouton)

Grelha de liderança – Blake & Mouton

(Management-Daft)



Gestão 2015, rev. CM_JS

31

Teorias da Liderança

C - Abordagens da Contingência

Estas abordagens relacionam estilo de liderança e situações específicas das organizações. O estilo de liderança deve ser adaptado às circunstâncias/ contingências da organização e da envolvente. Apresentam-se duas teorias.

- Teoria da contingência de Fred Fiedler:

- Estilo do líder: orientado para o relacionamento ou orientado para a tarefa
 - Situação: muito favorável, muito desfavorável para o líder ou intermédia, em função de: i) qualidade das relações líder-subordinados; ii) boa definição das tarefas e rotinas; iii) autoridade formal do líder clara.
- Líderes orientados para a tarefa são mais eficazes quando a situação é muito favorável ou muito desfavorável para o líder. Os líderes orientados para o relacionamento são mais eficazes numa situação intermédia.

- Teoria dos Meios-Fins (*path-goal*), (Martin Evans)

É responsabilidade do líder aumentar a motivação dos subordinados. Deve adaptar o seu comportamento/estilo às contingências da situação e usar recompensas para motivar

1-Comportamento do líder:

- Diretivo – Transmite aos subordinados aquilo que espera deles: indica o trabalho que deve ser feito e como deve ser feito.
- Apoiante – interessa-se pelas necessidades dos subordinados. Ajuda quando necessário.
- Participativo – consulta os subordinados antes de tomar decisões.
- Orientado para a realização – coloca metas aos subordinados e espera deles níveis elevados de desempenho. Nível elevado de delegação.

2-Contingências da situação

- Características dos membros do grupo
- Ambiente de trabalho

3-Uso de recompensas

2.2.2 Motivação

A Motivação refere-se às forças de ordem externa ou interna que levam ao entusiasmo e determinação na prossecução de uma tarefa.

Resulta da combinação de estímulos

- internos (auto-motivação) e
- de externos (dentro e fora da Organização)

O estudo da Motivação ajuda a compreender o que leva os indivíduos a iniciar uma ação, o que influenciou a escolha dessa ação e o que os leva persistir (ou abandonar) essa ação.

Teorias da motivação

A. do **Conteúdo**: centradas na enumeração e descrição das necessidades dos indivíduos a serem satisfeitas:

- Hierarquia das Necessidades
- ERG
- Dos Dois Fatores
- Das Necessidades Adquiridas

B. do **Processo**: centradas no processo (dinâmica) que condiciona o comportamento.

- Das Expectativas
- Da Equidade

C. do **Reforço**: abordagem centrada apenas no comportamento e consequências deste. Concentra-se em modificar o comportamento dos funcionários reforçando-o através de recompensas ou inibindo-o com punições.

Hierarquia das Necessidades

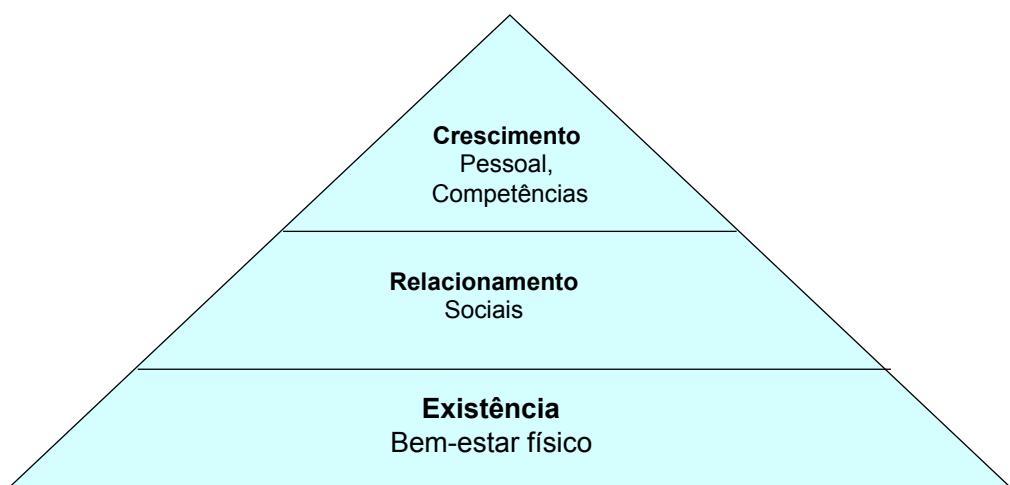
Abraham Maslow (aplicada no contexto laboral)



Hierarquia das Necessidades (Maslow)

- As necessidades de um nível inferior têm de ser satisfeitas antes de se passar para o nível superior imediato.
- Necessidades satisfeitas deixam de ser motivadoras.
- Para motivar um indivíduo é necessário saber em que nível se encontra.
- Criticada por falta de ‘verificação empírica’, pela não universalidade, inflexibilidade.

ERG-Existence,Relatedness,Growth (Clayton Alderfer)



ERG

- Semelhante ao modelo de Maslow, mas com 3 níveis apenas (por junção de alguns), mas mais amplos.
- O modelo contém o chamado ‘princípio da frustração-regressão’ (*frustration-regression principle*): uma necessidade de ordem superior não satisfeita pode levar à regressão ao nível de necessidade de ordem inferior e o indivíduo redirecionar o esforço para obter outra satisfação. O modelo sugere mesmo que os indivíduos podem subir ou descer na hierarquia das necessidades de acordo com a sua capacidade para satisfazer as necessidades.
- É um modelo mais flexível que o de Maslow.
- Na prática, as Organizações usam este mecanismo através: de remuneração, novas tarefas, novas responsabilidades (ver estratégias de motivação, mais adiante)...

Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

(in *Management*, Richard Daft; adaptação)



Teoria dos Dois Fatores

- **Fatores Motivadores:** relacionados com a natureza do trabalho/tarefa (conteúdo, autonomia, responsabilidade, interesse) e outros.
- **Fatores ‘Higiénicos’** (‘manutenção’): são factores que Herzberg não considera como motivadores (ou muito motivadores) mas cuja ausência pode levar à desmotivação (exº: condições de trabalho, remuneração, segurança do emprego,...).



“What do you mean money isn't everything? This is a bank!”

Teoria das Necessidades Adquiridas (David McLelland)

Influencia social na formação da personalidade e motivação. As pessoas adquirem certas necessidades ao longo da vida.

- **De Realização** – alcançar algo difícil, domínio de tarefas complexas, procura de sucesso, da excelência (encontrada frequentemente em empreendedores);
- **De Afiliação** - valorizam as relações pessoais, a amizade, evitam o conflito (tipicamente, indivíduos integradores/coordenadores de equipas);
- **De Poder** - desejo de influenciar ou controlar (os indivíduos visam e atingem normalmente os níveis hierárquicos mais elevados da organização).

B. Teorias do Processo

-Teoria das Expectativas (Victor Vroom)

A motivação depende da expectativa do indivíduo acerca da sua capacidade e esforço para obter um determinado desempenho e com este a expectativa de receber a recompensa desejada.

Processo: esforço → desempenho → resultado (Valor do)
expectativa ↗ expectativa ↗

-Teoria da Equidade (Stacy Adams)

Centrada nas **percepções** que o indivíduo tem sobre a igualdade de tratamento em relação a outros indivíduos.

Comparação do rácio Esforço/Recompensa entre indivíduos.

Aumento da Motivação

Estratégias para aumentar a motivação combinam:

- Atratividade do Trabalho:
 - conteúdo
 - autonomia/responsabilidade (**Empowerment**)
 - importância
- Remuneração/benefícios
- Progressão na carreira
- Ambiente de trabalho
- Formação/aquisição de novas competências
- Avaliação do desempenho
- Flexibilização de horários
- ...

Tarefas e Motivação (*Job Design*)

-*Job* (numa organização)- unidade de Trabalho que um indivíduo executa e pelo qual é responsável (constituído por uma ou mais tarefas)

-*Job design*: Aplicação de teorias da motivação para aumentar a satisfação e a produtividade.

• **Alargamento do trabalho** (*job enlargement*) – passar da execução de uma tarefa (normalmente) simples, para um conjunto relativamente pequeno de tarefas simples.

• **Rotação do trabalho** (*job rotation*) – execução de trabalhos diferentes em períodos diferentes.

• **Enriquecimento do trabalho** (*job enrichment*) – dar maior variedade e/ou complexidade de tarefas, dar maior responsabilidade, autonomia.

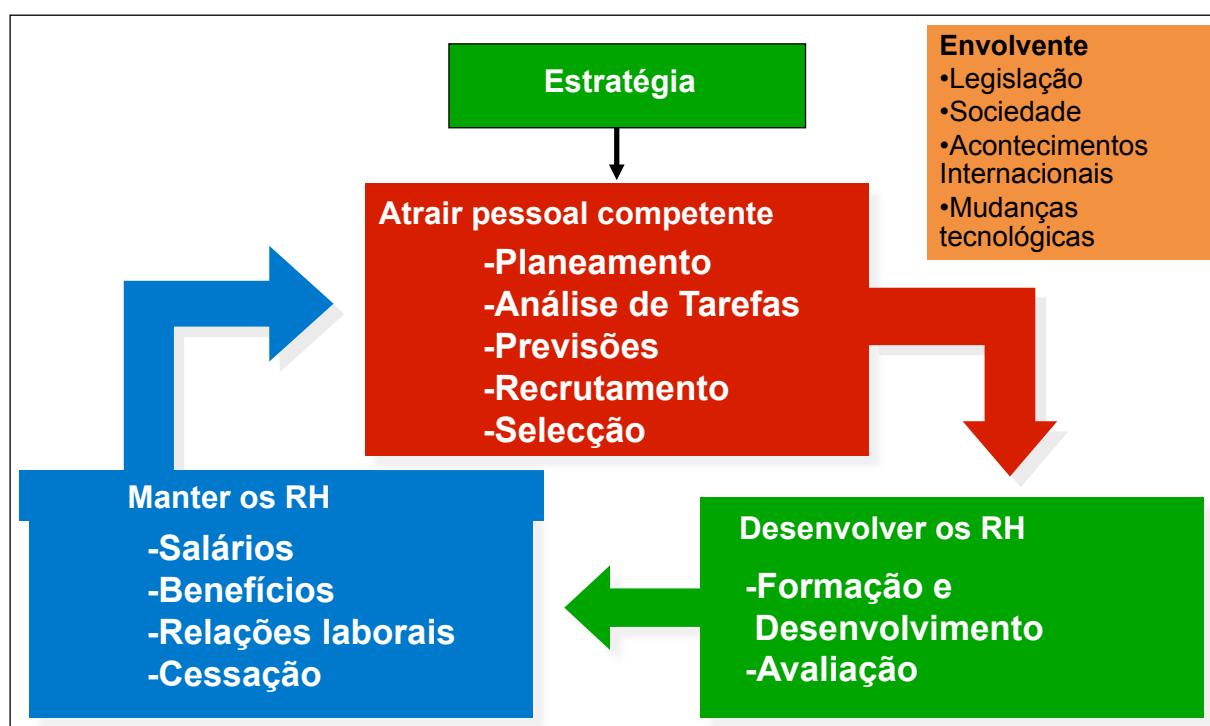
Objectivos: motivar, quebrar rotinas, alargar e/ou aprofundar competências, aumentar a flexibilidade da organização.

2.2.3 Fundamentos da Gestão de Recursos Humanos

- A Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel muito importante na estratégia da empresa.
- Inclui a concepção e implementação de sistemas formais que permitam a utilização do talento e capacidades das pessoas, de forma eficiente e eficaz, para atingir as metas da organização.

Metas e Processo da GRH

(in *Management*, Richard Daft; adaptação)



Envolvente

Legislação Laboral

- Nacional, Comunitária (UE)

Sociedade – tendências, mudanças

- Como o trabalho é visto nas diferentes culturas
- Relação com a vida privada/familiar

Acordos Internacionais

- ‘International Labour Organization’ e a ‘World Trade Organization’
- Acordos p/ a mobilidade de trabalhadores

Mudanças Tecnológicas

- Mudanças de competências
- Tecnologias de informação

Atração de competências

- **Planeamento** – inclui as previsões das necessidades da Organização, a curto, médio e longo prazos, por:
 - tipo de competências,
 - número de pessoas com as competências necessárias
 - duração das necessidades (continuada, temporária)
- **Análise de funções (Job Analysis)** – descrição das tarefas para detectar sobreposições e vazios, e permitir adequado recrutamento e seleção de pessoal.

Compreende:

- Descrição do trabalho (*job description*): descrição concisa de tarefas específicas, deveres e responsabilidades.
- Especificação do trabalho (*job specification*): descrição de conhecimentos, competências, capacidades físicas e outras, necessárias ao bom desempenho.

Atração de competências

- **Recrutamento**

- Interno

Vantagens: custos mais baixos, fator de motivação e empenhamento (evolução na carreira), conhecimento da cultura da empresa,....

Riscos: em excesso, não permite renovação de pessoal.

- Externo (nacional, internacional)

Vantagens: renovação de competências, introdução de novas

ideias,.... Riscos: nada disto acontecer; desadaptação à cultura da empresa; mais caro.

- **Seleção** - processo de avaliação e escolha dos candidatos.

Desenvolvimento e Avaliação

- **Formação interna e/ou externa.**

- Aprendizagem em aulas

- Auto-aprendizagem (tradicional, *e_learning*)

- Inserção na Cultura da empresa, evolução na carreira (importância de um Plano de Carreira) e sua ligação com a

- **Avaliação do desempenho:**

- O processo de observação e valorização do desempenho; registo do desempenho; informação aos avaliados e aos gestores responsáveis na tomada de decisões com base nos desempenhos dos indivíduos.

- Os sistemas de avaliação devem ser objetivos/claros, adaptados às mudanças das condições e dos requisitos para o exercício das tarefas. De contrário, as avaliações serão erradas – favoráveis ou desfavoráveis – com implicações na motivação dos avaliados e de outros membros da organização (teorias da equidade, e.g.).

- Alguns modelos: '360° feedback', 'BARS'.

Referência

Management/New Era of Management - R. Daft

3. A Economia e as Empresas

3.1 - Conceitos Gerais

3.2 - Macroeconomia

3.2.1 – Agentes económicos e fluxos económicos

3.2.2 – Variáveis macroeconómicas

3.2.3 – Economia de mercado e envolvente
macroeconómica

3.2.4 – O contexto da União Económica e Monetária

3.3 - Microeconomia

3.3.1 – Mercados: Procura e Oferta

3.3.2 - Economias de Escala, de Gama e de Experiência

3.3.3 - Estruturas de mercado

3.3.4 - O Papel do Estado

3.1 – Conceitos gerais

“Economia é o estudo da forma como as sociedades utilizam recursos escassos para produzir bens com valor e de como os distribuem entre os vários indivíduos”

Samuelson, P. e Nordhaus (1999), “Economia”, 16 ed., McGraw-Hill

Macroeconomia e Microeconomia

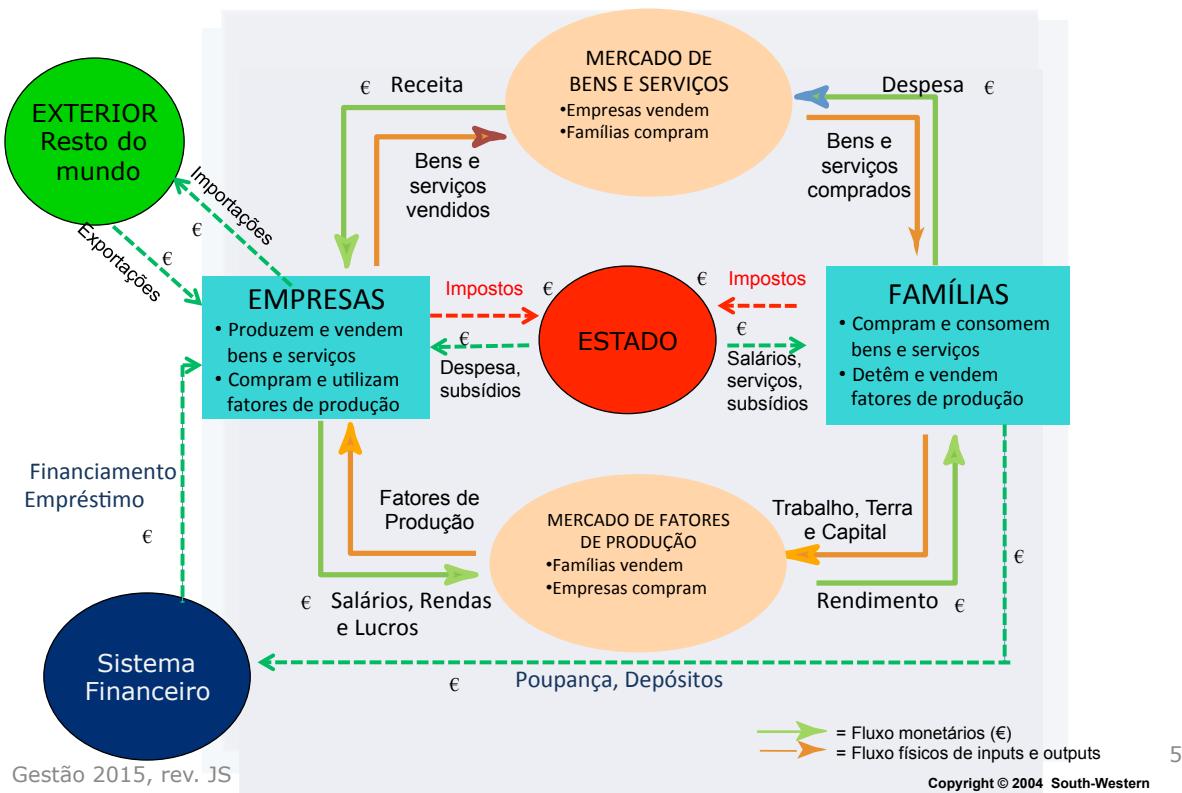
A Economia subdivide-se em duas grandes áreas:

- A **Macroeconomia**, que estuda o desempenho global da economia através de indicadores agregados. Ex: o Produto Nacional, o Emprego, a Balança de Pagamentos, o Nível Geral de Preços, os Gastos do Estado, etc.
- A **Microeconomia**, que estuda o comportamento económico de entidades individuais como os mercados, as empresas e as famílias.

3.2 - Macroeconomia

- 3.2.1 – Agentes económicos e fluxos económicos
- 3.2.2 – Variáveis macroeconómicas
- 3.2.3 – Economia de mercado e envolvente macroeconómica
- 3.2.4 – O contexto da União Económica e Monetária

3.2.1 - Agentes económicos e fluxos económicos



3.2.2 - Variáveis macroeconómicas (1)

Produção Nacional = Valor dos bens e serviços produzidos por todas as empresas

VAB (Valor Acrescentado Bruto) = Valor do Rendimento gerado pelas empresas
 $= \text{Valor da produção} - \text{Valor dos consumos de bens e serviços}$
 $= \text{Soma} (\text{Salários} + \text{Juros} + \text{lucros} + \text{rendas} + \text{Impostos diretos})$

PIB (Produto Interno Bruto) = ΣVAB gerado por todos os agentes económicos residentes no País

PNB (Produto Nacional Bruto) = ΣVAB gerado por todos os agentes económicos nacionais a operar dentro ou fora do País

Rendimento Nacional = PNB

Despesa Interna = PIB = **Consumo Privado** + **Gastos do Estado**
 $+ \text{Investimento} + \text{Exportações} - \text{Importações}$

3.2.2 - Variáveis macroeconómicas (2)

Tx de desemprego = % População ativa em situação de desemprego involuntário

Tx de inflação = Taxa de variação de preços medido pelo (Índice de Preços no Consumidor)

Tx de juro = Taxa de remuneração de um empréstimo ou de um depósito

Política Monetária – Atuações das autoridades de política monetária (Ex: Banco Central Europeu) sobre a oferta e a procura de moeda influenciando as taxas de juro e consequentemente o comportamento de investidores e consumidores e logo a economia real, o desemprego e a inflação.

Política Orçamental e Fiscal – Atuações do Estado sobre os gastos públicos e o nível de impostos, afetando dessa forma o rendimento das famílias e a atividade das empresas e consequentemente o nível de emprego e a inflação.

3.2.3 - Economia de mercado e envolvente macroeconómica

- A nossa economia é uma **economia mista**, tem por base o mercado, não é planificada e dominada pela propriedade do Estado, mas este tem um papel relevante como agente económico.
- **Economia de mercado**
 - Economia que afeta os recursos através de **decisões descentralizadas** das empresas e das famílias nos mercados onde interagem:
 - **As famílias decidem o que comprar e onde trabalhar;**
 - **As empresas o que produzir e quem contratar.**
- **Intervenção do Estado:**
 - Nos mercados através de mecanismos de regulação, de supervisão e controlo.
 - Na redistribuição de rendimento através da cobrança de impostos, do fornecimento de bens e serviços públicos e da atribuição de prestações sociais.

3.2.3 - Economia de mercado e envolvente macroeconómica

A empresa insere-se e é condicionada pelo **ambiente macroeconómico**, sendo as suas decisões afetadas pelo comportamento da economia:

- **crescimento do PIB** (produto interno bruto),
- **Crescimento do PIB per capita**
- **inflação** (crescimento dos preços),
- nível das **taxas de juro** (preço da utilização do dinheiro),
- situação do **mercado de trabalho** (*desemprego, qualificações disponíveis, mobilidade, ...*),
- nível de **otimismo dos consumidores** (maior ou menor predisposição para comprar),
- **envolvente internacional** (contexto de união monetária, de zonas de comércio livre, situação económica dos principais parceiros, etc.),
- ...

3.2.4 - O contexto da União Económica e Monetária

- O processo de Integração Europeu
- União Económica vs União Monetária

O processo de integração europeia

EFTA (European Free Trade Association) - Zona de comércio livre fundada em 1960, entre *Portugal, Reino Unido, Suíça, Noruega, Dinamarca, Suécia, Áustria*

CEE (Comunidade Económica Europeia) – Mercado comum com origem no Tratado de Roma de 1958. Para além do comércio livre, incluía políticas comuns como a política agrícola comum. Seis fundadores: *Alemanha (RFA), França, Itália, Bélgica, Holanda e Luxemburgo*

Integração progressiva dos Países da EFTA na CEE:

- CEE 9 (1973): Reino Unido, Dinamarca, Irlanda
- CEE 12 (1981-1986): Grécia, Portugal e Espanha
- União Europeia 15 (UE 15) – inclui: Áustria, Suécia e Finlândia
- UE 28 – 2013 – inclui: Eslovénia, Eslováquia, Rep. Checa, Chipre, Estónia, Letónia, Malta, Polónia, Lituânia, Hungria, Bulgária, Roménia e Croácia.

União Económica vs União Monetária

- **União Monetária** = Moeda única nas e entre as regiões da união
- **União Económica** = Liberdade de circulação dos (4) fatores de produção no espaço da União: Pessoas; Bens; Serviços; Capitais.

Portugal (zona escudo) – era uma União Económica e Monetária (UEM) à escala nacional, agora é uma região no espaço económico da União Europeia

- **União Económica e Monetária (Europeia)**
 - **Com a moeda única o Euro (€), o que se passava à escala nacional transpõe-se para a escala europeia.**
 - **A União Monetária** é formada por todos os países que aderiram ao euro.
 - **A União Europeia** é, para os seus membros, um grande mercado único com crescente liberdade de circulação dos fatores de produção.

3.3 - Microeconomia

3.3.1 – Mercados: Procura e Oferta

3.3.2 - Economias de Escala, de Gama e de Experiência

3.3.3 - Estruturas de mercado

3.3.4 - O Papel do Estado

3.3.1 – Mercados: Procura e Oferta

- Um mercado é caracterizado pelo conjunto dos que pretendem comprar (*D- demand - procura*) e dos que pretendem vender (*S - supply - oferta*).
- No caso usual dos mercados de bens e serviços, quem pretende comprar são os consumidores e quem pretende vender são as empresas ou instituições similares (mercado da habitação, automóvel, energia, etc.). No caso do mercado de trabalho, quem vende (oferta do seu tempo e capacidades) são as pessoas e quem procura são as empresas.
- Do mercado resulta o preço do produto e a quantidade transaccionada

O que determina a procura?

- O que influencia a quantidade procurada
 - Preço
 - Preço dos bens substitutos
 - Preço dos bens complementares
 - Rendimento
 - Gostos/preferências/Moda/Cultura
 - Expectativas
 - Estrutura da população

Determinantes da Procura: Preço

- Usualmente quando **o preço aumenta**, a **quantidade procurada diminui**. Mas há excepções, como em certos bens de luxo!
- A variação da quantidade procurada depende da sensibilidade dos consumidores a variações do preço
 - Elasticidade da procura relativamente ao preço

Determinantes da Procura: Bens substitutos e complementares

- Substitutos – quando o preço do substituto aumenta, a procura aumenta, e vice-versa.
 - Windows vs Linux
 - Coca-cola vs Pepsi
- Complementares – quando o preço do complementar aumenta, a procura diminui, e vice-versa.
 - iPod / preço do download
 - Computador e impressora

Determinantes da Procura: Rendimento

- Quando o rendimento aumenta
 - a procura aumenta – bens normais
 - Viagens de férias
 - A procura diminui – bens inferiores
 - Pirataria de software, musica, filmes

Determinantes da Procura: Gostos/ Preferências/Moda/Cultura

- Os consumidores não são todos iguais
 - Telemóveis dourados ou rosa
 - Movimento Open Source
 - Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear
 - Estar na moda aumenta a procura de um bem

Determinantes da Procura: Expectativas

- A decisão da compra hoje é influenciada pelas expectativas relativamente aos preços futuros
 - Saldos
 - Preço de computadores

Elasticidade Procura-Preço

- As empresas estão especialmente interessadas em saber a sensibilidade dos seus consumidores da variações dos preços
- Como varia a quantidade procurada quando o preço se altera?
- A elasticidade-preço da procura é uma medida desta sensibilidade
- O conhecimento das elasticidades da procura é importante para a política de preços da empresa

Elasticidade Procura-Preço

- Quociente entre duas variações proporcionais
- Elasticidade (E_D) = ($\Delta\%$ Quantidade procurada) / ($\Delta\%$ Preço)

– Nota:

$$E_D = \left| \frac{dQ}{dP} \frac{P}{Q} \right|$$

De que depende a Elasticidade Procura-Preço

- Preferências
- Tipo de bens / grau de necessidade
 - 1^a necessidade
 - Supérfluos
- Peso no orçamento
- Presença de substitutos, definição do mercado
- Horizonte temporal
- E, em geral, os determinantes da própria procura

Elasticidade Procura-Preço

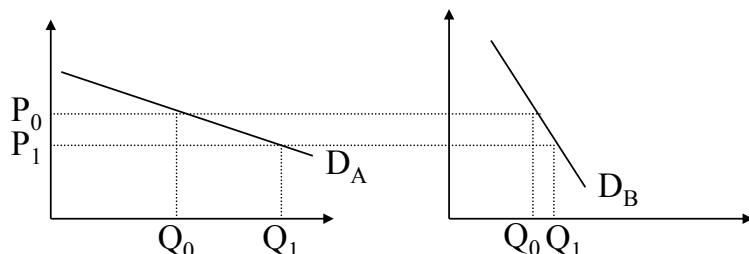
- Procura
 - “Rígida”
 - Elasticidade < 1
 - “Unitária”
 - Elasticidade = 1
 - “Elástica”
 - Elasticidade > 1

Elasticidade e Receita da Empresa

- Se Elasticidade < 1, quando a empresa aumenta o preço, a receita das vendas ($p \times Q$) aumenta
- Se Elasticidade = 1, quando a empresa aumenta o preço, a receita das vendas mantém-se
- Se Elasticidade > 1, quando a empresa aumenta o preço, a receita das vendas diminui

Elasticidade da procura e Receitas

- Exemplos de procura em que as quantidades respondem diferentemente à mesma variação de P :



Mais elástica

Mais rígida

Elasticidade Procura-Preço

Bem/Serviço	Elasticidade preço
Tomate	4,60
Ervilhas	2,80
Lotaria	1,90
Táxis	1,24
Mobiliário	1,00
Filmes	0,87
Sapatos	0,70
Consultoria jurídica	0,61
Seguro de saúde	0,31
Viagens de autocarro	0,20
Electricidade ao domicílio	0,13

QUADRO 5-2. Estimativas seleccionadas de elasticidades preço da procura

Samuelson 18e
© 2005 McGraw-Hill Interamericana de España.
Todos os direitos reservados

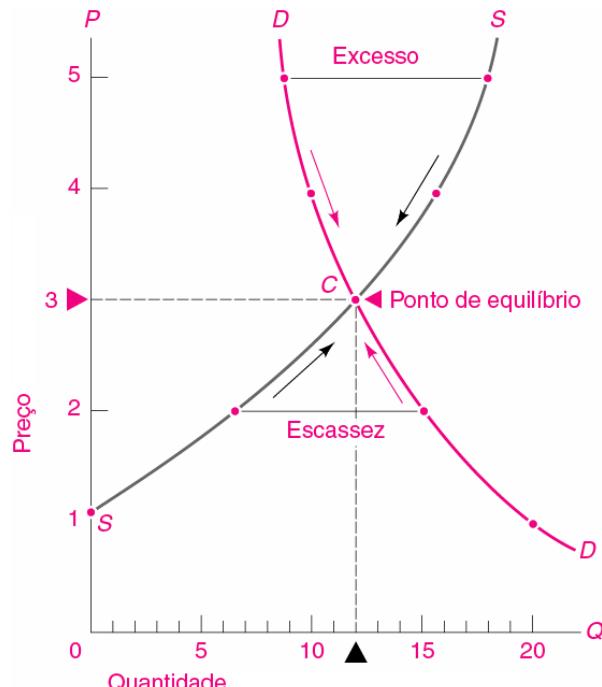
Gestão 2015, rev. JS

27

O que determina a oferta?

- O que influencia a oferta?
 - Custo dos factores produtivos - **negativamente**
 - salários, preços das matérias-primas, taxa de juro, rendas
 - Progresso tecnológico - **positivamente**
 - Expectativa de alteração de preços futuros
 - Concorrência

O equilíbrio de mercado ocorre na intersecção das curvas da oferta e da procura



Samuelson 18e
© 2005 McGraw-Hill Interamericana de España.
Todos os direitos reservados

29

Gestão 2015, rev. JS

Produção: Custos e Tecnologia

- Qual a tecnologia?
- Que quantidade de factores produtivos (capital, trabalho, recursos naturais) empregar e como combiná-los?
- A quantidade utilizada de alguns factores produtivos pode ser alterada com mais rapidez que a de outros
 - Nº de trabalhadores versus dimensão da fábrica

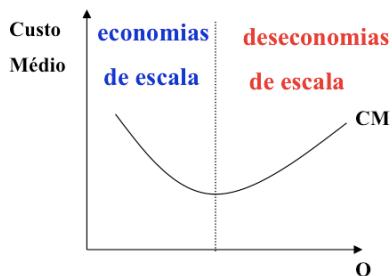
Gestão 2015, rev. JS

30

3.3.2 - Economias de Escala, de Gama e de Experiência

Economias de Escala

- No longo prazo, os custos das empresas podem crescer:
 - proporcionalmente à quantidade (**rendimentos à escala constantes**)
 - mais do que proporcionalmente (**rendimentos decrescentes à escala ou deseconomias de escala**)
 - menos do que proporcionalmente (**rendimentos crescentes à escala ou economias de escala**), caso em que o custo médio é sempre decrescente.



Gestão 2015, rev. JS

31

Economias de Gama

- Economias semelhantes são possíveis com uma gama de produtos mais alargada.
- O custo de produção ou distribuição de dois ou mais produtos em conjunto é mais baixo do que o custo de produção separado. Exemplos
 - Hamburgers e batatas fritas produzidas pelo McDonalds
 - Sabonetes, shampoos, amaciadores, gel de banho
 - Fnac?
 - Economias de marketing, I&D, aprovisionamento

Economias de Experiência

- Economias de aprendizagem (Custo unitário ou médio de produção decrescente com a quantidade produzida no passado).
- Há acumulação de experiência e know-how

3.3.3 - Estruturas de mercado

- As empresas agem de acordo com o mercado onde se inserem
- A estrutura de mercado, associada frequentemente aos tipos de custos mencionados, determina a margem (diferença entre o preço e o custo) que a empresa pode praticar – poder de mercado.
- Se houver economias de escala permanentes, por exemplo, o mercado tenderá para ser de só uma empresa.

Estruturas de mercado

CARACTERÍSTICAS	Concorrência Perfeita	Concorrência Monopolística	Oligopólio	Monopólio
Número de Empresas	Inúmeras de muito pequena dimensão	Muitas	Poucas, de grande Dimensão (mesmo com outras de peq dimensão)	Uma, geralmente de grande dimensão
Barreiras à Entrada	Inexistentes	Pequenas	Consideráveis	Muito Altas ou, Intransponíveis
Produtos	Homogéneos	Existe diferenciação	Podem ser homogéneos ou diferenciados	Não tem substitutos próximos
Poder de Mercado das Empresas	Inexistente	Depende da diferenciação	Grande, dependente da dimensão e da interação estratégica	Grande
Exemplos	Mercado ideal em que a informação é perfeita (o mais próximo: alguns mercados agrícolas)	Bares/Cafés, Comércio a retalho em geral	Telecomunicações móveis, Combustíveis auto	Posição defendida por Lei (Energia, Transportes, ...) Produtos com direitos de exploração garantidos (por patentes, ...)

Gestão 2015, rev. JS

3.3.4 – O Papel do Estado

De uma forma geral, existem duas razões para a intervenção do Estado, mesmo numa economia dita de mercado:

1. Corrigir falhas de mercado (quando o mercado falha na afetação eficiente de recursos), por ex:

- Corrigir **externalidades** (quando as ações de um agente prejudicam ou beneficiam terceiros): limitar a emissão de poluentes; leis anti-tabaco; ...
- Regular a atividade de determinados sectores que são **monopólio natural** (ex: água).
 - **Monopólio natural:** o custo unitário de fornecer um bem ou serviço para um consumidor adicional decresce de tal forma que não faz sentido haver concorrência através de empresas alternativas, pois ela iria aumentar o custo do fornecimento. Impedir situações de conluio e cartelização.
- Fornecer bens que o sector privado não está interessado em produzir (ditos bens públicos, por ex. a defesa nacional)

- Ex: Em casos de monopólio (ou cartel) com abuso potencial de poder de mercado justifica-se a intervenção do Estado.

O Papel do Estado (cont.)

2. Promover a equidade (correção de desigualdades sociais inaceitáveis)
por ex:

- Proceder à **redistribuição do rendimento**, através de taxas de imposto mais elevadas para rendimentos mais elevados (impostos progressivos), atribuição de subsídio de desemprego, etc.
- **Estabilizar a economia**, desenvolvendo para tal as **políticas (monetária, orçamental, cambial)** adequadas (fazer subir ou descer as taxas de juro, corrigir ou permitir défices orçamentais, fazer subir ou descer o valor da moeda própria)
- Nota: Na zona Euro os Estados não podem intervir na política monetária e cambial

Conclusão

- As empresas tomam decisões com base
 - No enquadramento legal e macroeconómico
 - No comportamento dos consumidores
 - Nos determinantes da oferta – concorrência e sua posição competitiva.
 - Em função de medidas públicas específicas
- A informação sobre a estrutura de custos e correspondente situação financeira é fundamental para as decisões da empresa.

Bibliografia

- **Princípios de Economia**

Frank, R., Bernanke, B.

Ed. McGraw-Hill

- **Economia**

Samuelson, P. e Nordhaus, W.

Ed. MacGraw-Hill

19^a edição

4. A Informação Financeira

4.1 A organização da informação financeira:

O papel da Contabilidade; Introdução aos principais mapas e conceitos

4.2 O Balanço e a Demonstração de Resultados

4.3 Enquadramento dos Conceitos Contabilísticos

4.4 Análise Económico-Financeira através de Indicadores de Gestão

4.5 Análise Custo-Volume-Resultado

4.1 A organização da informação financeira:

O papel da Contabilidade; Introdução aos principais mapas e conceitos

4.1.1 O Papel da Contabilidade

4.1.2 A Contabilidade Pessoal

4.1.3 A Criação de uma Empresa

4.1.1 O Papel da Contabilidade

- Processo formal de identificar, medir e comunicar informação sobre o património e resultados da empresa para os decisores e outros agentes económicos

Decisores e Ambiente Externo



Contabilidade Geral vs Contabilidade Analítica

- **Contabilidade Geral (*Financeira ou Externa*)**

- Gera informação para os elementos externos à empresa (clientes, fornecedores, acionistas, bancos, etc.)
- Segue princípios em sintonia com as normas internacionais de contabilidade emitidas pelo IASB (*International Accounting Standards Board*) e adotadas na UE.
- O SNC (Sistema de Normalização Contabilística) assimila a transposição das Diretivas contabilísticas da União Europeia.

Contabilidade Geral vs. Contabilidade Analítica

- **Contabilidade Analítica (*de Gestão ou Interna*)**

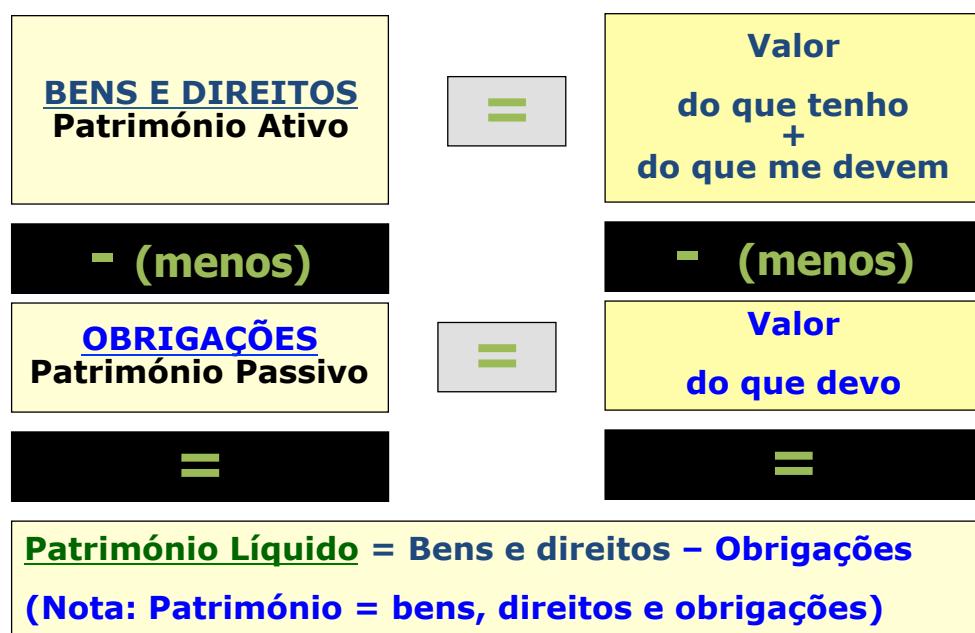
- Gera informação específica e desagregada para apoiar a gestão.
- Procura captar o que se passa nas diversas áreas da empresa (produção, administrativa, financeira, comercial, etc.)
- Apura resultados por produtos, regiões, mercados, atividades, etc.
- Apura resultados em períodos curtos (Ex: mês)
- É a base para a orçamentação e análise de custos

4.1.2 A Contabilidade Pessoal

Qual o meu Património Líquido?

- Tenho uma casa que vale 150.000 €
- Tenho um carro que vale 10.000 €
- Tenho depósitos bancários 2.000 €
- Tenho uma nota no bolso de 50 €
- Devo ao banco por um empréstimo à habitação 100.000 €

Património Líquido = ?



Qual o meu Património Líquido?

▪ Tenho uma casa que vale	150.000 €
▪ Tenho um carro que vale	10.000 €
▪ Tenho depósitos bancários	2.000 €
▪ Tenho uma nota no bolso de	50 €
▪ Devo ao banco por um empréstimo à habitação	100.000 €

Património Líquido = ?

Património Ativo

Casa	150.000 €
Carro	10.000 €
Depósitos bancários	2.000 €
Nota de banco	50 €

Património Passivo

Empréstimo à habitação	100.000 €
------------------------	-----------

Património Líquido = 62.050€

= Património Ativo

$$150.000 + 10.000 + 2.000 + 50 \\ = 162.050 \text{ €}$$

- Património Passivo

$$= 100.000 \text{ €}$$

Gestão 2015, rev. JS

9

Como varia o Património Líquido no próximo mês?

No próximo mês vou:

- Receber salário = 1.500 €
- Pagar crédito à habitação = 600 €
- Gastar em alimentação = 400 €
- Ter outros gastos = 300 €

Alterações:

- Depósitos bancários
- Valor em dívida do empréstimo

Variação líquida dos depósitos = $1.500 - 600 - 400 - 300 = 200 \text{ €}$
Variação do empréstimo = -600 €

NOVO PATRIMÓNIO NO FINAL DO MÊS E VARIAÇÃO NO MÊS

BENS E DIREITOS (Património Ativo) = 162.500€ + 200€

OBRIGAÇÕES (Património Passivo) = 100.000€ - 600€

Novo Património Líquido = 62.850 €

Variação do Património = 62.850 € - 62.050 €

= 800 €

Gestão 2015, rev. JS

10

4.1.3 A Criação de uma Empresa

Como calculo o património de uma nova empresa com as seguintes 'ocorrências' / Transações?

- a) 5 sócios criam empresa de consultoria, investindo na empresa 50.000 €
- b) A empresa compra, a pronto pagamento, portáteis no valor de 3.000 €
- c) A empresa presta serviço de consultoria e recebe de um cliente 5.000 €
- d) A empresa pede financiamento ao banco no valor de 3.000 €
- e) A empresa paga renda de aluguer de escritório no montante de 1.000 €

t	Ativo	Cap. Próprio + Passivo
a)	Depósitos Bancários + 50 000	a) Capital + 50 000
b)	Depósitos (pag portáteis) - 3 000	c) Rendimento (Lucro) + 5 000
b)	Portáteis (bens invest.) + 3 000	e) Gasto (Lucro) - 1 000
c)	Depósitos (receb de clientes) + 5 000	Património Passivo
d)	Depósitos (emp obtido) + 3 000	d) Dívidas a bancos + 3 000
e)	Depósitos (renda) - 1 000	
	Património Ativo = 57 000	Cap. Próprio + Passivo = 57 000
Património Líquido (Capital Próprio)		= +50 000+5 000-1 000 = 54 000 €
Gestão 2015, rev. JS		11

4.2 O Balanço e da Demonstração de Resultados

4.2.1 Rubricas do Balanço

4.2.2 A Equação Fundamental da Contabilidade

4.2.3 Rubricas da Demonstração de Resultados

Documentos Contabilísticos

- **BALANÇO** – “fotografia” de todos os elementos do património reportados a uma **data precisa** -> **STOCK**
- **DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS** - mostra a diferença entre **Rendimentos e Gastos** gerados na atividade da empresa num dado **período (trimestre, ano, ...)** -> **FLUXO**

Demonstração de Resultados

Reporta-se a um período t: Ano, Trimestre, Mês, ...

$$\text{Resultado}_t = \text{Rendimentos}_t - \text{Gastos}_t$$

Ocorrências anteriormente analisadas	Variação do Património decorrente de Resultados gerados pela empresa?
Cinco sócios criam uma empresa de consultoria, investindo na empresa 50.000€	Não
A empresa compra, a pronto pagamento, portáteis no valor de 3.000€	Não
A empresa presta serviço de consultoria e recebe de um cliente 5.000€	Sim (Venda/Prestação de Serviços) independente mente de já ter recebido ou não
A empresa pede ao banco 3.000€ para financiar a sua actividade inicial	Não
A empresa paga renda de aluguer de escritório no montante de 1.000€	Sim (Gastos Operacionais)

Conceitos associados ao Balanço e à Demonstração de Resultados

BALANÇO • O que a empresa tem • O que a empresa deve a terceiros • Património líquido de Sócios/ Acionistas com direitos sobre a empresa	→ Ativo → Passivo / Capitais Alheios <i>São Responsabilidades</i> → Capital próprio
D. RESULT • Entradas decorrentes da atividade da empresa • Recursos económicos utilizados na atividade da empresa	→ Rendimentos → Gastos

Gestão 2015, rev. JS

15

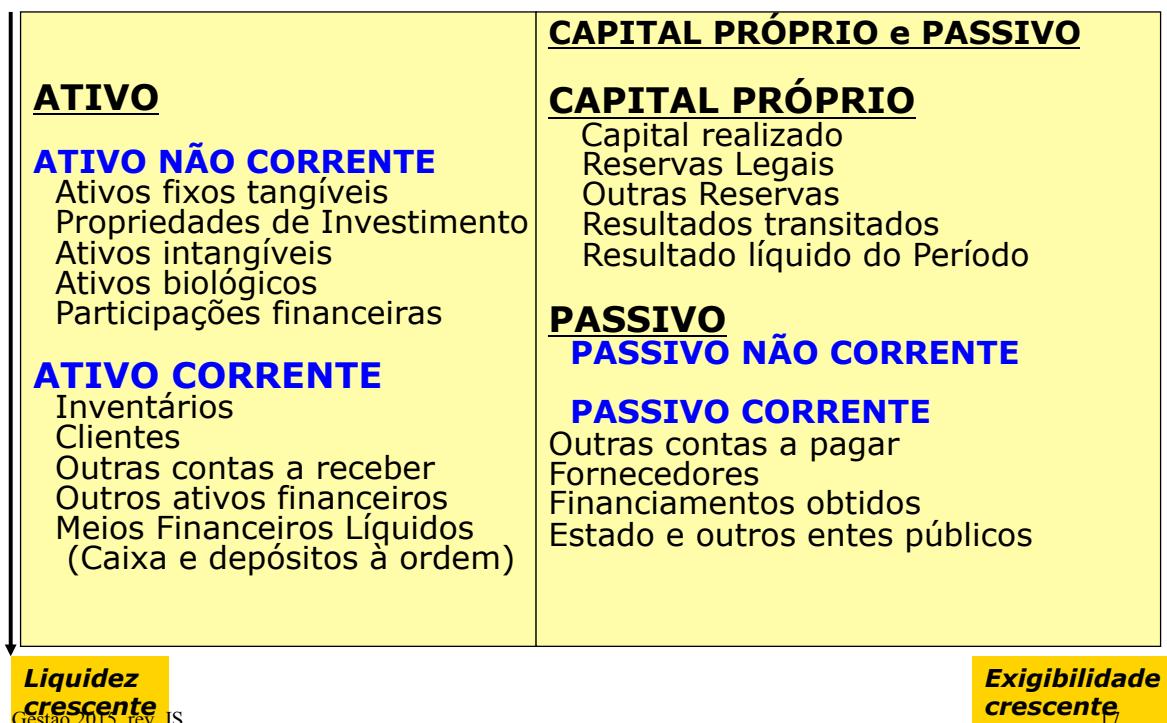
4.2.1 Rubricas do Balanço

Ativo	Bens e direitos que a empresa possui ou tem direito a receber. Inclui nomeadamente ativos fixos tangíveis (edifícios, equipamentos...), intangíveis (marcas e patentes), inventários, dívidas de terceiros (Ex: clientes) e valores monetários (dinheiro, depósitos, títulos financeiros)
Passivo	Responsabilidades da empresa perante terceiros
Capital Próprio	Capital realizado e lucros do período ou de períodos anteriores retidos na empresas (não distribuídos aos sócios ou acionistas)
❖ Se Ativo > Passivo → Capital Próprio >0 ❖ Se Ativo < Passivo → Capital Próprio <0 (falência técnica)	

Gestão 2015, rev. JS

16

Estrutura e Rubricas do Balanço



Entidade: BALANÇO EM XX DE YYYYYYY DE 200N (modelo reduzido)		UNIDADE MONETÁRIA (1)	
RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31 XXX N	31 XXX N-1
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis			
Propriedades de investimento			
Activos intangíveis			
Investimentos financeiros			
Accionistas/sócios			
Activo corrente			
Inventários			
Cientes			
Adiantamentos a fornecedores			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Outras contas a receber			
Diferimentos			
Outros ativos financeiros			
Caixa e depósitos bancários			
Total do activo			
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado			
Accões (quotas) próprias			
Outros instrumentos de capital próprio			
Prémios de emissão			
Reservas legais			
Outras reservas			
Resultados transitados			
Excedentes de revalorização			
Outras variações no capital próprio			
Resultado líquido do período			
Total do capital próprio			
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões			
Financiamentos obtidos			
Outras contas a pagar			
Passivo corrente			
Fornecedores			
Adiantamentos de clientes			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Financiamentos obtidos			
Diferimentos			
Outras contas a pagar			
Outros passivos financeiros			
Total do passivo			
Total do capital próprio e do passivo			

4.2.2 A Equação Fundamental da Contabilidade

ATIVO	CAPITAL PRÓPRIO <i>(Situação Líquida)</i>
	PASSIVO <i>(Capital Alheio)</i>

ATIVO = PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO

ATIVO – PASSIVO = CAPITAL PRÓPRIO



A Equação Fundamental da Contabilidade

Dado que: **ATIVO = PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO**

⇒ **$\Delta \text{ATIVO} = \Delta \text{PASSIVO} + \Delta \text{CAPITAL PRÓPRIO}$**

Ao longo do tempo, qualquer variação no Ativo deverá ser compensada por igual variação no Capital Próprio ou no PASSIVO (Capital Alheio) ou por variação simétrica no próprio Ativo

O **CAPITAL PRÓPRIO** traduz o **valor (contabilístico) da empresa num determinado momento**

=> O **VALOR** que o proprietário receberia se cessasse a atividade, liquidando todo o património **aos preços registados no Balanço (que deverão ser o mais aproximado possível dos preços de mercado).**

A contabilização de Transações (Técnicas contabilísticas)

- Cada alteração em elementos do Balanço é causada por uma transação
- Cada transação implica sempre pelo menos **dois registos** – o sistema de transações chama-se de **DUPLA ENTRADA**

Se existirem numa transação:

- Alterações em 2 elementos do Ativo (Uma terá sinal + a outra terá sinal -)
- Alterações num elemento do Ativo em contrapartida de um elemento do Capital Próprio (ambas terão sinal igual),
- Alterações em 2 elementos do Capital Próprio (Uma terá sinal + a outra terá sinal -)
- Alterações num elemento do Capital Próprio em contrapartida de um elemento do Passivo (Uma terá sinal + a outra terá sinal -)

EXEMPLO

Exemplos de operações com aplicação da dupla entrada:

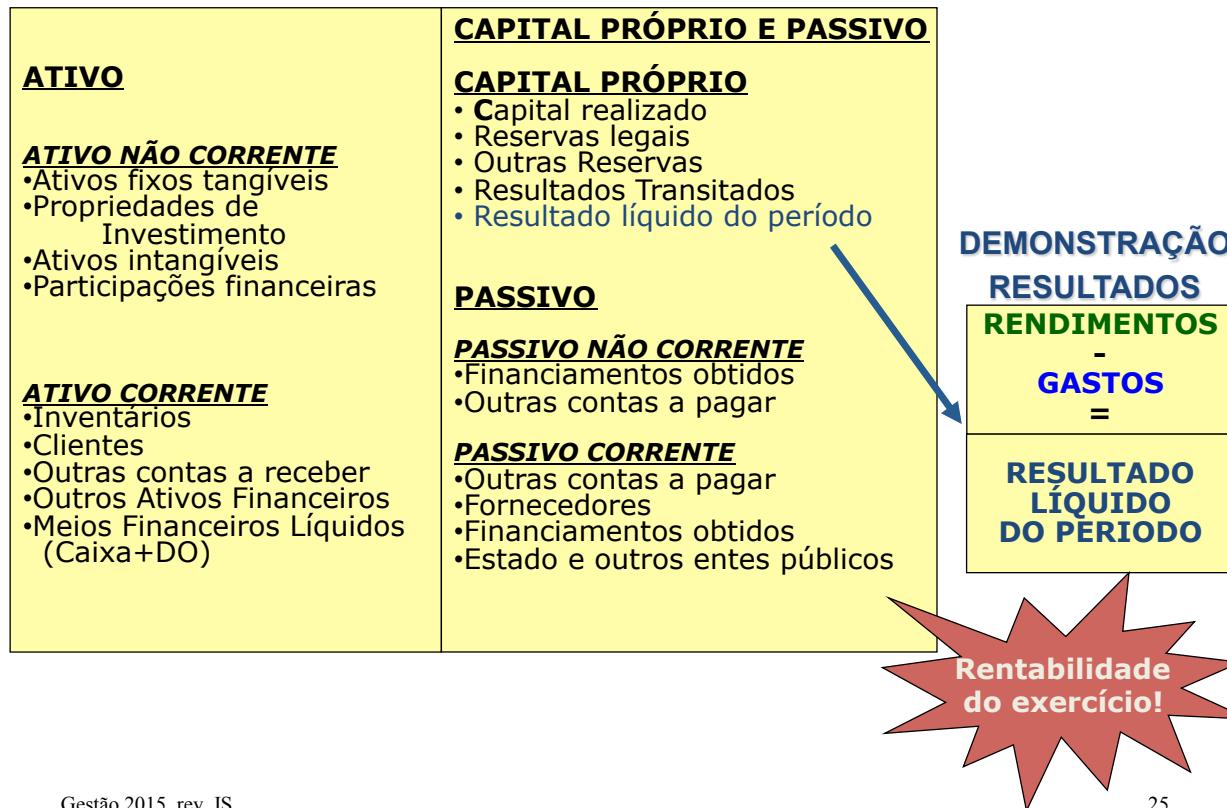
- (1) Constituição da empresa com entrada de dinheiro pelos sócios no valor de **40.000€**
- (2) Compra de equipamento a pronto pagamento no valor de **30.000€**
- (3) A empresa compra mercadoria a crédito no valor de **5.000€**
- (4) Compra de **3.000€** de mercadoria, 50% a pronto, 50% a crédito

ATIVO	CAPITAL PRÓPRIO
Meios financeiros líquidos (1) + 40.000 €	Capital realizado (1) + 40.000 €
Meios financeiros líquidos (2) - 30.000 €	
Ativo fixo tangível (2) + 30.000 €	
Inventários (3) + 5.000 €	Fornecedores (3) + 5.000 €
(4) + 3.000 €	(4) + 1.500 €
50% ↓ Meios financeiros líquidos (4) - 1.500 €	

Balanço: Património ≠ Lucro

- Início de atividade → **Capital (Realizado)**
 - Dinheiro investido formalmente pelos sócios para suportar as necessidades financeiras da empresa
- **Resultado Líquido: Lucro, Prejuízo ou resultado nulo**
 - Fluxo financeiro anual - *que corresponde à diferença entre Rendimentos e gastos* - liberto pela atividade da empresa -> O Lucro permite remunerar os Capitais Próprios dos investidores (**dividendos**)
- Património a cada momento = **Capital Próprio**
 - Diferença entre o que a empresa detém e lhe devem (Ativo) e o que a empresa deve (Passivo ou Capitais Alheios)
 - O Resultados Líquidos não distribuídos são uma componente dos Capitais Próprios!

- **Dividendos**
 - São os lucros distribuídos/pagos aos acionistas
- **Capital realizado**
 - Dotação inicial dos capitais colocados na empresa pelos sócios ou acionistas.
 - Pode ser aumentado através de incorporação de reservas, reforço da dotação inicial pelos sócios ou acionistas,...



Gestão 2015, rev. JS

25

4.2.3 Rubricas da Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados por Naturezas

		Rendimentos e Gastos
Rendimentos		Vendas e serviços prestados Subsídios à exploração Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, ... Variação nos inventários da produção Trabalhos p/ a própria entidade
Gastos		Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas Fornecimentos e Serviços Externos Gastos com pessoal
Rend/gastos		Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) Provisões (aumentos/reduções) Aumentos/reduções de justo valor
		Outros rendimentos
		Outros gastos
		Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos
		Gastos /reversões de depreciação
		Imparidades de investimentos depreciáveis (perdas/reversões)
		Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)
		Juros e Rendimentos similares obtidos
		Juros e Gastos similares suportados
		Resultado antes de impostos
		Imposto sobre o rendimento do período
		Resultado Líquido do Período

Gestão 2015, rev. JS

26

Demonstração dos Resultados

(FORMAS DE APRESENTAÇÃO)

por Funções Ótica Funcional

RUBRICAS
Vendas e serviços prestados
Custo das Vendas e dos serviços prestados
Resultado bruto
Outros rendimentos
Gastos de distribuição
Gastos administrativos
Gastos de Investigação e desenvolvimento
Outros gastos operacionais
Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)
Gastos de financiamento líquido
Resultado antes de impostos
Imposto sobre o rendimento do período
Resultado Líquido do Período

Ótica da Contribuição

Rendimentos (vendas e serviços prestados)
- Cusstos Variáveis
= Margem de Contribuição
- Custos Fixos
= Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)
Gastos de financiamento líquido
Resultado antes de impostos
Imposto sobre o rendimento do período
Resultado Líquido do Período

Demonstração de Resultados

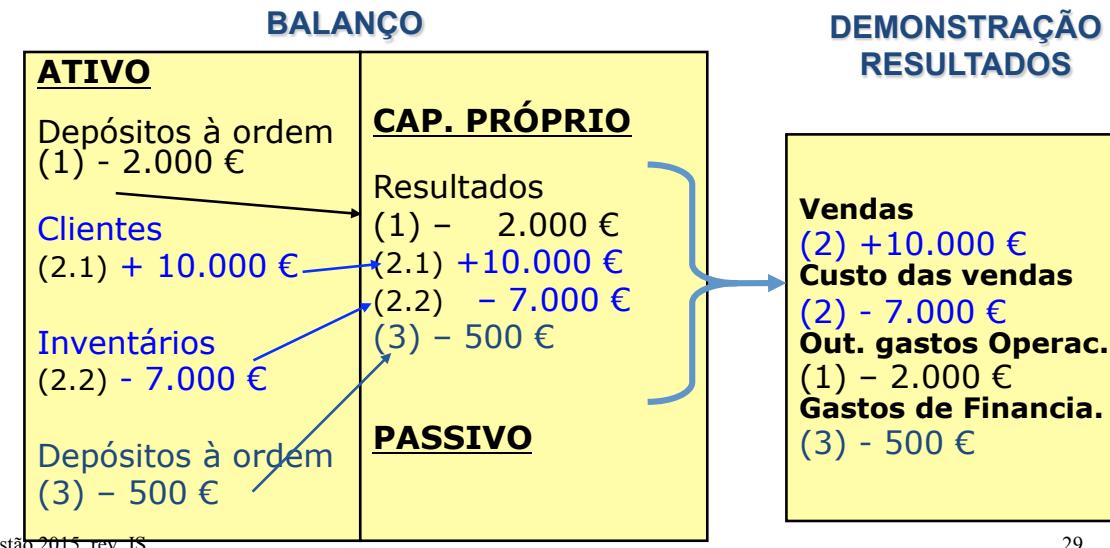
– Alguns conceitos –

- **Resultado Operacional (RO):**
 $= Rendimentos Operacionais_t - Gastos Operacionais_t$
 - Dependem somente da atividade **produtiva** no período em análise (*Fabrico, distribuição, administrativa e investigação e desenvolvimento*)
- **Resultado Antes de Impostos (RAI):**
 - Resultado operacional deduzido dos gastos de financiamento líquidos
 $= RO - Gastos de financiamento Líquidos$
- **Resultado Líquido do Período (RL):**
 - Resulta da dedução do Imposto sobre o Resultado antes de impostos ao RAI.

Exemplo

Com as operações:

- (1) Pagamento de rendas de aluguer de um escritório de 2.000€
- (2) Venda de mercadoria a crédito por 10.000€ (2.1) que custou 7.000€ (2.2)
- (3) A empresa pagou juros de um empréstimo no valor de 500€



DEMONSTRAÇÃO de RESULTADOS por Funções

Vendas Custo das Vendas Resultado Bruto	+10.000 € - 7.000 € = 3.000 €
Out. Gastos Operac. Resultado Operacional	-2.000 € = 1.000 €
Gastos de Financiam. Result. Antes de Impostos	-500 € = 500 €

O Resultado Antes de Impostos = 500 €

→ A Demonstração de Resultados indica como é que o resultado foi gerado

4.3 Enquadramento dos Conceitos Contabilísticos

4.3.1 Depreciações e amortizações

4.3.2 Ótica de Exercício vs. Ótica de Caixa

4.3.3 Inventários e noções básicas de custeio

4.3.1 Depreciações e amortizações

- Os investimentos em ativos não correntes não são registados na demonstração de resultados como gastos no momento em que ocorrem os pagamentos, mas o seu valor é fraccionado consoante o tipo de ativo, sendo em cada ano levado a gasto somente essa fracção. Ex: Um computador tem uma taxa de 33,33%, deprecia-se em 3 anos; um automóvel tem uma taxa de 25%, deprecia-se em 4 anos; um software tem uma taxa de amortização de 33,33%, amortiza-se em 3 anos; etc.
- **Depreciação:** Corresponde à quebra de valor dos bens do ativo fixo tangível
- **Amortização:** Corresponde à quebra de valor dos bens do ativo fixo intangível

Depreciações e amortizações

- **Depreciações e amortizações do Exercício:** quebra do valor das propriedades de investimento, dos ativos biológicos não consumíveis e dos ativos fixos tangíveis e intangíveis durante um período contabilístico. São consideradas um gasto do período na Demonstração de Resultados.
- **Depreciações e Amortizações Acumuladas:** valores acumulados das depreciações e amortizações à data do Balanço (= soma das depreciações e amortizações das D.R. até essa data). Subtraídas aos valores de aquisição, produção ou reavaliação desses ativos dão origem aos valores dos ativos que aparecem registados no Balanço em cada período.

Valor de registo dos Investimentos (momento t)

$$= \text{Valor de aquisição} - \text{Depreciações Amort. Acumuladas} -/+ (\text{perdas por imparidade/reversões/revalorizações})$$

As depreciações e amortizações são um gasto que não dá origem a pagamento mas tem um impacto fiscal -> mais gastos, menos resultado antes de impostos, menos impostos.

Exemplos de operações:

(1) A empresa comprou novas instalações por 30.000€, tendo pedido um empréstimo bancário para financiar a compra que terá que pagar de uma só vez ao fim de 10 anos

(2) As instalações serão utilizadas durante 20 anos, pelo que, devido ao seu uso, valerão menos ao fim de cada ano. A lei fiscal permite à empresa contabilizar como gasto um decréscimo anual de 5% do valor das instalações

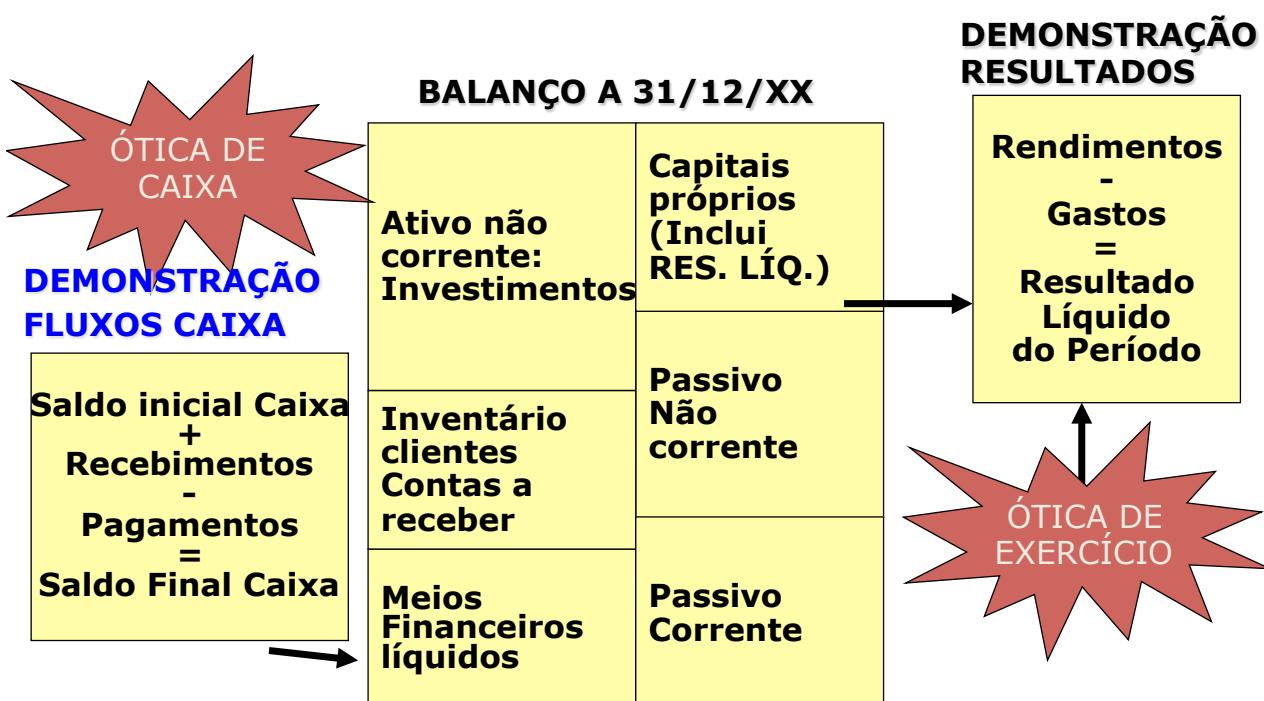
→ Ao fim do 1º ano, o valor contabilístico das instalações é de 28.500 € = Ativo fixo tangível Líquido (28.500 €) = Ativo fixo tangível Bruto (30.000€) – Depreciações Acumuladas (1.500 €)

BALANÇO		DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS
ATIVO Ativo fixo tangível (1) + 30.000 € Depreciações acumuladas (2) - 1.500 € <small>Gestão 2015, rev. JS</small>	CAP. PRÓPRIOS Resultados (2) - 1.500 € PASSIVO Não Corrente Financiamentos obtidos (1) + 30.000 €	Outros Gastos e Perdas Operacionais (Depreciações do período) (2) - 1.500 €

4.3.2 Ótica de Exercício vs. Ótica de Caixa

- **Ótica de Caixa:**
 - Os meios financeiros líquidos da empresa são adequadas para assegurar a atividade da empresa?
- **Ótica de Exercício (Período contabilístico):**
 - A empresa gera resultados líquidos positivos? A empresa tem sido rentável em vários anos?

Ótica de Exercício vs. Ótica de Caixa

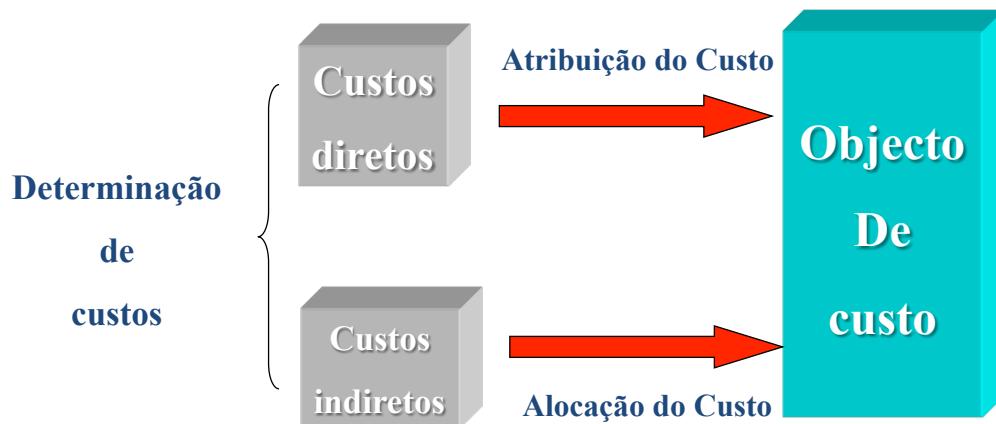


4.3.3 Inventários e noções básicas de custeio

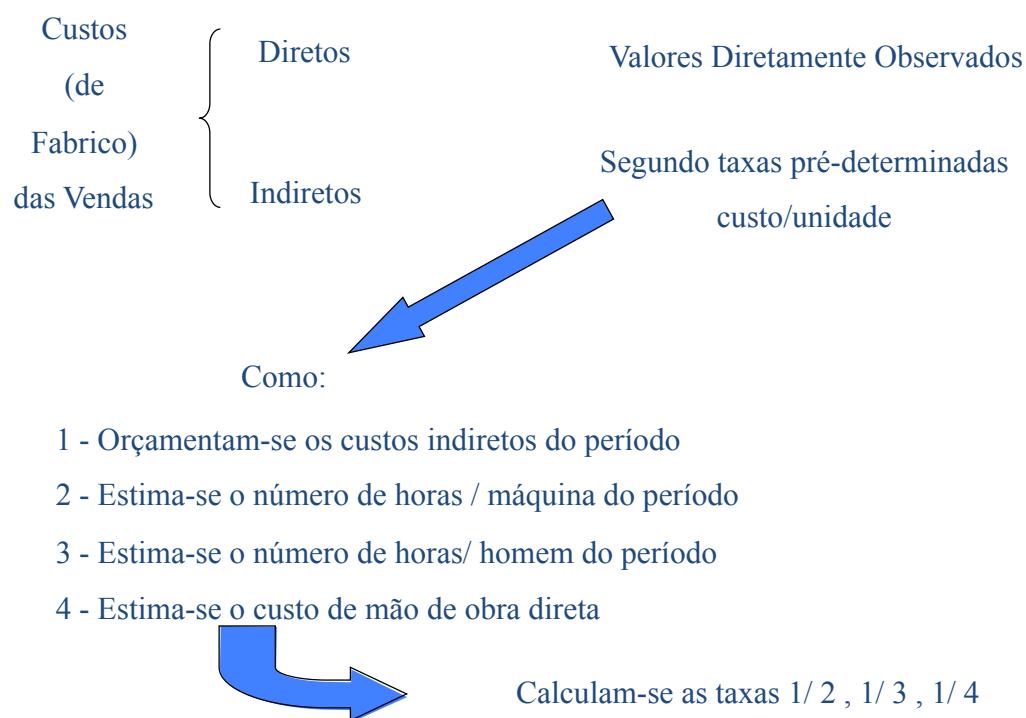
Objeto de Custo - qualquer entidade para a qual se deseja uma medida separada de custo

Exemplos : produtos, serviços, projetos, departamentos,...

Noções Básicas de Custeio



Noções Básicas de Custeio



Gestão 2015, rev. JS

39

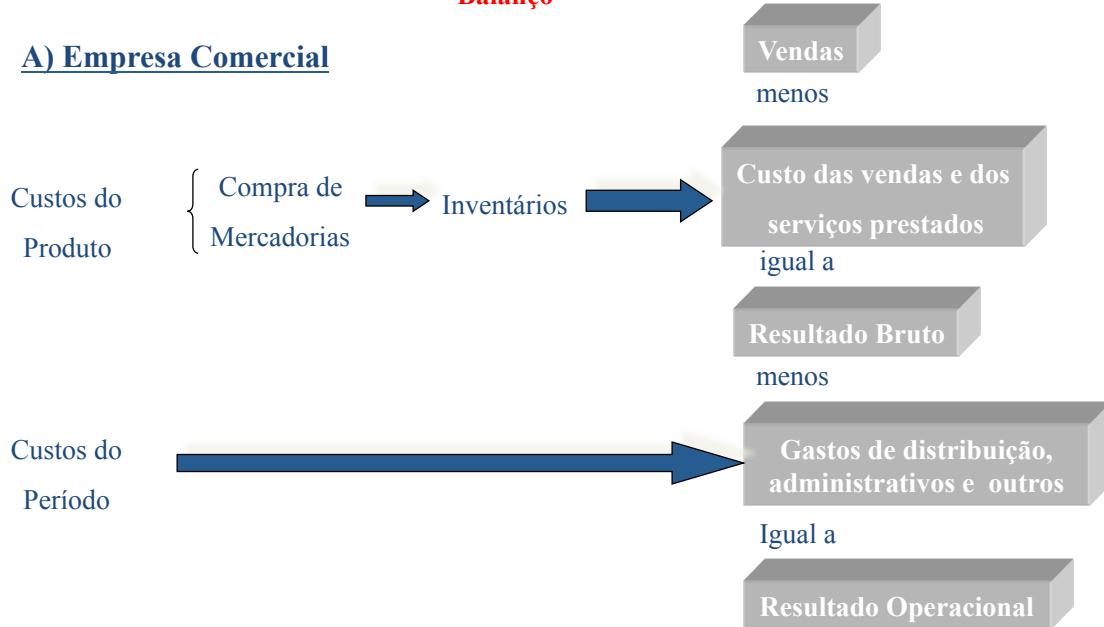
Noções Básicas de Custo

Custos do Produto e Custos do Período

Balanco

D.R.

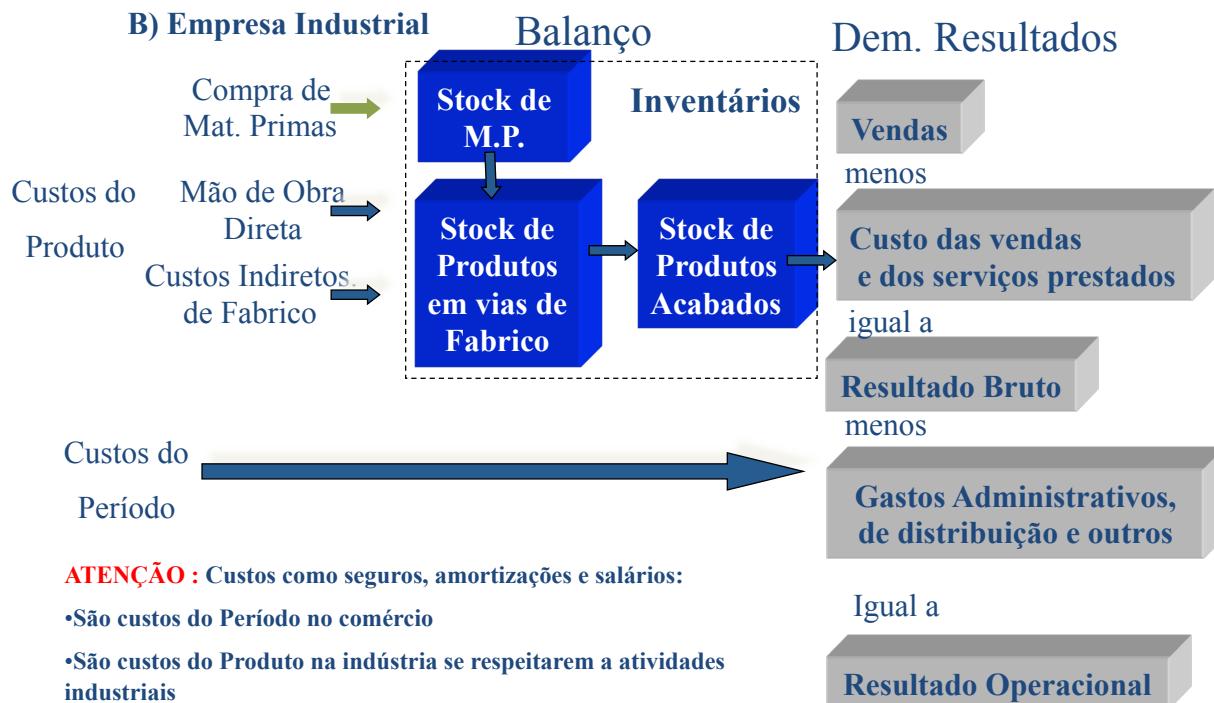
A) Empresa Comercial



Gestão 2015, rev. JS

40

Custos do Produto e Custos do Período



41

Noções Básicas de Custeio

Custeio Total e Custeio Variável



Os inventários no custeio variável não entram com os custos indiretos de fabrico fixos . Os resultados líquidos estão deduzidos de todos os custos indiretos de fabrico fixos do exercício, independentemente de parte dos produtos continuarem em inventário (não terem sido vendidos)

Conclusão : Há diferença nos dois métodos só se houver variação de inventário.

4.4 Análise Económico-Financeira através de Indicadores de Gestão

4.4.1 Princípios de Solidez Financeira e Equilíbrio Financeiro

4.4.2 Papel dos Ráios

4.4.3 Ráios Económico-Financeiros

4.4.4 Limitações dos Ráios

4.4.1 Princípios de Solidez (Equilíbrio Financeiro)

Princípios orientadores de Solidez Financeira (Equilíbrio Financeiro):

- Maior **solidez** financeira - quanto maior o capital próprio e menor o alheio (passivo). Se capital alheio (passivo) for não corrente, melhor.
- Maior **solidez** financeira - quanto maior for o somatório do capital próprio com o passivo não corrente relativamente ao ativo não corrente, melhor. O Ativo não corrente (m/ e l/ prazo) deve ser financiado por Passivo não corrente e capital próprio (m/ e l/ prazo).
- Maior **solidez** financeira - quanto maior a rentabilidade do capital total em relação ao juro a pagar pelo capital alheio, melhor.

4.4.2 Papel dos Ráculos

RÁCIOs são Indicadores de Gestão que exprimem uma relação entre elementos dos documentos contabilísticos (Balanço, Demonstração de Resultados) e a partir dos quais é possível tirar ilações sobre a situação económica e financeira da empresa (*Solidez Financeira e níveis de desempenho económico e financeiro*)

4.4.3 Ráculos Económico-Financeiros

- Ráculos de Rentabilidade: indicam o grau de eficiência com que a empresa utilizou os recursos à sua disposição, nomeadamente a eficiência dos recursos capitais próprios e vendas
- Ráculos de Atividade ou Funcionamento: indicam o grau de utilização dos recursos da empresa
- Ráculos de Solvabilidade: indicam a capacidade da empresa responder aos compromissos financeiros de médio e longo prazo
- Ráculos de Liquidez: indicam a capacidade da empresa satisfazer os compromissos financeiros de curto prazo

Vamos calcular cada um destes rácios para uma empresa específica e analisar o seu significado...

Balanço

ATIVO	€	CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	€
Ativo não corrente			
Investimentos:		Capitais Próprios:	
Ativo Fixo Tangível	1.191.323	Capital realizado	650.000
Ativo Intangível	734.756	Reserva legal	13.145
Financeiros	998	Outras Reservas	1.206.578
Outras contas a receber	0	Resultados Transitados	-72.980
Ativo Corrente		Result. Líquidos Período	229.510
Inventários	1.747.280	Total Capital Próprio	2.026.253
Clientes	3.575.620		
Depósitos à ordem	720.444	Passivo não corrente	1.739.790
Outros depósitos bancários	102.815	Passivo Corrente:	
		Fornecedores	2.055.897
		Outras contas a pagar	2.251.296
		Total Passivo	6.046.984
Total do Ativo	8.073.237	Total Cap. próprio e passivo	8.073.237

Demonstração de Resultados

	€
Vendas e prestações de serviços	14.367.563
Custo das vendas e serviços prestados	-6.667.327
Resultado Bruto	7.700.236
Outros rendimentos	31.993
Gastos de distribuição	-3.267.384
Gastos administrativos	-3.285.128
Outros gastos operacionais	-771.205
Resultado Operacional	408.512
Gastos líquidos de financiamento	-58.249
Resultado antes de impostos	350.263
Imposto sobre o rendimento do período	-120754
Resultado Líquido do Período	229.510

Rácios de Rentabilidade

Rentabilidade: relação entre os resultados obtidos e os meios postos à disposição

Rentabilidade do Capital Próprio	Resultado Líquido / Capital Próprio
Rentabilidade (Operacional) das Vendas	Resultado Operacional / Vendas

Resultado Líquido	229.510 €
Capital Próprio	2.026.253 €
Rentabilidade do Capital Próprio	11,3%

Interpretação
 Por cada 100€ detidos pelos sócios na empresa, a empresa gerou 11,3€ de lucro

Resultado operacional	408.512 €
Vendas	14.367.563 €
Rentabilidade das Vendas	2,8%

Ráios de Atividade ou de Funcionamento

Prazo Médio de Recebimento (em dias)	(Clientes/Vendas)×365 (dias)
Prazo Médio de Pagamento (em dias)	(Fornecedores/Compras)×365 (dias)
Rotação de Inventários	Custo das Vendas/Inventários médios

Clientes	3.575.620 €	Interpretação, Em média, os clientes pagam à empresa 91 dias após a venda dos produtos.
Vendas	14.367.563 €	
Prazo médio de Recebimento (dias)	90,8	
Fornecedores	2.055.897 €	Interpretação, Em média, os fornecedores recebem da empresa 91 dias após a compra dos produtos.
Compras (estimativa)	6.500.000 €	
Prazo médio de Pagamento (dias)	115,4	

Custo das vendas	6.667.327 €
Inventário Produto Acabado/Mercad.	1.747.280 €
Rotação de Inventários	3,8

Gestão 2015, rev. JS

51

Ráios de Solvabilidade /Endividamento

Solvabilidade: capacidade da empresa para responder aos seus compromissos a médio e longo prazo.

Solvabilidade Total ou Autonomia Financeira	Capital Próprio / Ativo	> 1/3 → Boa solvabilidade
Solvabilidade Reduzida	Capital Próprio / Passivo	> 1/2 → Boa solvabilidade

Capital Próprio	2.026.253 €
Ativo Total	8.073.237 €
Autonomia Financeira	25,1%

Interpretação
Os ativos da empresa são financiados em 25,1% por capitais dos sócios / acionistas.

Capital Próprio	2.026.253 €
Passivo	6.046.984 €
Solvabilidade Reduzida	33,5%

Gestão 2015, rev. JS

52

O Fundo de Maneio e Ráctios de Liquidez

- **Liquidez:** capacidade da empresa solver os seus compromissos de curto prazo.

Através do:

FUNDO DE MANEIO = Ativo corrente – Passivo corrente

Podemos avaliar o grau de liquidez da empresa que é função de:

- política de crédito a clientes (> Clientes → > risco)
- política de inventários (> Inventário produtos → > risco)
- política de aprovisionamento (> Inventário matérias primas → > risco)



Gestão 2015, rev. JS

53

Ráctios de Liquidez

Liquidez geral	Ativo corrente / Passivo corrente	(Caixa e Dep. ordem+Clientes +Inventários) / Passivo corrente
Liquidez reduzida (=acid test)	(Ativo Corrente - inventário) / Passivo corrente	= (Caixa e Dep. ordem+Clientes) / Passivo corrente

→ Indicadores influenciados por: Prazo Médio de Recebimentos, Prazo Médio de Pagamentos, Rotação de Inventários

Inventário	1.747.280 €
Clientes	3.575.620 €
Depósitos bancários	823.259 €
Ativo Corrente	6.146.159 €

Liquidez Geral	142,7%
-----------------------	---------------

Fornecedores	2.055.897 €
Outras contas a pagar	2.251.296 €
Passivo Corrente	4.307.193 €
Fundo de Maneio	1.838.966 €

Ativo corrente - Inventário	4.398.879 €
Passivo Corrente	4.307.193 €
Liquidez Reduzida	102,1%

FM : os ativos de curto prazo excedem os passivos de curto prazo em aproximadamente 1,8 milhões €

Gestão 2015, rev. JS

54

4.4.4 Limitações dos Rácios Económico-Financeiros

- Os rácios devem ser comparados com dados de outras empresas com atividade semelhante
- Devem ser comparados, para a mesma empresa, ao longo do tempo
- Podem variar em função do país ou práticas contabilísticas
- Hoje em dia, há cada vez mais consciência de que o lucro não pode ser o objetivo exclusivo das empresas. Os relatórios de sustentabilidade começam a acompanhar os habituais relatórios e contas de onde se extraem os rácios que estudámos.

Limitações dos Rácios Económico-Financeiros e Sustentabilidade

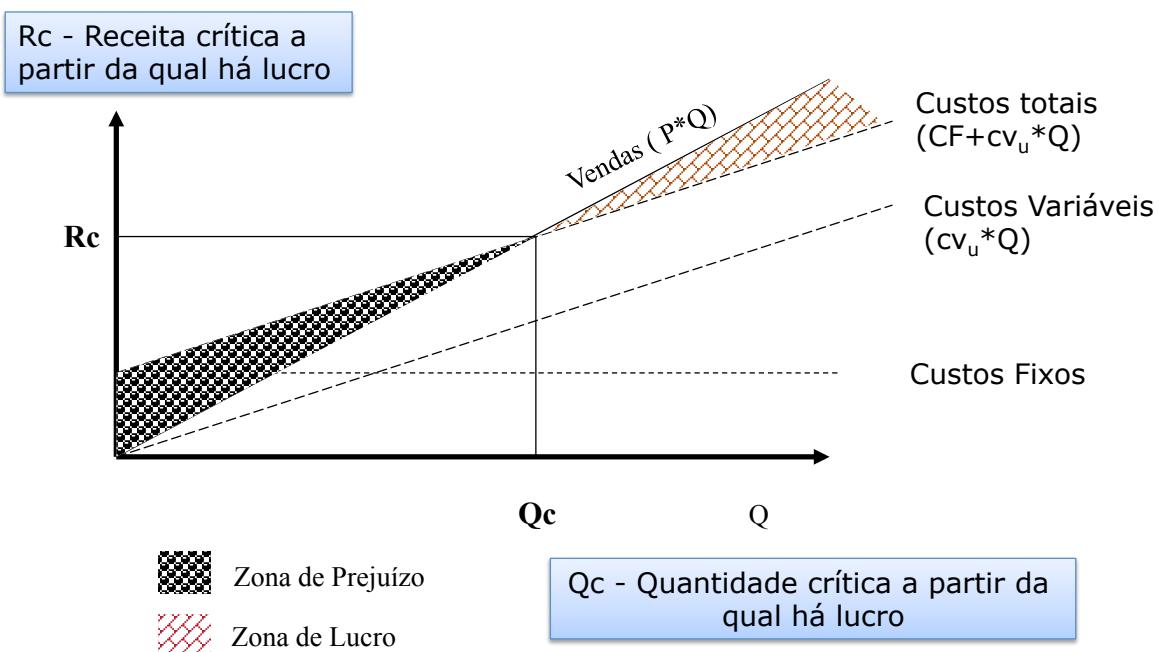
Os Relatórios de Sustentabilidade dão informação suplementar à habitual informação financeira ou económico-financeira. Exemplos de aspetos/informação que devem disponibilizar:

- **Responsabilidade social para com trabalhadores** (erradicação do trabalho infantil, não discriminação de sexo, participação dos trabalhadores, ...) **fornecedores e clientes** (inquéritos de satisfação, ética na informação sobre os produtos, ...);
- **Recursos consumidos** (energia consumida, água consumida, medidas de eficiência energética, ...);
- **Tratamento dos resíduos e mitigação de impactos sobre o ambiente na produção e em todo o ciclo de vida dos produtos** (reciclagem, habitats e biodiversidade, mudanças climáticas...).

4.5 Análise Custo-Volume-Resultado: Modelo do Ponto Crítico (*Break Even*)

- **Custos fixos:** Gastos em que a empresa incorre independentemente da quantidade produzida (ex: Gastos de instalação).
- **Custos variáveis:** Variam proporcionalmente com a quantidade produzida (ex: custos de matéria-prima).

Análise Gráfica do Ponto Crítico de Vendas



Análise Custo-Volume-Resultado: Modelo do ponto crítico de vendas

- **Ponto Crítico** = Nível de atividade que corresponde a Lucro zero, ou seja, a quantidade produzida **a partir** do qual a empresa passa a ter **lucro**, logo a ser rentável.

$$\begin{aligned} \text{Lucro} = 0 &\Rightarrow p*Q - CV - CF = 0 \\ &\Rightarrow p*Q - cv_u * Q - CF = 0 \\ &\Rightarrow (p - cv_u) * Q - CF = 0 \\ &\Rightarrow mc_u * Q = CF \quad \Rightarrow \end{aligned}$$

$$Q_c = CF / mc_u$$

$$mc_u = p - cv_u$$

Q	- Quantidades produzidas e vendidas
Q_c	- Quantidade crítica a partir da qual há lucro
p	- Preço de venda unitário
cv_u	-Custo variável unitário (constante)
mc_u	- Margem de contribuição unitária
CF	- Total dos Custos Fixos
CV	- Total dos Custos Variáveis

Gestão 2015, rev. JS

59

O Ponto Crítico de Vendas

A) em Quantidades

$$Q_c = \frac{CF}{\underbrace{P - cv_u}_{mc_u}} = \frac{\text{Total dos Custos Fixos}}{\text{Margem de contribuição unitária}}$$

B) em Valor (receita crítica) - R_c

$$R_c = p \times Q_c = \frac{P \times CF}{\underbrace{P - cv_u}_{mc_u}} = \frac{CF}{\underbrace{\frac{P}{p}}_{\frac{100}{mc_u \%}}} = \frac{CF}{\frac{100}{mc_u \%}}$$

Gestão 2015, rev. JS

60

Ponto Crítico de Vendas

Ex: Hotelaria

Considere um hotel com 50 quartos, que opera 365 dias por ano. Este hotel tem custos fixos e custos variáveis unitários como indicado abaixo. Qual o PREÇO CRÍTICO por quarto/noite?

Taxa de ocupação	70,00%	65,00%	60,00%
Quartos disponíveis (50*365)	18.250	18.250	18.250
Quarto alugados	12.775	11.863	10.950
Custos Fixos	400.000,0 €	400.000,0 €	400.000,0 €
Custo Fixo Unitário (por quarto)	31,31 €	33,72 €	36,53 €
Custo Variável Unitário (por quarto)	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Ponto Crítico	51,31 €	53,72 €	56,53 €

Ponto Crítico de Vendas

Ex: Empresa têxtil

Uma empresa têxtil produz camisas para o mercado nacional, que vende com uma marca própria.

A empresa labora a 50% da sua capacidade produtiva, vende 120.000 camisas por ano a um preço unitário de 40€, tendo estas um custo médio unitário de 35€.

- a) Um cliente estrangeiro procura a empresa, visando contratar a fabricação de mais 50.000 camisas, a vender para o mercado externo, com a marca dessa empresa. Contudo, devido nomeadamente à concorrência chinesa, só está disposto a pagar 30 € por cada camisa.
O que aconselha a empresa portuguesa a fazer? Rejeitar ou aceitar a proposta? Porquê?
- b) E se lhe disserem que os custos fixos totais são 1.200.000€ e a empresa se restringe ao mercado nacional, quanto terá que vender para ter lucro zero?

Ponto Crítico de Vendas

Empresa têxtil

- a) A satisfação da encomenda é possível com a atual capacidade instalada. Atualmente a empresa produz 120.000 camisas

$$\text{Lucro} = 120.000 \times (40\text{€}-35\text{€}) = 600.000\text{€}$$

$$\text{Custos Totais} = 35\text{€} \times 120.000 = 4.200.000\text{€}$$

Não conhecemos o valor do custo variável unitário nem os Custos Fixos Totais, pelo que não podemos decidir/aconselhar. Mas se o valor do custo variável unitário for <30€, a empresa deverá aceitar a encomenda já que o Lucro será maior com a nova encomenda.

- b) Se CF = 1.200.000€

Na situação atual, com Lucro = 600.000€ e Custo Total = 4.200.000 €

$$\text{Custo Fixo} = 1.200.000\text{€} \Rightarrow \text{Custo Variável} = 3.000.000\text{ €}$$

$$\Rightarrow \text{Custo variável unitário (cv}_u\text{)} = 3.000.000\text{ €} / 120.000 \text{ camisas} = 25\text{ €}$$

Quantidade Crítica (**Qc**) - Quantidade para a qual o Lucro=0

$$Qc = CF / (p-cv_u) = 1.200.000\text{€} / (40\text{€}-25\text{€}) = 80.000$$

Bibliografia

- Sistema de Normalização Contabilística (SNC)

<http://www.cnc.min-financas.pt/snc.html>