

MANUAL DO ALUNO

# DISCIPLINA ECONOMIA E GESTÃO

Módulos 3 e 4

República Democrática de Timor-Leste  
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE ECONOMIA E GESTÃO  
Módulos 3 e 4

AUTOR

ANTÓNIO ESPIGA PINTO

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA  
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Centro de Impressão do Ministério da Educação, Juventude e Desporto

ISBN

978 - 989 - 753 - 025 - 8

TIRAGEM

50 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE  
2013



## Índice

<b>A Contabilidade Agrícola de Gestão .....</b>	<b>7</b>
Apresentação.....	8
Objetivos da aprendizagem .....	8
Âmbito dos conteúdos.....	8
<b>3. A Contabilidade Agrícola de Gestão .....</b>	<b>10</b>
Introdução .....	10
1. Exploração agrícola: terras, construções, plantações, máquinas diversas .....	10
2. Situação patrimonial no início e fim do exercício: bens, direitos, obrigações e situação líquida .....	23
3. Avaliação do património.....	36
4. Depreciação do imobilizado e cálculo dessa depreciação .....	42
5. Inventário: Noção e classificação.....	47
6. Diagrama do balanço: Ativo, passivo e situação líquida .....	48
7. Ativo (disponibilidades de créditos a curto e a médio / longo prazo, existências e imobilizações).....	64
8. Passivo (dívidas a curto prazo e dívidas a médio/longo prazo) .....	71
9. Situação líquida .....	72
10. Receita e proveito.....	76
11. Despesa e encargo .....	78
12. Sistemas disponíveis de escrituração; .....	86
13. Fatores / produtos; .....	89
14. Plano de contas .....	90



<b>Exercícios .....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>112</b>
<b>Princípios de Gestão da Empresa Agrícola.....</b>	<b>115</b>
Apresentação.....	116
Objetivos da aprendizagem .....	116
Âmbito dos conteúdos.....	117
<b>4. Princípios de Gestão da Empresa Agrícola.....</b>	<b>118</b>
1. Objetivos e possibilidades da gestão .....	118
1.1. Definição de gestão .....	118
1.2. Componentes da gestão .....	119
1.3. Funções da gestão .....	128
1.4. A contabilidade como meio para a gestão.....	133
2. Fases da gestão .....	134
3. Áreas da gestão .....	140
3.1. Gestão da produção.....	141
3.2. Funções da produção.....	142
4. Gestão financeira.....	143
4.1. Balanço .....	146
4.2. Orçamento de tesouraria.....	149
5. Análise de atividades .....	151
5.1. Indicadores técnicos, económicos e de resultados.....	151
6. Análise geral .....	153
6.1. Indicadores de estrutura, funcionamento e resultados.....	153



<b>Exercícios .....</b>	<b>167</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>168</b>
<b>Anexo (Cadernos de Contabilidade Agrícola) .....</b>	<b>171</b>







# A Contabilidade Agrícola de Gestão

Módulo 3

## *Apresentação*

Com este módulo pretende-se que o aluno conheça os sistemas de registo e armazenamento de dados relativos aos factos ocorridos na empresa agrícola, uma vez que para a tomada de decisões é imprescindível saber qual a situação da empresa num dado momento, e ter informação disponível para avaliar a sua evolução económica, financeira e patrimonial.

## *Objetivos da aprendizagem*

- Definir sistemas de contabilidade agrícola;
- Reconhecer a importância da contabilidade na empresa agrícola;
- Averiguar as necessidades contabilísticas de uma empresa agrícola;
- Aplicar os conceitos e princípios básicos de contabilidade;
- Identificar o montante e origem dos resultados da empresa;
- Analisar a posição da empresa perante terceiros;
- Controlar a evolução patrimonial.

## *Âmbito dos conteúdos*

1. Exploração agrícola: terras, construções, plantações, máquinas diversas.
2. Situação patrimonial no início e fim do exercício: bens, direitos, obrigações e situação líquida.
3. Avaliação do património.
4. Depreciação do imobilizado e cálculo dessa depreciação.
5. Inventário: noção e classificação.
6. Diagrama do balanço: ativo, passivo e situação líquida.
7. Ativo (disponibilidades de créditos a curto e a médio/longo prazo, existências e imobilizações).
8. Passivo (dívidas a curto prazo e dívidas a médio/longo prazo).
9. Situação líquida.
10. Receita e proveito.
11. Despesa e encargo;





12. Sistemas disponíveis de escrituração;
13. Fatores / produtos;
14. Plano de contas.



## 3. A Contabilidade Agrícola de Gestão

### *Introdução*

Empresa agrícola é uma unidade ou organismo no seio do qual o respetivo responsável - o empresário agrícola - utilizando recursos limitados em trabalho e capital, toma decisões necessárias à prática de um sistema de produção, com o objetivo de alcançar determinados resultados económicos.

As empresas podem ser do tipo familiar ou patronal, caracterizando-se, o primeiro tipo, por o trabalho executivo ser efetuado pelos membros da família, que não usufruem de salário certo, o trabalho diretivo (empresário) ser da responsabilidade do próprio chefe da família e a receita líquida da empresa ser a única fonte de rendimento. Nas empresas do tipo patronal o trabalho executivo e diretivo são assegurados por pessoal assalariado, sendo o capital representado pelo empresário.

O planeamento de uma empresa implica a elaboração prévia de um projeto agrícola técnica e economicamente viável, para que os resultados permitam condições dignas de subsistência.

“Projeto agrícola é uma proposta de aplicação no presente de um conjunto de recursos relativamente escassos diretamente associados a combinações mais ou menos diversificadas de atividades exclusiva ou predominantemente agrícolas, feita com a intenção de gerar no futuro um fluxo de bens e serviços de valor bem determinado e por intermédio do qual se visa atingir objetivos de natureza empresarial e social” (Avillez, F.; Estácio, F.; Neves, M., 1988).

### *1. Exploração agrícola: terras, construções, plantações, máquinas diversas*

#### **O sistema de produção de uma empresa agrícola**

As empresas agrícolas são caracterizadas por apresentarem um sistema de produção, definido em função das características da exploração, da facilidade de escoamento dos produtos e da viabilidade técnica e económica das suas produções.



Sistema de produção é o conjunto de culturas e de práticas ou operações culturais, característico das explorações agrícolas, que assume uma forma mais ou menos homogênea, no espaço e no tempo.

### **Caraterísticas da exploração agrícola**

As caraterísticas da exploração, que interferem na definição do sistema de produção, relacionam-se com o meio (solo e clima) e com os fatores de produção disponíveis.

#### **O clima**

O clima limita o número de atividades, pois estas apresentam determinadas exigências que terão de ser satisfeitas por este fator.

Os fatores climáticos que mais interferem na escolha das atividades são a temperatura e a pluviosidade.

#### **O solo**

O solo, nomeadamente o seu tipo, topografia, inclinação, textura, profundidade, fertilidade, etc., são igualmente elementos determinantes para a escolha das atividades.

#### **Os fatores de produção**

Os fatores de produção disponíveis determinam o tipo de atividades, condicionando, a sua quantificação e combinação e o volume daquelas. A quantificação dos fatores necessários para um sistema produtivo deve ser feita tendo em consideração os coeficientes técnicos, ou seja, a quantidade de fator necessário por unidade de produção. Exemplo: X horas / ha para efetuar uma lavoura, X kg / ha de adubo, etc.

Os coeficientes técnicos são imprescindíveis para definir a dimensão máxima de uma atividade e limitar o seu número; os fatores mais limitantes devem ser apenas aplicados nas atividades que melhor se ajustem aos objetivos em vista, geralmente a maximização do lucro. Para além deste objetivo, a facilidade de escoamento dos produtos a um preço justo, o auto - consumo, a disponibilidade de tempos livres, a manutenção de um dado rendimento fixo, etc., são, também, alternativas frequentemente escolhidas.



Entre os principais fatores de produção que é necessário quantificar destacam-se:

- o trabalho;
- o capital;
- o empresário.

O **trabalho** nas empresas agrícolas está relacionado com o seu tipo, ou seja, se é familiar ou patronal.

Relativamente à necessidade de **mão de obra**, que deve ser considerada, quer em termos de quantidade quer em qualidade, deve ser considerada a facilidade da sua contratação, por forma a serem satisfeitas as necessidades sazonais, sempre que estas não possam ser realizadas com os trabalhadores permanentes. O fator trabalho engloba a mão de obra permanente e temporária (eventual), incluindo a primeira o trabalho diretivo e familiar e a segunda, a mão de obra contratada apenas para realização de determinadas tarefas.

Para determinação dos encargos previsionais o trabalho assalariado deve ser considerado como permanente ou eventual, correspondendo o primeiro a um custo fixo e o segundo a um custo variável, pois corresponde a uma contratação temporária de serviços relacionados com determinado tipo de produção.

Relativamente ao **capital** este pode genericamente ser considerado como é indicado na tabela 7.

*Tabela 7- Classificação dos capitais utilizados nas empresas agrícolas.*

Capital da empresa agrícola	Fundiário	Terra e águas naturais	
		Benfeitorias	Melhoramentos fundiários
			Plantações
	Construções		
	De exploração	Fixo	Vivo
			Inanimado
		Circulante	Aprovisionamentos
			Cativo
De maneo			



O capital traduz o conjunto de bens materiais, duradouros ou efêmeros, aplicados no sistema de produção e dos montantes pagos como remuneração dos serviços utilizados para funcionamento da exploração.

O capital é, geralmente, considerado como fundiário e de exploração, referindo-se o primeiro à terra e aos bens que nela se encontram (ex. as fontes, benfeitorias, etc.) e o de exploração a todos os bens utilizados no sistema de produção (ex. as máquinas, animais, etc.) e ao dinheiro empregue no pagamento de serviços.

Relativamente à terra, que é geralmente um dos recursos limitados mais importante, os dados disponíveis devem permitir conhecer:

- a área para as diferentes atividades;
- os pontos de água, seu potencial e sistemas de irrigação;
- a existência de problemas de drenagem;
- e outros.

A existência de um mapa da exploração que inclua os dados anteriores, especialmente os relacionados com a área, forma e inclinação das parcelas, pontos de água e sistemas de irrigação, é uma ferramenta muito importante para se definir corretamente o sistema de produção.

A descrição das benfeitorias, nomeadamente os edifícios, deve incluir as suas principais características, nomeadamente a sua dimensão, capacidade, potencial de utilização, entre outros. A ausência de espaço para se proceder ao armazenamento de uma dada produção impossibilita a realização dessa atividade.

A localização no mapa dos edifícios e das vias de comunicação permite igualmente um melhor planeamento das atividades.

Em relação ao capital de exploração é importante distinguir entre capital de exploração fixo e circulante, referindo-se o primeiro aos bens que não são consumíveis em apenas um ciclo produtivo, sendo o segundo «gasto» num ciclo. Os bens fixos, que podem ser vivos ou inanimados, conduzem a encargos fixos, e os bens circulantes, em que os aprovisionamentos se referem aos bens mantidos em armazém, os cativos aos bens aplicados e os de maneo às produções e ao dinheiro em caixa, originam encargos variáveis. O capital, para avaliação dos encargos previsionais, corresponde ao valor de todos os bens materiais. Este fator pode ser considerado como capital fundiário, ou seja, a terra, construções, plantações, benfeitorias, etc. e capital de exploração, ou seja, os



equipamentos, animais, sementes, adubos, etc. Caso existam máquinas é fundamental conhecer as suas características, especialmente o seu rendimento em trabalho, que, no caso de equipamentos específicos e para um dado número de horas disponíveis, condicionará o volume de trabalho a realizar. A mecanização é, por vezes, dimensionada de uma forma incorreta, o que conduz a situações de sobre ou sub-mecanização, da qual resulta aumentos dos encargos das atividades ou a impossibilidade de executar em tempo útil as tarefas.

O capital fundiário e o de exploração fixo constituem fatores de produção fixos, sendo o seu conjunto designado, por aparelho de produção, enquanto os de exploração circulante (sementes, adubos, etc.) são fatores de produção variáveis.

O empresário, para além de ser considerado com fazendo parte da mão de obra permanente da exploração, deve ter uma remuneração financeira devida à responsabilidade e riscos resultantes da sua iniciativa. O empresário agrícola, que é um trabalhador especializado, deve ter conhecimentos que lhe permitam fazer um correto planeamento da exploração tendo em consideração determinados objetivos, assim como realizar as diferentes operações culturais.

Dos fatores apresentados o capital, nomeadamente a terra, e a mão de obra são, normalmente, os mais limitantes, pelo que é necessário uma quantificação o mais exata possível pois condicionam o tipo de atividades e o seu volume. As atividades que necessitam de mais recursos do que os disponíveis são imediatamente excluídas.

### **O escoamento das produções**

O escoamento dos produtos, quer seja para venda ou consumo direto, é um fator determinante na escolha das atividades, pois não basta produzir nas melhores condições, é necessário também assegurar o seu escoamento.

Assim, e antes de efetuar o estudo da viabilidade técnica do sistema produtivo é fundamental proceder a um estudo de mercado para conhecer as produções com venda asseguradas.

### **Viabilidade técnica do sistema de produção**

A viabilidade técnica de um sistema de produção implica, para cada uma das atividades, a definição das operações culturais, de forma a determinar as épocas, os períodos culturais e dias disponíveis em que aquelas se vão realizar.



Período cultural é o intervalo de tempo durante o qual determinado trabalho, do ponto de vista agronómico, pode ser realizado em boas condições. O conjunto dos períodos culturais constitui o calendário de operações de uma cultura.

Dos dias dos períodos culturais apenas alguns são dias disponíveis, ou seja, são dias que, depois de excluídos os sábados, domingos e feriados, possuem uma elevada probabilidade de ocorrência em qualquer ano e nos quais é possível a execução dos trabalhos em condições técnicas pelo menos aceitáveis.

O cálculo dos dias disponíveis, utilizando os balanços hídricos, é, geralmente, efetuado tendo em consideração algumas das condições do meio e das culturas, como, por exemplo, o grau de humidade do solo e o período em que as culturas estão nas melhores condições para serem colhidas. A humidade do solo é o fator que mais condiciona a execução das tarefas, pois interfere com a transitabilidade dos equipamentos, podendo mesmo chegar a impossibilitá-la.

Para determinação das épocas, períodos culturais e dias disponíveis é necessário proceder à recolha de todos os elementos de base que possam interferir com esses períodos.

As principais características a considerar na sua definição relacionam-se com:

- as culturas;
- a exploração;
- forma de execução das atividades.

Relativamente às culturas as características que mais interferem na determinação dos períodos de execução das operações culturais são:

- O seu ciclo vegetativo, que determina as diferentes operações culturais desde a sementeira à colheita;
- As diferentes sensibilidades da cultura a determinados fatores.

Relativamente à exploração as características que mais condicionam a determinação dos períodos de execução das operações culturais são:

- O solo;
- O clima;
- A estrutura fundiária.



O solo, especialmente o seu tipo, teor de humidade e topografia, interferem no tempo disponível para execução de determinadas tarefas; um solo com elevado teor de humidade não oferece, geralmente, condições de transitabilidade para os equipamentos. O clima, especialmente a precipitação, é determinante para a execução de algumas operações; a ocorrência de precipitação impossibilita a fenação pelo que o tempo necessário para a sua execução se pode prolongar para além do tecnicamente aconselhável.

A estrutura fundiária, nomeadamente a caracterização dimensional e forma das parcelas e acessos, implicam diferenças significativas nos rendimentos das operações, especialmente das executadas com meios mecânicos.

A execução das operações culturais pode ser efetuada utilizando meios manuais ou mecânicos, sendo estes cada vez mais utilizados, pois a produtividade permitida pelos primeiros é geralmente insuficiente.

Assim, e para utilização de meios mecânicos, deve-se proceder ao planeamento e quantificação de todos os trabalhos a executar, de forma a escolherem-se os equipamentos que permitam a sua realização nos períodos técnica e agronomicamente mais aconselhados.

Para mecanizar uma exploração, depois de definidos os períodos culturais das diferentes atividades, é necessário proceder à determinação dos equipamentos que permitem a execução das operações dentro daqueles períodos.

Devido à baixa produtividade e às condições de penosidade que envolve a execução manual das operações, a intensificação da mecanização tem sido uma constante, permitindo assim a sua realização em menos tempo. À medida que o rendimento dos equipamentos aumenta, o tempo necessário para execução de uma tarefa diminui, pelo que a produtividade do trabalho aumenta.

A escolha técnica dos equipamentos tem, assim, como objetivo principal definir a sua dimensão para dispor de uma capacidade de trabalho que permita a execução das operações culturais nos períodos aconselháveis; é necessário determinar previamente o rendimento em trabalho do equipamento e conhecer a área afeta a cada uma das atividades para saber quanto tempo é necessário para execução de cada uma das operações.

A determinação do número de horas de utilização dos equipamentos nas diferentes atividades é um elemento fundamental para o cálculo dos seus encargos





Para além destes fatores, que interferem na determinação dos dias disponíveis, devem ser considerados os dados obtidos por inquérito junto de técnicos e agricultores, de forma a determinarem-se os prazos de execução com o maior rigor possível.

Em resumo, a análise técnica deve iniciar-se com a determinação dos coeficientes técnicos dos equipamentos e mão de obra e na definição dos períodos em que aquelas operações são realizadas, por forma a elaborarem-se os calendários culturais. Estes são um elemento valioso para planeamento das atividades pois permitem conhecer a distribuição de um dado fator ao longo do ano, assim como, as suas necessidades totais. Para melhorar o rigor do planeamento do sistema de produção o ano deve ser dividido em meses e estes em decénios, o que permite prever, com uma boa aproximação, os períodos de maior intensidade de trabalho (épocas de ponta) e os períodos mortos; a monitorização das diferentes atividades permite, não só aumentar o rigor do planeamento, como conduzir à alteração do sistema.

### **Viabilidade económica do sistema de produção**

Depois de verificada a viabilidade técnica e elaborado o calendário cultural das várias atividades possíveis, procede-se à escolha das que melhor satisfaçam os objetivos em vista. A opção por uma ou mais atividades é, geralmente, efetuada tendo em consideração determinados princípios económicos, nomeadamente a maximização do lucro; as atividades devem ser compatíveis entre si.

A determinação dos resultados económicos das atividades implica a determinação dos custos dos equipamentos e restantes fatores de produção.

Relativamente aos equipamentos, para além da escolha técnica, que permite que o equipamento escolhido execute o trabalho dentro dos períodos culturais, é fundamental a sua escolha económica, o que implica a determinação dos encargos fixos e variáveis, de forma a escolher o material que, para além de preencher as condições técnicas, permita executar as operações culturais com menor custo. Nem sempre os custos unitários de utilização correspondem a custos mais baixos das operações culturais, pois, um equipamento com um custo / hora baixo, mas que necessite de um número de horas de trabalho elevado para executar determinada operação, pode ser uma opção mais dispendiosa que um equipamento de preço mais alto, mas com um rendimento mais elevado.

A utilização de uma folha de cálculo que permita a determinação da intensidade de utilização dos fatores, especialmente equipamentos, dos seus encargos, o calendário



cultural das várias atividades e a determinação dos custos de produção e resultados económicos (lucro / perda), é um método expedito, pois permite simular diferentes graus de utilização de fatores.

A determinação dos encargos com os equipamentos utilizando uma folha de cálculo, onde se incluam todos os elementos e fórmulas, permite obter os encargos fixos e variáveis, e, mediante a simples alteração do número de horas de utilização ou outra qualquer variável, conhecer o seu impacto nos resultados.

A elaboração de um gráfico de barras utilizando os vários decénios e o somatório do número de horas de cada um dos fatores, permite visualizar, facilmente, a sua distribuição ao longo do ano. A determinação da distribuição da MO permite conhecer o número de UHT necessárias ao longo do ano. Caso estes valores sejam superiores aos disponíveis, é necessário o diferimento temporal dos trabalhos, caso contrário, uma ou mais atividades não poderão ser implementadas.

Para além da determinação da intensidade de utilização nos diferentes decénios, o somatório de número de horas gastas em cada operação cultural durante o ano permite, conhecido o seu custo unitário, determinar os encargos com aquela operação. Caso o seu custo seja considerado elevado devem ser analisadas formas alternativas para a sua execução. É importante a separação entre a MO permanente e eventual, pois só esta conduz ao aumento dos encargos variáveis.

A programação de um parque de máquinas deve ser efetuada tendo em consideração a intensidade de utilização dos equipamentos, pois caso esta seja pequena, os custos tornam-se inoportáveis; a escolha de máquinas polivalentes, o aluguer ou a utilização em comum, são alternativas que devem ser consideradas.

A escolha final dos equipamentos a utilizar na execução das operações devem satisfazer, assim, às condições técnicas, ter custos de utilização o mais baixo possível e, eventualmente, poderem dispor de ajudas financeiras para a sua aquisição. A compra dos equipamentos pode ser efetuada com capital próprio mas, devido ao elevado preço dos equipamentos, a contração de empréstimos é a solução mais frequente.

Depois de determinados os encargos com os equipamentos e mão de obra utilizada na execução das operações culturais é necessário prever os custos com os bens consumíveis, que conduzem a custos variáveis, e os encargos com os restantes bens fixos, que conduzem a encargos fixos.



O planeamento das atividades, ou seja, das operações culturais necessárias, os fatores de produção utilizados e determinação dos seus encargos permitem fazer orçamentos parciais das várias atividades. Nestes orçamentos, em que se determinam os vários resultados económicos, deve considerar-se separadamente o material de tração do restante, a mão de obra permanente da assalariada e os encargos fixos dos variáveis. Esta separação é importante, pois os encargos fixos e, eventualmente, o material de tração, são mais difíceis de serem substituídos, pelo que a análise se centrará, prioritariamente, nos restantes fatores.

Os resultados económicos, determinados “*a priori*” e que permitem a escolha das atividades mais lucrativas, implicam a quantificação de determinados fatores o que poderá não ser fácil, desde que não se disponha de dados objetivos.

A determinação dos custos dos equipamentos é efetuada tendo em consideração a intensidade de utilização em todas as atividades, pelo que, não estando ainda definidas as atividades a implementar, não é possível prever com o rigor necessário o tempo de utilização; devendo-se utilizar os valores resultantes do somatório das atividades em análise. Os encargos com as operações culturais e os bens consumíveis nessas operações devem permitir conhecer os encargos totais, ou seja, por exemplo, o custo da sementeira, adubação, etc. Os encargos variáveis com os fatores consumíveis, equipamentos e mão de obra assalariada, permitem obter os custos totais variáveis. Os encargos com os bens fixos, nomeadamente o capital fundiário, benfeitorias, etc., são adicionados aos custos fixos dos equipamentos e mão de obra permanente.

A distinção entre custos fixos e variáveis nos diferentes fatores é importante pois os variáveis só devem ser aplicados se o acréscimo de produção resultante, no curto prazo, o justificar. A médio e longo prazo os custos dos fatores fixos e variáveis devem ser cobertos pelas receitas pois, caso contrário, o sistema produtivo é inviável ou as receitas são inferiores ao custo de oportunidade do investimento.

Para os bens duradouros, nomeadamente terras, benfeitorias, etc., pode utilizar-se a mesma metodologia, fazendo-se, no entanto, a divisão dos encargos fixos pelas diferentes culturas conforme a percentagem de bens utilizados; os encargos com uma estufa devem ser divididos pelas diferentes culturas tendo em consideração o tempo de ocupação.

O somatório dos quatro grupos de encargos referidos (mão de obra, equipamentos, bens consumíveis e bens duradouros) permitem conhecer o custo de produção total



das diferentes atividades; os custos destes fatores devem estar separados em fixos e variáveis.

Considerando as produções (resultados) esperadas, o seu preço unitário e as quebras que eventualmente se venham a verificar, determina-se o rendimento bruto ao qual, subtraindo-se os custos de produção variáveis, permite obter a margem bruta. Subtraindo-se a esta o valor dos custos fixos tem-se o lucro / perda da cultura (exploração).

A existência de uma rubrica para introdução de outras receitas e despesas permite considerar fluxos económicos não contemplados anteriormente, como por exemplo, o aluguer de um restolho de um campo de cereal para pastoreio, a venda da palha resultante da colheita de um cereal, despesas de aluguer de transportes, despesas com seguros, honorários do gestor, etc.

Depois de quantificados os encargos e as receitas previsíveis com as atividades determinam-se os resultados económicos, nomeadamente o rendimento bruto, a margem bruta e o lucro (perda). Estes índices, especialmente o último, permitem a seriação das atividades em análise, tendo como base de comparação o lucro.

A utilização dos princípios económicos referidos nem sempre são fáceis de ser aplicados, pois, por vezes, a informação disponível é insuficiente, o que pode conduzir à utilização de dados pouco fiáveis. Esta limitação não deve, no entanto, por em causa a importância de tais princípios, pois a sua compreensão ajuda a tomar as decisões mais corretas para alteração das situações.

### **Viabilidade financeira**

A análise financeira dos sistemas técnica e economicamente viáveis tem como objetivo estimar-se o capital necessário à implementação destes sistemas; a impossibilidade de dispor dos montantes necessários a uma dada atividade impossibilita a sua implementação.

A análise financeira de uma empresa em pleno funcionamento permite conhecer a sua situação financeira em determinadas épocas do ano, sendo a sua previsão fundamental para, entre outros aspetos, saber qual o capital disponível em determinada altura para fazer investimentos.

### **Gostos do agricultor**

Sendo o agricultor o responsável final pela escolha das atividades estas devem estar



de acordo com os seus gostos ou necessidades. Assim, depois de satisfeitas todas as condições anteriores, a escolha final do sistema de produção depende do próprio agricultor.

Os elementos pessoais que mais influenciam esta escolha são:

- a idade;
- a formação geral e profissional;
- membro de alguma organização de agricultores.

A informação referida, depois de tratada, permite fundamentar a escolha de um dado sistema produtivo, o qual, depois de revisto, pode ser implementado.

### **Determinação de resultados económicos do sistema de produção escolhido**

A opção final por um dado sistema de produção implica uma análise pormenorizada do mesmo, pois os fatores que eram utilizados nos sistemas preteridos devem ser utilizados naquele. É fundamental uma análise quantitativa de todos os fatores de produção de forma a introduzir as correções resultantes da opção por um dado sistema cultural; esta análise permite, por exemplo, uma determinação mais exata do número de horas de utilização anual de um trator, do número de horas da mão de obra e sua distribuição ao longo do ano, etc.

Os custos dos fatores devem ser igualmente utilizados para proceder à análise de economias de escala, ou seja, à relação entre o custo unitário do aumento da produção e o seu volume. Se os custos unitários de produção diminuem à medida que esta aumenta, há um acréscimo das receitas. A análise das economias de escala é particularmente importante nos equipamentos com uma intensidade de utilização baixa, pois permitem a procura de soluções que rentabilizem esses fatores.

Assim, depois de definido o sistema de produção deve-se proceder à seriação das atividades para o que se pode utilizar a seguinte metodologia:

- selecionar a atividade mais lucrativa (por unidade de área) e definir as diferentes operações culturais e fatores de produção envolvidos, nomeadamente a mão de obra, equipamentos e fatores variáveis. Estes elementos são introduzidos na folha de cálculo até ao limite imposto pela área ou outro fator mais limitante; as rotações ou a conservação do solo podem limitar a área total disponível para a cultura;



- selecionar a(s) atividade(s) seguinte(s) mais lucrativa(s), tendo em consideração os fatores não utilizados pela(s) cultura(s) anterior(es);
- caso exista outro fator limitante que não a terra, deve substituir-se a atividade que conduza à menor produção por unidade deste fator, selecionando outra atividade que permita tirar maior partido deste recurso, até que este seja totalmente utilizado;
- depois de escolhidas todas as atividades e quantificados os fatores necessários, cujo montante não pode ultrapassar os valores disponíveis, está-se em presença do sistema de produção economicamente mais favorável.

Estabelecido e corrigido o sistema cultural procede-se à análise comparativa dos encargos com as atividades para análise das operações culturais mais dispendiosas, com vista à redução dos seus custos; esta pode conduzir à substituição do equipamento, seu aluguer, etc.

Caso as alterações visem apenas uma dada atividade é suficiente proceder à determinação de um orçamento de receitas e custos relativos a essa atividade (orçamento parcial). A análise do limiar de rendibilidade de substituição de diferentes atividades, ou de uma mesma atividade, mas utilizando tecnologias diferentes, implica a elaboração de um orçamento parcial.

Quando as alterações se refletem em todo o sistema produtivo é necessário elaborar um novo orçamento global, que permita uma análise de todo o sistema, para se identificar e comparar as receitas e despesas previsíveis correspondentes ao seu funcionamento. Os orçamentos globais não permitem analisar os sistemas de produção que constem de atividades muito diferentes, como, por exemplo, culturas forrageiras, pomares, estufas, etc.

A elaboração destes orçamentos, tendo em consideração a ordem de importância das atividades, facilita a gestão da empresa, pois, considerando a existência de recursos limitados, as alterações devem ser prioritariamente efetuadas nas atividades menos lucrativas.

Assim, é necessário refazer o projeto procedendo à determinação da intensidade e custos de utilização dos equipamentos e mão de obra, para as diferentes operações culturais e proceder à elaboração dos calendários culturais e seus orçamentos.



Em resumo, para cada produção do sistema produtivo, torna-se necessário:

- determinar os custos previsionais (orçamento) de produção, devendo os encargos fixos ou estruturais e encargos variáveis ou funcionais, serem determinados separadamente;
- determinar os resultados económicos, nomeadamente o rendimento bruto, margem bruta, lucro ou perda.

Depois de determinados os custos previsionais e os resultados económicos das diferentes produções, e estes estejam de acordo com os objetivos esperados, passa-se à fase de implementação do projeto, o que implica a compra de todo o material, a definição de tarefas, etc. A implementação de um sistema de produção pressupõe a existência de “cash flow” para lhe fazer face, pois, o produto resultante da atividade, só é obtido no final desta.

Algumas das decisões a tomar nesta fase podem ser consideradas como organizacionais, como é o caso dos montantes de capital a aplicar, o aluguer ou compra de terras, etc., ou operacionais, como por exemplo, a escolha dos pesticidas a aplicar, a alteração do arraçoamento dos animais, o escoamento a dar às produções, etc. O primeiro tipo de decisões, que são geralmente tomadas uma vez por ano, têm implicações durante um período de tempo significativo, tendo as operacionais implicações imediatas (curto prazo). Do exposto pode concluir-se que a análise das diferentes atividades é bastante morosa pelo que a utilização de meios informáticos, para elaboração das fichas culturais e resolução de problemas de programação linear ou para simulação de folhas de cálculo financeiro (folha de balanço, folhas de receitas e despesas (orçamentos), etc.) é fundamental. Em termos matemáticos a programação linear é um processo para maximizar ou minimizar uma função objetivo com várias restrições; o objetivo é, geralmente, maximizar o rendimento bruto e as restrições são as quantidades dos bens fixos.

## *2. Situação patrimonial no início e fim do exercício: bens, direitos, obrigações e situação líquida*

### **As contas**

**Conta** é o nome dado a tudo que a empresa compra, vende, recebe ou paga, (Bens, Direitos, Obrigações e Situação líquida). É através destas contas que se irá analisar



critérios a situação económico-financeira de uma empresa conhecendo os valores de cada bem.

Até aqui, quando nos referimos aos componentes patrimoniais, falamos em elementos. Por exemplo: elemento caixa, elemento veículos, elemento móveis, elemento duplicatas a pagar. Agora, não apresentaremos nada de novo; simplesmente, quando nos referirmos aos componentes patrimoniais, não diremos elementos e sim contas (CONTA CAIXA, CONTA VEÍCULOS, CONTA A PAGAR ETC).

Estas contas devem ter CLAREZA: o nome da conta tem que identificar o que de facto ela representa.

Ex: conta de Despesas Diversas ou Outras. Esses nomes de conta nada identificam, portanto não devem ser usadas;

As contas devem ter ABRANGÊNCIA: o nome da conta deve possibilitar que nela sejam envolvidos assuntos afins ou materiais semelhantes.

Ex: não se deve criar uma Conta Autocarro ou Camião e sim VEÍCULOS pois abrangem tanto autocarros quanto camião, carros pequenos etc.

As contas são classificadas em:

- Conta Patrimonial: são os bens, os direitos e obrigações da empresa;

*Tabela 8 - Património*

ATIVO		PASSIVO	
Caixa	34.000,00	Duplicatas a Pagar	20.000,00
Móveis e Utensílios	3.000,00	Promissórias a Pagar	100.000,00
Veículos	25.000,00	Capital	80.000,00
Duplicatas a Receber	6.000,00		
Imóveis	100.000,00		
Total	200.000,00	Total	200.000,00

- Conta de Resultados: são as despesas e receitas da empresa. Pode ainda dizer-se que:





Estas contas de resultados aparecem durante o EXERCÍCIO ou EXERCÍCIO CONTABILÍSTICO que é o período de igual duração em que a empresa opera. Este período geralmente é de 1 ano. No final deste período, as empresas APURAM OS RESULTADOS e elaboram as DEMONSTRAÇÕES.

**Obs.:** Para a elaboração de um Plano de Contas é preciso, primeiramente, separá-las em quatro grandes grupos, atribuindo-lhes códigos numéricos, de acordo com as seguintes características:

- Grupo 1 - Ativo (bens e direitos)
- Grupo 2 - Passivo (obrigações)
- Grupo 3 - Despesas (diminuição da situação líquida)
- Grupo 4 - Receitas (aumento da situação líquida)

Despesa: é todo gasto realizado por uma empresa,

Um contador pode denominar certa conta, mas algumas delas são padronizadas.

Vejamos os exemplos abaixo de algumas contas e o que elas representam:

**Caixa** - Dinheiro disponível na empresa.

**Banco ou Banco Conta Movimento:** dinheiro da empresa depositado em conta bancária.

**Capital ou Capital Social:** valor inicial aplicado pelos sócios ou acionistas para a constituição da sociedade.

**Mercadorias:** Todo o bem adquirido com fins de revenda. Assim, se a empresa vende máquinas, estas representam a sua mercadoria.

**Veículos:** qualquer tipo de meio de transporte motorizado para uso da empresa.

**Máquinas ou Máquinas e Equipamentos:** todo e qualquer tipo de máquina para uso da empresa.

**Móveis e Utensílios:** todo mobiliário e material da empresa (cadeiras, mesas,).

**Imóveis:** todos os bens imóveis da empresa (casas, terrenos, salas, lojas).

**Reservas:** retenção de ganhos da empresa (lucro não distribuído aos sócios, seja para atender à legislação, seja pela desvalorização de um bem).



**Cientes, Contas a Receber:** valores que a empresa tem a receber por vendas efetuadas a prazo.

**Títulos a Pagar:** valores que a empresa tem a pagar por compra efetuada a prazo.

**Títulos a Receber:** valores que a empresa tem a receber por venda de imóveis efetuada a prazo.

Em relação às despesas e receita classificada como CONTA DE RESULTADO, o comum é utilizar, simplesmente, o nome da despesa ou receita, acrescido ou não das expressões, DESPESA ou RECEITA, respetivamente.

Salários ou Despesas de Salários

Aluguer ou Receita de Aluguer ou Despesa de Aluguer

Telefone ou Despesa de Telefone

Vendas ou Receita de Vendas

PLANO DE CONTAS

Disciplinam a tarefa do setor contável através de diretrizes e normas como os PRINCÍPIOS DA CONTABILIDADE, DO RAMO DE ATIVIDADE EXERCIDO PELA EMPRESA.

O Plano de contas é um conjunto de contas, diretrizes e normas que disciplinam as tarefas do setor de Contabilidade, objetivando a uniformidade dos registos contáveis.

Um Plano de Contas deve ter:

- Elenco de Contas;
- Manual de Contas
- Lançamentos explicativos para o registo de operações especiais.

De acordo com o interesse da empresa ou da criatividade do contabilista, o Plano de Contas poderá conter outras informações, como modelos padronizados de demonstrações financeiras a serem utilizados pela empresa.



ELENCO DE CONTAS: envolve a intitulação (nome) e o código de cada conta. Ex:

CONTAS PATRIMONIAIS	
ATIVO	PASSIVO
<b>10- ATIVO CIRCULANTE</b> 10.1 Caixa 10.2 Bancos	<b>20- PASSIVO CIRCULANTE</b> 20.1 Fornecedores 20.2 Contas a Pagar

No Balanço Patrimonial as contas devem ter a seguinte ordem de acordo com seus grupos:

1 - Ativo	2 - Passivo
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Realizável a Longo Prazo	Passivo Exigível a Longo Prazo
Ativo Permanente	Resultados de Exercícios Futuros
Investimentos	Patrimônio Líquido
Imobilizado	Capital Social
Diferido	Reservas de Capital
	Reservas de Reavaliação
	Reserva de Lucros ou prejuízos acumulados





## C- CONTAS DE RESULTADO

3- DESPESAS	4- RECEITAS
<b>30. DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>40- RECEITAS OPERACIONAIS</b>
30.1- água e Esgoto	40.1- Aluguéis Ativos
30.2- Aluguéis Passivos	40.2- Descontos Obtidos
30.3- Amortização	40.3- Juros Ativos
30.4- Café e Lanches	40.4- Receitas Eventuais
30.5- Combustíveis	
30.6- Contribuições de Previdência	<b>41- RECEITAS NÃO OPERACIONAIS</b>
<b>30.6- Depreciação</b>	<b>41.1- Ganhos em transações do AP</b>
30.7- Descontos Concedidos	
30.8- Descontos Concedidos	
30.9- Despesas Bancárias	
30.10- Desp Créd. Liq. Indevida	
30.11- Encargos Sociais	
30.12- FGTS	
30.13- Fretes e Carretos	
30.13- Fretes e Carretos	
30.14- Impostos e Taxas	
30.15- Juros Passivos	
30.16- Luz e Telefone	
30.17- Material de Expediente	
<b>30.18- Prêmios de Seguro</b>	
30.19- Salários	
30.20- Despesas Eventuais	
<b>31- DESPESAS NÃO-OPERACIONAL</b>	
31.1- Perdas em Transações do Ativo Permanente	

5-CUSTOS DEDUÇÕES E PREJUÍZO BRUTO	6- RECEITA BRUTA, DEDUÇÕES E LUCRO BRUTO
<b>50 – CUSTOS DAS COMPRAS</b>	<b>60- RECEITA BRUTA</b>
50.1 Compras de mercadorias	60.1- Vendas de Mercadorias
50.2- Fretes e Seguros Sobre compras	60.2- Receita de Serviços
<b>51. DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DAS VENDAS</b>	<b>61. DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DAS COMPRAS</b>
51.1- Vendas Anuladas	61.1- Compras Anuladas
51.2- Descontos Inc. Concedidos	61.2 –Desconto Inc. Obtidos
51.3 ICMS Sobre Vendas	
51.4 ISS	<b>62. LUCRO BRUTO</b>
51.5 PIS Sobre Faturamento	62.1- Lucro s/ Vendas
51.6 COFINS	
<b>52. PREJUÍZO BRUTO</b>	
52.1 Prejuízo s/ Vendas	



**7- CONTAS DE APURAÇÃO DE RESULTADO**

**70. RESULTADO BRUTO**

70.1. Custos das Mercadorias Vendidas (CMV)

70.2. Curso dos Serviços Prestados

70.3. Resultado Conta Mercadoria (RCM)

**71. RESULTADO LÍQUIDO**

71.1 Resultado da Correção Monetária

71.2. Resultado do Exercício (RE)

**BALANÇO PATRIMONIAL**

**ATIVO**

**Ativo Circulante**

**Disponibilidades**

Caixa  
Bancos  
Aplicações Financeiras

} Bens Numerários

**Créditos**

Duplicatas a Receber  
Contas a Receber

} Créditos de Funcionamento

Existencias

} Bens de Venda

**Ativo Exigível a Longo Prazo**

**Empréstimo Compulsório**

Empréstimo à Diretor

} Créditos de Financiamento

**Ativo Permanente**

**Investimento**

Participações em O. Empresas  
Imóveis para Renda

} Bens de Renda

**Imobilizado**

Veículo  
Imóveis  
Máquinas e Equipamentos  
Instalações  
Ferramentas  
(Depreciação Acumulada)

} Bens Fixos

**Diferido**

Despesas Pré-Operacionais  
Gastos com Reorganização  
(-) Amortização Acumulada

} Bens Intangíveis

**PASSIVO**

**Passivo Circulante**

Fornecedor  
Salários a Pagar  
Impostos a Pagar  
Outras Obrigações a Pagar

Passivo Exigível a Longo Prazo

} Débitos de Funcionamento } Capital ou Recursos Terceiros

Debêntures  
Empréstimo a Longo Prazo

} Débito de Financiamento }

**Patrimônio Líquido**

Capital  
Reservas  
Lucros Acumulados

} Capital Próprio } Recurso dos Sócios



## CONTAS PATRIMONIAIS

**MANUAL DAS CONTAS:**  
 Este quadro apresenta a Função de cada conta ou A RAZÃO DE SUA EXISTÊNCIA, o funcionamento da conta EM QUE SITUAÇÃO A CONTA SERÁ DEBITADA OU CREDITADA e a natureza ou saldo de cada conta SE DEVEDORA OU CREDORA.

**ATIVO**

No **Ativo** encontram-se as contas que representam bens e direitos que são classificados em três grupos:

- Ativo circulante
- Ativo realizável a longo prazo
- Ativo permanente.

(Grau de Liquidez. É o maior ou menor prazo no qual Bens e Direitos podem ser transformados em dinheiro. (Existência de Mercadorias, Dupl. A Receber).

Para ser Ativo: Deve ser de propriedade da empresa (Ex: RH posso lançar no meu Ativo? Não, pois os funcionários não são propriedades da empresa. O prédio da empresa que é alugado? - Precisa ser avaliado monetariamente: (Ex: o intangível da empresa deve ser Ativo? Sim, pois pode ser avaliado monetariamente.) Deve trazer benefícios presentes e futuros: existências em armazém são bens de minha propriedade, são mensuráveis e vão trazer benefício. Uma máquina traz benefício, deprecia-se e altera o valor dessa depreciação como despesas na DRE.

**ATIVO CIRCULANTE:** Bens e direitos que estão em constante CIRCULAÇÃO, sendo colocadas de acordo com o grau de liquidez ex.: Caixa, Armazém e Bancos Conta Movimento e a conta RATIFICADORA DO ATIVO (-) Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa, Juros Passivos a vencer, Prêmios de Seguro a Vencer.  
 (nestas contas entra e sai dinheiro constantemente)

**ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO:** direitos cujos vencimentos ocorram após o término do exercício subsequente. Ex: Títulos a Receber, (promissórias),

**ATIVO PERMANENTE:** Contas que representam recursos aplicados na empresa de maneira permanente. Ex. Máquinas são de longa permanência. O Ativo Permanente é subdividido em:



**INVESTIMENTO:** São bens e direitos que não têm qualquer relação com a atividade ou o objetivo da empresa, sendo por ela adquiridos como aplicação para obter lucro.

**Obs.:** Se uma loja que comercializa roupas, investe parte de seu capital na compra de obra de arte, deve classificar este bem adquirido no Ativo Permanente Investimentos. Apesar das contas do ativo serem de natureza DEVEDORA (Débito), no investimento, por força de lei, algumas contas de natureza CREDORA (Crédito) devem figurar no ativo, retificando seus valores, porém devem figurar com o sinal (-) ou entre parênteses. São elas as (-) DEPRECIAÇÕES ACUMULADAS E (-) AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS (-) PROVISÃO PARA CRÉDITO DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA. São chamadas também de CONTAS RETIFICADORAS DO ATIVO. As contas do Ativo são de natureza devedora (débito). Entretanto, por força de lei, existem contas que, embora de natureza credora (crédito), devem figurar no Ativo, porém com sinal de (-). Não vamos aprofundar agora, mais à frente veremos.

**IMOBILIZADO:** Todos os Bens e Direitos essenciais ao bom desenvolvimento das atividades da empresa. Ex: no caso da loja de roupas acima, o imobilizado serão as Cadeiras, Mesas, Móveis em geral, cabides, telefone, etc.

**DIFERIDO:** São gastos Pré Operacionais. Ex: Gastos efetuados com o início de atividade de uma empresa (montagem da empresa).

### **PASSIVO:**

Contas que representam Obrigações e o Patrimônio Líquido. Elas são classificadas em quatro grupos:

**PASSIVO CIRCULANTE:** Contas classificadas que representam as OBRIGAÇÕES da empresa que vencem no curso do exercício seguinte. Ex: salários a pagar e Impostos a Pagar (representam dívidas a curto prazo da empresa para com terceiros), fornecedores (este pode também ser no ELP dependendo do prazo).

**PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO:** Contas que têm vencimento após o término do exercício seguinte.





**RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS:** Contas que representam receitas recebidas antecipadamente. Ex: Receita de Aluguer PAGO ANTECIPADAMENTE. Esta receita figurará no balanço como RECEITA ANTECIPADA. Parcelas que a empresa - começa a receber como adiantamentos, mesmo antes da entrega dos produtos.

**PATRIMÓNIO LÍQUIDO:** Contas que representam o Património Líquido. Ex: Capital, (-) Titular Conta Capital a Realizar, Reserva de Correção Monetária do Capital, Reserva Legal, (+) ou (-) Lucros ou Prejuízos Acumulados. Estas contas representam os Capitais Próprios.

**Obs.:** As contas EXTRAPATRIMONIAIS OU CONTAS DE COMPENSAÇÃO têm a finalidade de controlar os atos relevantes que possam afetar futuramente a Situação Patrimonial da empresa.

**Obs.:** No Passivo também existem as contas Retificadoras: Ex: (-) Titular Conta Capital a Realizar, Reserva de Correção Monetária do Capital, Reserva Legal, + ou (-) Lucros ou Prejuízos Acumulados.

**Obs.:** No Plano de Conta, os registos das operações podem ser Analíticos ou Sintéticos. Ex: A empresa x possui dinheiro no Banco BNU, Banco ABC. O registo Sintético será: Bancos... xxxxxxxx

O registo Analítico será: Banco BNU xx Banco ABC xx

## CONTAS DE RESULTADO

**Despesas Operacionais:** Conta de Água, Esgoto, Aluguéis Passivos, Café e Lanches, Contribuições de Previdência, Descontos Concedidos, Despesas Bancárias, Fretes e Carretos, Impostos, Materiais de Expediente, Juros Passivos, Luz, Material de Limpeza, Salários, Prémios der Seguro, Telefone etc.

As **despesas** subdividem-se em:

**Operacionais:** É todo o gasto cuja realização depende da vontade da empresa. Isto é, decorre de seus atos administrativos.

Ex: Pagamento de salários dos funcionários, propaganda externa dos produtos.

**Despesa não-operacional:** É toda aquela cuja efetivação não depende da vontade da empresa.



Ex: Multas de trânsito, multas por atraso de pagamentos de impostos, perdas referentes à parte não coberta por seguro de veículos utilizados pela empresa.

**Receita:** são todos recebimentos efetuados a favor da empresa, decorrentes da venda de bens e da prestação de serviço da empresa.

**Receita Operacional:** Ganho decorrente de procedimentos da administração, seja no que diz respeito à atividade-fim da empresa, seja no que diz respeito a aplicações ou investimentos por ela realizados.

Ex: Juros pagos por atrasos de clientes, valor apurado pela venda dos produtos comercializados.

**Receita não-operacional:** Não decorre da vontade da empresa, ou seja, não é consequência de seus atos administrativos.

Ex: Acréscimo de valor ao capital em decorrência da inflação etc.

Ex. de Receita: Alugueres Ativos, Descontos Obtidos, Juros Ativos, Vendas, Receita de Serviços.

**OBS:** Exemplo de uma conta de aluguer que representa receita

**CONTA DE ALUGUER PASSIVO = DESPESA**, neste caso a palavra 'Passivo' é um adjetivo e classifica alugueres NEGATIVO.

**CONTA DE ALUGUERES ATIVOS = RECEITA**, neste caso a palavra Ativos não representa que a mesma seja um ATIVO mas antes que este aluguer é POSITIVO logo, é uma RECEITA.

**JUROS ATIVOS = RECEITA JUROS PASSIVO = DESPESA**

Os DESCONTOS quando concedidos pela empresa = DESPESA, e quando recebido pela empresa=RECEITA.

Após certo período, são somadas as despesas e somadas as receitas e a diferença desta soma é colocada no Balanço Patrimonial. Estas contas são chamadas contas de resultado e serviram para equilibrar o balanço.



É importante que se saiba que uma conta de despesa não deve ser denominada como despesa diversa ou outras, pois não representa o fim a que se destinou. Com isso afirma-se que esta conta deve ter a CLAREZA no facto de identificar o que ela representou.

#### **OBSERVAÇÕES:**

- **IMPOSTOS:** não é receita. Somente o governo pode cobrar imposto.
- **SALÁRIOS:** Remunerações pagas aos empregados pela prestação de serviço. Logo salários são despesas da empresa, nunca receitas.
- **SEGUROS:** É despesa

#### **AS VARIAÇÕES DO PATRIMÓNIO LÍQUIDO**

Antes de prosseguirmos para o próximo assunto é necessário que tenhamos em mente o que tange a Despesas, Receitas e Resultado.

Vimos na parte estudada do Património Líquido que as principais causas que fazem variar o Património Líquido são:

1. Investimento Inicial de Capital e seus aumentos posteriores ou desinvestimentos (devoluções de capital) feitos na entidade;
2. O resultado obtido do confronto entre contas de receitas e despesas dentro do período contável.

O primeiro (investimento inicial) foi o que nós vimos até agora. É importante que fique claro que faz variar também o Património Líquido, o resultado obtido da confrontação entre as contas de RECEITAS E DESPESAS. Abaixo indica-se o que são: DESPESA, RECEITA E RESULTADO.

#### **Despesa**

Entende-se por despesa o consumo de bens ou serviços que, direta ou indiretamente, ajuda a produzir uma receita, diminuindo o ATIVO ou aumentando o PASSIVO, uma despesa é realizada com a finalidade de se obter uma receita cujo valor se espera seja superior à diminuição que provoca no Património Líquido.

#### **Receita**

Entende-se por receita a entrada de elementos para o ativo, sob a forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes, normalmente, à venda de mercadorias de produtos



ou prestação de serviço. Uma receita também pode derivar de juros sobre depósitos bancários ou títulos e de outros ganhos eventuais.

A obtenção de uma receita resulta, pois, num aumento de Património Líquido.

### **Resultado**

Caso as receitas obtidas superem as despesas correntes, o resultado do período contabilístico será positivo (lucro), que aumenta o Património Líquido (PL). Se as despesas suplantarem as receitas, isso ocasionará em prejuízo o que diminuirá o Património Líquido (PL).

## *3. Avaliação do património*

### **Conceito de Património Rural**

Atualmente o Património rural é um conceito mais abrangente que compreende simultaneamente os elementos **materiais e os imateriais**, que testemunham as relações que uma comunidade estabeleceu no decurso da história com o território em que está inserida

O **património material**, fácil de localizar, pode revestir variadas formas, tais como:

- **As paisagens**, frequentemente modificadas com o decorrer dos tempos pelas populações rurais que vivem da terra, explorando os recursos da natureza;
- Os bens imóveis, que tanto podem ser as construções da exploração agrícola como os ligados ao artesanato, à indústria, ao lazer ou à vida coletiva, podendo testemunhar atividades locais específicas ou, simplesmente, um estilo arquitetónico;
- Os bens móveis, dos quais se salientam os de uso doméstico (por exemplo o mobiliário de estilos regionais), os religiosos (mobiliário das igrejas, capelas) ou os festivos (símbolos ou ícones rurais ou corporativos);
- Os produtos de origem vegetal ou animal, que resultam duma adaptação às condições locais às tradições culturais, assim como da sua preparação e transformação. São exemplos de produtos as variedades vegetais (plantas, frutos, legumes, etc.), as raças autótonas e os produtos transformados (queijos, produtos de charcutaria, etc.)



O **património imaterial** compõe-se de um conjunto de bens que são indissociáveis, por vezes, do património material:

- As técnicas e os “saberes-fazer” que contribuem para a criação das paisagens, a construção de casas, o fabrico de mobiliário, a transformação de produtos da terra:
- Os dialetos locais, as músicas, a literatura oral proveniente de tradições não escritas, são formas de expressão que testemunham um sistema identitário presente no território. Incluem-se aqui os contos e lendas que dão importância aos indivíduos ou aos sítios que fazem parte da história local, bem como os nomes dos locais (toponímia) que refletem usos ou representações particulares;
- Os meios de sociabilidade e as formas particulares de organização social como os hábitos e costumes e as festas (de calendário, agrícolas, etc.)

Todos estes elementos são um património vivo. Os diferentes atores do mundo rural, interligando-se com eles, conferem-lhe um sentido e um valor para a coletividade e para o território.

### ***Identificação do Património Rural***

Em termos de **organização do espaço**, indicam-se seguidamente os elementos que estruturam uma paisagem rural e permitem distinguir as suas componentes mais importantes.

- Elementos de apreciação
  - ▲ Espaço cultivado (terra arável, socialcos, sebes, cortinas de abrigo, muros, disposição das parcelas, caminhos, etc.);
  - ▲ Prados e pastagens (áreas utilizadas e sua delimitação, abrigos para o gado, etc.);
  - ▲ Floresta (espécies florestais dominantes, formas de condução e exploração, tipos de proprietários, existência de parques naturais, etc.)
  - ▲ Espaço aquático (rios, ribeiras, riachos, albufeiras, salinas, etc.)
  - ▲ Tipos de povoamento (concentrado ou disperso)



A paisagem rural pode ainda ser definida em função de aspetos ligados à orografia do território (serras, planaltos, planícies, vales, lezírias, etc.), à estrutura fundiária (minifúndio/latifúndio) e às atividades que nele se desenvolvem. Importa ainda referir, que as vias de comunicação constituem um importante elemento a considerar na observação da paisagem rural. Devem ser referenciados os aspetos mais relevantes, nomeadamente ao nível do seu interesse histórico.

## Vias de comunicação

- Elementos de apreciação
  - ▲ Vias terrestres (estradas, caminhos, etc.);
  - ▲ Vias fluviais (navegabilidade, infraestruturas, obras de arte, etc.);

Finalmente, para a observação da paisagem importa destacar os seus principais “marcos” ou “pontos de referência”, constituídos pelas diversas estruturas, edifícios ou outros elementos que pela sua singularidade sobressaem no território.

## Pontos de referência

- Elementos de apreciação
  - ▲ Campanários, cruzeiros, marcos geodésicos, etc.;
  - ▲ Vias de comunicação (estradas, caminhos, rios, etc.);
  - ▲ Aquedutos, pontes, fontanários, etc.;
  - ▲ Árvores seculares, sebes e bordaduras, espigueiros, etc.

Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
❖ Paisagem estruturada ao nível da ocupação do solo	➤ Efeitos visíveis de degradação ambiental (lixeiros, esgotos a céu aberto, entulhos, sucatas, etc.)
❖ Património em bom estado de conservação	➤ Urbanização desordenada e desprovida de identidade local
❖ Existência de estilo arquitetónico das construções ou estruturas	➤ Abandono das terras agrícolas, estradas, caminhos, leitos de rios/margens, estruturas em mau estado de conservação
❖ Reconversão para fins turísticos ou outros de vias fluviais, etc.	



O **património edificado** é constituído pelas construções cuja forma e aspeto dependem, entre outros fatores, da sua finalidade, do tipo de construção, da época, do local, dos materiais da região, das tradições, dos estilos arquitetónicos e das características locais das habitações.

O **património edificado** pode integrar vários tipos, nomeadamente:

- ▲ Património histórico - Testemunhos do passado, com ou sem atividade no presente: sítios arqueológicos, casa típicas, etc.;
- ▲ Casa de habitação - Casa de aldeia ou da exploração agrícola, enquanto lugar de habitação ou elemento central da exploração agrícola, etc.;
- ▲ Construções da exploração agrícola - Construções que fazem ou fizeram parte da exploração agrícola, à exceção da casa de habitação: celeiros, palheiros, construções para o gado, construções temporárias, etc.;
- ▲ Construções destinadas às atividades artesanais e industriais - São exemplos de edifícios e de construções afetos às atividades artesanais ou industriais: fábricas, oficinas, etc.;
- ▲ Construções de utilização coletiva - Edifícios que desempenham ou desempenharam um papel ao serviço da coletividade: igrejas e lugares de culto, edifícios municipais, escolas, mercados, fontes, lavadouros, infraestruturas desportivas, clubes e sociedades recreativas, etc.;
- ▲ Outro tipo de património - Existe também outro tipo de património associado às práticas agrícolas ou pecuárias e que, nem sempre, está situado na exploração agrícola (abrigos de montanha, etc.).



Tabela 9 - Construções da exploração agrícola

	Elementos de apreciação
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celeiros, palheiros, fenis, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localização e ano de construção e eiras</li> <li>○ Dimensões e características das instalações</li> <li>○ Materiais de construção utilizados e estado de conservação</li> <li>○ Aspetos particulares da sua localização</li> <li>○ Função social e coletiva</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construções para os animais: ovil, capril, galinheiro, pocilga, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localização e ano de construção</li> <li>○ Dimensões e características das instalações</li> <li>○ Materiais de construção utilizados e estado de conservação</li> <li>○ Aspetos particulares da sua localização</li> <li>○ Espécies a que se destinam (bovinos, ovinos, caprinos, suínos, animais de capoeira, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outras construções (tanques de rega, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Localização e ano de construção</li> <li>○ Dimensões e características das instalações</li> <li>○ Materiais de construção utilizados e estado de conservação</li> <li>○ Aspetos particulares da sua localização e utilização</li> </ul>

### Práticas agrícolas tradicionais

Trata-se de todos os meios usados pelo homem para desbravar a terra, cultivá-la e tirar dela o melhor rendimento, tais como: a tração animal, o equipamento e as alaias agrícolas, as técnicas culturais, a preservação da variabilidade genética e a organização do trabalho.

- Elementos de apreciação
  - ▲ Tração animal - espécies e raças utilizadas, operações efetuadas;
  - ▲ Equipamentos e alaias agrícolas - carros de bois, carroças, charruas, arados, grades, etc.;





- ▲ Técnicas culturais - mobilização do solo, tipos de sementeira e de rega, técnicas de colheita e de armazenagem, etc.;
- ▲ Variabilidade genética - preservação do património, nomeadamente, das espécies e variedades em vias de extinção;
- ▲ Diversificação cultural - caracterização das espécies e variedades tradicionais de culturas hortícolas, arvenses e arbóreo-arbustivas, respetivas produções (milho, feijão, aromáticas, medicinais, condimentares, etc.) e formas de comercialização;
- ▲ Ofícios tradicionais relacionados com as práticas agrícolas (podador, enxertador, etc.);
- ▲ Organização do trabalho - individual ou em grupo; formas de participação em função das atividades.

### **Práticas florestais tradicionais**

Caracterizar os principais aspetos da atividade silvícola, designadamente, produtos, subprodutos, técnicas de gestão e exploração florestal, transformação e utilização, formas e circuitos de comercialização, bem como os principais ofícios tradicionais correlacionados.

- Elementos de apreciação:
  - ▲ Inventariar as principais espécies com interesse económico, paisagístico e ambiental;
  - ▲ Técnicas de gestão e exploração florestal (corte, desbaste, ciclo de revolução, viveiros, aceiros, pontos de água, etc.);
  - ▲ Caracterização dos produtos e subprodutos (latex, madeira, lenha, casca, cogumelos, etc.);
  - ▲ Transformação e utilização (aglomerados, contraplacados, mobiliário, isolantes, essências, etc.);
  - ▲ Formas e circuitos de comercialização;
  - ▲ Ofícios tradicionais relativos às práticas florestais (lenhador, podador, etc.);
  - ▲ Alfaias, ferramentas e outro utensílios (roçadora, descascadora, machado, ferro de renovar, riscador, bicas/púcaros, etc.).



Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existência de práticas agrícolas, pecuárias, florestais e piscícolas tradicionais</li> <li>❖ Adequação destas práticas às exigências ambientais</li> <li>❖ Contributo destas práticas para a memória coletiva</li> <li>❖ Preservação da variabilidade genética vegetal e animal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desaparecimento de variedades regionais e de práticas agrícolas, pecuárias, florestais e piscícolas tradicionais</li> <li>➤ Efeitos nefastos destas práticas no ambiente</li> <li>➤ Insuficiente gestão e manutenção da floresta, com efeitos diretos no aumento dos danos ambientais (incêndios, contaminação dos recursos aquíferos, erosão do solo, destruição da fauna e flora, etc.)</li> </ul>

#### 4. Depreciação do imobilizado e cálculo dessa depreciação

##### Depreciação de Bens do Ativo Imobilizado

###### Em que consiste a depreciação de bens do ativo imobilizado?

A depreciação de bens do ativo imobilizado corresponde à diminuição do valor dos elementos ali classificáveis, resultante do desgaste pelo uso, ação da natureza ou de se tornarem obsoletos.

Referida a perda de valor dos ativos, que têm por objeto bens físicos do ativo imobilizado das empresas, será registada periodicamente nas contas de custo ou despesa (encargos de depreciação do período de apuramento) que terão como contrapartida contas de registo da depreciação acumulada, classificadas como contas retificadoras do ativo permanente.

##### NOTA:

Tendo em vista o fim da correção monetária das demonstrações financeiras, as quotas de depreciação a serem registadas como custo ou despesa serão calculadas mediante a aplicação da taxa anual de depreciação sobre o valor em USD do custo de aquisição registado na contabilidade.



### Como deve ser fixada a taxa anual de depreciação?

Regra geral, a taxa de depreciação será fixada em função do prazo durante o qual se possa esperar a utilização económica do bem, pela empresa, na produção dos seus rendimentos.

#### NOTAS:

Os valores apresentados são sugestões que devem ser analisadas com a legislação timorense existente nesta matéria.

Os prazos de vida útil admissíveis para fins de depreciação dos seguintes veículos automotores, adquiridos novos:

Bens	Taxa de depreciação	Prazo
Tratores agrícolas	10% ao ano	10 anos
Veículos automotores para transporte de 10 pessoas ou mais, incluindo o motorista	25% ao ano	4 anos
Veículos de passageiros e outros veículos automóveis principalmente concebidos para transporte de pessoas incluindo os veículos de uso misto	20% ao ano	5 anos
Veículos automóveis para transporte de mercadorias	25% ao ano	4 anos
Camiões especiais	25% ao ano	4 anos
Motociclos	25% ao ano	4 anos

Devem também ser fixados em 5 anos:

- o prazo de vida útil para fins de depreciação de computadores e periféricos (*hardware*), taxa de 20% (vinte por cento) ao ano;
- o prazo mínimo admissível para amortização de custos e despesas de aquisição e desenvolvimento de logísticos (*software*) utilizados em processamento de dados, taxa de 20% (vinte por cento) ao ano.



A taxa de depreciação aplicável a cada caso é obtida mediante a divisão de 100% (cem por cento) pelo prazo de vida útil, em meses, trimestres ou em anos, apurando-se assim a taxa mensal, trimestral ou anual a ser utilizada.

### **Como será calculada a depreciação de bens adquiridos usados?**

O prazo de vida útil admissível para fins de depreciação de bem adquirido usado é o maior dentre os seguintes:

- a. metade do prazo de vida útil admissível para o bem adquirido novo;
- b. restante da vida útil do bem, considerada esta em relação à primeira instalação ou utilização desse bem.

### **Como proceder quando a taxa de depreciação efetivamente suportada pelos bens da pessoa jurídica divergir da normalmente admissível, tenha sido, ou não, fixada, para efeitos fiscais?**

A legislação do imposto sobre a renda leva em consideração na fixação do prazo de vida útil admissível para cada espécie de bem as condições normais ou médias de sua utilização, ficando, todavia, assegurado ao contribuinte o direito de computar a quota efetivamente adequada às condições de depreciação de seus bens, desde que faça a prova dessa adequação quando adotar taxa superior à usualmente admitida, ou de outra entidade oficial de pesquisa científica ou tecnológica.

### **Que poderá registrar o encargo da depreciação dos bens?**

A depreciação será deduzida somente pelo contribuinte que suportar o encargo económico do desgaste ou de se tornar obsoleto, de acordo com as condições de propriedade, posse ou uso do bem.

O valor não depreciado dos bens sujeitos à depreciação e que se tornarem imprestáveis ou caírem em desuso será computado, por ocasião da efetiva saída do bem do património da empresa (baixa física), como despesa não operacional. Quando houver valor económico apurável o montante da alienação será computado como receita não operacional da empresa.



**NOTA:**

Não são admitidas quotas de depreciação, para fins do apuramento do lucro real, de bens que não estejam sendo utilizados na produção dos rendimentos, nem nos destinados à revenda.

**Quais os bens que podem ser depreciados?**

Podem ser objeto de depreciação todos os bens físicos sujeitos a desgaste pelo uso, por causas naturais, obsolescência normal, inclusive edifícios e construções, bem como projetos florestais destinados à exploração dos respectivos frutos, somente será admitida, para fins de apuramento do lucro real, a despesa de depreciação de bens móveis ou imóveis que estejam intrinsecamente relacionados com a produção ou comercialização de bens e serviços objeto da atividade empresarial.

**Quais os bens que não podem ser objeto de depreciação?**

Não será admitida quota de depreciação relativamente a:

- a. terrenos, salvo em relação aos melhoramentos ou construções;
- b. prédios ou construções não alugados nem utilizados pela pessoa jurídica na produção dos seus rendimentos, bem como aqueles destinados à revenda;
- c. bens que normalmente aumentam de valor com o tempo, como obras de arte e antiguidades.

**A partir de que momento poderá a depreciação ser imputada no resultado da pessoa jurídica?**

Qualquer que seja a forma de registo desse encargo, na escrituração trimestral ou mesmo anual, a quota de depreciação somente será dedutível como custo ou despesa operacional a partir do mês em que o bem é instalado, posto em serviço ou em condições de produzir.



### **Um bem que se encontra no armazém aguardando a sua instalação pode ser objeto de depreciação?**

O bem somente poderá ser depreciado após instalado, posto em serviço ou em condições de produzir.

### **Empresa que vinha utilizando para determinado bem taxas de depreciação inferiores às admitidas como dedutíveis no apuramento do lucro real poderá utilizar taxas mais elevadas a fim de ajustar a depreciação acumulada à taxa normal?**

Será admitida quota acima da usualmente utilizada desde que o contribuinte prove adequação das quotas adotadas em função da utilização do bem em condições adversas em determinado período, e não decorrente de simples “recuperação”, respeitados os limites, mínimo de tempo e máximo de taxas.

### **Como calcular a quota de depreciação de bens aplicados na exploração mineral ou florestal?**

A quota de depreciação registável em cada período de apuramento, de bens aplicados exclusivamente na exploração de minas, jazidas e florestas, cujo período de exploração total seja inferior ao tempo de vida útil desses bens, poderá ser determinada, opcionalmente, em função do prazo da concessão ou do contrato de exploração ou, ainda, do volume da produção da dimensão da floresta explorada.

### **Como calcular a taxa de depreciação em caso de conjunto de instalação ou equipamentos?**

Quando o registo do imobilizado for feito por conjunto de instalação ou equipamentos, sem especificação suficiente para permitir aplicar as diferentes taxas de depreciação de acordo com a natureza do bem, e o contribuinte não tiver elementos para justificar as taxas médias adotadas para o conjunto, será obrigado a utilizar as taxas aplicáveis aos bens de maior vida útil que integrem o conjunto.



**Sabendo-se que não é admitida quota de depreciação sobre terrenos, como proceder quando o registo contabilístico de imóvel construído tiver agregado o valor da construção ao do terreno?**

Somente os edifícios e construções alugados, quando este for o objeto social, ou utilizados pela pessoa jurídica na produção dos seus rendimentos podem ser objeto de depreciação. Quando o valor do terreno não estiver separado do valor da edificação que sobre ele existir deve ser providenciado o respetivo destaque para que seja admitida dedução da depreciação do valor da construção ou edifício. Para isso, o contribuinte poderá servir-se de apoio pericial para determinar que parcela do valor contabilizado corresponde ao valor do edifício ou construção, aplicando, sobre esta, o coeficiente de depreciação efetivamente suportado, limitado, para efeito tributário, ao admitido para essa espécie de bem.

## 5. Inventário: Noção e classificação

O inventário consiste numa relação (rol, lista) dos elementos patrimoniais com a indicação do seu valor. Proceder a inventário consiste, pois, em analisar os elementos de um dado património, descrevê-los e atribuir-lhes um valor. No inventário devemos considerar três fases:

- identificação, em que se verifica quais os elementos patrimoniais existentes;
- descrição e classificação, em que os elementos serão apresentados e repartidos pelas classes a que dizem respeito;
- valorização, ato de atribuição de um valor a cada elemento patrimonial.

Quanto ao âmbito, os inventários podem classificar-se em gerais e parciais. Um inventário diz-se geral quando abarca todos os valores que constituem um dado património; diz-se parcial quando abrange apenas alguns dos elementos patrimoniais. No inventário geral figuram todos os elementos patrimoniais, no parcial figura apenas uma parte deles. A inventariação de mercadorias ou dos débitos de cada empresa são casos representativos de inventários parciais.



Quanto à disposição dos elementos patrimoniais, podem considerar-se dois casos distintos:

- os elementos aparecem dispostos sem obedecer a qualquer ordem. Neste caso o inventário diz-se simples;
- os elementos aparecem agrupados, segundo a sua natureza, característica ou função. Se isto acontece, o inventário diz-se classificado.

Os inventários que as empresas elaboram devem ser transcritos para o livro de Inventário e Balanços que, como adiante veremos, é um dos livros obrigatórios para qualquer empresa e profissional com contabilidade organizada.

Nas grandes empresas, devido à grande extensão dos seus elementos patrimoniais, os inventários gerais correspondem à reunião de vários inventários parciais que serão elaborados em folhas próprias e em separado.

### **ANEXO - GRÁFICOS**

#### **NOTA:**

Em anexo encontram-se uma série de quadros, ligados à gestão, e, basicamente destinados ao registo de elementos de inventariação, isto é, INVENTÁRIOS.

Estes dados são essenciais à gestão empresarial, são documentos que dão ao empresário a possibilidade de gerir a sua empresa com segurança.

Estes documentos também virão a ser usados no Módulo 4 - 4.1 Balanço

## *6. Diagrama do balanço: Ativo, passivo e situação líquida*

O capital deve ser considerado como uma ferramenta de negócio que requer uso cuidadoso. A gestão das suas disponibilidades financeiras determina o horizonte de sucesso do seu negócio. Devido aos riscos que incorre em lançar-se por si num negócio, este capital deve produzir uma taxa de retorno maior do que a que seria obtida através de um investimento noutros produtos financeiros que garantem uma taxa de juro (obrigações do tesouro, fundos de investimento, contas a prazo, ações, etc.). Isto exige uma gestão muito cuidadosa do seu negócio, especialmente as suas disponibilidades atuais e futuras.





Em geral, a gestão financeira centra-se em cinco fatores principais:

1. A gestão dos recursos antigos e novos de modo a contribuírem ao máximo para o lucro do seu negócio.
2. A gestão dos recursos correntes para assegurar o máximo retorno possível do capital investido no seu negócio.
3. A geração de capital adicional para aquisição de novos recursos.
4. A elaboração de requisitos para novos recursos no futuro.
5. O serviço da dívida do seu capital operacional corrente.

Um planeamento financeiro cuidadoso é uma necessidade contínua e não existe apenas durante a fase de arranque. Os cinco fatores acima mencionados são os mais significativos em termos de impacto na função de gestão financeira. Nesta secção apresentaremos as ferramentas principais usadas em planeamento financeiro, tais como as componentes do capital e métodos de análise, relações com bancos e gestão de crédito.

Esta secção é orientada para a gestão eficiente do dinheiro de modo a:

1. evitar um investimento excessivo em imobilizado corpóreo;
2. compreender melhor as relações entre a empresa e as instituições bancárias;
3. manter o passivo e o fundo de maneio em proporção certa com as vendas;
4. planear os seus impostos eficazmente de modo a tornarem-se num recurso em vez de num mal necessário.

Não existe dificuldade financeira em qualquer firma que não possa ser explicada por uma violação a um ou mais dos cinco princípios de gestão financeira.

### **Capital**

A maioria dos empresários falha na gestão do capital porque não compreende inteiramente o alcance do que essa gestão implica.

### **Dinheiro e Recursos Líquidos**

Este é o capital que mais facilmente se disponibiliza numa firma. Inclui todo o dinheiro obtido por vendas ou outras fontes, bem como de outras disponibilidades financeiras - depósitos à ordem e a prazo. A manutenção de um sistema de orçamentação preciso e



bem planeado é fundamental para a segurança financeira da empresa, porque irá saber quanto “dinheiro em caixa” existe em comparação com as despesas correntes. Se por qualquer razão o dinheiro em caixa não for suficiente para fazer face às despesas a pagar, incorre num “cash-flow” negativo. Pode-se conseguir manter estes prejuízos por um curto período de tempo, mas se começa a ter esta situação durante meses sucessivos irá entrar em rotura de tesouraria e eventualmente chegará à falência. É importante saber quando o dinheiro em caixa atinge picos e depressões, de modo a planear a forma de fazer face às obrigações financeiras através de um empréstimo de capital adequado.

### **Créditos a Receber**

Na secção anterior definiram-se os créditos a receber como sendo um dos principais registos que é preciso obter para saber o que estão a dever à empresa e o tempo que estão em atraso.

Estes podem ser positivos e negativos para uma empresa. Estas vendas são lançadas em contas a crédito que são devidas e pagáveis em termos pré-especificados. Se se fez uma série de vendas a crédito mas ninguém lhe paga, o negócio é bem-sucedido no papel e nada mais. Tem que observar os créditos frequentemente e conceber métodos para acelerar o pagamento de clientes atrasados ou exigir a cobrança daqueles que não pagam.

### **Existências ou *stocks***

Tal como apresentámos na secção de Equipamento, algum do capital inicial pode ser consubstanciado em existências em armazém. De facto, se o negócio da empresa envolve a venda de produtos a retalho, a quantia de capital investido em existências em armazém pode atingir mais de 60% dos seus ativos. É por isso que é muito importante conhecer muito bem o estado das existências materiais em armazém de modo a não perder dinheiro quer por excesso quer por falta ou rotura de existências em armazém (ou *stocks*).

### **Crédito Comercial**

Na secção *Equipamento* enunciámos como obter crédito e como usá-lo para diminuir a pressão dos custos de arranque que normalmente acontecem. Embora seja possível



obter uma boa quantidade de crédito em fornecedores em termos muito vantajosos, é importante que não se abuse ou desperdice por má gestão este ativo valioso da empresa. Nunca se deve deixar os débitos ultrapassarem os termos prescritos para o seu pagamento. Irá afetar negativamente a relação com os fornecedores e a sua classificação de risco de crédito.

### **Gestão da Dívida**

De modo a avançar com o negócio por computador, é muito provável que se tenha que adquirir o capital suficiente para financiar a atividade. Para determinar qual a alternativa de financiamento mais viável, tem que se avaliar a situação financeira e a capacidade do negócio para suportar débitos. Isto implica saber quando é que tem que pagar as dívidas e se tem ou não fundos para tal.

### **Impostos e Despesas de Operação**

Itens do género da água, luz, salários, *marketing*, seguros, honorários, etc. representam custos operacionais que se sucedem mensalmente. Alguns dos impostos são óbvios. Ambos requerem que a quantia apropriada de fundos esteja disponível na altura certa, pois de outra forma irão afetar a operação do negócio. Se não pagar aos empregados estes não aparecerão ao trabalho. Se não pagar os impostos o Estado pode encerrar a sua empresa até que o faça.

Para assegurar a saúde financeira atual e futura da empresa deve monitorar-se constantemente estes aspetos para se aperceber de quaisquer mudanças para melhor ou para pior. Se mantiver registos completos e precisos do seu fundo de maneio, estará apto a reagir rapidamente a qualquer alteração financeira. Isto é importante porque o aumento nos lucros podem ser investidos para aumentar ativos futuros, ou se o negócio se alterar para pior, pode tomar medidas para retificar a situação.

### **Métodos de Análise**

Ao longo dos anos, uma grande variedade de técnicas de análise foram desenvolvidas para determinar a estabilidade financeira das empresas. Permitem aos empresários medir quais as fraquezas e as forças financeiras existentes no negócio de modo a poderem ser tomadas medidas apropriadas. A análise dos rácios permitem também verificar a



performance competitiva da sua empresa em relação a negócios semelhantes ao seu. Porém, a análise dos rácios não dirá tudo o que é preciso saber acerca da performance financeira do negócio. Apenas fornecem uma boa descrição, mas têm as suas limitações:

- Baseiam-se na performance passada da empresa. Não dão indicações algumas sobre a performance atual e futura.
- Os rácios aplicam-se a determinados períodos; desta forma, se operar um negócio sazonal, podem não lhe fornecer uma medida adequada da performance financeira.
- Nem todos os negócios são iguais. Os rácios baseiam-se em médias que são extrapoladas a partir dos resultados e do balanço de várias empresas dentro de uma mesma indústria. É essencial ter presente que muitos empresários preparam essas informações de forma diferente dando origem a rácios financeiros que não mostram a realidade precisa da indústria em que se inserem.

O primeiro rácio financeiro que iremos apresentar é a *autonomia financeira*. Este rácio analisa a parcela dos ativos que é financiada por capital próprio. Em Portugal, a autonomia financeira ou AUF situa-se geralmente entre 25% e 30%.

$$\text{AUF} = \text{Capital Próprio} / \text{Ativo Líquido Total}$$

O segundo rácio é a *solvabilidade*, que representa a parcela do passivo que é financiada por capital próprio. Se for inferior a 0,5 é considerada má.

$$\text{Solvabilidade} = \text{Capital Próprio} / \text{Passivo Total}$$

Os rácios financeiros de curto prazo indicam a liquidez da empresa, ou seja, a facilidade com que a empresa pode dispor de fundos (dinheiro em caixa ou depósitos) para fazer face aos seus compromissos imediatos, ou, por outras palavras, traduz a facilidade com que a empresa pode transformar créditos em dinheiro.

$$\text{Liquidez Geral} = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo de Curto Prazo}$$

$$\text{Liquidez Reduzida} = (\text{Ativo Circulante} - \text{Existências}) / \text{Passivo de Curto Prazo}$$

A liquidez geral deve ser superior a 1 e a liquidez reduzida deve ser inferior a 1.

Os rácios de rentabilidade, tal como o nome indica medem a rentabilidade de uma empresa na sua operação.

$$\text{Rentabilidade dos Capitais Próprios} = \text{Resultado Líquido} / \text{Capital Próprio}$$



Indica quanto é que a empresa ganhou de resultado líquido por unidade de Capital Próprio investido.

$$\text{Rentabilidade do Investimento Total} = (\text{Resultados Líquidos} + \text{Existências Finais}) / \text{Ativo}$$

Indica o retorno obtido de cada unidade de ativos da empresa, ou seja, determina a performance de um negócio com base na sua rentabilidade.

A estrutura financeira indica a relação existente entre o Passivo e o Capital Próprio, ou a capacidade de a empresa fazer face aos seus compromissos exclusivamente com o capital próprio

$$\text{Estrutura Financeira} = \text{Passivo} / \text{Capital Próprio}$$

O custo médio do capital emprestado indica se a empresa ganha ou perde com o recurso a financiamentos externos e calcula-se da seguinte forma:

$$i = \text{Estrutura Financeira} / \text{Passivo}$$

As regras de ouro a observar são:

$$\text{RIT} < i, \text{ então } \text{RCP} < \text{RIT}$$

$$\text{RIT} > i, \text{ então } \text{RCP} > \text{RIT}$$

A rentabilidade dos capitais próprios pode ser usada de várias formas, pois pode-se desdobrar da seguinte maneira:

$$\text{RCP} = \text{RIT} + P \times (\text{RIT} - i) / \text{CP}$$

O mesmo se passa com o retorno do investimento total, que podemos desdobrar de modo a obtermos dois outros rácios:

$$\text{RIT} = (\text{RL} + \text{EF}) / \text{Vendas} \times \text{Vendas} / \text{Ativo}$$

$(\text{RL} + \text{EF}) / \text{Vendas}$  dá a margem obtida com o negócio. As vendas a dividir pelo ativo indicam o número de vezes que as vendas são superiores ao ativo, ou, por outras palavras, a rotação dos ativos.

### **Análise do Ponto Morto Económico ou Análise “Break-Even”**

A análise do ponto morto económico é importante nas fases de planeamento do negócio. É uma informação essencial que se terá que incluir no plano de negócio. A análise “break-even” indica quanto dinheiro terá que fazer (independentemente do período de tempo) de modo a que o negócio comece a dar lucro.



Em primeiro lugar, tem que se separar os custos em fixos e variáveis, tal como definiremos na secção *Operações*. Lembramos que os custos totais da empresa serão iguais à soma destas duas parcelas.

Uma vez determinados os custos fixos e os custos variáveis, estamos prontos para calcular o preço do serviço. O preço do serviço é determinado por cálculo do trabalho do empresário, materiais e outras despesas e então aplicar um fator de lucro à soma destes itens. Por exemplo, se se quer uma margem de lucro líquida de 20% sobre o total do trabalho, materiais e despesas, terá que aplicar a essa soma um fator de lucro de 25%. Iremos apresentar isto com mais detalhe na secção *Operações* como estabelecer o preço.

Para ilustrar uma análise “*break-even*” observe-se o exemplo seguinte. Determinar em primeiro lugar os custos fixos e variáveis numa base mensal.

Unidades: x 10 USD

### Custos Fixos:

Água, Luz	75
Salário	1500
Despesas contabilísticas e legais	75
Amortizações	80
Juros	30
Reparações / Manutenção	60
Seguros	125
Renda	0
<b>Total</b>	<b>1945</b>

### Custos Variáveis:

Telefone	100
Publicidade	200
Consumíveis de escritório	50
Viagens	95
Custo de Vendas	480
<b>Total</b>	<b>925</b>



Agora precisamos de aplicar o lucro e outros fatores ao custo de fazer negócio. Para efeitos ilustrativos, tomamos o exemplo dado em *Operações*, com uma empresa de serviços em computador com base em casa e com 20 clientes por mês. O proprietário cobra inicialmente uma taxa horária como a que receberia se estivesse a trabalhar em regime liberal em várias empresas ao valor de mercado médio, que, para efeitos do exemplo é de 4 dólares / hora. A este valor afetamos um custo de fornecimento de serviço de 6%, dando 4,24 dólares. Adicionamos um *overhead* de 19%, dando 5,0456 dólares. A este valor adicionamos uma margem de lucro de 20%, obtendo um total de 6,054 dólares, que arredondamos para 6,000 dólares.

O próximo passo no cálculo do ponto morto é o de tomar as várias componentes do nosso exemplo e determinar em que ponto, em termos de horas de trabalho efetuadas, irá começar a ter lucro. Para tal usamos a equação do ponto morto económico:

$$\text{Break-even} = F + (V / PV)$$

em que F = despesas fixas, PV = preço de venda (despesas fixas + despesas variáveis) e V = despesas variáveis.

Introduzindo os valores do exemplo teremos:

$$\text{Break-even} = 1\,945 + (925 / 2870) = 89,6 \text{ horas}$$

De acordo com esta análise, se não alterarmos o preço ou reduzirmos as despesas, terá que trabalhar um total de 90 horas antes de começar a ter lucro.

### Instrumentos Financeiros

Existem dois tipos de instrumentos financeiros com os quais se deve estar familiarizado de modo a determinar a condição financeira da empresa. Fazem parte do planeamento e da angariação de capital inicial para o arranque ou para expansão. Irão ser importantes para a elaboração do plano de negócio, seja este usado para efeitos de arranque de atividade ou de expansão, bem como para a operação diária da empresa. Estas declarações são o *balanço* e a *demonstração de resultados*.

### O Balanço

Um balanço é uma tabela em que se mostra o Ativo (aquilo que a empresa possui, ou bens e direitos) e o Passivo (aquilo que a empresa deve, ou obrigações) de um negócio



em determinado período de tempo. É mostrada também a Situação Líquida, que se obtém da diferença entre o Ativo e o Passivo. O Ativo e o Passivo são valores concretos e a Situação Líquida é um conjunto de valores abstratos e representa o valor do *património da empresa*, ou seja, a expressão monetária do valor do património, correspondendo à fortuna do proprietário. O conjunto do Ativo, Passivo e Situação Líquida constituem o património total da empresa. Um balanço é, normalmente, gerado no fecho do mês ou do ano.

O **Ativo** é composto pelos seguintes elementos:

**Créditos** - dívidas a receber, representados ou não por título (letras, livranças e extratos de fatura, que, mais cedo ou mais tarde, hão de se transformar em dinheiro (com a respetiva cobrança)

**Créditos a Curto, Médio e a Longo Prazo** - se o vencimento das dívidas a receber (data de cobrança) estiver compreendido no prazo de um ano, teremos **créditos a curto prazo**, se for para além de um ano teremos **créditos a médio e a longo prazo**.

**Existências** - mercadorias (matérias, produtos fabricados, embalagens comerciais) existentes em armazém, que se destinam naturalmente a ser transformados em dinheiro (vendas a pronto) ou em créditos (vendas a prazo).

**Imobilizações** - elementos que se destinam a possibilitar e auxiliar a transformação das existências em dinheiro, elementos esses (não só mobiliário e máquinas de escritório, mas também edifícios, maquinismos, veículos, etc.) que não foram comprados para revenda, mas sim para serem utilizados na empresa, onde se encontram mais ou menos *imobilizados*.

**Disponibilidades** - elementos que são já dinheiro, no cofre ou depositado em bancos, os quais se encontram imediatamente *disponíveis ou quase*.

Estes elementos dispõem-se por *ordem decrescente de liquidez*, isto é, por ordem decrescente da facilidade com que se podem converter em meios monetários, dando origem ao quadro seguinte:





**ATIVO**

Disponibilidades	Dinheiro no cofre e nos bancos
Créditos a curto prazo	Dívidas a receber, tituladas ou não, no prazo de um ano
Existências	Mercadorias e embalagens comerciais
Créditos a médio e longo prazo	Dívidas a receber, tituladas ou não, no prazo superior a um ano
Imobilizações	Edifícios, mobiliário, máquinas, material de carga e descarga, etc.

O **Passivo** é composto pelos seguintes elementos:

**Débitos** - são as dívidas a pagar, representadas ou não por títulos (letras, livranças e extratos de fatura), que terão que ser satisfeitas em dinheiro no futuro.

**Débitos a Curto, Médio e Longo Prazo** - se o vencimento das dívidas a pagar estiver compreendido no prazo de um ano, teremos *débitos a curto prazo*, se for para além de um ano, teremos *débitos a médio e a longo prazo*.

Ordenando os elementos passivos por *prazos crescentes de exigibilidade*, teremos o seguinte quadro:

**PASSIVO**

Débitos a curto prazo	Dívidas a pagar, tituladas ou não, no prazo de um ano
Débitos a médio e a longo prazo	Dívidas a pagar, tituladas ou não, com prazo superior a um ano

A **Situação Líquida** é composta pelos seguintes elementos:

- o valor que o(s) proprietário(s) afetou (afetaram) inicialmente ao exercício da respetiva atividade - o *capital inicial*, representa a **Situação Líquida Inicial** e é determinada pela diferença entre o Ativo e o Passivo iniciais.



- b. o valor correspondente à soma algébrica dos resultados (lucros e prejuízos) que, obtidos desde o início até ao momento considerado, e que não foram retirados ou distribuídos até à data. A diferença entre a Situação Líquida no momento considerado, ou seja, a *Situação Líquida Final* ( $S_f$ ), e a Situação Líquida Inicial ( $S_i$ ), será designada por **Situação Líquida Adquirida** ( $S_r$ ).

$$S_r = S_f - S_i$$

Assim, a Situação Líquida Final é igual à soma algébrica da situação Líquida Inicial com a Situação Líquida Adquirida.

$$S_f = S_i + S_r$$

Os elementos abstratos da Situação Líquida dispõem-se pela *ordem da sua formação histórica* e obtém-se o seguinte quadro:

### SITUAÇÃO LÍQUIDA

Inicial	Valor inicial do património
Retida	Resultados anteriores não distribuídos
Adquirida no exercício	Resultados do próprio exercício

#### Resumo:

ATIVO	PASSIVO
Disponibilidades	Débitos a curto prazo
Créditos a curto prazo	Débitos a médio e a longo prazo
Existências	<b>SITUAÇÃO LÍQUIDA</b>
Créditos a médio e longo prazo	Inicial
Imobilizações	Retida
	Adquirida no exercício

#### Bancos

Para instalar uma empresa vai precisar de uma conta bancária. Não procure apenas o banco mais conveniente. Negócios diferentes têm necessidades diferentes. Determine



quais serão as necessidades e contacte os gerentes das agências bancárias locais para encontrar a melhor resposta às necessidades da empresa.

Esta abordagem profissional dá uma vantagem psicológica ao empresário com o gerente da agência e uma oportunidade para desenvolver um relacionamento com ele. Normalmente, quando entra num banco apenas para abrir uma conta, é atendido por um funcionário com responsabilidade para tal e é muito raro entrar em contacto direto com o gerente ou outros executivos do banco. Quanto mais estreita for a relação que desenvolva com o gerente da agência, tanto melhores serão as suas hipóteses de obter empréstimos e favores especiais em situações marginais.

Os empregados bancários lidam com os problemas relacionados com o dinheiro da mesma forma que os médicos lidam com as doenças. Não tenha receio de discutir as suas dificuldades com o seu gerente bancário. Não importa a dimensão do problema, muito provavelmente ele saberá como resolvê-lo.

Não tente ser “espertalhão” ou pretender saber tudo num esforço para impressionar o seu gerente bancário. Poderá ser um especialista no seu campo; ele é definitivamente especialista em operações bancárias. Aprenda a linguagem dele e fale com ele nesses termos. Ajudá-lo-á a expor a situação da sua empresa e melhorar a sua posição da próxima vez que entrar em contacto com ele.

Leve o tempo que for preciso para encontrar o banco mais adequado e evite mudar constantemente de banco. Se o fizer será difícil estabelecer uma boa referência para com o banco, de modo a obter crédito junto dos seus fornecedores.

Não desdenhe o contacto com algum dos funcionários da sua agência. Tente ficar conhecido da maioria deles. Nas várias situações mais ou menos complicadas com que irá deparar no decurso da sua atividade, qualquer um deles, seja um subgerente ou uma caixa, irão poder ajudá-lo.

### **Quando Abrir a Sua Conta**

Quando abrir a conta bancária da sua empresa, o banco pedir-lhe-á informações sobre o número de contribuinte, o tipo de sociedade, quem são os gerentes ou as pessoas responsáveis pela emissão de cheques. Poderá ser-lhe pedida uma declaração de rendimentos para obtenção do cartão de crédito.



### **Peça Dinheiro Antes de Precisar Dele**

Praticamente quase todos os negócios em crescimento experimentam períodos de dificuldades financeiras e requerem financiamentos de algum gênero mais tarde ou mais cedo. Esteja atento aos sinais de possíveis problemas de modo a você e o seu gerente bancário poderem lidar com eles antecipadamente e não depois de estes terem atingido proporções sérias.

Planeie o seu programa de crescimento e apresente-o (venda-o!) ao seu gerente bancário. Ser previdente demonstra astúcia e profissionalismo em qualquer situação. As suas probabilidades de obtenção de empréstimos em condições marginais serão melhoradas em 50% se antecipar as suas necessidades.

### **Especialidades Bancárias**

Alguns bancos especializam-se em determinados ramos de atividade ou possuem departamentos para lidarem com diversos tipos de empresas industriais e comerciais. Alguns bancos orientam-se exclusivamente para as grandes contas. Aqueles que estão interessados em obter fundos de PME's (isto é, que estas abram contas), serão mais atenciosos para com as necessidades destas, bem como das que estão a começar a sua atividade. Pode julgar um banco pelo maior ou menor desejo que têm de que você abra uma conta. Eis algumas questões que pode colocar no banco em perspectiva de modo a obter uma boa ideia deste:

1. É necessária a existência de vários balanços antes do banco conceder um empréstimo?
2. O banco dá-lhe uma linha de crédito? Se assim for, quais são os requisitos?
3. O banco tem limitações ao número de pequenos empréstimos que concede ou aos tipos de atividade empresarial aos quais empresta dinheiro?
4. Qual é a política do banco em relação ao valor e descrição dos cheques depositados?
5. Existe um valor limite para os cheques depositados, abaixo do qual estes são creditados automaticamente na sua conta?



### **Consultores Financeiros**

Quando tem um problema de saúde, dirige-se ao médico. Quando tem questões legais a tratar dirige-se a um advogado. Mas a maioria das pessoas iniciam uma empresa “atirando-se de cabeça”, muitas vezes investindo as suas poupanças na totalidade, sem sequer pensar em elaborar um plano de negócio e submetê-lo a análise por um consultor. Estão tão enredados nas suas ideias que apenas vêm os seus objetivos de frente e nunca de outra perspetiva, onde podem descobrir perigos à espera que dê um passo em falso. O planeamento cuidadoso é um mal necessário em qualquer atividade empresarial. Tal planeamento deve basear-se em análises desapassionadas de modo a descobrirem-se fatores potenciais de insucesso. Mantenha o entusiasmo moderado e siga um caminho racional e cuidadoso.

Acreditamos no valor de procurar opiniões exteriores qualificadas e exigir que os consultores examinem detalhadamente e de todos os ângulos possíveis os planos de negócio. Apenas desta forma os empresários podem objetivamente ver falhas e pontos fortes nas suas ideias.

### **Lidando com Fornecedores**

Fornecedores de confiança são essenciais para o negócio da empresa. Podem ajudá-lo quando os seus clientes fizerem exigências difíceis, mas apenas o farão se o seu negócio for proveitoso para eles. Os fornecedores, tal como você, estão nos negócios pela mesma razão: fazer dinheiro. Se de cada vez que tiver que lhes pagar uma conta levantar grandes dificuldades ou de cada vez que fizer uma compra exigir ao máximo as facilidades de pagamento e o preço, etc., não se admire se deixarem de lhe prestar atenção.

O negócio é competitivo, logo deve procurar as melhores condições que conseguir numa base consistente com os seus fornecedores. Mas qualquer relação de negócios só será duradoura se, pelo menos, algo de valor e de benéfico for conseguido por ambas as partes.

Não espere receber a mesma atenção do que a prestada a um cliente antigo; porém, pode desenvolver excelentes relações de trabalho que serão lucrativas ao longo dos anos para si e para os seus fornecedores. Seja aberto, cortês e firme com os seus fornecedores e eles retribuirão com maior atenção. Diga-lhes o que pretende e quando o pretende.



Tenha um entendimento claro sobre o custo total e exija a entrega na data acordada. Por outras palavras, espere dos seus fornecedores o mesmo que os seus clientes esperam de si.

### **A Obtenção de Crédito**

Conseguir crédito inicial para fornecimentos de material e /ou serviços é relativamente fácil. Enquanto a maior parte das organizações de serviços irão cobrar automaticamente sem requerer referências de crédito, os fornecedores de equipamentos e retalhistas de mercadorias são mais cautelosos. Dado que está apenas no início da atividade, não lhe será possível fornecer referências de crédito e o seu banco provavelmente não terá uma classificação de risco de crédito se acabou de abrir a sua conta.

A honestidade e uma declaração de saúde financeira são as respostas. Se o seu fornecedor é pequeno, a forma como se apresentar é um fator importante para a obtenção de crédito inicial. Se estiver a lidar com um grande fornecedor e o gerente de crédito estiver a proteger a posição dele, pode sentir algumas dificuldades. Mais uma vez, uma visita pessoal irá acelerar a sua aceitação.

Apresente a sua declaração financeira e uma descrição das suas perspetivas de sucesso no seu novo negócio. De seguida diga: “ sempre cumpro com as minhas obrigações e sempre que quiser abordar qualquer questão comigo, não hesite em contactar-me.”

Nem sequer pense em inflacionar a sua declaração financeira para cobrir a falta de referências. Esta prática não é legal e, sobretudo, é ética e moralmente reprovável. Pode ser facilmente detetada a “aldrabice” e o seu crédito fica reduzido a zero.

Alguns fornecedores dirão: “muito bem, de início a base de pagamento será contra entrega por um período de dois meses e depois analisaremos outras condições de crédito para pagamentos.” Aceite esta proposta. Eles sabem que se estiver com dificuldades financeiras irá ter problemas com os pagamentos contra entrega rapidamente. Se a sua posição for sólida terá boas referências de crédito em pouco tempo e que poderá apresentar aos fornecedores. Será mais fácil então obter crédito por parte deles - se pagar as suas contas a tempo e horas.

Faz sempre sentido rever os termos de compra e nunca deixar de aproveitar os descontos. Estes descontos, no longo prazo, podem atingir um valor considerável. O desconto mais comum é o desconto de pronto pagamento. Por exemplo “5% a pronto pagamento (8



dias)” é muitas vezes impresso nas faturas. Isto significa que o comprador pode deduzir 5% ao valor total da fatura se o pagamento for pago nos 8 dias subsequentes, e que, se não o fizer terá que pagar até 30 dias após a data da fatura a totalidade do valor. Se puder pagar imediatamente em dinheiro, pergunte ao seu fornecedor se há algum desconto adicional.

### **Condições de Fornecimento e Descontos**

A maior parte dos negociantes possuem contas bancárias só para efeitos de negócio, e pagam todas as primeiras encomendas contra entrega. Sendo um principiante, pode usar estes pagamentos contra entrega como referências de crédito até que os bancos possuam informação suficiente, neste aspeto, sobre si de modo a indicarem aos fornecedores que é de confiança.

Ocasionalmente, os fornecedores dão aos clientes descontos de quantidade, normalmente sob a forma de fretes de transporte mais baratos para uma determinada quantidade de mercadoria adquirida. Pergunte qual o esquema de fretes usado pelo fornecedor antes de encomendar e certifique-se de que a encomenda é suficientemente grande de forma a minimizar os custos de entrega. Se o fabricante não paga fretes em encomendas pendentes, pode considerar cancelar essas encomendas e adicioná-las à próxima entrega regular.

### **A Encomenda e a Receção das Mercadorias**

Se o seu negócio consiste na compra de mercadorias para revenda, é importante que conheça as prioridades do fornecedor no tratamento das encomendas e respetivo envio. Alguns fornecedores tratam as encomendas numa base de primeira-a-entrar, primeira-a-sair; outros dão mais atenção às grandes encomendas, fazendo esperar as dos clientes de menor dimensão. Desta forma, pode ser especificada uma data de cancelamento das encomendas - as mercadorias recebidas após uma determinada data são devolvidas ao fornecedor. Se incluir uma data de cancelamento, aumentará as probabilidades das suas encomendas receberem a devida atenção e despachadas o mais rapidamente possível de modo a possuir mercadorias na altura certa para as vender.

Verifique cuidadosamente todas as encomendas que receber, de modo a aperceber-se de que as quantidades estão corretas e que a qualidade das mercadorias é igual à das amostras.



### Subcontratação

Como já mencionámos, será você quem vai gerir e manter o negócio no princípio, por isso, encare-o como um trabalho a tempo inteiro, 7 dias por semana, para arrancar com a sua empresa. Este tipo de negócio e atividade não cresce sem o seu envolvimento pessoal.

Não vão existir picos de trabalho no fluxo de trabalhos que terá que executar no princípio. Pelo contrário, e por paradoxal que pareça, quando não estiver a executar trabalho para clientes estará a fazer *marketing* dos seus produtos, e quando não estiver a fazer *marketing* estará a trabalhar para os clientes.

Quando chegar ao ponto de necessitar de alguma ajuda para executar os serviços que desenvolve, recorra sempre que possível à subcontratação. Estes trabalhadores independentes podem ser a solução perfeita para um dilema comum em quase todos os negócios: precisar de ajuda temporária com uma frequência que não compensa a contratação de pessoal a tempo inteiro ou não, e suportar os custos de o treinar. Por outro lado, a integração de pessoal aumenta consideravelmente os seus custos fixos e torna mais complexa a gestão do seu negócio.

A subcontratação de projetos ou partes deles é benéfica para todos os envolvidos. Terá quase todos os benefícios de dispor de um empregado permanente, mas não incorre nas despesas fiscais associadas. O subcontratado, por outro lado, colhe os frutos dos seus esforços de *marketing* e obtém trabalho sem ter que divulgar pessoalmente os seus talentos.

Assegure-se de que o subcontratado respeita os seus padrões de qualidade e eficiência e que a relação estabelecida cumpre as exigências legais (nomeadamente, não pode consistir em trabalho subordinado). Tenha em atenção a legislação laboral existente.

## 7. Ativo (disponibilidades de créditos a curto e a médio / longo prazo, existências e imobilizações)

As demonstrações financeiras são instrumentos contabilísticos que refletem a situação económico-financeira da empresa, evidenciando quantitativamente os respetivos pontos fortes e fracos. Permitem ainda estabelecer comparações claras relativamente ao passado, aos competidores mais diretos e a objetivos pré-definidos, detetar eventuais





desvios entre o desempenho estimado e o real, e servir de base a projeções sobre o seu desempenho futuro. Eis os mapas contabilísticos fundamentais de uma empresa.

### **Balanço**

O **Balanço** representa a situação patrimonial da empresa (ativos, dívida e capital) num determinado momento de tempo. Tal como a **Demonstração dos Resultados (DR)**, é apresentado no final de um período contabilístico (trimestre, semestre, ano).

Ao contrário da DR, que pretende representar factos ocorridos ao longo de um período, o Balanço é uma “fotografia” respeitante a um momento preciso. O Balanço está dividido em três categorias fundamentais: ativo, passivo e capital próprio. O ativo inclui tudo aquilo que a empresa possui e que é suscetível de ser avaliado em dinheiro - disponibilidades (dinheiro em numerário, depósitos bancários e títulos negociáveis), créditos sobre clientes, existências de mercadorias, equipamentos, instalações, etc. O passivo é o conjunto de fundos obtidos externamente pela empresa, seja através de empréstimos, seja através do diferimento de pagamentos (aos fornecedores, ao Estado, etc.). Finalmente temos o capital próprio, que corresponde ao capital pertencente aos sócios. Ou seja, representa o valor do investimento realizado pelos proprietários adicionado dos lucros (ou deduzido de eventuais prejuízos) obtidos ao longo dos exercícios passados e do exercício corrente.

Existe uma relação fundamental que tem que verificar-se obrigatoriamente no Balanço:

$$\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$$

Esta expressão constitui o princípio básico da contabilidade, segundo o qual a aquisição do património da empresa (ativo) tem que ser financiada por capitais dos sócios (capital próprio) ou por capitais alheios (passivo). Um outro aspeto fundamental é a relação entre ativo circulante e passivo de curto prazo (ou exigível num prazo inferior a um ano). Se o primeiro for superior ao segundo, a empresa evidencia capacidade para satisfazer os seus compromissos de curto prazo. Caso contrário, é provável que a empresa se veja forçada a recorrer a empréstimos para saldar as suas dívidas mais imediatas. As principais rubricas do ativo são as seguintes:



### Ativo Fixo

**Imobilizações corpóreas** - ativos tangíveis como terrenos, edifícios, equipamentos, mobiliário, veículos, etc.

**Imobilizações incorpóreas** - ativos intangíveis como despesas de instalação, direitos de propriedade industrial, despesas de investigação e trespasses.

**Investimentos financeiros** - participações de capital, empréstimos concedidos e outros investimentos financeiros a médio e longo prazo.

### Ativo Circulante

**Existências** (stocks) - inventários de mercadorias ou matérias-primas em armazém

**Clientes** - dívidas dos clientes da empresa

**Estado e Entidades Públicas** - dívidas de entidades públicas à empresa

**Disponibilidades** - dinheiro em numerário, depósitos à ordem e aplicações financeiras negociáveis a curto prazo

**Outros devedores** - outros créditos que a empresa detém para com terceiros Já o passivo de uma empresa é constituído pelas seguintes rubricas fundamentais:

**Dívidas a Terceiros de médio e longo prazo** - abrangem todas aquelas dívidas exigíveis num prazo superior a um ano

**Dívidas a Terceiros de curto prazo** - abrangem todas aquelas dívidas exigíveis num prazo inferior a um ano

O conjunto das dívidas (de curto ou de longo prazo) cuja natureza implica uma remuneração ao credor (o juro) para além do pagamento do montante devido, designa-se “**passivo financeiro**”. Inclui as dívidas a instituições bancárias, empréstimos obrigacionistas, dívidas por contratos *leasing*, etc. Tanto podem ser de curto como de



médio / longo prazo.

O conjunto das dívidas que não têm uma natureza financeira designa-se “**passivo corrente**”, na medida em que decorrem da própria atividade da empresa. Inclui os montantes devidos a fornecedores, ao Estado (impostos e outros) e outros débitos decorrentes da atividade operacional da empresa. Normalmente, o passivo corrente é de curto prazo (exigível a menos de um ano).

O **capital próprio** é constituído pelas seguintes rubricas principais:

**Capital social** - representa o valor das entradas em dinheiro dos sócios aquando da constituição da sociedade ou de um aumento de capital

**Reservas** - resultados acumulados ao longo de exercícios anteriores

**Resultado líquido** - resultado obtido no exercício a que reporta o balanço «Demonstração de Resultados» (DR)

A DR reflete os proveitos e os custos ocorridos ao longo de um determinado período de tempo - trimestre, semestre ou ano. A diferença entre os proveitos e custos constitui o lucro da empresa durante o período considerado. A estrutura da DR compõe-se de quatro conceitos fundamentais.

Em primeiro lugar, temos o resultado operacional, ou seja, o resultado gerado pela atividade principal da empresa. É obtido pela diferença entre as vendas da empresa e os custos operacionais (compra de mercadorias e matérias-primas, salários e encargos, custos gerais de produção e amortização do imobilizado).

Em segundo, surge o resultado financeiro, que resulta da diferença entre proveitos e custos de natureza essencialmente financeira (juros pagos e recebidos, descontos de pronto pagamento obtidos e concedidos, rendimentos e encargos de participações de capital, etc.).

Em terceiro, existe o resultado extraordinário, que abrange os custos e proveitos com um carácter inesperado (sinistros, multas, dívidas incobráveis ou recuperadas, etc.) ou meramente pontual (finalmente temos o resultado líquido (RL), que resulta da soma algébrica das três componentes anteriores, deduzida do IRC. O Resultado Líquido faz



a ligação entre Demonstração de Resultados e Balanço, sendo também incluído neste último.

A Demonstração de Resultados é constituída pelos seguintes elementos:

- (+) Vendas e /ou Prestações de Serviços (líquidas de IVA).
- (-) Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas - inclui o custo de aquisição de mercadorias (produtos acabados), bem como de matérias-primas, subsidiárias e de consumo.
- (-) Fornecimentos e Serviços Externos - custos de produção que, ou não são incorporados diretamente no produto final (eletricidade, água, combustíveis, comunicação e publicidade, transporte, higiene e limpeza, etc.) ou são realizados por agentes exteriores à empresa (subcontratos, honorários pagos, etc.).
- (-) Custos com Pessoal - remunerações e encargos conexos (pensões, Segurança Social, seguros, etc.).
- (-) Impostos - inclui impostos diversos, sejam indiretos (IVA, Imposto de Selo) ou diretos;
- (-) Amortizações - valor correspondente ao desgaste do imobilizado, em consequência da simples passagem do tempo (desgaste “espontâneo”) ou da sua utilização (desgaste “funcional”);
- (-) Provisões - parcelas do resultado destinados à cobertura de riscos latentes, tratando-se portanto de valores estimados e ainda não concretizados;
- (=) Resultado Operacional - é o resultado gerado pela empresa antes de considerados outros custos e proveitos não relacionados com a atividade principal da empresa;
- (+) Proveitos Financeiros - incluem juros e outros rendimentos financeiros (de títulos de participação e participações de capital, descontos de pronto pagamento obtidos, etc.);
- (-) Custos Financeiros - incluem juros e outros encargos financeiros (remuneração de títulos de participação, provisões para aplicações financeiras, descontos de pronto pagamento concedidos, etc.);
- (=) Resultado Corrente - resulta da soma do Resultado Operacional com o Resultado Financeiro, ou seja, das atividades com um carácter não extraordinário;



- (+) Resultado Extraordinário - custos e proveitos com um caráter inesperado (sinistros, sobras, multas, dívidas incobráveis ou recuperadas, etc.) ou meramente pontual (resultantes, por exemplo, de mais ou menos valias decorrentes da alienação de imobilizado afeto ou não à exploração);
- (=) Resultado Antes de Impostos - resultado sobre o qual irá incidir a taxa de imposto a pagar (IRC);
- (-) Imposto sobre o Rendimento do Exercício - valor que resulta da aplicação da taxa de imposto;
- (=) Resultado Líquido. Demonstração dos fluxos de caixa.

Tradicionalmente as contas publicadas pelas empresas incluíam o Balanço, a DR e, eventualmente o Mapa de Origem e Aplicação de Fundos (MOAF). hoje este documento perdeu importância relativa face à Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) ou mapa de tesouraria. A grande diferença entre eles é que enquanto o MOAF coloca-se na ótica dos fundos circulantes (ativos de curto prazo), a DFC foca-se exclusivamente nas disponibilidades (caixa, depósitos e títulos negociáveis).

A Demonstração dos Fluxos de Caixa completa a informação apresentada no Balanço e Demonstração de Resultados, salientando os recebimentos e os pagamentos realizados durante o período em análise. Este documento não se encontra sujeito às políticas de amortizações e provisões (o que o torna mais objetivo) e permite ao analista externo detetar mais facilmente, quer o potencial de negócio, quer as necessidades graves de tesouraria e potenciais falências. A DFC apresenta três grandes categorias de fluxos: os provenientes de atividades operacionais, de atividades de investimento e, por fim, de atividades de financiamento. Conjuntamente, estes três fluxos permitem explicar a variação de caixa e seus equivalentes. Eis como o documento é construído.

### **Atividades operacionais**

- (+) Recebimentos de clientes
- (-) Pagamentos a fornecedores
- (-) Pagamentos ao pessoal
- (=) Fluxo gerado pelas operações
- (+/-) Pagamentos/recebimentos do IRC



- (+/-) Outros recebimentos/pagamentos relativos à atividade operacional
- (=) Fluxo gerado antes das rubricas extraordinárias
- (+) Recebimentos relacionados com as rubricas extraordinárias
- (-) Pagamentos relacionados com as rubricas extraordinárias
- (=) Fluxo das atividades operacionais

### **Atividades de investimentos**

- (+) Recebimentos provenientes de (investimentos financeiro, imobilizações corpóreas e incorpóreas, subsídios de investimento, juros e proveitos similares, dividendos, etc.);
- (-) Pagamentos respeitantes a (investimentos financeiros, imobilizações corpóreas e incorpórea, etc.);
- (=) Fluxo das atividades de investimento

### **Atividades de financiamento**

- (+) Recebimentos provenientes de (empréstimos obtidos, aumentos de capital, prestações suplementares e prémios de emissão, subsídios e doações, venda de ações ou quotas próprias, cobertura de prejuízos);
- (-) Pagamentos respeitantes a (empréstimos obtidos, amortizações de contratos de locação financeira, juros e custos similares, dividendos, redução do capital e prestações suplementares, aquisição de ações ou quotas próprias, etc.);
- (=) Fluxo das atividades operacionais

### **Mapa de origem e aplicação de fundos (MOAF)**

O tradicional MOAF é um instrumento alternativo de análise da liquidez da empresa, a partir do qual é possível realizar o estudo da sua capacidade para gerar meios líquidos para fazer face às respetivas necessidades de pagamento. Este estudo é prosseguido através de uma variável financeira fundamental - o *cash flow* (ou fluxo de tesouraria).

O MOAF é constituído pelos seguintes elementos:

- (+) Resultado operacional (ver fórmula de cálculo na Demonstração de Resultados);
- (+) Amortizações e Provisões;



- (-) Variação de créditos de curto prazo no período;
- (-) Variação de existências no período;
- (+) Variação do passivo operacional no período;
- (=) Fluxo Operacional de Tesouraria;
- (+) Resultados extraordinários (ver Demonstração de Resultados);
- (+) Resultados financeiros (ver Demonstração de Resultados);
- (-) Impostos sobre os lucros;
- (=) Fluxo Gerado de Tesouraria;
- (+) Variação dos empréstimos obtidos (curto e longo prazo);
- (+) Aumentos de capital por entrada de dinheiro;
- (=) Fluxo Líquido de Tesouraria

### A gestão de tesouraria

Em termos simplistas, a gestão da tesouraria consiste no conjunto de medidas, instrumentos e técnicas que visam assegurar que a empresa disponha, em diversos momentos, de recursos financeiros suficientes para satisfazer os seus compromissos de curto prazo. A necessidade de uma gestão de tesouraria cuidada e rigorosa advém de dois aspetos fundamentais:

- as despesas e as receitas das empresas tendem a ocorrer em momentos distintos.
- em muitos negócios não existe uma coincidência temporal entre o momento da concretização da compra / venda e o do respetivo pagamento / recebimento.

Por estes dois motivos pode acontecer que uma empresa lucrativa, aparentemente viável a médio e longo prazo, possa ter dificuldade em saldar as suas dívidas de curto prazo.

## 8. Passivo (dívidas a curto prazo e dívidas a médio/longo prazo)

O **passivo de uma empresa** corresponde ao agregado de todas as obrigações que essa empresa possui para com terceiros. Ou seja, é o que a empresa deve a outras entidades. O passivo é também chamado de capital alheio, pois constitui capital de terceiros que financia a atividade da empresa (a atividade da empresa, o seu ativo, é financiado por capitais próprios + capitais alheios).





Figura 41 - Moeda (notas)

### **Passivo a curto prazo**

São todas as dívidas que, em princípio, devem ser reembolsadas num prazo máximo de 1 (um) ano. Também conhecido por **passivo circulante**.

### **Passivo a médio e longo prazo**

Dívidas contraídas por uma empresa que se vencem por prazos superiores a um ano.

## *9. Situação líquida*

### **CONCEITO**

O ativo, também denominado património bruto, representa o aspeto positivo do património. Já o passivo exigível expressa o aspeto negativo patrimonial, indicando as dívidas ou obrigações do titular do património.

Em determinados casos, é necessário o confronto do ativo com o passivo exigível.

Quando uma empresa entra em fase de dissolução, é necessário que o ativo, na medida do possível, seja convertido em dinheiro e que haja o pagamento das dívidas da sociedade. Se o ativo for superior ao passivo exigível, o excesso (acervo líquido) deverá ser distribuído aos sócios, de acordo com a participação de cada um no capital da sociedade. Se o passivo exigível superar o ativo, dependendo do tipo de sociedade e da forma de responsabilidade dos seus sócios, eles podem ter de responder, com seus patrimónios pessoais, pelo passivo exigível da pessoa jurídica.

Quando um grupo empresarial se interessa pela compra de uma sociedade, um dos critérios utilizados na estimativa do preço a ser pago, leva em consideração a diferença entre o ativo e o passivo exigível. Por este raciocínio, se o ativo tem o valor de 1.000 e





o passivo exigível é de 600, o preço de aquisição seria apurado com base na diferença:  
 $1.000 - 600 = 400$ .

Se a aquisição desta sociedade ocorrer por preço superior a 400, haverá lucro. Se por valor inferior, prejuízo.

A diferença entre o ativo e o passivo exigível recebe o nome de situação líquida.

Há 3 espécies possíveis de situações líquidas:

1. Situação Líquida Nula  $\rightarrow$  Ativo = Passivo Exigível
2. Situação Líquida Positiva  $\rightarrow$  Ativo > Passivo Exigível
3. Situação Líquida Negativa  $\rightarrow$  Ativo < Passivo Exigível

Situação líquida é a mesma coisa que património líquido?

Em sentido restrito, não.

Segundo a Teoria Patrimonialista, quando o ativo é maior que o passivo (exigível), a situação líquida é denominada património líquido, ou seja, o património líquido é a situação líquida positiva.

O ativo é o património bruto. Deduzindo-se dele o passivo exigível, a diferença, se positiva, será o património líquido.

Apesar disso, o uso inadequado da expressão “património líquido” fez com que ela passasse a ser empregada, em qualquer caso, como sinónimo de situação líquida. Há inclusive quem utilize a expressão “património líquido negativo”.

**Situação Líquida Nula** - A situação líquida nula, também denominada compensada ou equilibrada, ocorre quando o ativo é igual ao passivo exigível.

Se uma sociedade com situação líquida nula for liquidada, seu ativo será suficiente apenas para o pagamento das dívidas. Não haverá acervo líquido a ser distribuído entre os sócios.

Ativo = 100

Passivo Exigível = 100

$SL = A - PE$

$SL = 100 - 100$

$SL = 0$

A situação líquida nula pode ser representada graficamente da seguinte forma: ATIVO PE



**Situação Líquida Positiva** - Quando o ativo for maior que o passivo exigível, a situação líquida será positiva ou superavitária.

Havendo situação líquida positiva, se a sociedade for liquidada, será possível pagar todas as suas dívidas. Nesta hipótese, o excesso do ativo sobre o passivo exigível deverá ser rateado entre os sócios.

$$\text{Ativo} = 200$$

$$\text{Passivo Exigível} = 150$$

$$\text{SL} = \text{A} - \text{PE}$$

$$\text{SL} = 200 - 150$$

$$\text{SL} = 50$$

A situação líquida positiva pode ser representada pelas fórmulas:

$$\text{A} = \text{PE} + \text{SL} \rightarrow \text{PE} + \text{SL} = \text{A} \rightarrow \text{PE} = \text{A} - \text{SL}$$

A fórmula  $\text{A} = \text{PE} + \text{SL}$  é denominada “equação básica da Contabilidade”, pois traduz a situação do património da maioria das empresas. Em razão da insegurança que sua situação causa aos agentes do mercado, dificilmente uma sociedade consegue sobreviver com passivo a descoberto ou mesmo com a situação líquida tendendo para nula.

A situação líquida positiva pode ser representada graficamente da seguinte forma:

PE

ATIVO

SL

**Situação Líquida Negativa** - A situação líquida negativa ou deficitária, também denominada passivo a descoberto ou situação de insolvência, ocorre quando o passivo exigível é superior ao ativo. Nesse caso, se a sociedade for liquidada, considerando apenas os recursos do ativo, não será possível o pagamento de todas as dívidas.

Há casos em que a sociedade insolvente é adquirida pelo valor simbólico de 1,00 dólar.

Como o comprador adquiriu uma pessoa jurídica com dívidas superiores ao ativo, de fato, ele nada deve pagar.

$$\text{Ativo} = 100$$

$$\text{Passivo Exigível} = 150$$

$$\text{SL} = \text{A} - \text{PE}$$

$$\text{SL} = 100 - 150$$



$$SL = - 50$$

A situação líquida negativa pode ser representada pelas fórmulas:

$$PE = A + SL \rightarrow A + SL = PE \rightarrow A = PE - SL$$

Graficamente, podemos ter:

ATIVO

PE

SL

### RELAÇÕES ENTRE ATIVO, PASSIVO EXIGÍVEL E SITUAÇÃO LÍQUIDA

O ativo pode ter valor positivo ou nulo. Não pode, porém, ter valor negativo:

$$A > \text{Zero}$$

$$A = \text{Zero}$$

O passivo exigível pode ter valor positivo ou nulo. Mas não pode ter valor negativo:

$$PE > \text{Zero}$$

$$PE = \text{Zero}$$

A situação líquida pode ter valor positivo, nulo ou negativo:

$$SL > \text{Zero} \rightarrow \text{SL positiva}$$

$$SL = \text{Zero} \rightarrow \text{SL nula}$$

$$SL < \text{Zero} \rightarrow \text{SL negativa}$$

O ativo pode ser maior, igual ou menor que o passivo exigível:

$$A > PE \rightarrow \text{SL positiva}$$

$$A = PE \rightarrow \text{SL nula}$$

$$A < PE \rightarrow \text{SL negativa}$$

O ativo pode ser maior ou igual à situação líquida. Mas não pode ser menor que a situação líquida:

$$A > SL$$

$$A = SL$$

O passivo exigível pode ser maior, igual ou menor que a situação líquida:

$$PE > SL$$

$$PE = SL$$

$$PE < SL$$



## 10. Receita e proveito

Muitas vezes **proveito** é sinónimo de receita mas nem sempre! É possível ter custos sem que isso obrigue a pagar a algum fornecedor ou ter muitos proveitos mas nem um centavo a mais na conta bancária. Vamos esclarecer a diferença entre os importantes conceitos - proveito e receita, custo e despesa e identificar ainda os circuitos económicos e de tesouraria que os gestores têm que controlar isoladamente, por exemplo numa unidade agrícola.

A tesouraria é certamente muito importante em todas as empresas agrícolas. De facto, na maioria das atividades agrícolas, dependentes dos ciclos biológicos, existe um desfasamento temporal de vários meses entre o incorrimento de **custos** e a criação de **proveitos**.

Todas as empresas têm também a necessidade de contabilizar todos os seus **custos** e **proveitos** em cada período (normalmente o ano agrícola ou o ano civil) para assim determinarem os seus resultados económicos ou qual a riqueza criada (ou destruída) nesse período.

A grande maioria das pessoas entende (erradamente) que um **custo** é sinónimo de **pagamento**. Na maior parte dos casos efetivamente todas as coisas que gastamos têm que ser pagas mas frequentemente não no mesmo momento - podemos **comprar, gastar e depois pagar ou comprar e pagar e só muito depois gastar**. É muito importante **separar estes três momentos** pois só assim identificamos corretamente os conceitos em causa:

- ✦ Quando compramos aceitamos a obrigação de pagar a determinado fornecedor por um dado bem ou serviço. Esta **obrigação de pagar** representa uma **despesa**. É frequente, em termos documentais, a despesa estar diretamente associada à aceitação da **fatura do fornecedor**. No momento em que **a despesa é paga** dizemos que se deu o **pagamento**. Assim o pagamento é a efetiva transferência de fundos realizada por qualquer forma (em numerário, cheque ou transferência bancária) a favor de um fornecedor. O pagamento normalmente está associado à emissão do recibo do fornecedor, no entanto a prova de pagamento é apenas feita pela demonstração do movimento bancário.



- ✦ Quando **consumimos determinado bem e o aplicamos no processo produtivo** de forma não recuperável dizemos que ocorreu um **custo**. Assim a noção de custo deve ser associada ao **sacrifício total ou parcial de um recurso**. É usual não existir nenhuma “prova” do custo se a empresa não tem hábitos de registrar os consumos ou aplicações de produtos.

É agora fácil entender as diferenças entre **proveitos** e **receitas**:

- Quando **produzimos** determinado bem dizemos que temos um **proveito**. O proveito representa a criação de riqueza. Assim que é possível quantificar um produto isolado e transacionável podemos falar em proveitos. No dia em que se fizeram fardos de feno ou o desmame dos bezerros podemos quantificar os proveitos.
- **Quando vendemos** garantimos o direito de receber pelo fornecimento de bens ou serviços. O **direito de receber** representa uma **receita**. A receita é representada normalmente pela emissão da **fatura ao cliente**.

Quando **o cliente paga a dívida** e transfere efetivamente fundos a favor da empresa, dizemos que ocorreu o **recebimento**.

Existem custos que nunca se traduzem em despesas ou pagamentos da mesma forma que existem proveitos que não geram receitas e recebimentos. Em agricultura são frequentes as autoutilizações de que o exemplo mais comum é a produção de alimentos grosseiros (fenos e palhas) para uso exclusivo dos animais da própria exploração. Neste exemplo temos proveitos no momento em que produzimos fenos e palhas e temos custos cada vez que estes são consumidos pelos animais.

Receitas que não traduzem proveitos podem ocorrer sempre que se vende património ou existências produzidas em períodos anteriores. Similarmente existem despesas que não se traduzem em custos quando se realiza investimento (em equipamentos, animais ou terra) ou se adquire para armazenar uma quantidade superior à consumida num ano. Existem assim circuitos independentes (de produtos físicos e monetários) que os gestores devem identificar e controlar isoladamente.





*Figura 42 - Dili - Movimento diário*

A **lógica económica diz respeito à criação e consumo de riqueza** e, logo, apenas considera custos e proveitos. O objetivo de todas as empresas é o maior resultado económico possível de forma sustentada e assim devem conhecer e acompanhar o seu valor constantemente.

Por outro lado, existe um **circuito monetário ou de tesouraria** que diz respeito apenas às transferências de fundos entre a empresa e terceiros. Os saldos bancários crescentes podem ser uma consequência mas não o objetivo das empresas. Devem ser geridos com extremo rigor na medida em que podem potenciar ou limitar a criação de riqueza.

O **circuito financeiro** é relativo a direitos e deveres (de receber e pagar) e está habitualmente entre os dois circuitos identificados anteriormente. Está sempre associado ao circuito de tesouraria (exceto nos casos de incumprimento de pagamento) mas desfasado temporalmente.

É importante relembrar que nem todos os bens passam por estes três circuitos (como o autoconsumo) e que existem recursos cuja utilização acarreta custos de natureza distinta (como a utilização de máquinas com combustíveis, lubrificantes, manutenção e amortização).

## *11. Despesa e encargo*

As despesas de Encargos Gerais (EG) são despesas que decorrem do normal funcionamento da instituição e são elegíveis desde que se baseiem nos custos reais incorridos com a



execução do projeto e sejam a este imputados numa base pro-rata, segundo um método de cálculo justo e equitativo, devidamente justificado e periodicamente revisto, até ao limite de 20% das despesas diretas elegíveis da correspondente participação no projeto. A realização de despesa deve ter sempre subjacente o princípio da razoabilidade, pelo que a afetação dos EG aos projetos deve responder, de forma inequívoca, a necessidades objetivas e devidamente justificadas.

Encontrando-se previsto no “Regulamento de Acesso a Financiamento de Projetos de Investigação Científica e Desenvolvimento Tecnológico” que a metodologia de apuramento destes encargos possa ser substituída pela aplicação de um regime forretário em função da realização das despesas diretas do projeto, foi superiormente homologado, em 01/06/2011, pelo então Senhor Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, a implementação da justificação das despesas com EG das entidades beneficiárias através da aplicação de uma taxa forretária até ao limite de 20% das despesas diretas elegíveis de cada projeto.

Este procedimento de simplificação incide sobre:

- ❖ Despesa de EG efetuada pelas instituições proponentes ou participantes nos projetos, exclusivamente financiadas por Orçamento de Estado, independentemente do projeto ser cofinanciado pelo FEDER no âmbito do Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE);
- ❖ Despesa realizada a partir de 1 de Janeiro de 2011.

Face ao exposto, existem, atualmente, dois procedimentos distintos para justificação das despesas de EG:

- ❖ Aplicação de uma metodologia de imputação de EG (previamente aprovada junto da FCT);
- ❖ Aplicação de uma taxa forretária até ao limite de 20% das despesas diretas elegíveis de cada projeto, justificada mediante submissão de uma Declaração de Encargos Gerais.

Não obstante, em qualquer uma das situações, o valor de EG imputado deverá, ao longo da execução do projeto, manter-se proporcional ao montante total das despesas diretas consideradas elegíveis.



### **Submissão de Despesas**

A apresentação de despesas de EG por parte das entidades beneficiárias, é efetuada em formato eletrónico, através do Portal de Ciência e Tecnologia (PCT) em <http://pct.fct.mctes.pt>, de acordo com o descrito no ponto 4 das Normas de Execução Financeira e com as instruções constantes do Manual de Submissão de Listagens de Despesas.

Quando a imputação das despesas de EG se baseia numa metodologia de cálculo previamente aprovada, cada instituição deverá, ainda, garantir que a FCT dispõe dos dados necessários à verificação das taxas de imputação (as quais devem respeitar a metodologia). O envio destes elementos poderá processar-se juntamente com a documentação em papel relativa ao respetivo pedido de reembolso a remeter à FCT e por correio eletrónico (para o respetivo técnico gestor do Grupo de Gastos Gerais ou para o email geral [gastos.gerais@fct.mctes.pt](mailto:gastos.gerais@fct.mctes.pt)).

### **Elegibilidade de Despesas**

São consideradas elegíveis no âmbito desta rubrica orçamental as despesas que, cumulativamente, se encontrem suportadas por documento fiscalmente válido, respeitem o período de execução do projeto e resultem do incremento de custos da instituição pelo facto de executar o(s) projeto(s) em causa, sendo, no entanto, da responsabilidade da instituição garantir as condições de acolhimento necessárias para o desenvolvimento dos projetos.

Consideram-se elegíveis, a título de EG, as despesas incorridas, nomeadamente, com:

- Consumos de energia;
- Água;
- Aquecimento, gás, combustível, se necessário às atividades de apoio transversal aos projetos;
- Comunicações (telefones fixos, fax, correios, comunicações informáticas);
- Apoio informático (licenças de software, utilização de bases de dados on-line);
- Apoio bibliográfico (assinatura de revistas que não as diretamente imputáveis ao projeto, subscrição de bibliotecas digitais);
- Manutenção de equipamento (climatização, elevadores e fotocopiadoras);
- Limpeza, segurança e vigilância (seguros de incêndio ou intrusão);
- Material de secretaria (material de escritório e informático);





- Aluguer de espaços (excecionalmente e apenas nos casos em que na candidatura fique demonstrado ser imprescindível para a execução do projeto);
- Aquisição de serviços externos de contabilidade / advocacia;
- Despesas com pessoal sem vínculo à Administração Pública (desde que exerçam funções de apoio administrativo, contabilístico ou de gestão à execução dos projetos);
- Custos operacionais / amortizações de equipamentos (elétricos e eletrónicos) relacionados com a estrutura geral da Instituição (Exemplo: computador afeto ao departamento financeiro para elaboração da contabilidade geral da Instituição);
- Despesas relativas a pedidos de certidões às Finanças e à Segurança Social.

### **Justificação das Despesas**

#### Metodologia de Imputação de EG

A metodologia de cálculo para a imputação de EG aplicada pelas instituições carece de aprovação por parte da FCT, I.P., previamente à submissão deste tipo de despesas no PCT. De modo a agilizar o processo de aprovação, a proposta de metodologia deverá ser inicialmente enviada por email para [gastos.gerais@fct.mctes.pt](mailto:gastos.gerais@fct.mctes.pt).

No caso de projetos em que participam várias instituições que pretendem apresentar despesas deste tipo, cada uma delas deverá dispor da sua metodologia de cálculo de EG devidamente aprovada pela FCT.

A metodologia de imputação tem como objetivo a definição de um método geral de cálculo para determinar o peso de cada atividade (por exemplo: um projeto) relativamente ao global da instituição (todas as atividades: ensino + investigação + outras), por cada período previamente determinado (por exemplo: mês, trimestre).

A metodologia de imputação de EG não deve ser limitada a projetos específicos, por forma a que, uma vez aprovada, possa ser aplicada a todos os projetos financiados ou a financiar pela FCT, em que a instituição seja, ou venha a ser, instituição proponente ou participante. Deste modo, não será necessária a aprovação de metodologias projeto a projeto, tendo apenas, posteriormente, que serem disponibilizados os dados para a determinação das taxas de imputação de cada projeto / período.



A taxa obtida pela metodologia para determinado projeto deverá ser aplicada a cada despesa de EG apresentada no mesmo, ou seja, esta taxa representa o máximo permitido para a imputação de cada despesa de EG no âmbito do projeto correspondente.

Relativamente à periodicidade para o cálculo das taxas, esta não deverá ser superior a trimestral, atendendo aos esforços que têm vindo a ser desenvolvidos no sentido de aproximar o encerramento financeiro dos projetos à sua data de finalização. Desta forma, o apuramento das taxas de imputação será efetuado com maior regularidade (por exemplo, em 4 períodos por ano: janeiro - março, abril - junho, julho - setembro e outubro - dezembro), possibilitando a apresentação dos EG e o encerramento de projetos que têm a respetiva data de finalização ao longo do ano.

A proposta de metodologia de imputação de EG deverá incluir os seguintes tópicos:

- Breve apresentação da instituição e descrição sucinta das atividades desenvolvidas;
- Descrição do método de cálculo a aplicar, incluindo a(s) fórmula(s) utilizada(s) e a definição da periodicidade das taxas;
- Tipo de despesas que a instituição pretende apresentar nesta rubrica orçamental;
- Menção à existência e localização concreta do dossier de EG devidamente organizado, no qual passarão a constar os originais ou cópias autenticadas dos documentos comprovativos das despesas, com a devida aposição do carimbo referente ao(s) respetivo(s) programa(s) de financiamento;
- Quando um mesmo documento é imputável a diversos projetos deverá ser anexa uma folha discriminando as percentagens a suportar por cada projeto, o que não dispensa a aposição do(s) carimbo(s) reportando ao(s) programa(s) de financiamento no original, indicando a percentagem de imputação da totalidade dos projetos de cada financiamento.

As metodologias de imputação das despesas de EG podem dividir-se em quatro grandes grupos, sendo a taxa de imputação de um projeto calculada com base num dos seguintes quocientes:

- Área afeta ao projeto relativamente à área coberta total da instituição;
- Tempo dedicado ao projeto relativamente ao tempo de dedicação de um dado universo (Exemplo: Corpo docente da instituição);



- Despesa direta executada no projeto relativamente à despesa total da instituição;

Divisão pelo número de projetos em execução num dado período (distribuição equitativa da despesa) [Geralmente, apenas válida para instituições que se dedicam exclusivamente à execução de projetos].

### Área Ocupada

É calculado o espaço útil atribuído à execução de um projeto e a respetiva percentagem de afetação. Este espaço pode ser de dois tipos:

- Espaço associado à execução material;
- Espaço associado à gestão

A taxa de imputação é o quociente entre o *espaço ocupado pelo projeto multiplicado pela percentagem de afetação* e o *espaço total da instituição*.

Elementos de apresentação obrigatória por projeto e por período:

- Valor total da área útil da instituição;
- Valor da área útil afeta a cada projeto;
- Percentagem de tempo de afetação a cada projeto da área ocupada.

Exemplo de imputação por área ocupada				
Período Y				
Atividades	Áreas ocupadas	Tempo / % de ocupação	Área efetiva do projeto	Taxa de Imputação (%)
Projeto A	A	a	=A*a	%ProjA = (A*a)/T
Projeto B	B	b	=B*b	%ProjB = (B*b)/T
Unidade U	U	u	=U*u	%UnidU = (U*u)/T
...	...	...	...	...
Outras Atividades	W	w	=W*w	%AtivW = (W*w)/T
Total na Instituição			T=(A*a)+(B*b)+... +(W*w)	100%=%ProjA+%ProjB+... +%ActivW



### Tempo de Dedicção

Neste modelo poderá ser considerado o tempo de dois tipos de colaboradores:

- Tempo dedicado pelo pessoal administrativo;
- Tempo dedicado pelos elementos da Equipa de Investigaçção.

A taxa de imputaçção apresentada é o quociente entre o *tempo dedicado ao projeto de um universo de colaboradores num dado período* e o *tempo total de trabalho na Instituiçção desses mesmos colaboradores nesse mesmo período*.

Elementos de apresentaçção obrigatória por projeto e por período:

- Tempo total de trabalho na Instituiçção;
- Tempo dedicado à gestçção / investigaçção do projeto;
- Percentagem de imputaçção apurada.

1º Exemplo de imputaçção por tempo de dedicaçção		
Período Y		
Atividades	ETIs #	Taxa de Imputaçção (%)
Projeto A	a	%ProjA = a/T
Projeto B	b	%ProjB = b/T
...	...	...
Outras Atividades	w	%AtivW = w/T
Total de ETIs na Instituiçção	$T = a+b+...+w$	100%=%ProjA+%ProjB+... +%ActivW

(#) Equivalente a Tempo Integral (1 ETI tempo dedicado à atividade equivale ao tempo de trabalho de uma pessoa em exclusividade)



2º Exemplo de imputação por tempo de dedicação		
Período Y		
Atividades	Horas de Dedicação	Taxa de Imputação (%)
Projeto A	a	$\%ProjA = a/T$
Projeto B	b	$\%ProjB = b/T$
...	...	...
Outras Atividades	w	$\%ActivW = w/T$
Total de Horas na Instituição	$T = a+b+...+w$	$100\% = \%ProjA + \%ProjB + ... + \%ActivW$

No caso de ser considerado o tempo de trabalho da equipa de investigação, o respetivo tempo de dedicação ao projeto tem de corresponder aos dados constantes da candidatura do projeto ou das alterações autorizadas pela FCT, I.P.

### Despesa executada

A ideia subjacente a este método é a de que o quociente entre a *despesa direta executada por um dado projeto* e o *total da despesa direta da instituição* traduz o peso do projeto nas despesas de EG da instituição.

Elementos de apresentação obrigatória por projeto e por período:

- Valor total da despesa direta da instituição (sem EG);
- Valor da despesa direta da instituição (sem EG) executada no âmbito do projeto;
- Percentagem de imputação apurada.

Exemplo de imputação por despesa executada		
Período Y		
Atividades	Despesa Executada	Taxa de Imputação (%)
Projeto A	a	$\%ProjA = a/T$
Projeto B	b	$\%ProjB = b/T$
...	...	...
Outras Atividades	w	$\%ActivW = w/T$
Total de Despesa Executada na Instituição	$T = a+b+...+w$	$100\% = \%ProjA + \%ProjB + ... + \%ActivW$



## Distribuição Equitativa

É determinado o número de projetos / atividades de investigação em execução num dado período (n) e a taxa de imputação por projeto / atividades será  $1/n$ , pelo que a despesa de EG é distribuída equitativamente pelos projetos.



Figura 43 - Sede da CGD / BNU em Díli

## 12. Sistemas disponíveis de escrituração;

Ao ser arquivado, o documento é eliminado fisicamente do banco de dados do sistema R/3. Por esse motivo, o utilizador deve registar todos os lançamentos numa conta antes de eliminá-los, de modo a fundamentar o saldo dessa conta numa data posterior com base nas partidas individuais correspondentes dos documentos arquivados. No sistema R/3, este relatório é chamado de escrituração de contas.

Há diversos programas disponíveis no sistema com a finalidade de ajudá-lo a criar a escrituração de contas. Esses programas analisam os documentos e os dados mestre, além de listar:

- Os lançamentos executados em cada conta
- O transporte de saldo
- A situação da conta com base em cada período

As partidas individuais são ordenadas automaticamente durante esse processo. Além disso, o sistema adiciona todas as partidas individuais de uma determinada conta e as compara à situação da conta total. Se os totais não forem iguais, o sistema emite uma mensagem apropriada.



## Tipos de escrituração de contas

As tabelas a seguir listam os programas utilizados na produção da escrituração de contas.

### Programas de escrituração de contas

Método de ordenação	Apenas do sistema <i>on-line</i>	Escrituração de contas integral
Cronológica	RFHABU00	RFKLET00 (Extrato) RFKLBU10 (Impressão)
Baseada em partidas em aberto	RFKKBU00	RFKKET00 (Extrato) RFKKBU10 (Impressão)

Os programas podem ser diferenciados de duas formas:

#### Método de ordenação

No sistema R/3, há uma diferença entre ordenação cronológica e ordenação por partida em aberto:

- **Cronológica:** As partidas em aberto são ordenadas cronologicamente pela data de lançamento e pelo número de documento.
- **Partida em aberto:** É utilizada nas contas administradas com base nas partidas em aberto. As partidas em aberto são ordenadas da seguinte forma: primeiro, as partidas saldadas, ordenadas pela data em que foram saldadas; em seguida, todas as partidas em aberto, ordenadas pela data de lançamento.

#### Origem dos dados:

- **On-line:**

O utilizador só pode produzir a escrituração de contas a partir do sistema *on-line*. O sistema imprime uma lista do estado atual dos dados. A partir dessa lista, é possível criar um set de dados, que pode ser gravado em microfichas. A desvantagem desse procedimento é que o sistema só pode documentar os dados **atuais** disponíveis. No entanto, ele pode ser útil na produção de uma escrituração de contas intermediária (por exemplo, mensalmente) durante o exercício.



- Extrato:

O utilizador pode transferir o extrato para um ficheiro UNIX e, em seguida, atualizá-lo sempre que novos dados se tornem disponíveis *on-line*. Esse método permite que ele mantenha um registo atualizado de todos os dados *on-line*. Ele pode ser útil no momento de gravar todos os dados ao longo de um ano.

Os programas para produção de escrituração de contas analisam sempre **todas as contas**. No entanto, só é possível criar uma escrituração de contas cronológica *on-line* para as contas do Razão. Posteriormente, ela deve ser utilizada para imprimir o Razão.

**Antes** de arquivar os documentos, o utilizador sempre deve criar a escrituração de contas total.

### **Escrituração de contas total**

Ao produzir a escrituração de contas integral, o utilizador deve criar um ficheiro UNIX com todas as partidas da conta encontradas no sistema. Em cada escrituração de contas posterior, o sistema adiciona as partidas disponíveis *on-line* às que estão registadas no file UNIX. Esse procedimento garante que as partidas liquidadas no file UNIX e todas as partidas no sistema *on-line* sejam incluídas no relatório. O sistema ordena as partidas automaticamente durante a criação da escrituração de contas integral.

Os dados são compactados ao serem gravados e os dados da escrituração de contas existentes devem ser convertidos com o programa RFXKETUM. Antes de fazer isso, o utilizador deve definir os ficheiros de trabalho acumulados no Guia de Implementação da Contabilidade Geral.

### **Criação da escrituração de contas**

Para iniciar o relatório da escrituração de contas, saltar para a tela do Razão e marcar a sequência de menu *tarefas periódicas* ® *Encerramento* ® *Documento* ® *Seleção de relatório*. Em seguida, marcar o programa apropriado para a escrituração de contas na estrutura de relatórios, em *Conformidade / Documento*.





## 13. Fatores / produtos;

Os fatores de produção (ou inputs) são bens, duráveis ou não, utilizados para produzir outros bens mediante a utilização de determinados processos e tecnologias de produção. Em modelos económicos teóricos, cada um dos fatores de produção é incluído numa função a que é dada a designação de função produção, a qual procura medir a quantidade máxima de produção para diferentes quantidades de fatores produtivos.

### Categorias / Tipos de Fatores de Produção

Uma das categorias de fatores de produção são os *inputs* duráveis, isto é, não consumidos durante o processo produtivo. Tradicionalmente os economistas classificam os fatores de produção em três grandes categorias: terra, trabalho e capital:

- Terra: é considerado como um fator de produção primário e representa, em sentido lato, a terra utilizada na produção agrícola e pecuária, a terra para implantação de edifícios e outras construções, os recursos minerais e outros tais como o ar e a água;
- Trabalho: tal como a Terra, é considerado como um fator de produção primário; representa não apenas o tempo de trabalho humano despendido na produção, mas também as capacidades e conhecimentos das pessoas utilizados na produção; este fator produtivo é geralmente considerado como a chave do desenvolvimento económico;
- Capital: inclui todos os bens duráveis produzidos com o fim de produzirem ou apoiarem na produção de outros bens ou serviços; podem ser incluídos neste tipo de fatores produtivos as máquinas industriais, os equipamentos informáticos, os equipamentos de telecomunicações, os equipamentos de transportes, as instalações, entre diversos outros.

### Fatores de Produção Fixos e Variáveis

Uma distinção geralmente efetuada entre fatores de produção é quanto à sua flexibilidade no curto prazo. Quando é possível variar a quantidade do fator de produção no curto prazo, é dada a esse fator a designação de fator de produção variável. Pelo contrário, quando não é possível variar a quantidade do fator de produção no curto prazo, mas



apenas no longo prazo, é-lhe dada a designação de fator de produção fixo. Numa empresa, os fatores de produção com maior facilidade de alteração são as matérias-primas e o fator trabalho e o mais difícil (e por isso considerado como fixo no curto prazo) é o fator capital.

### 14. Plano de contas

O **plano de contas** é construído na ótica do empresário agrícola e deve ser organizado segundo aquilo que o empresário pretende ter como resultados; a sua análise detalhada ajuda a que a empresa seja mais rentável ou menos rentável, pois pode inverter e corrigir muita coisa se disso souber a tempo e horas.

O que se apresenta a seguir são indicações e sugestões, pelo que cada um fará como melhor entender.

Na contabilidade agrícola existe um conceito que aqui de certo modo é referido, isto é, as plantas e os animais não são produtos que se armazenem para depois serem transacionados, eles vivem tem custos constantes e em muitos casos dão despesas cujas receitas só vem no exercício seguinte, disso é exemplo os custos com a cultura de trigo feita no ano x e cuja colheita (receita) só é real no ano seguinte. Em contabilidade dá-se o nome de “avanço à cultura”. Trata-se de certo modo de um empréstimo, o ano x empresta ao ano seguinte, mas a receita pertence ao ano seguinte, daí que essa despesa deva ser transferida contabilisticamente.

#### Sumário

1. Atividades Agrícolas
  - 1.1. Cultura Temporária
  - 1.2. Cultura Permanente
    - 1.2.1. Produção da Cultura Permanente
  - 1.3. Registos Contáveis
2. Atividades Pecuárias
  - 2.1. Registos Contáveis
3. Receitas da Atividade Rural
4. Despesas de Custo
5. Avaliação das Existências em Armazém
6. Modelo de Plano de Contas



## 1. ATIVIDADES AGRÍCOLAS

Para a classificação de cultura agrícola consideramos, basicamente, dois tipos de cultura:

- a. cultura temporária;
- b. cultura permanente.

### 1.1 - Cultura Temporária

São aquelas sujeitas à replantação após a colheita, possuindo período de vida muito curto entre o plantação e a colheita, como por exemplo as culturas de feijão, legumes, arroz, trigo, etc. Durante o ciclo produtivo, os custos pagos ou ocorridos, nesta cultura, serão acumulados em conta específica que pode ser intitulada como «Cultura Temporária em Formação» - Existências - Ativo Circulante.

Após a colheita, esta conta deverá pelo seu valor de custo ser transferida para uma nova conta, que poderá ser denominada «Produtos Agrícolas» - Existências - Ativo Circulante, especificando-se o tipo de produto.

### 1.2 - Cultura Permanente

São aquelas não sujeitas ao replantação após a colheita, uma vez que propiciam mais de uma colheita ou produção, bem como apresentam prazo de vida útil superior a um ano, como por exemplo: laranjeiras, macieiras, plantações de café, etc.

Durante a formação dessa cultura, os gastos são acumulados na conta “Cultura Permanente em Formação - Imobilizado”.

Quando atingir a sua maturidade e estiver em condições de produzir, o saldo da conta da cultura em formação será transferido para a conta “Cultura Permanente Formada - Imobilizado”, especificando-se o tipo de cultura.

Esta conta está sujeita à depreciação, a partir do mês em que começar a produzir.

#### 1.2.1 - Produção da Cultura Permanente

Durante o período de formação do produto a ser colhido (café, laranja, etc.), os custos pagos ou incorridos serão acumulados em conta específica, que poderá ser denominada de “Colheita em Andamento - Existências em Armazém - Ativo Circulante”, devendo-se especificar o tipo de produto que vai ser colhido.



Após a colheita, esta conta deverá ser baixada pelo seu valor de custo e transferida para uma nova conta denominada “Produtos Agrícolas - Existências”, especificando-se o tipo de produto colhido.

### 1.3 - Registos Contábeis

Os registos contábeis devem evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, com obediência aos Princípios Fundamentais de Contabilidade, observando-se o seguinte:

I - os bens originários de culturas temporárias e permanentes devem ser avaliados pelo seu valor original, por todos os custos integrantes do ciclo operacional, na medida de sua formação, incluindo os custos imputáveis, direta ou indiretamente, ao produto, tais como sementes, irrigações, adubos, fungicidas, herbicidas, inseticidas, mão de obra e encargos sociais, combustíveis, energia elétrica, secagens, depreciações de prédios, máquinas e equipamentos utilizados na produção, arrendamentos de máquinas, equipamentos e terras, seguros, serviços de terceiros, fretes e outros;

II - os custos indiretos das culturas, temporárias ou permanentes, devem ser apropriados aos respetivos produtos;

III - os custos específicos de colheita, bem como de benefício, acondicionamento, armazenagem e outros necessários para que o produto resulte em condições de comercialização, devem ser contabilizados em conta de Existências de Produtos Agrícolas;

IV - as despesas pré-operacionais devem ser amortizadas a partir da primeira colheita. O mesmo tratamento contável também deve ser dado às despesas pré-operacionais, relativas às novas culturas, em entidade agrícola já em atividade;

V - os custos com desmatamento, corretivos de solo e outras melhorias para propiciar o desenvolvimento das culturas agrícolas que beneficiarão mais de uma safra devem ser contabilizados pelo seu valor original, no Ativo Diferido, como encargo das culturas agrícolas desenvolvidas na área, deduzidas as receitas líquidas obtidas com a venda dos produtos oriundos do desmatamento;

VI - a exaustão dos componentes do Ativo Imobilizado relativos às culturas permanentes, formado por todos os custos ocorridos até ao período



imediatamente anterior ao início da primeira colheita, tais como preparação da terra, novas plantas ou sementes, mão de obra, etc., deve ser calculada com base na expectativa de colheitas, de sua produtividade ou de sua vida útil, a partir da primeira colheita;

VII - os custos incorridos que aumentem a vida útil da cultura permanente devem ser adicionados aos valores imobilizados;

VIII - as perdas correspondentes à frustração ou ao retardamento da safra agrícola devem ser contabilizadas como despesa operacional;

IX - os ganhos decorrentes da avaliação de Existências do Produto pelo valor de mercado devem ser contabilizados como receita operacional, em cada exercício social;

X - os custos necessários para a produção agrícola devem ser classificados no Ativo da entidade, segundo a expectativa de realização:

- a. no Ativo Circulante, os custos com as existências de produtos agrícolas e os custos com operações culturais ou de safra necessários para a colheita no exercício seguinte;
- b. no Ativo Permanente Imobilizado, os custos que beneficiarão mais de um exercício.

## 2. ATIVIDADES PECUÁRIAS

Na contabilidade da empresa com exploração de atividade pecuária, o rebanho existente deverá ser classificado de acordo com o tipo de criação e finalidade:

I - No Imobilizado - Ativo Permanente:

- a. Gado Reprodutor: representado por bovinos, suínos, ovinos, equinos e outros destinados à reprodução, ainda que por inseminação artificial;
- b. Rebanho de Renda: representado por bovinos, suínos, ovinos, equinos e outros que a empresa explora para produção de bens que constituem objeto de suas atividades;
- c. Animais de Trabalho: representados por equinos, bovinos, muares, asininos destinados a trabalhos agrícolas, sela e transporte.

Em decorrência dessa classificação no Ativo Permanente, esses bens ficam sujeitos à depreciação a partir do momento em que estiver em condições de produzir ou posto em funcionamento ou uso.



### II - Disponibilidades - Ativo Circulante:

Classificam-se no Ativo Circulante as disponibilidades, os direitos realizáveis no curso do exercício social subsequente e as aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.

Portanto, os rebanhos que se destinam à venda ou a consumo serão registrados nessa conta e ficarão sujeitos à avaliação de Existências, pelo preço de mercado, custo médio ou inventário físico.

### III - Crias novas:

É recomendável que a cria recém-nascida seja classificada primeiramente nas Existências - AC até que atinja uma idade em que possa ser analisada a sua habilidade para o trabalho, procriação ou engorda, quando então será definida a sua permanência no Ativo Circulante ou a sua reclassificação para o Imobilizado - AP.

O valor do custo das crias nascidas poderá ser apurado pelo preço real de custo ou pelo preço corrente de mercado, gerando nesse último caso uma receita de «superveniência ativa».

O desaparecimento ou morte de animais terá seus valores registrados em conta de resultado como «insubsistências ativas».

## 2.1 - Registos Contábeis

Os registros contábeis devem evidenciar as contas de receitas, custos e despesas, com obediência aos Princípios Fundamentais de Contabilidade, observando-se o seguinte:

I - os animais originários da cria ou da compra para recria ou engorda são avaliados pelo seu valor original, na medida de sua formação, incluindo todos os custos gerados no ciclo operacional, imputáveis, direta ou indiretamente, tais como: rações, medicamentos, inseticidas, mão de obra e encargos sociais, combustíveis, energia elétrica, depreciações de prédios, máquinas e equipamentos utilizados na produção, arrendamentos de máquinas, equipamentos ou terras, seguros, serviços de terceiros, fretes e outros;

II - as despesas pré-operacionais devem ser amortizadas à medida que o ciclo operacional avança em relação à criação dos animais ou à produção de seus derivados;

III - nas atividades de criação de animais, os componentes patrimoniais devem ser avaliados como segue:



- a. o nascimento de animais, conforme o custo acumulado do período, dividido pelo número de animais nascidos;
  - b. os custos com os animais devem ser agregados ao valor original à medida que são incorridos, de acordo com as diversas fases de crescimento; e
  - c. As existências de animais devem ser avaliadas segundo a idade e a qualidade dos mesmos;
- IV - os animais destinados à reprodução ou à produção de derivados, quando deixarem de ser utilizados para tais finalidades, devem ter seus valores transferidos para as Contas de Existências, no Ativo Circulante, pelo seu valor contável unitário;
- V - as perdas por morte natural devem ser contabilizadas como despesa operacional, em decorrência de risco inerente à atividade;
- VI - os ganhos decorrentes da avaliação de existências do produto pelo valor de mercado devem ser contabilizados como receita operacional, em cada exercício social.

### **3. RECEITAS DA ATIVIDADE RURAL**

As receitas operacionais da atividade rural são as provenientes do giro normal da empresa, em decorrência da exploração das respectivas atividades rurais.

Entende-se por giro normal da empresa as receitas diversas que sejam inerentes à atividade rural, como por exemplo o aluguer ou arrendamento de bens imobilizados utilizados na produção, bem como o ganho de capital apurado na alienação de bens do ativo imobilizado, excetuando a terra nua.

### **4. DESPESAS DE CUSTEIO**

Consideram-se despesas de custeio, dedutíveis no apuramento do resultado da atividade rural, as necessárias à percepção dos rendimentos e à manutenção da fonte produtora e que estejam relacionadas com a natureza da atividade exercida, apropriando-as em função do regime de competência.

### **5. AVALIAÇÃO DE EXISTÊNCIAS**

As existências finais de produtos agrícolas, animais e extrativos existente no encerramento do período, deverão ser avaliadas com base num dos seguintes critérios de avaliação:



- a. custo médio;
- b. custo de aquisições mais recentes (PEPS);
- c. inventário físico (contagem física) avaliado aos preços unitários praticados mais recentemente nas compras; e
- d. preços correntes no mercado.

Observe-se que a avaliação das existências a preços de mercado, embora de apuramento mais prático, implica no reconhecimento da valorização como receita tributável no período.

### **6. MODELO DE PLANO DE CONTAS**

O elenco sugerido serve de contribuição para a elaboração de um Plano de Contas condizente para a empresa agropecuária, cabendo, pois, ao profissional da área contabilística e ao empresário, proceder ao detalhe ou exclusão e à codificação das contas com a finalidade de adaptá-lo às necessidades da empresa e à subdivisão mais ou menos detalhada que pretende.

#### 11. ATIVO CIRCULANTE

##### 111. Disponibilidades

###### 111.1. Caixa

###### 111.2. Bancos com Movimento

###### 111.3. Numerário em Trânsito

###### 111.4. Aplicações Financeiras

###### 111.5. Depósitos Bancários Vinculados

##### 112. Clientes

###### 112.1. Promissórias a Receber

###### 112.2. Promissórias a Receber - Empresas Ligadas

###### 112.3. (-) Venda para Entrega Futura

###### 112.4. (-) Promissórias Descontadas

###### 112.5. (-) Créditos de Liquidação Duvidosa

##### 113. Créditos Diversos

###### 113.1. Títulos a Receber

###### 113.2. Empréstimos a Receber





- 113.3. Cheques a Receber
- 113.4. Lucros e Dividendos a Receber
- 113.5. Bancos - Contas Vinculadas
- 113.6. (-) Créditos de Liquidação Duvidosa
- 113.7. Adiantamentos
  - 113.7.1. Adiantamento para Viagens
  - 113.7.2. Adiantamento para Despesas
  - 113.7.3. Adiantamento de Salários
  - 113.7.4. Adiantamento de 13º Salário
  - 113.7.5. Adiantamento de Férias
  - 113.7.6. Adiantamentos a Terceiros
- 114. Impostos e Contribuições a Recuperar
  - 114.1. Aplicações Financeiras a Recuperar
- 115. Aplicações Financeiras
  - 115.1. Depósito a Prazo Fixo
  - 115.2. Letras de Câmbio
- 116. Rebanhos e aves
  - 116.1. Rebanho bovino em formação
    - 116.1.1. Bezerros de 0 a 12 meses
    - 116.1.2. Bezerras de 0 a 12 meses
    - 116.1.3. Novilhos de 13 a 24 meses
    - 116.1.4. Novilhas de 13 a 24 meses
  - 116.2. Rebanho bovino para corte
    - 116.2.1. Gado de engorda
    - 116.2.2. Touros descartados
  - 116.3. Rebanho bovino em trânsito
    - 116.3.1. Reses em trânsito
    - 116.3.2. Reses a classificar
    - 116.3.3. Reses em pastagens de terceiros
    - 116.3.4. Reses em confinamento
  - 116.4. Manadas de equinos
  - 116.5. Rebanho de ovinos



- 116.6. Rebanho de caprinos
- 116.7. Varas de porcos (suínos)
- 116.8. Aves
  - 116.8.1. Aves poedeiras
  - 116.8.2. Aves de corte
- 117. Culturas
  - 117.1. Culturas temporárias
    - 117.1.1. de feijão
    - 117.1.2. de milho
  - 117.2. Culturas permanentes - colheita
    - 117.2.1. café
    - 117.2.2. cana de açúcar
    - 117.2.3. laranja
- 118. Existências
  - 118.1. Existências de produtos agrícolas
    - 118.1.1. milho
    - 118.1.2. arroz
    - 118.1.3. feijão
  - 118.2. Existências de sementes em armazém
  - 118.4. Existências de fertilizantes
    - 118.4.1. Insumos para a pecuária
    - 118.4.1. Fertilizantes para a agricultura
  - 118.5. (-) Provisão p/ Ajuste ao Valor de Mercado
- 119. Despesas a Apropriar
  - 119.1. Prémios de Seguros
  - 119.2. Encargos Financeiros
  - 119.3. Assinaturas de Publicações
  - 119.4. Alugueres e Arrendamentos
- 12. ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO
  - 121. Títulos a Receber
    - 121.1. Créditos com Acionistas
    - 121.2. Créditos com Diretores
    - 121.3. Créditos com Empresas Ligadas



- 121.4. Depósitos Bancários Vinculados
- 121.5. Títulos da Dívida Agrária
- 122. Aplicações Financeiras
  - 122.1. Depósito a Prazo Fixo
  - 122.2. Letras de Câmbio
  - 122.3. Títulos Estatais
  - 122.4. Mercado de Ações
  - 122.5. Títulos e Valores Mobiliários
  - 122.6. (-) Provisão para Ajuste ao Valor de Mercado
  - 122.7. (-) Provisão para Perdas
- 123. Empréstimos Compulsórios
- 124. Despesas a Apropriar
- 125. Depósitos por Incentivos Fiscais
  - 125.1. (-) Provisão para Perdas
- 13. ATIVO PERMANENTE - INVESTIMENTOS
  - 131. Participações
    - 131.1. Empresas Controladas
    - 131.2. Empresas Coligadas
    - 131.3. Aquisição de Investimentos
    - 131.4. (-) Amortização Acumulada
  - 132. Participações Noutras Empresas
  - 133. Participações por Incentivos Fiscais
- 14. ATIVO IMOBILIZADO
  - 141. Imóveis
    - 141.1. Terrenos
      - 141.1.1. Terrenos da propriedade agrícola
      - 141.1.2. Pastagens
    - 142. Edificações da produção pastoril
      - 142.1. Pocilgas
      - 142.2. Estábulos
      - 142.3. Currais
      - 142.4. Confinamentos



- 142.5. Aviário
- 143. Edificações da produção agrícola
  - 143.1. Silos
  - 143.2. Depósitos
- 144. Construções residenciais
  - 144.1. Residência sede
  - 144.2. Residência de funcionários
- 145. Outras edificações
  - 145.1. Pomares
  - 145.2. Barragens e açudes
  - 145.3. Pista de aviação
  - 145.4. Poços artesianos
- 146. Veículos máquinas e equipamentos
  - 146.1. Camiões
  - 146.2. Tratores
  - 146.3. Aeronaves
  - 146.6. Ferramentas
  - 146.7. Aparelhos e equipamentos de laboratório
  - 146.8. Aparelhos de inseminação artificial
  - 146.9. Móveis e utensílios
- 147. Rebanhos e aves
  - 147.1. Reprodutores
    - 147.1.1. Gado
    - 147.1.2. Aves
  - 147.2. Matrizes
    - 147.2.1. Gado
    - 147.2.2. Aves
  - 147.3. Aves poedeiras
  - 147.4. Gado leiteiro
- 148. Culturas permanentes
  - 148.1. Café
  - 148.2. Maçã



## 15. ATIVO DIFERIDO

### 151. Gastos Pré-Operacionais

#### 151.1. Gastos de Organização

#### 151.2. Gastos de Reorganização

### 152. (-) Amortização Acumulada

## 21. PASSIVO CIRCULANTE

### 211. Empréstimos e Financiamentos

#### 211.1. Empréstimos Bancários

#### 211.2. Empréstimos do Exterior

#### 211.3. Financiamentos Bancários

#### 211.4. Financiamentos do Exterior

#### 211.5. Títulos a Pagar

#### 211.6. Adiantamento sobre Contrato de Câmbio

### 212. Fornecedores

#### 212.1. Fornecedores Nacionais

#### 212.2. Fornecedores do Exterior

### 213. Impostos e Contribuições a Recolher

#### 213.1. Contribuição Social sobre Lucro Líquido

#### 213.2. Contribuição Sindical

### 214. Contas a Pagar

#### 214.1. Salários

#### 214.2. Honorários

#### 214.3. Fretes e Carregos

#### 214.4. Gratificações

#### 214.5. Alugueres

#### 214.6. Energia Elétrica

#### 214.7. Telefone

#### 214.8. Água e Esgoto

#### 214.9. Comissões

#### 214.10. Seguros

### 215. Obrigações com Terceiros

#### 215.1. Adiantamento de Clientes



- 216. Dividendos e Lucros a Pagar
- 217. Provisões para Tributos e Contribuições
  - 217.1. Provisão para Imposto de Renda
  - 217.2. Provisão para Contribuição Social sobre Lucro Líquido
- 218. Outras Provisões
  - 218.1. Provisão para Férias
  - 218.2. Provisão para 13º Salário
- 22. PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO
- 221. Empréstimos e Financiamentos
  - 221.1. Empréstimos Bancários
  - 221.2. Empréstimos do Exterior
  - 221.3. Financiamentos Bancários
  - 221.4. Financiamentos do Exterior
  - 221.5. Adiantamento sobre Contrato de Câmbio
- 222. Obrigações com Terceiros
  - 222.1. Arrendamento Mercantil a Pagar
  - 222.2. Créditos de Acionistas
  - 222.3. Créditos de Empresas Associadas
- 23. RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS
- 231. Receitas de Exercícios Futuros
- 232. (-) Custos de Exercícios Futuros
- 24. PATRIMÔNIO LÍQUIDO
- 241. Capital Social
  - 241.1. Capital Social Subscrito
  - 241.2. (-) Capital Social a Integrar
- 242. Reservas de Capital
  - 242.1. Incentivos Fiscais
- 243. Reservas de Reavaliação - Ativos Próprios
  - 243.1. Reavaliação de Imóveis
  - 243.2. Reavaliação de Edifícios
  - 243.3. Reavaliação de Máquinas e Equipamentos
- 244. Reserva de Lucros



- 245. Lucros ou Prejuízos Acumulados
  - 245.1. Lucros Acumulados
  - 245.2. (-) Prejuízos Acumulados
  - 245.3. Ajustes Credores de Exercícios Anteriores
  - 245.4. Ajustes Devedores de Exercícios Anteriores
- 31. RECEITAS
  - 311. Receita de Vendas
    - 311.1. Pecuária e outros animais
      - 311.1.1. Venda de gado
      - 311.1.2. Venda de suínos
    - 311.2. Produtos pecuários
      - 311.2.1. Leite
      - 311.2.2. Ovos
      - 311.2.3. Lã
    - 311.3. Produtos agrícolas
      - 311.3.1. Milho
      - 311.3.2. Feijão
  - 321. Deduções da Receita Bruta
    - 321.1. Vendas Canceladas
    - 321.2. Devolução de Produtos
    - 321.3. Devolução de Mercadorias
  - 322. Impostos e Contribuições sobre Vendas
  - 323. Receitas Financeiras
    - 323.1. Variações Monetárias Ativas
  - 324. Empréstimos
  - 331. Outras Receitas Financeiras
  - 332. Juros de Aplicações Financeiras
  - 341. Receitas com Investimentos
    - 341.1. Receita de Equivalência Patrimonial
      - 341.1.1. Empresas Controladas
      - 341.1.2. Empresas Coligadas
  - 342. Receita de Dividendos e Lucros



- 342.1. Dividendos e Lucros de Empresas Controladas
- 342.2. Dividendos e Lucros de Empresas Coligadas
- 342.3. Dividendos e Lucros de Outras Empresas
- 351. Receitas Operacionais Diversas
  - 351.1. Superveniências ativas
    - 351.1.1. Nascimento de gado
    - 351.1.2. Nascimento de aves
  - 351.2. Alugueres e Arrendamentos
  - 351.3. Vendas de estrume
  - 351.4. Vendas de hortaliças
  - 351.5. Parcerias agrícolas
  - 351.6. Serviços veterinários prestados
- 361. Reversão de Provisões
  - 361.1. Reversão de Provisão para Férias
  - 361.2. Reversão de Provisão para Imposto de Renda
  - 361.3. Provisão para Perdas
  - 361.4. Provisão para Ajuste ao Valor de Mercado
- 371. Receitas não Operacionais
  - 371.1. Ganhos de Capital com Investimentos
  - 371.2. Ganhos de Capital com Imobilizado
- 381. Contas de Apuramento
  - 381.1. Exercício agrícola
  - 381.2. Exercício pastoril
  - 381.3. Exercício avícola
  - 381.4. Lucro do Exercício
- 41. CUSTOS
  - 411. Custos de rebanhos e aves
    - 411.1. Custo do rebanho bovino
      - 411.1.1. Aquisição de gado
      - 411.1.2. Transporte
      - 411.1.3. Mão de obra na aquisição e marcação
      - 411.1.4. Alimentação





- 411.1.5. Profilaxia e tratamento
- 411.1.6. Conservação e limpeza de currais
- 411.1.7. Mão de obra de vigilância de rebanho
- 411.1.8. Custos de reprodução
- 411.2. Custo do rebanho equino
  - 411.2.1. Aquisição
  - 411.2.2. Transporte
  - 411.2.3. Mão de obra na aquisição e marcação
  - 411.2.4. Alimentação
  - 411.2.5. Profilaxia e tratamento
  - 411.2.6. Conservação e limpeza de estábulos
  - 411.2.7. Mão de obra de vigilância de rebanho
  - 411.2.8. Custos de reprodução
- 411.3. Custo do rebanho suíno
  - 411.3.1. Aquisição
  - 411.3.2. Transporte
  - 411.3.3. Mão de obra na aquisição e marcação
  - 411.3.4. Alimentação
  - 411.3.5. Profilaxia e tratamento
  - 411.3.6. Conservação e limpeza de estábulos
  - 411.3.7. Mão de obra de vigilância de rebanho
  - 411.3.8. Custos de reprodução
- 411.4. Custo das aves
  - 411.4.1. Aquisição de galinhas
  - 411.4.2. Aquisição de pintos
  - 411.4.3. Transporte
  - 411.4.4. Alimentação
  - 411.4.5. Profilaxia e tratamento
  - 411.4.6. Conservação e limpeza
  - 411.4.7. Reprodução e criação
- 412. Custos de culturas agrícolas
  - 412.1. Custo da cultura de milho



- 412.1.1. Sementes
- 412.1.2. Adubos e corretivos
- 412.1.3. Mão de obra de plantação
- 412.1.4. Transporte plantação e colheita
- 412.1.5. Mão de obra de colheita
- 412.1.6. Irrigação
- 412.2. Custo da cultura de feijão
  - 412.2.1. Sementes
  - 412.2.2. Adubos e corretivos
  - 412.2.3. Mão de obra de plantação
  - 412.2.4. Transporte plantação e colheita
  - 412.2.5. Mão de obra de colheita
  - 412.2.6. Irrigação
- 412.3. Custo da horticultura
  - 412.3.1. Sementes e plântulas
  - 412.3.1. Adubos e corretivos
  - 412.3.3. Mão de obra de plantação e sachas
  - 412.3.4. Transporte plantação e colheita
  - 412.3.5. Mão de obra de colheita
  - 412.3.6. Irrigação
- 413. Variações por perdas
  - 413.1. Variações nos rebanhos
    - 413.1.1. Norte de gado bovino
    - 413.1.2. Morte de suínos
  - 413.2. Variações na criação de aves
    - 413.2.1. Morte de galinhas
    - 413.2.2. Morte de pintos
  - 413.3. Variações nas culturas
    - 413.3.1. Perdas na cultura de milho
    - 413.3.2. Perdas na cultura de feijão
- 414. Outros custos
  - 414.1. Depreciações



- 414.2. Manutenção de máquinas e equipamentos
- 42. DESPESAS
  - 421. Despesas de Pessoal
    - 421.1. Ordenados, Salários e Comissões
    - 421.2. Férias
    - 421.3. 13º Salário
    - 421.4. Assistência Médica
    - 421.5. Viagens e Representações
    - 421.6. Transporte de Empregados
    - 421.7. Programa de Alimentação do Trabalhador
  - 422. Despesas com Entrega
    - 422.1. Combustíveis
    - 422.2. Manutenção de Veículos
  - 423. Outras Despesas
    - 423.1. Depreciações e Amortizações
    - 423.2. Aluguéis
    - 423.3. Manutenção e Reparações
    - 423.4. Telefone e correio
    - 423.5. Seguros
    - 423.6. Devolução de Vendas do Exercício Anterior
    - 423.7. Provisões
      - 423.7.1. Provisão para ajuste das existências em armazém a preço de mercado
    - 423.8. Força e Luz
    - 423.9. Água e Esgoto
  - 424. Despesas Tributárias
    - 424.1. Contribuição Sindical
    - 424.2. Tributos e Contribuições Federais
    - 424.3. Tributos e Contribuições Estaduais
    - 424.4. Tributos e Contribuições Municipais
    - 424.5. Multas Fiscais
    - 424.6. Juros sobre Tributos e Contribuições
  - 425. Materiais e Suprimentos



- 425.1. Material de Escritório
- 425.2. Material de Higiene e Limpeza
- 426. Despesas Financeiras
  - 426.1. Variações Monetárias Passivas
  - 426.2. Juros Passivos
  - 426.3. Despesas Bancárias
- 427. Despesas de Equivalência Patrimonial
  - 427.1. Empresas Controladas
  - 427.2. Empresas Associadas
- 428. Provisões para Perdas e Ajustes de Ativos
- 429. Despesas Não Operacionais
  - 429.1. Perdas de Capital com Investimentos
  - 429.2. Perdas de Capital com Imobilizado
- 430. Contas de Apuração
  - 430.1. Exercício agrícola
  - 430.2. Exercício pastoril
  - 430.3. Exercício avícola
  - 430.4. Prejuízo do Exercício



# Exercícios

- 1 - Indique quais os fatores limitantes de uma exploração agrícola.
- 2 - Elabore um quadro onde se discriminem os capitais da empresa agrícola.
- 3 - Indique o que se entende por CONTA numa exploração.
- 4 - Indique o que se entende por conta de resultado.
- 5 - Balanço Patrimonial, complete o quadro seguinte:

1 - Ativo	2 - Passivo
_____	_____
Ativo Realizável a Longo Prazo	Passivo Exigível a Longo Prazo
Ativo _____	Resultados de Exercícios Futuros
Investimentos	Património Líquido
_____	_____
Diferido	Reservas de Capital
	Reservas de Reavaliação
	Reserva _____

- 6 - Em que consiste a depreciação de bens do ativo imobilizado?
- 7 - Indique o que poderá registar o encargo da depreciação dos bens?
- 8 - Defina inventário e indique as três fases em que deve ser considerado.
- 9 - Em geral, a gestão financeira centra-se em cinco fatores principais: Descreva-os.



10 - Analise os dois quadros seguintes:

Quadro A

Água, Luz	75
Salário	1500
Despesas contabilísticas e legais	75
Amortizações	80
Juros	30
Reparações / Manutenção	60
Seguros	125
Renda	0
<b>Total</b>	<b>1945</b>

Quadro B

Telefone	100
Publicidade	200
Consumíveis de escritório	50
Viagens	95
Custo de Vendas	480
<b>Total</b>	<b>925</b>

10.1 - Diga o que são para si custos variáveis.

10.2 Justifique a sua resposta.

11 - Indique o que se entende por Balanço.

12 - Indique o que se entende por resultado líquido.

13 - Indique o que se entende por gestão da tesouraria.



14 - Comente a afirmação:

“Existe uma relação fundamental que tem que verificar-se obrigatoriamente no Balanço:

**Ativo = Passivo + Capital Próprio”**

15 - Defina PASSIVO.

16 - Defina o conceito de situação líquida.

17 - Há 3 espécies possíveis de situações líquidas. Concretize.

18 - Explique a diferença entre PROVEITO e RECEITA.

19 - Indique os tipos de Fatores de Produção.

20 - Indique sumariamente o Plano de Contas do empresário agrícola.



# Bibliografia

AA.VV., *A Teoria da Produção e dos Custos*. Lisboa: Organização e Edição da Associação de Estudantes do Instituto Superior de Agronomia, 1997.

AVILLEZ, F.; Estácio, F.; Neves, M. (1987). *Análise de projectos agrícolas no contexto da política agrícola comum*. Lisboa. BPST.

AVILLEZ, F., *A Agricultura Portuguesa Face à Agenda 2000*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.

AVILLEZ, F., *Reforma da PAC: Evolução e Principais Implicações para a Agricultura e o Mundo Rural Português*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1997.

AVILLEZ, F., *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da Política Agrícola Comum*. Lisboa: Edição do Banco Pinto e Sotto Mayor, 1991.

AVILLEZ, F., *et al.*, *Análise de Projectos Agrícolas no Contexto da PAC*. Lisboa: Edição do Banco de Portugal, 1987.

BALLESTERO, E., *Economía da la Empresa Agraria y Alimentaría*. Madrid: Ed. Mundi-Prensa, 1991.

BARROS, H.; Galvão, A. (1964). *O capital de empresa em agricultura*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.

BARROS, H.; ESTÁCIO, F., *Economia da Empresa Agrícola*. Nova Lisboa: Edição da Universidade de Luanda, 1972.

BARROS, H., *Os grandes Sistemas de Organização da Economia Agrícola*. Lisboa: Livraria Sá da Costa, 1975.

CAIADO, P., *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Vislis Edições, 1997.

CAIADO, P.; PINTO, A., *Manual do Plano Oficial de Contabilidade*. Lisboa: Áreas Edições, 2002.

CALDAS, E. C., *A Agricultura na História de Portugal*. Lisboa: Empresa de Publicações Nacionais, 1998.

CRISTOBAL, G. B., GONZALEZ, J. J., *Agricultura y Sociedad: en el cambio de siglo*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.

CUNHA, A., *A Política Agrícola Comum na Era da Globalização*. Lisboa: Plátano Editora, 2000.





- DGHEA. Análise dos encargos com a utilização das máquinas agrícolas. Lisboa, 1995.
- DGHEA. Santos, F. (). A escolha do material agrícola. Vila Real. UTAD. 1987.
- LOURENÇO, J. S., *Zonas Rurais Interiores Portuguesas. Necessidade de Medidas de Política*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1998-1999.
- LOURENÇO, J. S., *Cooperativismo Rural Desafios e Caminho do Século XXI*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 1999.
- MANSINHO, M.; BARREIRA, M. M., *Compra e Consumo de Maçã: Práticas, Motivações, Critérios de Escolha*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 2001.
- MANSINHO, M. I.; HENRIQUES P. D., *Subsidiar os Sistemas de Agricultura Pouco Intensivos: O Olival Tradicional e o Olival Biológico em Portugal*. Lisboa: Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural, do Instituto Superior de Agronomia, 2000.
- SEVINATE PINTO, A., *A Previsível Evolução da PAC e os Interesses Nacionais, in Actas do V Congresso Nacional de Agricultura - "O Agricultor na Sociedade do III Milénio"* Lisboa: 2001.
- SAMOUCO, R., *Dicionário de Agronomia*. Lisboa: Plátano Editora, 1998.
- SOUSA, A., *Análise Económica*. Lisboa: Edição da Universidade Nova de Lisboa, 1990.

#### **Sítios na Internet:**

- [www.gppaa.min-agricultura.pt](http://www.gppaa.min-agricultura.pt) - Gabinete de Planeamento e Política Agro-Alimentar do Ministério da Agricultura.
- [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt) - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- [www.icep.pt](http://www.icep.pt) - Instituto das Empresas para os Mercados Externos.
- [www.ifadap.min-agricultura.pt](http://www.ifadap.min-agricultura.pt) - Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e das Pescas.
- [www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt) - Portal do Grupo Editorial Vida Económica. <http://office.files.wordpress.com/2010/04/i010464.pdf>







# Princípios de Gestão da Empresa Agrícola

Módulo 4

## Apresentação

A empresa apresenta-se como uma célula viva em constante deslocação no espaço económico.

Sendo constituída por meios humanos, materiais e financeiros, o futuro técnico necessita de saber utilizá-los e organizá-los com o fim de produzir bens ou serviços. Neste sentido, o módulo 4 é introduzido na disciplina de Economia e Gestão Agrícolas, de modo a tratar os fundamentos básicos das áreas de gestão de produção e económico-financeira, após os alunos terem adquirido as competências necessárias na área da contabilidade, incluídas nos módulos anteriores.

## Objetivos da aprendizagem

- Reconhecer as potencialidades da gestão;
- Definir gestão;
- Enumerar as várias componentes da gestão da empresa agrícola;
- Identificar as diversas possibilidades que a gestão permite ao empresário agrícola;
- Utilizar a contabilidade como meio de gestão da empresa agrícola;
- Identificar as diversas fases da gestão;
- Reconhecer a importância da gestão da produção e da gestão financeira da empresa agrícola;
- Reconhecer como se processa a gestão de produção;
- Definir funções de produção;
- Distinguir os conceitos de ótimo e máximo técnico e de ótimo económico;
- Reconhecer a importância do conhecimento do ótimo económico, para a gestão da produção;
- Aplicar os conceitos de ótimo e máximo técnico em situações de «estudo de casos»;
- Identificar procedimentos de gestão financeira;
- Analisar o balanço e o orçamento de tesouraria enquanto instrumentos fundamentais da gestão financeira;



- Enumerar os principais objetivos da análise da empresa agrícola;
- Identificar os indicadores técnicos, económicos e de resultados que devem ser utilizados na análise da empresa agrícola.

## Âmbito dos conteúdos

1. Objetivos e possibilidades da gestão
  - 1.1. Definição de gestão
  - 1.2. Componente da gestão
  - 1.3. Funções da gestão
  - 1.4. A contabilidade como meio para a gestão
2. Fases da gestão
3. *Áreas da gestão*
  - 3.1. Gestão da produção
  - 3.2. Funções da produção
4. Gestão financeira
  - 4.1. Balanço
  - 4.2. Orçamento de tesouraria
5. Análise de atividades
  - 5.1. Indicadores técnicos, económicos e de resultados
6. Análise geral
  - 6.1. Indicadores de estrutura, funcionamento e resultados



# 4. Princípios de Gestão da Empresa Agrícola

## 1. *Objetivos e possibilidades da gestão*

Existe uma diversidade muito grande de definições para o termo Gestão. A mais comum delas define gestão como “a forma de assegurarmos uma utilização dos recursos escassos da empresa, no sentido de alcançar os objetivos previamente fixados”.

O método da gestão assenta na definição de objetivos e no acompanhamento da sua implementação. Com o acompanhamento, é possível controlar e, por sua vez, ajustar os objetivos. Os objetivos podem ser de natureza estratégica ou operacional.

### 1.1. *Definição de gestão*

#### **Conceito de Gestão e de Gestor**

Embora não seja possível encontrar uma definição universalmente aceite para o conceito de gestão e, por outro lado, apesar de ter evoluído muito ao longo do último século, existe algum consenso relativamente a que este deva incluir obrigatoriamente um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados.

Por outras palavras, cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, por essa via, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Sendo o gestor alguém pertencente à organização e a quem compete a execução das tarefas confiadas à gestão torna-se agora mais fácil encontrar um conceito que o identifique.

Segundo o conceito clássico, desenvolvido por Henri Fayol, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planeamento, da organização,



da liderança ou direção e do controlo, a fim de atingir os referidos objetivos. Daqui se conclui que o gestor é alguém que desenvolve os planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controlo.

## 1.2. Componentes da gestão

As componentes do modelo de gestão de desempenho são descritas abaixo:

- A Definição do Caso de Estudo visa definir as atividades, tarefas, técnicas e práticas a realizar no caso específico a tratar tendo em consideração o ambiente, o contexto e o âmbito da solução pretendida.
- Esta componente está baseada no princípio de que numa mesma organização há lugar a várias estratégias interrelacionadas, que concorrem para os objetivos dos diferentes responsáveis.
- Ativos Organizacionais referem-se a qualquer entidade, processo, competências, imóveis, meios financeiros, clientes, fornecedores, colaboradores, etc., necessários à concretização da missão da organização e à obtenção do sucesso.
- Gestão dos Objetivos visa definir o que se pretende alcançar registando na medida em que é possível formalizar o modo e o porquê da sua eleição. Um dos modelos possíveis para a categorização dos objetivos prevê as seguintes quatro categorias:
  - Objetivos Operacionais
  - Objetivos Estratégicos
  - Objetivos de Conformidade
  - Objetivos de *Reporting*
- A gestão do risco deve decorrer em toda a organização e é realizado por funcionários desde os níveis operacionais até ao nível estratégico, concorrendo para a definição de objetivos (estratégicos, operacionais de *reporting* e conformidade), para a definição de estratégias e planos de ação e visando



identificar eventos que possam afetar a sustentabilidade da organização e ou colocar o nível de risco do negócio acima do considerado aceitável.

- A gestão do planeamento e da orçamentação inclui a definição do plano de ação e deriva dos objetivos fixados para a organização.
- A gestão da informação, controlo e *reporting* contempla duas áreas:
  - Avaliação e Definição dos Mecanismos de Controlo e *Reporting*, que compreende o Sistema de Gestão da Qualidade relativamente ao processo de Gestão estratégica.
  - A Avaliação e definição das métricas a aplicar em termos de:
    - Processos, atividades, tarefas
    - *Portfolio* de projetos
    - Avaliação dos ativos
    - Controlo do negócio
    - *Reporting*

As métricas são utilizadas na avaliação da performance organizacional, na definição dos objetivos, na análise de risco e na avaliação das iniciativas, programas e projetos a desenvolver pela organização.

Assim a gestão da performance organizacional e a sua melhoria pode ser vista como um ciclo contínuo, constituído por quatro fases: definição, implementação, controlo e melhoria. A tabela abaixo apresenta a decomposição destas fases nas suas subfases.





Fases	Subfases
Definição.	<p>A definição do modelo de gestão da performance passa pela definição de um conjunto de componentes:</p> <p>Caso de estudo de forma a validar o modelo de gestão de forma circunscrita;</p> <p>Definição de objetivos, indicadores e respetivas metas;</p> <p>Eventos de risco e iniciativas de gestão de risco alinhados com os objetivos definidos;</p> <p>Modelo de gestão e avaliação dos ativos, nos quais se contempla o Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Relacionamento (Clientes e Fornecedores);</p> <p>Modelo de planeamento e orçamentação e respetivos mecanismos de gestão;</p> <p>Modelo de gestão da monitorização e controlo da performance organizacional, assente em informação e <i>reporting</i>.</p>
Implementação	<p>As subfases da implementação destinam-se sobretudo a incorporar na organização as diretrizes expressas na fase de definição. A implementação dos objetivos, da gestão de risco e da gestão dos ativos, é intrínseca a cada organização pois depende das suas especificidades, contexto e estratégia definidas.</p> <p>Assim sendo, a implementação do modelo de gestão da performance corresponde a levar a organização no sentido de executar o que foi definido.</p> <p>Uma das formas de materializar a execução é através do lançamento de programas de projetos, que respondam aos objetivos e riscos definidos envolvendo os ativos - Pessoas, Processos e Tecnologias - bem como os relacionamentos entre eles.</p>



Controlo	<p>O controlo do modelo de gestão da performance deve dispor de mecanismos para acompanhar e controlar a evolução da <i>performance</i>, com o objetivo de apoiar os gestores na análise e avaliação da informação referente aos objetivos, ativos e riscos. A análise e avaliação a efetuar pelos gestores deverão comparar os resultados dos objetivos, ativos e riscos com as metas estabelecidas e assumidas em sede de planeamento e orçamentação.</p> <p>No final desta fase deverão ser gerados relatórios com a informação relativa a resultados obtidos, inconformidades detetadas, análises efetuadas e recomendações propostas. Estes relatórios deverão ser disponibilizados e comunicados a toda a organização, de acordo com o nível de decisão a que se destinem.</p>
Melhoria	<p>Perante os resultados e as análises da performance organizacional, e das inconformidades detetadas na fase de controlo são elaborados planos de ação que visam lançar iniciativas de melhoria quer ao nível da revisão do modelo de gestão, quer ao nível tácito e operacional do negócio.</p> <p>As iniciativas direcionadas para os níveis tácitos e operacionais, regra geral, prendem-se com o aumento da eficiência dos processos, das pessoas, e das tecnologias. Isto significa que, quando são detetadas ineficiências de desempenho operacional e tácito, é necessário analisar os ativos no seu conteúdo, na sua distribuição e racionalidade de utilização. Esta análise deve olhar para o valor gerado por cada um dos ativos, tendo por base a proposta de valor definida para a organização e a sua contribuição para esta.</p>



O modelo de gestão da performance apresentado na figura está subdividido em sete componentes a saber:

- Avaliação e Definição do Modelo de Gestão;
- Definição do Caso de Estudo;
- Gestão da Avaliação dos Ativos;
- Gestão dos Objetivos;
- Gestão do Risco;
- Gestão do Planeamento e Orçamentação;
- Gestão da Informação, Controlo e *Reporting*;

Estas componentes interagem entre si, ao longo das quatro fases descritas na tabela acima.

A premissa base é que este é um ciclo contínuo, que tem por objetivo manter o modelo de gestão de desempenho adequado à realidade da organização e do seu contexto. Estamos pois a falar de melhoria contínua assente na informação devolvida, quer pela componente de Gestão da Informação, Controlo e *Reporting*, quer pela componente de Gestão dos Objetivos.

Assim, e quando na presença de cenários como sejam:

- O Desempenho é aceitável em todas as dimensões de análise exceto na rentabilidade;
- Os clientes não compram, nem mesmo quando os preços são competitivos;
- Ninguém repara quando os relatórios de medição do desempenho não são produzidos;
- Os gestores passam uma parte significativa de tempo a debater o significado das métricas;
- Os preços das ações estão baixos apesar de um desempenho financeiro sólido;
- As métricas não são alteradas há muito tempo;
- A estratégia corporativa foi alterada recentemente;

Podemos estar perante a necessidade de rever a definição do Modelo de Gestão. Caso não seja este o caso, e mesmo assim se verifique um desempenho consistentemente abaixo do esperado, pode haver lugar à revisão das componentes de Gestão dos Ativos, Gestão



por Objetivos, Gestão do Risco ou da Gestão do Planeamento e Orçamentação, que conduza à elaboração de um plano de ação com vista ao realinhamento da organização em busca do desempenho organizacional desejado.

### **A Cultura Organizacional como elemento da gestão de desempenho**

Todas as organizações têm objetivos, processos e tecnologias, e no entanto, verifica-se que são condições necessárias mas não suficientes para atingir o nível de performance desejado.

Mas, mesmo assim, se nos virarmos para dentro e ouvirmos os colaboradores é frequente ouvirem-se afirmações do tipo: “sabíamos fazer melhor...”, e no entanto continuam a fazer como sempre fizeram e a sentirem-se injustiçados quando por algum motivo seguem por atalhos ou não seguem os procedimentos ou políticas instituídas.

Face a estas situações, as organizações têm de questionar-se sobre as causas para estes casos, quando até têm tecnologia, equipamento, procedimentos e políticas, e dão formação aos colaboradores. Será que as organizações têm o balanceamento adequado entre pessoas e processos?

As organizações que perante resultados abaixo do esperado verificam os processos, atividades, tarefas e procedimentos de trabalho, de forma isolada das pessoas que os executaram, estão a sugerir que os seus resultados dependem apenas dos processos, esquecendo-se das pessoas que os executam.

A organização reconhece que as pessoas, bem como as suas atitudes e comportamentos, enquadrados com os processos adequados, são a chave para alcançar melhorias reais e sustentadas na performance?

Neste quadro, os gestores dos vários níveis organizacionais desempenham um papel chave, no alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Para isso devem promover a comunicação e a discussão, de forma a recolherem e compilarem contributos e constrangimentos, e um ambiente de aprendizagem e melhoria contínua em que tudo o que se aprende serve para melhorar o processo. Neste cenário, maior do que os ganhos possíveis de obter ao nível dos processos, é o ganho que resulta do envolvimento das pessoas, pois ficam motivadas.

À medida que se melhoram os processos e motivam as pessoas está a criar-se uma nova cultura organizacional, que promove a melhoria da *performance* a partir do indivíduo, equipa e organização. Assim, a cultura organizacional é a partilha dos valores e objetivos,



bem como as capacidades, atitudes e comportamentos necessários para os atingir. A criação de uma cultura orientada à gestão por objetivos em prol da *performance* organizacional é pois a chave para o sucesso sustentado.

A responsabilidade da melhoria da *performance* deve ser atribuída a todos os níveis da organização. As mensagens e comportamentos que suportam a melhoria da performance devem ser aplicados de forma coerente e consistente com a estratégia organizacional. Tal como indicado na figura 44, são necessários alguns componentes para criar uma cultura de melhoria da *performance* organizacional:

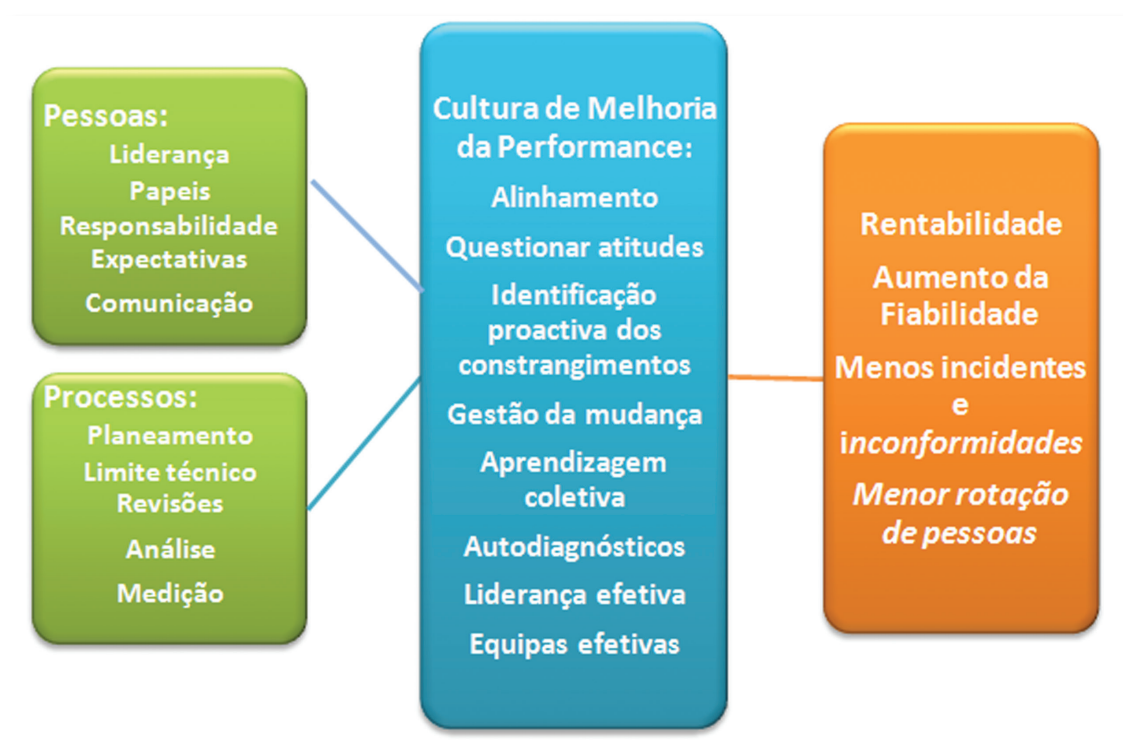


Figura 44 - Sistema de Prémios e Incentivos como instrumento de alinhamento

A chave para motivar as pessoas a comportarem-se de forma alinhada com os objetivos da organização reside no sistema de incentivos individuais e na forma como este está alinhado com os objetivos da organização.

Uma vez definidos os objetivos da organização, eles devem ser medidos e recompensados, e portanto as pessoas estão motivadas para os alcançar.

A figura 45 estabelece as premissas para desenhar o sistema de avaliação de desempenho e recompensas.



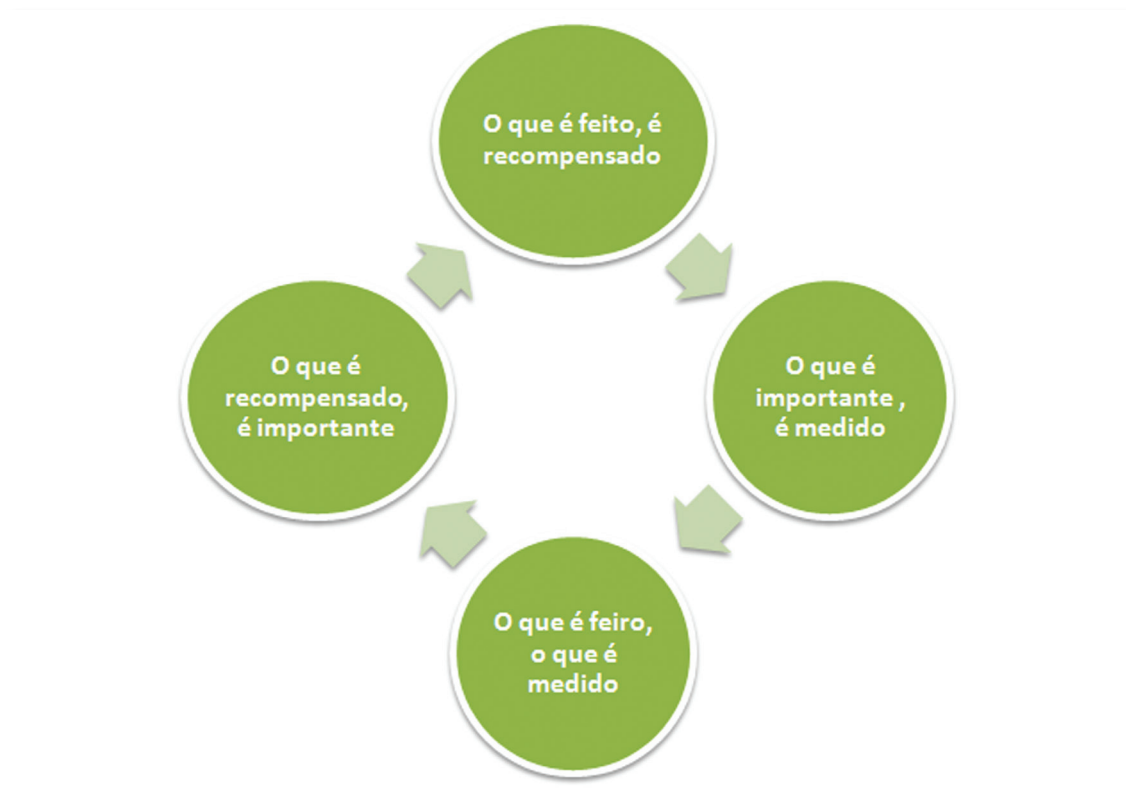


Figura 45 - Sistema de avaliação de desempenho e recompensas

Assim sendo, há que implementar um processo de consciencialização e alinhamento dos colaboradores com a estratégia, constituído por três grandes etapas:

- Criação, desenvolvimento e manutenção de um plano de consciencialização estratégica, para que os colaboradores aprendam e compreendam a estratégia antes de puderem ajudar à sua implementação;
- Definição de objetivos pessoais e de equipa, para que os colaboradores possam compreender como podem influenciar a implementação da estratégia com sucesso;
- Ligação do sistema de incentivos com o sistema de gestão da *performance*, para que os colaboradores sintam que os resultados da organização são partilhados com quem contribuiu para esse sucesso, nomeadamente os colaboradores.

O planeamento do sistema de incentivos deve ser cuidadosamente abordado dado que a implementação de um sistema deste tipo resulta em maiores diferenças individuais ao nível da remuneração, o que pode induzir comportamentos não previstos e por vezes indesejados. Apresentam-se a seguir alguns pontos que convém abordar para desenhar



o sistema de prémios e incentivos, adequado à estratégia, processos, pessoas e cultura organizacional:

- **Objetivos** - que comportamentos se querem encorajar ou desencorajar? Como é que o novo plano de remuneração influenciará a cultura da organização?
- **Envolvimento e comunicação** - por regra existe controvérsia em torno dos modelos de compensação, mesmo dos melhor intencionados, por isso é de interesse comunicar as especificidades do modelo a todos os colaboradores, logo que o sistema seja desenvolvido.
- **Desenvolvimento** - quem é que será envolvido no desenvolvimento do novo modelo? Deve ser envolvido um conjunto representativo de colaboradores no desenho do novo sistema, de forma a aumentar a probabilidade deste ser bem recebido pelos colaboradores da organização, e assim conseguir atingir os seus objetivos.
- **Revisão** - assim que o sistema de prémios e incentivos estiver implementado ele será seguido de perto por todos os colaboradores, portanto é importante que ele seja revisto uma vez por ano, e que esta intenção seja claramente exposta e explicada, antes de este entrar em vigor.

Um sistema de gestão de *performance*, assenta nos cinco macroprocessos:

- Avaliação e Definição do Modelo de Gestão Estratégica
- Definição do Caso de Estudo
- Gestão da Avaliação de Ativos
- Gestão dos Objetivos
- Análise

Este sistema permite uniformizar e integrar a visão e os objetivos da organização, com os objetivos coletivos e individuais, para colocar toda a gente a remar em unísono e comprometida com o desempenho coletivo.

Da partilha e alinhamento dos objetivos da organização, das pessoas e dos processos, espera-se um aumento da qualidade disponibilizada aos clientes, o que permitirá melhorar o negócio e as receitas. A identificação das prioridades e dos recursos para lhe dar resposta também aumentará a capacidade das organizações para lidar com os riscos



e constrangimentos que vão surgindo ao longo do tempo. O resultado será um aumento da capacidade de resposta à mudança e da competitividade organizacional.

### 1.3. Funções da gestão

Para atingir este objetivo, qualquer empresa executa um conjunto de funções que, de um modo geral, podemos classificar do seguinte modo:

- **Função Principal:** - Técnica ou de Produção - conjunto de atividades ligadas ao objetivo técnico da empresa (ex.: produção de cereais, carne, etc.)
- **Função Complementar:** - Comercial (Aprovisionamento e vendas) - Essenciais à função principal, sem as quais não é impossível continuar a produção (é necessário adquirir fatores de produção para produzir, a produção não subsistirá se não houver escoamento de produtos).
- **Funções Gerais:** - Financeiras; Social; Administrativa - estas funções dizem respeito ao conjunto da empresa e no essencial asseguram a realização das funções principal e complementares, ligadas ao(s) produto(s) da empresa:
  - a 1ª assegura o fornecimento e gestão dos capitais necessários à empresa;
  - a 2ª diz respeito a todos os aspetos do próprio trabalho;
  - a 3ª assegura a organização, a obtenção e a circulação da informação (é nesta última que se insere por ex. a contabilidade).

Atualmente a agricultura desempenha um grande papel social, produzindo efeitos multiplicadores em toda sociedade com geração dos mais diversos produtos agrícolas e pecuários, tendo a responsabilidade do abastecimento alimentar da população do país.

Para que isso ocorra é necessário que exista uma harmonia entre as atividades que acontecem dentro das propriedades rurais com aquelas existentes quando os produtos se deslocam com destino aos centros de consumo. O administrador de uma propriedade rural precisa conhecer profundamente esta inter-relação para as suas tomadas de decisões.

De acordo com Souza (1988), a administração é uma ciência e também uma arte. Ciência porque possui um referencial teórico próprio, possível de ser tratado pelo método científico e arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidade, sensibilidade e intuição. A administração rural é considerada um dos ramos de ciência administrativa.





Conforme Lima (1982), a administração rural estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais. E de acordo com Andrade (1985), ao considerar a administração rural como um ramo da ciência administrativa, o administrador deve utilizar as suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor e Fayol à moderna teoria do desenvolvimento organizacional.

Assim, as áreas empresariais (produção, marketing, recursos humanos e finanças) e as funções administrativas (planeamento, organização, direção e controle) deverão ser igualmente consideradas e analisadas como um todo sistêmico numa propriedade rural. Mas, o setor agrícola apresenta algumas características peculiares, que dificultam as tomadas de decisões do administrador, e que distingue este setor dos demais setores da economia:

- a. **Dependência do clima:** o clima condiciona a implantação e o manejo da maioria das explorações agropecuárias. Determina épocas de plantação, tratamentos culturais, colheitas, escolha de espécies, vegetais e animais;
- b. **Tempo de produção maior que o tempo de trabalho:** o processo produtivo agropecuário desenvolve-se, em determinadas fases, independentemente da existência do trabalho;
- c. **Produtos perecíveis:** diversos produtos agrícolas e pecuários são perecíveis, o que condiciona a utilização de técnicas específicas de conservação e de planeamento da produção e da distribuição;
- d. **Dependência de condições biológicas:** não se pode alterar a sequência da produção, como por exemplo interromper a cultura de milho para obter soja;
- e. **Terra como participante da produção:** a terra participa diretamente do ciclo produtivo, é importante conhecê-la, analisá-la em suas condições químicas, físicas, biológicas e topográficas;
- f. **Estabilidade da produção:** a dependência do clima e as condições biológicas determinam a estabilidade da oferta, ou seja, épocas em que ocorrem excesso ou falta de produtos;
- g. **Trabalho disperso e ao ar livre:** as atividades estão dispersas por toda a empresa, podendo ocorrer em locais distantes uns dos outros;
- h. **Incidência de risco:** toda e qualquer atividade econômica está sujeita a risco, mas na agropecuária os riscos são maiores, pois as explorações podem ser



afetadas por problemas causados pelo clima, pragas e flutuação dos preços dos produtos (riscos climáticos, biológicos e económicos);

- i. **Sistema de competição económica:** existência de um grande número de produtores e consumidores, com pequenas diferenças entre os produtores.

Podemos observar que os efeitos dessas características, isoladas ou em conjunto, são mais prejudicial do que benéfico. O administrador rural deve assumir ações administrativas eficazes para diminuir esses efeitos.

Para isso é necessário conhecer claramente quais são os objetivos gerais e específicos da empresa rural. Os objetivos gerais são definidos pelo proprietário e se referem à empresa como um todo e os específicos se relacionam às diversas áreas funcionais da empresa e devem ser integrados entre si.

Após conhecer claramente esse objetivos, o administrador rural precisa estabelecer estratégias, mobilizando todos seus recursos, analisando e identificando as oportunidades e ameaças do ambiente e os pontos fortes e fracos de sua propriedade rural. É necessário planejar antes de agir.

Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, levando-se em conta as condições da propriedade rural e do contexto da mesma. Todo o planeamento deve ser bastante flexível para atender às constantes mudanças que ocorrem, não somente nas condições internas da empresa rural, como também, nos ambientes: geral e operacional.

O planeamento estratégico prevê a ação da empresa face às variáveis do ambiente e deve efetuar uma análise global que considere todas as explorações, atuais e futuras, e as possíveis inter-relações entre elas. O planeamento procura articular o plano estratégico com a sua execução. E o planeamento operacional se volta para as condições internas da empresa, geralmente no curto prazo.

O administrador rural deve tomar decisões no sentido de fazer toda a propriedade rural funcionar, visando alcançar seus objetivos e acima de tudo sobreviver e se desenvolver. Quando ele alcança os objetivos propostos, consegue não somente visualizar os aspetos internos da propriedade rural, como também, identificar e agir, quando possível, sobre as variáveis do ambiente.

Atuando dessa forma, ele consegue resolver os problemas corriqueiros e os de grandes repercussões. A solução dos problemas pode ser alcançada com a utilização das



habilidades que são a transformação de conhecimentos em ações.

De acordo com estudiosos sobre o assunto, essas habilidades não são necessariamente inatas às pessoas, mas podem ser desenvolvidas. São divididas em três categorias:

- a. **Habilidade técnica** - é o conhecimento técnico especializado utilizado no processo produtivo. Exemplos: preencher instrumentos de controle, colher e beneficiar produtos, efetuar inseminação artificial e regular uma máquina de plantação;
- b. **Habilidade humana** - é a capacidade das pessoas trabalharem umas com as outras. É facilitada pela comunicação clara e bilateral e pela descrição das tarefas;
- c. **Habilidade concetual** - é a capacidade que o administrador rural tem de visualizar a sua propriedade como um subsistema, composto por partes que se interrelacionam entre si, e também, com um sistema maior, os ambientes operacionais em geral. Essa habilidade se apresenta quando o administrador rural percebe a hora de vender, o que explorar e as tendências de mercado.

O administrador rural precisa colocar em prática as suas habilidades para facilitar no seu processo decisório. A primeira exigência é a identificação do problema que pode assumir várias formas.

Conforme Moraes (1986), se os tipos de problemas são variados, assim serão também os modos de resolvê-los. Se complexos, exigem ser resolvidos por partes no processo de tomada de decisões, avançando passo a passo.

Os problemas e as decisões de uma propriedade rural podem ser divididos em:

- a. **Estratégicos** - são aqueles que envolvem a empresa como um todo: seus objetivos, seus recursos de produção e outros;
- b. **De gestão** - são os referentes à definição da tecnologia, orçamento, locação de benfeitorias e áreas de exploração, dentre outros;
- c. **Operacionais** - são específicos, referindo-se, por exemplo, à avaria de uma máquina, à necessidade de compra ou de realização de determinado serviço.

A busca de alternativas para os problemas é a fase que exige mais tempo de um administrador rural e a que mais contribuirá para uma decisão acertada. Elas devem ser



mais detalhadas possíveis e sempre com informações a respeito dos custos e benefícios de cada uma.

Se o problema é estratégico as alternativas serão procuradas no ambiente da própria propriedade rural, onde o administrador rural deverá identificar todas as oportunidades e ameaças que poderão interferir ou influenciar no problema.

Se o problema é de gestão ou operacional as alternativas estão contidas basicamente na tecnologia e na própria estrutura e recursos da propriedade rural (físicos, humanos e materiais).

Tendo o administrador rural as alternativas de solução de um problema, é necessário agora analisar qual delas será a melhor tomada de decisão. É interessante escrever cada alternativa e fazer as análises econômicas, técnicas, financeiras, sociais, políticas e legais de cada uma delas.

O administrador rural tem que ficar sempre atento às variáveis ambientais que podem influenciar a sua decisão. É preciso valer-se de todas as técnicas de decisão, de programação e de avaliação existentes.

Depois de levantadas e analisadas todas as alternativas, é necessário escolher uma delas. O processo é progressivo, passo a passo, mas chega um momento em que é preciso escolher entre as alternativas levantadas. Esse é o ponto-chave na tomada de decisão.

Depois de escolhida a alternativa e tomado a decisão, a preocupação agora é com as medidas ou procedimentos que o administrador tem que tomar para sua execução. É necessário um plano de ação, onde devem ser programadas todas as tarefas e operações a executar, relacionando os responsáveis para cada uma, com prazo de início e término. E para concluir, é importante o administrador rural, em todo esse processo, explicar para todos os envolvidos na execução do trabalho porque foi escolhida aquela decisão e porque tal linha de ação foi adotada. Assim, facilitará o apoio e conseqüentemente a execução do trabalho. Cumprindo cada etapa aqui apresentada, o administrador rural terá hipótese maior de alcançar o sucesso nas suas tomadas de decisões.



## 1.4. A contabilidade como meio para a gestão

### Contabilidade Geral versus Contabilidade de Gestão

O quadro seguinte apresenta sumariamente as características fundamentais da contabilidade geral e da contabilidade de gestão ou analítica.

	<b>Contabilidade Geral</b>	<b>Contabilidade de Gestão</b>
<b>Destinatários da informação</b>	Pessoas e entidades externas com interesses na organização tais como: sócios / acionistas, credores (fornecedores, bancos e outras), autoridades fiscais.	Pessoas internas à organização, nomeadamente: trabalhadores, gestores funcionários executivos de topo e, eventualmente consultores.
<b>Objetivos da informação</b>	Comunicar às entidades externas interessadas de uma forma sumária, a performance financeira passada da organização.	Fornecer <i>feedback</i> acerca das decisões tomadas pelos gestores e em simultâneo fornecer dados que permitam efetuar o controlo da performance operacional.
<b>Tipo e âmbito da informação</b>	Apenas são fornecidos dados financeiros altamente agregados, apresentando a situação financeira da empresa como um todo.	São fornecidos dados financeiros, operacionais e físicos acerca dos processos e tecnologias, fornecedores e clientes; a informação é desagregada ao nível do produto e / ou do setor permitindo obter informações sobre ações individuais.



<p><b>Natureza da informação</b></p>	<p>A contabilidade é regulamentada, com regras específicas definidas por princípios contabilísticos e pelas autoridades governamentais o que a torna objetiva, consistente e precisa.</p>	<p>A contabilidade não é regulamentada: os sistemas de informação são definidos internamente de forma a satisfazer as necessidades estratégicas e operacionais da organização; é mais subjetiva e sujeita a diferentes interpretações mas em simultâneo é mais relevante para a gestão.</p>
--------------------------------------	---	---

Por Paulo Nunes

## 2. Fases da gestão

É usual dizer-se que “Gerir é Comparar”. Com efeito, as atividades de gestão partem da observação dos factos, que são submetidos à análise crítica, com o fim de detetar os estrangulamentos e formular planos alternativos que serão submetidos à direção para decisão.

Eis em resumo as fases da Gestão:

- 1º - Observação** - Os dados técnicos, económicos e financeiros que traduzem a quantificação da atividade de exploração são obtidos a partir de estatísticas, contabilidade, inquéritos e registos de produção.
- 2º - Análise** - A comparação daqueles dados com as previsões elaboradas (ou com dados do passado), ou ainda com indicadores-chave obtidos de outras empresas semelhantes, do setor, permitem detetar os desvios verificados.
- 3º - Diagnóstico** - Identificadas e analisadas as causas dos desvios, determinam-se os pontos a corrigir e estabelecem-se as medidas prioritárias a tomar.
- 4º - Planos Alternativos** - De acordo com o diagnóstico e os objetivos da exploração, formulam-se as alternativas técnicas possíveis e que se apresentam à partida como economicamente viáveis.



**5º - Avaliação** - A partir do estudo técnico-económico das alternativas procede-se à seleção da mais conveniente à elaboração do plano detalhado, tendo em vista a sua implementação.

Esta fase não é executada apenas num momento determinado do processo, mas, mesmo após a tomada de decisão e implementação do plano escolhido, há que exercer um controlo permanente quer sobre a execução dos planos elaborados, quer sobre os resultados que estão a ser obtidos. A Gestão não é estática, pelo contrário, é exercida permanentemente e cada uma das fases deve ser executada em cada momento, no sentido de corrigir as distorções que vão surgindo no funcionamento da exploração.

No nosso trabalho, enquanto conselheiros de gestão, o objetivo é preparar um conselho de gestão, de forma a permitir ao agricultor tomar a decisão que cumpre os seus objetivos de forma mais eficiente. A avaliação final e o controle de implementação do conselho, ao longo do ano, caber-lhe-á a ele (fig. 46). O técnico de gestão atua pontualmente, ao longo do ano, acompanhando a execução do plano escolhido no ano, mas a sua ação exerce-se fundamentalmente no final do ano, na análise dos dados do passado da exploração (escolhidos a partir da contabilidade e registos da produção), na elaboração do diagnóstico e na formulação do conselho de gestão que propõe ao agricultor e com ele o analisa.



*Figura 46 - Uma paisagem pode e deve ser gerida*



### Os métodos de Gestão

Em gestão agrícola, na perspetiva do técnico conselheiro de gestão, falar em métodos é o mesmo que dizer métodos de elaboração do conselho de gestão.

Acabámos de referir que o objetivo do conselho de gestão é proporcionar ao agricultor as bases para tomada de decisão, em termos de uma racionalidade técnico-económica. Mas, tendo em conta os objetivos mais gerais da atuação dos serviços - o desenvolvimento do setor agrícola - não se esgota aqui o objetivo do conselho de gestão: pretende-se ainda, a partir das explorações apoiadas diretamente, recolher indicações técnico-económicas que sirvam de base à tomada de decisão de outros agricultores que possuam explorações comparáveis com estas.

Segundo a classificação adotada num estudo publicado pela O.C.D.E. os métodos de elaboração do conselho de gestão, de acordo com os objetivos e as técnicas utilizadas podem agrupar-se nas seguintes categorias:

- a. Métodos para elaboração da Tomada de Decisão
- b. Métodos de Preparação de Soluções de Gestão nas Explorações Agrícolas.
- c. Métodos de Informação em Gestão.

Os métodos do 1º tipo, segundo as técnicas utilizadas, dividem-se em:

- **Métodos Comparativos (ou de Análise)** - Estes métodos aplicam-se no quadro de uma região homogénea e tem em vista analisar um grupo homogéneo de explorações, com sistemas de exploração semelhantes, mediante a comparação dos indicadores de várias explorações com indicadores padrão (que normalmente são os indicadores referentes às melhores explorações).

A sua aplicação pressupõe as seguintes etapas:

1. Definição de uma Zona Homogénea.
2. Escolha de um grupo de explorações homogéneas com sistemas de produção semelhantes.
3. Recolha de dados *técnico-económicos das explorações e determinação de indicadores.*
4. Classificação das explorações segundo os resultados finais de exploração por ordem decrescente em três grupos: cabeça, média e cauda.





5. Comparar os indicadores das várias explorações, com os indicadores padrão para detetar os pontos fracos e indicar ao agricultor as medidas a tomar (a decisão pertence normalmente ao agricultor).

Nesta categoria utiliza-se fundamentalmente a Análise de Grupo.

- **Métodos de Programação (ou Síntese)** - Aplicam-se ao estudo de explorações individuais e tem em vista o estudo das transformações a introduzir no sistema de produção.

Entre eles estudaremos três métodos: o orçamento parcial, e programação simples por Margens Brutas e a programação planeada. Neste grupo incluem-se outros como os orçamentos completos e a programação linear.

Consistem fundamentalmente na elaboração de modelos de exploração, mais ou menos completos, com base em indicadores-padrão obtidos a partir de experimentação ou de explorações de cabeça, comparáveis às explorações em estudo.

O Segundo tipo (Preparação de soluções de Gestão) consiste na preparação de modelos de exploração, que se consideram aplicáveis a um Grupo de explorações de uma certa zona com sistemas de explorações semelhantes, e têm como base os estudos realizados em explorações piloto da Zona a que se destinam. A sua aplicação às explorações exige a adaptação do modelo definido a cada uma delas, segundo as suas particularidades.

Finalmente o 3º tipo (Informação em Gestão) é aplicado em complementaridade dos referidos anteriormente. Consiste na divulgação massiva de indicações técnicas e económicas ao conjunto dos agricultores de uma Zona Homogénea. São exemplo destes métodos os folhetos informativos da Extensão Rural (*procurar na NET*).

Os vários métodos que acabámos de referir não são utilizados em alternativa, pelo contrário, por vezes, utilizam-se em complementaridade, de acordo com o âmbito do conselho de gestão e complexidade das situações: por exemplo, no trabalho com um grupo de explorações, pode-se utilizar a análise de grupo para prestar o conselho ao grupo, é um dos métodos de programação para elaborar o conselho individual a uma ou várias explorações, e os métodos de informação para fazer chegar a outros agricultores da Zona Homogénea indicações técnico-económicas obtidas no Grupo.



Atualmente, no nosso trabalho, utilizamos fundamentalmente os métodos do 1º tipo (embora se imponha, logo que existe um Serviço de Extensão, a funcionar, a utilização dos métodos de informação - 3º tipo) com especial relevo para a Análise de Grupo por Margens Brutas.

Para terminar estas notas introdutórias ao estudo da gestão agrícola, apenas uma referência às limitações que há que ter em consideração na escolha do método de gestão a utilizar, e que de algum modo justificam que este curso incida fundamentalmente na Análise de Grupo.

Segundo C. de Lauwe, a escolha deve incidir sobre um método que globalmente, melhor satisfaça os seguintes requisitos:

- prestar ao agricultor um conselho válido para utilizar os recursos da exploração, tendo em vista aumentar o resultado da exploração de uma forma duradoura;
- conduzir à cooperação entre o técnico e os agricultores por um lado, e dos agricultores entre si por outro;
- adequar-se ao nível do desenvolvimento dos agricultores;
- corresponder ao nível técnico dos vulgarizadores que apoiam a gestão das explorações;
- abranger o maior número possível de agricultores ao mais baixo custo.

Tomando em consideração a nossa realidade, quer ao nível dos agricultores, quer dos técnicos, considera-se que a análise de grupo seria o método mais adequado tanto mais que os resultados obtidos, noutros países que o aplicam há anos, apontavam neste sentido.



## Quadro analítico de hierarquia dos Desempenhos

Nível	Papel	Descrição dos desempenhos
1	Trabalhador não especializado, supervisionado	Exibe capacidade para desempenhar tarefas de rotina e preestabelecidas.
2	Trabalhador especializado, supervisionado	Exibe capacidade para desempenhar algumas tarefas complexas e não rotineiras. Pode trabalhar só em algumas situações e em colaboração com outros operários formando equipas multifuncionais.
3	Supervisor, artesão não supervisionado	Exibe capacidade para desempenhar um amplo leque de tarefas complexas e não rotineiras em diferentes situações. Pode dirigir as operações de trabalhadores não-especializados mediante planos pré-determinados.
4	Gestor operacional	Exibe capacidade para desempenhar tarefas técnica e financeiramente complexas envolvendo decisões inovadoras. Pode ser responsável por partes significativas do plano de negócios ou operações.
5	Gestor estratégico, Diretor, Patrão	Tem responsabilidade total pelos recursos humanos, materiais e tecnológicos. Exibe capacidade de liderança e competência ao nível da comunicação e motivação, assim como conhecimento técnico e financeiro, relevantes no contexto da atividade





Figura 47 - Fabrico de Ties

### 3. Áreas da gestão

Muito se houve falar sobre a gestão das empresas: “Empresas bem geridas tendem ao sucesso!” ou “Empresas fecham por falhas de gestão!”. São duas tendências muito observadas na atualidade.

A palavra Gestão, segundo Luft define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Vem do latim gerir que significa administrar, gerenciar, coordenar. Analisando a significação da palavra gestão podemos fazer uma correlação à palavra administração: do latim “ad” (direção, tendência para algo) e “minister” (pessoas), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É utilizada em especial em áreas com corpos dirigentes poderosos, como por exemplo no mundo empresarial (administração de empresas) e em entidades dependentes dos governos (administração pública).

O gestor na atualidade demonstra um papel de grande responsabilidade principalmente com as relações humanas sabendo agir e pensar como um líder, e tendo que estar apto a lidar com as novas tecnologias disponibilizadas para uma boa gestão das empresas. Desta forma manter o equilíbrio dentro da empresa, a boa liderança, sendo objetivo favorecerá a durabilidade desta empresa.



O sucesso na  
**GESTÃO**  
 deve começar com a  
**DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS**  
 e isso então envolve  
**PLANEAR**  
 para alcançar os objetivos  
**IMPLEMENTAR**  
 para converter os planos em ação  
**CONTROLAR**  
 num esforço para atingir os objetivos

Estes processos são aplicados às seguintes áreas da empresa  
**PRODUÇÃO    MARKETING    FINANÇAS    PESSOAL**

E tudo tem de ter lugar num ambiente económico, político, social e legal



Figura 48 - Vista da montanha para a baía de Dili

### 3.1. Gestão da produção

Em Economia, produção é todo o ato que permite transformar matérias-primas em produtos acabados prontos a serem comercializados. A gestão da produção é a função da empresa que se encarrega de tornar o processo produtivo o mais eficiente possível (fig. 49). Para tal, toma ações ao nível da definição e especificação do processo produtivo, da escolha da capacidade produtiva a instalar, da tecnologia a utilizar, do *layout*, da política de controlo da qualidade, da manutenção, reparação e substituição dos equipamentos, e da definição de funções na fábrica.





Figura 49 - Ensaio

### 3.2. Funções da produção

A função da produção indica qual a quantidade máxima de produto que pode ser produzida dada uma determinada quantidade de fatores produtivos e uma determinada tecnologia. Este conceito pode ser aplicado a um produto ou a um serviço, a uma empresa, a um setor de atividade ou mesmo a toda uma economia.

Algebricamente e de uma forma simplificada, a função produção pode ser apresentada da seguinte forma:  $Q = Q(L, K)$ , em que Q representa a quantidade de produto produzida, L e K a quantidade de fatores produtivos, trabalho e capital respetivamente.

A **gestão da produção** é uma atividade que atinge todos os ramos de organizações (indústria, comércio e serviços); ela está em todos os setores da organização. A sua dinâmica de operacionalização ocorre através da utilização das funções básicas da gestão (Planear, Organizar, Comandar, Controlar e Coordenar), com o objetivo de promover com êxito as atividades inerentes à empresa.

**Gestão da produção** ou **gestão de operações** é a função administrativa responsável pela produção de bens e serviços.

Segundo Slack (1996), a produção é a função central das organizações, já que é aquela que vai se incumbir de alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir.



A função produção preocupa-se principalmente com os seguintes assuntos:

- Estratégia de produção: as diversas formas de organizar a produção para atender à procura com competitividade.
- Projeto de produtos e serviços: criação e melhoria de produtos e serviços.
- Sistemas de produção: arranjo físico e fluxos produtivos.
- Arranjos produtivos: produção artesanal, produção em massa e produção “magra” (*lean*) (fig. 50).
- Ergonomia.
- Estudo de tempos e movimentos.
- Planeamento da produção: planeamento de capacidade, agregado, plano mestre de produção e sequenciamento.
- Planeamento e controle de projetos



*Figura 50 - Produzir requer cuidados*

#### *4. Gestão financeira*

O processo de modernização da agricultura, durante o século XX, trouxe consigo a ideia de eficiência produtiva, ou seja, necessidade de maximizar o uso dos **fatores de produção**, a fim de obter maiores níveis de produtividade e rentabilidade.

Nos últimos anos, cada vez mais a agricultura e a pecuária intensificam-se, o que possibilita melhoria significativa do aumento de produtividade. Por outro lado torna-se necessário o desembolso de quantias avultadas para o empreendimento. Há ainda, uma



tendência de redução de preços dos produtos agropecuários associada à elevação dos custos de produção resultante do aumento dos encargos de financiamentos bancários, diminuição dos volumes de financiamentos oficiais.

Diante desta situação, há a necessidade de adoção, por parte dos **empreendimentos agropecuários**, de modelos administrativos que busquem a redução dos custos de produção e o aumento do faturamento através da adequada inserção do empreendimento na cadeia produtiva e, pela definição correta do produto, do processo de produção, das técnicas de **gestão** e escoamento de produção.

Nesse sentido, a **administração rural** tornou-se uma alternativa para se identificarem os principais constrangimentos dentro dos sistemas produtivos, levantando informações que possam gerar intervenções a fim de aumentar a sua eficiência.

No entanto, observa-se que ainda hoje boa parte dos produtores rurais adota decisões condicionadas apenas à sua experiência, à tradição, potencial da região e à disponibilidade de recursos financeiros e de mão de obra. Quando a rentabilidade é baixa, o produtor percebe, mas tem dificuldade em quantificar e identificar os pontos de estrangulamento do processo produtivo. Daí a importância de uma boa gestão de custos que auxilie o produtor na tomada de decisões estratégicas em seu empreendimento.

Quando se busca, dentro do arcabouço da administração, verificar a rentabilidade e quantificar os centros de gastos de uma atividade produtiva, desenvolve-se uma análise de custos de produção. Existem várias finalidades para a determinação do custo dentro de uma empresa rural através de critérios de gestão que buscam uma maior capacidade gestora por meio do suprimento de informações relevantes sobre seus diversos produtos, serviços ou atividades operacionais. O controlo dos custos parciais de cada atividade poderá orientar o gestor destas empresas da seguinte maneira:

- mostra os gastos dos diferentes empreendimentos;
- possibilita calcular os rendimentos das diversas culturas e criações;
- permite a determinação do volume do negócio;
- indica as melhores épocas para a venda e aquisição de produtos;
- permite o cálculo dos custos da produção;
- permite o cálculo das medidas de resultado económico.





Entretanto, os custos de produção, importante ferramenta de análise económica, são variáveis desconhecidas pela imensa maioria dos produtores, sendo esse desconhecimento um importante ponto de estrangulamento da cadeia produtiva pecuária, já que essas informações são imprescindíveis para o processo de tomada de decisões.

As propriedades rurais que não têm controlo dos seus custos e orçamentos apresentam certos riscos de entre eles: desconhecimento do resultado do negócio, aumento ou diminuição das atividades exploradas, investimentos desnecessários, facilidade de endividarem-se e perda de ganhos obtidos por produtividade. Alguns dos elementos que criam a necessidade de reestruturação na gestão da propriedade são: o alto endividamento, descapitalização, aumento do custo financeiro, margens de lucros declinantes, escassez ou aumento dos custos dos insumos, serviços e falta de crédito.

O objetivo mais importante dos registos agropecuários numa empresa rural, sob o ponto de vista da administração, é a avaliação financeira e a determinação dos lucros e prejuízos durante um determinado período, fornecendo subsídios para diagnosticar a situação da empresa e realizar um planeamento eficaz. Obter essas informações passa a ser mais importante quando inserimos essa organização dentro do contexto complexo e dinâmico do mercado dos nossos dias, que exige maior competitividade de seus produtos e serviços.

Deste modo, vemos que é fundamental que o produtor rural esteja bem informado sobre a composição e o comportamento dos custos para elaborar estratégias de ação fundamentadas em dados confiáveis, ponderadas e que busquem as melhores alternativas possíveis, além de possibilitar a visualização antecipada de restrições e dificuldades impostas pelas mudanças nos níveis de preço de mercado dos elementos componentes do custo de produção.

Para finalizar, como argumenta Peter Drucker<sup>1</sup> (2003), a administração deve colocar o desempenho económico em primeiro lugar, pois uma empresa só justifica a sua existência mediante os resultados económicos que produz, independente dos demais resultados que obtiver (fig. 51).

---

1 Fonte: <http://www.bigma.com.br/artigos.asp?id=25>





Figura 51 - Mercado

### 4.1. Balanço

O Balanço (B) fornece um retrato da situação financeira da instituição *numa determinada data*: de um lado apresenta os ativos (o que a instituição tem), do outro os passivos (dívidas ou capitais alheios) e os fundos próprios da instituição (o modo como a instituição se financia).

Os dois lados do Balanço têm de estar sempre (estruturalmente) equilibrados, de acordo com a *identidade fundamental* **Ativos = Passivos + Fundos Próprios**, uma vez que cada ativo tem de ser *financiado* por recursos fornecidos por outros ou pela própria instituição.

O Balanço é geralmente elaborado no fim do ano fiscal.

Duas formas de definir o Balanço:

**Perspetiva patrimonial**, em que o Balanço se apresenta como um quadro que evidencia a situação patrimonial da instituição, ou seja, o conjunto dos bens, direitos e obrigações que lhes estão afetos.



Esquemáticamente:

### Balanço

1º Membro	2º Membro
Bens e direitos = Ativo	Obrigações Para com Terceiros: = Passivo Para com a instituição: = Situação Líquida ou Património Líquido

#### Ativo

Traduz-se nos elementos patrimoniais ativos, que correspondem a bens ou direitos possuídos ou controlados pela instituição e dívidas a receber resultantes de operações efetuadas no passado e que se poderão traduzir no futuro em benefícios económicos.

#### Passivo

Traduz-se nos elementos patrimoniais passivos, que correspondem a dívidas ou encargos a pagar resultantes de operações passadas.

#### Situação Líquida ou Património Líquido

É a diferença entre Ativo e Passivo, ou seja o que sobra do Ativo depois de deduzido o Passivo e que, naturalmente, corresponde ao valor dos fundos que pertencem à instituição.

Traduz-se nos direitos da instituição sobre o Ativo, que correspondem às entradas de fundos, aos resultados gerados e a outras valorizações patrimoniais.

Ativo: Aquilo que a instituição tem

Passivo: Aquilo que a instituição deve

**Perspetiva financeira**, em que o Balanço traduz um conjunto de aplicações de fundos e as correspondentes origens.



Esquemáticamente:

**Balanço**

1º Membro	2º Membro
<p><b>Aplicações</b></p> <p>Imobilizações</p> <p>Existências</p> <p>Dívidas a receber Depósitos em Inst. Fin. e caixa = Ativo Total</p>	<p><b>Origens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtidas / geradas pela instituição: = Fundos Próprios (ou Ativo Líquido)</li> <li>• De Terceiros: = Capital Alheio (ou Passivo)</li> </ul>

**Ativo Fundos Próprios e Passivo**

Ativo Imobilizado	Fundos Próprios
	Passivo de Médio / Longo Prazo
Ativo Circulante	Passivo de Médio / Longo Prazo

**1º Membro do Balanço: Para onde vai o dinheiro**

**2º Membro do Balanço: De onde vem o dinheiro**

Trata-se de uma demonstração de todas as aplicações de capital (Ativo ou Capital), nomeadamente em capital fixo (imobilizações, investimentos financeiros) e em capital circulante (existências, dívidas de terceiros de curto ou médio / longo prazo) e das fontes de financiamento (origens) dessas aplicações, nomeadamente donativos, quotizações, subsídios, resultados gerados pela própria instituição (Fundos Próprios) e de bancos, fornecedores, Estado, credores diversos, etc. (Capital Alheio).

O Balanço pode ser entendido como um instrumento de informação financeira de uma instituição, na sua globalidade, mas também pode ser construído por segmento da instituição, no interesse do seu melhor conhecimento e do apoio à tomada de decisão.

O Balanço apresenta uma estrutura semelhante à do POCP (Plano Oficial de Contabilidade Pública), tendo-lhe sido introduzidas alterações que tiveram em conta a adaptação deste à natureza e atribuições das instituições do sistema de solidariedade e de segurança social (destaca-se a criação da conta “Prestações sociais”).



## 4.2. Orçamento de tesouraria

Plano ou orçamento de tesouraria é um quadro onde são confrontados os recebimentos com os pagamentos previstos de uma empresa, no mesmo período de tempo.

Orçamento de Tesouraria													
Rubricas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano
<b>1.Recebimentos</b>													
<b>1.1.Ano anterior</b>													
Reembolsos de IVA	0.00	2,678.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,678.50
<b>Total 1.1.</b>	0.00	2,678.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,678.50
<b>1.2.Do ano</b>													
Vendas e Outras Receitas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13,999.50	33,795.00	21,843.80	11,449.20	81,087.50
Desinvestimento	7,370.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,370.00
IVA mensal	1,400.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	699.98	1,308.53	838.04	359.16	4,606.00
Reembolsos de IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	3,579.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,579.60
<b>Total 1.2.</b>	8,770.30	0.00	0.00	0.00	3,579.60	0.00	0.00	0.00	14,699.48	35,103.53	22,681.84	11,808.36	96,643.10
<b>Total Recebimentos</b>	8,770.30	2,678.50	0.00	0.00	3,579.60	0.00	0.00	0.00	14,699.48	35,103.53	22,681.84	11,808.36	99,321.60
<b>2.Pagamentos</b>													
<b>2.1.Ano anterior</b>													
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total 2.1.</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>2.2.Do ano</b>													
ComprasMateriais	118.58	240.30	756.05	4,860.30	3,904.08	4,294.09	2,450.25	1,599.50	979.48	274.38	168.58	95.18	19,740.73
Compras Serviços	0.00	135.00	950.00	987.50	497.50	150.00	162.50	0.00	4,590.00	6,685.00	0.00	0.00	14,157.50
Investimento	24,940.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	24,940.00
Mão de Obra	5,598.80	2,098.80	2,098.80	2,248.80	2,448.80	4,197.60	2,098.80	2,098.80	3,498.80	2,698.80	4,197.60	2,098.80	35,383.20
IVA mensal	4,738.60	25.65	215.65	987.00	720.10	678.30	330.35	174.59	986.47	1,290.86	9.50	0.00	10,157.06
Pagamentos IVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total 2.2.</b>	35,395.98	2,499.75	4,020.50	9,083.59	7,570.48	9,319.99	5,041.89	3,872.89	10,054.75	10,949.04	4,375.68	2,193.98	104,378.49
<b>Total Pagamentos</b>	35,395.98	2,499.75	4,020.50	9,083.59	7,570.48	9,319.99	5,041.89	3,872.89	10,054.75	10,949.04	4,375.68	2,193.98	104,378.49
<b>Saldo Mensal (1-2)</b>	-26,625.68	178.75	-4,020.50	-9,083.59	-3,990.88	-9,319.99	-5,041.89	-3,872.89	4,644.73	24,154.49	18,306.17	9,614.39	-5,056.89
<b>Saldo acumulado</b>	-26,625.68	-26,446.93	-30,467.43	-39,551.02	-43,541.89	-52,861.88	-57,903.77	-61,776.66	-57,131.93	-32,977.44	-14,671.28	-5,056.89	

Associados ao mapa ou orçamento de tesouraria estão vários outros conceitos:

### Saldo transitado do período anterior

O Saldo transitado do período anterior corresponde ao montante existente em tesouraria no final do período anterior e portanto disponível para utilização no período em análise. Deve ser incluído entre as rubricas relativas a recebimentos e tratado como tal.

### Saldo mensal de tesouraria

O Saldo mensal de tesouraria é o resultado da diferença entre recebimentos e pagamentos de um dado mês. Positivo se os recebimentos superam os pagamentos, negativo caso contrário. Corresponde portanto ao montante adicionado ou subtraído àquele existente em tesouraria no mês anterior.



### **Saldo acumulado de tesouraria**

O saldo acumulado de tesouraria é o resultado da soma do saldo acumulado do mês anterior com saldo mensal do mês que lhe diz respeito. Corresponde portanto ao montante disponível em tesouraria no final do mês em análise.

Outros conceitos que importa saber relacionados com o plano ou orçamento de tesouraria, mas que não estão presentes na figura são:

### **Saldo mínimo de tesouraria**

O saldo mínimo de tesouraria é um limite crítico, definido pelo gestor, abaixo do qual o saldo acumulado não deve descer de modo a deixar alguma segurança para imprevistos ao gestor.

### **Necessidades de tesouraria**

Considera-se que existe uma necessidade de tesouraria cada vez que o saldo acumulado é menor que o saldo mínimo de tesouraria. As necessidades de tesouraria são calculadas como a diferença entre o saldo mínimo e o saldo acumulado. Por exemplo, se o saldo mínimo definido pelo gestor for 2000 dólares e o saldo acumulado desse mês for - 3000 dólares (negativo), as necessidades de tesouraria são de  $2000 - (-) 3000 = 2000 + 3000 = 5000$  dólares. Quando se preveem necessidades de tesouraria, o gestor deve programar um pedido de financiamento para esse período de modo a suprimir essas necessidades (normalmente o empréstimo é acompanhado de despesas adicionais para além da devolução do montante emprestado).

### **Excessos de tesouraria**

Considera-se que existe um excesso de tesouraria cada vez que o saldo acumulado é maior que o saldo mínimo de tesouraria. Tal como as necessidades de tesouraria os excessos são calculados como a diferença entre o saldo mínimo e o saldo acumulado.

### **Saldo acumulado corrigido**

O saldo acumulado corrigido é o saldo acumulado depois de corrigidas as necessidades de tesouraria através de financiamento externo - normalmente empréstimo. Nos meses em que há necessidades de tesouraria o saldo corrigido deverá ser igual ao saldo mínimo de tesouraria.



**Viabilidade de tesouraria**

A viabilidade de tesouraria refere-se à capacidade da empresa de fazer face a todos os compromissos em termos de pagamentos. É para garantir a viabilidade de tesouraria que o gestor deve trabalhar para a manutenção de saldo mínimo de tesouraria.

**Considerações suplementares**

O plano de tesouraria difere em objetivos do balanço e dos resultados económicos da empresa. Para mais detalhes ver realidades: económica, financeira e de tesouraria.

A tesouraria é um sistema aberto no tempo, o saldo final de um período influencia os saldos do período seguinte e conseqüentemente as suas necessidades de tesouraria.

Daí a necessidade de transitar o saldo de tesouraria (montante monetário disponível) final do período anterior para o início do período em análise e o saldo final do período em análise para o período seguinte.

## *5. Análise de atividades*

### *5.1. Indicadores técnicos, económicos e de resultados*

A análise financeira refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto. Engloba um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnósticos sobre a situação financeira de uma empresa, assim como prognósticos sobre o seu desempenho futuro.

Para que o analista possa verificar a situação económico-financeira de uma empresa, torna-se fundamental o recurso a alguns indicadores, sendo os mais utilizados aqueles que assumem a forma de rácios. Estes apresentam uma vantagem, não só de tornar mais precisa a informação, como também de facilitar comparações, quer para a mesma empresa, ao longo de um certo período de tempo, quer entre empresas distintas, num mesmo referencial de tempo. Contudo, convém salientar que os rácios apenas constituem um instrumento de análise, que deve, ser complementado por outros tantos. Com efeito, a análise de indicadores, fornece apenas alguns indícios que o analista deverá procurar confirmar através do recurso a outras técnicas.



*A técnica estabelecida pelos analistas financeiros  
consiste em estabelecer relações entre contas  
e agrupamentos de contas do Balanço e de  
Demonstração de resultados entre outras grandezas  
económico - financeiras.  
João Carvalho das Neves*

A análise financeira é assim a capacidade de avaliar a rentabilidade empresarial, tendo em vista, em função das condições atuais e futuras verificar se os capitais investidos são remunerados e reembolsados de modo a que as receitas superem as despesas de investimento e de funcionamento.

De forma a alcançar a sobrevivência e desenvolvimento pretendido pela empresa, a avaliação e interpretação da situação económico-financeira de uma empresa centra-se nas seguintes questões fundamentais:

- equilíbrio financeiro;
- rentabilidade dos capitais;
- crescimento;
- risco;
- valor criado pela gestão.

O recurso à análise financeira é extremamente importante para as diversas partes interessadas numa boa gestão empresarial, sendo as partes interessadas gestores, credores, trabalhadores e as respetivas organizações, Estado, investidores e clientes.

Cada grupo ou indivíduo tem diferentes interesses, por isso fazem a análise financeira mais adequada aos objetivos pretendidos. Apesar desses objetivos poderem ser diferentes, as técnicas utilizadas baseiam-se, fundamentalmente, no mesmo conjunto de informações económico-financeiras:

- balanço patrimonial;
- demonstração de resultados líquidos;
- demonstração dos fluxos de caixa.

A técnica mais utilizada pela análise financeira é a que recorre aos rácios, um instrumento de apoio para sintetizar uma enorme quantidade de informação, e comparar o





desempenho económico-financeiro das empresas ao longo do tempo. Constituem assim uma base da análise financeira, mas não dão respostas. Essas encontram-se-ão nos aspetos qualitativos da gestão.

## 6. Análise geral

### 6.1. Indicadores de estrutura, funcionamento e resultados

#### Introdução

A evolução das economias nacional e internacional, na ordem macroeconómica orientada pela globalização, impõe às empresas variações nos preços, nos fatores de produção e nas formas de comercialização, que resultam em fortes oscilações na expectativa dos empresários, nos resultados económicos e na rentabilidade da empresa. Os produtores que não se adaptarem às novas realidades permanecerão, definitivamente, fora desse novo mercado globalizado. Os baixos preços dos produtos, resultantes principalmente da introdução de novas tecnologias e do oligopsónio na venda da produção, o aumento dos preços dos fatores de produção dentro de um setor oligopolista, as estruturas e os custos financeiros com taxas reais de juros mais altas do mundo e, por último, a alta carga tributária praticada na cadeia do agronegócio, são alguns factos da atualidade que os produtores devem enfrentar com objetividade e gestão eficaz.

Esta característica económica e a situação própria da produção tais como escalas produtivas pouco e mal utilizadas, altas retiradas do empresário, endividamento que pode inviabilizar o futuro da empresa, pequena capacidade de gestão e falta de planeamento sustentável da propriedade para enfrentar períodos de preços baixos e custos altos, aumentam o risco da produção.

Na grande maioria, as empresas agropecuárias são familiares e não existe uma clara distinção entre funções familiares e empresariais. Outrossim, o esforço necessário para dirigir uma empresa agropecuária é hoje muito mais complexo, exigindo mais dedicação do produtor em quantidade e qualidade do trabalho a ser realizado para o sucesso de seu empreendimento empresarial.

Este trabalho apresenta uma descrição global das principais variáveis a serem consideradas na atividade agropecuária para condução de um processo de gestão eficiente.



### **A Empresa e a Família**

Normalmente nas empresas familiares não está nada claro, a verdadeira função e diferenciação entre empresa e família. Estão relacionadas, mas com funções totalmente diferentes.

Muitas vezes existe uma sobreposição ente os problemas familiares e os empresariais. Ou seja, é difícil determinar claramente a origem dos problemas e as causas que os geraram e assim encontrar as soluções possíveis e necessárias para um funcionamento equilibrado.

Sempre existiu uma “simbiose” entre a família e a empresa, mas dado a realidade do meio económico e social, as empresas devem ser competitivas, eficientes e profissionais para enfrentar a complexidade da realidade atual. E por isso, as relações que mantêm unida a família são diferentes numa empresa ativa e rentável. O “desenho” é totalmente diferente, a empresa deve ser fundamentalmente ligada à capacidade profissional dos integrantes da família.

Um dos principais objetivos da empresa é a maximização dos benefícios ou lucros da atividade para dar sustento económico e socialmente a todos os seus participantes.

A empresa agropecuária realiza suas atividades numa realidade de múltiplos riscos (climáticos, financeiros, de mercado, etc.). Um deles é o risco administrativo ou de gestão em como lidar ou ter capacidade para conduzir eficientemente a empresa num mundo caracterizado pela existência de risco permanente. Por estas razões, é importante definir claramente quais serão os direitos e os deveres que terão cada um dos integrantes da família que “querem” trabalhar na empresa. Deve-se dar ênfase especial às atividades a serem desenvolvidas de forma clara e precisa, definindo os honorários e / ou retiradas dos “sócios”, qual será a responsabilidade nas diferentes atividades realizadas e como deverão ser tomadas as decisões. Por exemplo, formando um Conselho Consultivo, onde as decisões são estabelecidas com a participação de gestores familiares e consultores externos.

Além da organização, é muito importante programar a capacitação dos integrantes da família e de seus colaboradores, não somente na área da tecnologia, mas também na área empresarial ou de gestão, que é fundamental para o desenvolvimento sustentável da empresa. Assim, a capacitação aliada e a experiência vivencial ajudarão e serão importantíssimas na sucessão familiar para o futuro da empresa.



## O Processo de Gestão

Hoje podemos afirmar que, de acordo com a nossa experiência, concentrar esforços unicamente na produção é uma condição necessária, mas não suficiente. O resultado de uma empresa não se define apenas produzindo.

Deve haver uma visão global ou gestão integral da empresa para sua viabilidade no futuro. Para isso, são necessárias informações atualizadas e organizadas para permitir decidir o uso mais eficiente dos recursos produtivos, para atingir as metas e os objetivos traçados no planeamento da empresa.

A Gestão é um PROCESSO circular e dinâmico que se iniciam com a ANÁLISE e o DIAGNÓSTICO dos resultados produtivos, económicos, financeiros e patrimoniais do ÚLTIMO exercício, as CAUSAS dos resultados e os recursos produtivos disponíveis. O processo se reinicia com a retroalimentação das informações produtivas e económicas do exercício anterior para o atual (fig. 52).

Em síntese, a análise e o diagnóstico permitem visualizar o passado da empresa e conhecer suas limitações e atributos positivos (pontos fortes e fracos). O PLANEAMENTO e a DECISÃO permitem avaliar diferentes alternativas de produção no futuro e decidir, estrategicamente, quais serão as melhores opções económicas e financeiras. O processo de decisão deverá estabelecer o desenvolvimento das alternativas escolhidas no curto e médio prazo.

A ORGANIZAÇÃO e a EXECUÇÃO do plano de produção escolhido responde de quando, como e por quem serão conduzidos o processo e que informações deverão ser registadas. Durante e no final do exercício presente deve-se realizar o Controle e a AVALIAÇÃO dos resultados, dando assim a base para a ANÁLISE e o DIAGNÓSTICO do próximo exercício.

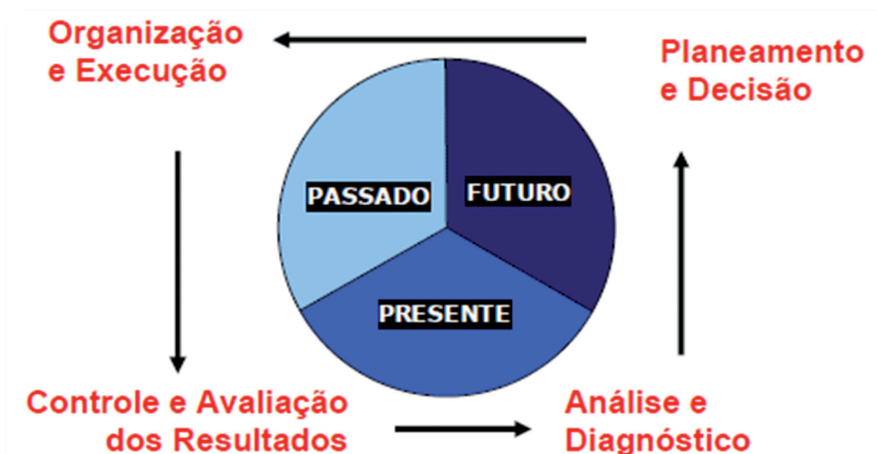


Figura 52 - Processo de Gestão



### Algumas Estratégias para Administrar o Risco Agropecuário

Risco e certeza são duas palavras antagônicas ou contrárias, normalmente muito discutidas no âmbito empresarial. São componentes da gestão empresarial e depende de cada um aumentar uma e minimizar a outra.

#### Tipos de risco

Os riscos que as empresas agropecuárias enfrentam, podem ser divididos em dois grandes grupos: **riscos da atividade** e **riscos financeiros**. No primeiro grupo estão aqueles onde a variação do resultado surge das características particulares da atividade e pelo outro lado, no segundo grupo, estão aqueles que surgem da estrutura financeira da empresa.

Os **riscos da atividade** podem-se subdividir em:

- Riscos de produção ou riscos técnicos, que são os intrínsecos à atividade produtiva, que podem gerar diferentes resultados no produto final, em qualidade e quantidade, como por exemplo, riscos climáticos, riscos sanitários, etc.;
- Riscos de mercado e riscos de preços são as variações nos preços dos produtos ou nos fatores de produção durante o ciclo produtivo;
- Risco tecnológico, onde a inovação na tecnologia traz como consequência que as que são utilizadas hoje, sejam obsoletas amanhã;
- Riscos legais ou sociais que se referem às mudanças que podem ocorrer na política impositiva, comercial, creditícia e ambiental.

Os **riscos financeiros** podem-se subdividir em:

- Riscos de liquidez. É o risco que a empresa tem de não poder cumprir com suas dívidas de curto prazo. Isto pode levar a um paulatino endividamento a longo prazo e pode levar à liquidação ou venda da empresa;
- Riscos de insolvência. É o risco de não poder atender às dívidas ou obrigações financeiras pela venda dos ativos. Isto provoca uma não disponibilidade de crédito, tendo que desenvolver suas atividades na base exclusivamente dos saldos de caixa diários o que impossibilita a reestruturação da parte financeira da empresa;



- Riscos de não ter reservas de crédito. É o risco de não dispor de crédito num momento determinado por ter todas as garantias comprometidas. A empresa pode reestruturar suas dívidas, pagando suas contas contraídas para assim obter novos créditos.

### **Estratégias para administrar o risco**

Uma vez identificados os riscos que podem afetar o projeto da empresa, deve-se então definir a estratégia ou o conjunto de estratégias para manusear o risco provável. As estratégias podem-se dividir em PRODUTIVAS, COMERCIAIS e FINANCEIRAS.

Assim descritas:

#### **Estratégias produtivas:**

- ▲ Seleção da atividade produtiva;
- ▲ Seleção de onde se desenvolverá esta atividade;
- ▲ Diversificação de atividades;
- ▲ Uso de tecnologias provadas;
- ▲ Seleção de práticas tecnológicas;
- ▲ Incentivos ao trabalho bem realizado;
- ▲ Sistemas de produção flexíveis para responder às situações de risco;
- ▲ Melhorias na produção.

#### **Estratégias comerciais:**

- ❖ Seleção de atividades com baixa variabilidade nos preços;
- ❖ Armazenamento do produto e venda em diferentes momentos;
- ❖ Programação de vendas ao longo do ano;
- ❖ Fixação de preços com antecipação (mercado de futuros / a termo e opções);
- ❖ Contratos para compra de fatores de produção;
- ❖ Sistemas de produção flexíveis para responder às situações de risco;
- ❖ Integração vertical;
- ❖ Desenvolvimento de marca.

#### **Estratégias financeiras:**

- Diminuição de custos (fixos e variáveis);



- Ter uma maior proporção de ativos como ativos líquidos;
- Fazer coincidir os pagamentos da dívida com a geração de receitas;
- Financiamento a longo prazo (parcelas anuais menores);
- Dispor de margem de endividamento;
- Aumentar o património em relação à dívida;
- Alugar ou emprestar ativos (maquinaria, equipamentos e terra);
- Diversificação do capital (outras opções de investimentos).

Para o nível estratégico, o importante é a conquista da EFICÁCIA, que é uma medida da obtenção de resultados ficando a EFICIÊNCIA mais relacionada com o nível operacional e com a utilização dos recursos disponíveis no processo.

Na Tabela 1 pode-se observar a diferença entre EFICIÊNCIA e EFICÁCIA. As gestões económicas e financeiras procuram, em última instância, a atitude próativa do empresário para atingir, fundamentalmente, a EFICÁCIA sem descuidar a EFICIÊNCIA.

<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>
Faz corretamente as coisas	Faz as coisas corretas
Soluciona problemas	Antecipasse aos problemas
Economiza recursos	Otimiza a utilização dos recursos
Cumpre obrigações	Obtém resultados
Diminui custos	Aumenta os lucros
Sistema fechado	Sistema aberto
Ganhador	Vencedor
Visão de curto prazo	Visão de longo prazo

*Tabela 10 - Eficiência e Eficácia, dois conceitos diferentes.*

### **Informação da Empresa**

O PROCESSO de GESTÃO da empresa agropecuária procura informação em qualidade e quantidade dos fatores produtivos disponíveis, dos níveis de produtividade atuais e potenciais, da tecnologia utilizada, da capacidade empresarial, das estratégias comerciais, dos resultados obtidos, além de outros.



Esta informação serve para SISTEMATIZAR os níveis que são minimamente necessários conhecer, dada a sua importância para o desenvolvimento da empresa. Assim sendo, as informações podem ser classificadas nos seguintes níveis:

1. Produtiva e/ou técnica;
2. Económica;
3. Financeira;
4. Patrimonial.

Com base nos dados da Tabela 2 e com um mínimo de informação interna é possível começar a desenvolver uma adequada gestão da empresa agropecuária, onde seu conhecimento deverá ser o objetivo no curto prazo para todos aqueles que estejam realizando atividades de gerenciamento.

*Tabela 11 - Níveis de informação e exemplos de indicadores da Empresa*

		Informação			
		Produtiva	Económica	Financeira	Patrimonial
Indicadores	Kg/ ha	Margem bruta / ha Custo Direto / ha Receita Líquida / ha	Resultado Financeiro Retirada Empresário Relação Receita / Gasto	Ativo e Passivo Património Líquido Evolução do Património Líquido	

Em conclusão: hoje, o empresário agropecuário deve responder, objetivamente a três questões de maior importância económica: O QUE PRODUZIR, COMO PRODUZIR e PARA QUEM PRODUZIR?

Noutros tempos, conhecer o “COMO” era suficiente. Hoje, a realidade com sua complexidade exigem mais ferramentas para a tomada de decisões.

No processo de produção o antes, o durante e o depois geram uma grande quantidade de factos que influenciam os resultados da empresa além, é claro, de outras variáveis. Desta forma, surgem continuamente dados, ou seja, elementos que refletem algum acontecimento produzido na empresa e que são de grande utilidade no processo de decisão e, por isso, são a base fundamental do sistema de informação (fig. 53).





*Figura 53 - Transformando dados em Informação*

Como exemplos de dados, podemos citar: quantidade de milho e soja produzidos, quantidade de sementes utilizadas na sementeira, dosagem dos herbicidas e inseticidas utilizados, receitas geradas pelas vendas do milho e da soja, pagamento do óleo diesel, etc.

Como podemos ver, os dados apresentados desta forma não têm muito significado, são descritivos. Por isso, os dados devem se transformar em informação que seja útil e válida para a gestão económica e financeira da empresa. Assim, o importante é registar os dados organizadamente num Controle e no momento em que forem produzidos, de tal forma a não esquecer nada do acontecido na empresa.

Quando registamos depois do facto ter ocorrido e nos afastamos no tempo do processo que originou o dado, podemos esquecer e tornar o registo com menor precisão e valor. Por isso, devemos assumir essa tarefa, que procura tempo, de registar o estritamente necessário e suficiente para um controle eficiente.

As informações devem ser classificadas em técnicas ou produtivas, económicas, financeiras e patrimoniais. Isto permitirá uma melhor sistematização, a qual beneficiará o processo de tomada de decisão. Assim, os factos ocorridos na empresa geram dados que são recolhidos de forma sistemática e metódica em registos organizados. Isso permitirá que, periodicamente, sejam analisados e transformados em informação útil para avaliar, decidir e gerar INDICADORES sobre aspetos produtivos, económicos, financeiros e patrimoniais.





## A Informação Técnica

Segundo os dados da Tabela 12 é necessário, primeiramente, conhecer a quantidade e a qualidade dos recursos produtivos com que a empresa conta: terra, capital e trabalho. Para isso, é necessário realizar inventários ordenados e detalhados de cada um dos fatores de produção.

No caso do recurso terra é necessário conhecer a quantidade total disponível para a produção, a qualidade de seus solos, a capacidade de uso e a condição atual de uso (área improdutiva, com solo muito pedregoso, etc.).

Em relação ao capital, é preciso conhecer a informação sobre melhoramentos realizados, maquinaria, instalações, gado, existências de produtos e fatores de produção, registrando quantidade, data de aquisição, estado, categoria e tipo de gado.

Em relação aos recursos humanos é necessário conhecer a quantidade, o tempo de ocupação e a capacidade da mão de obra permanente e temporária.

Deve ser determinado COMO são utilizados os fatores produtivos nas diferentes atividades, QUAIS atividades são realizadas, QUANTO de cada um e COMO estas são realizadas?

As atividades podem ser divididas em dois grandes grupos:

- Agricultura: soja, milho, girassol, e algodão;
- Pecuária: bovinos de corte, suínos, ovinos, leite, etc.

Deve ser especificado a superfície que ocupa cada uma das atividades, em hectares (ha), de soja, milho, bovinos, algodão, etc.

Disto pode surgir a primeira caracterização do Sistema de Produção, em Sistemas Pecuários, Agrícolas ou Mistos (agropecuária).

Descrever como são desenvolvidas as diferentes atividades, a tecnologia utilizada:

- quantidade e tipo de semente;
- adubos;
- herbicidas, inseticidas, fungicidas;
- trabalhos com maquinaria própria ou de terceiros, todos eles referidos por unidade de superfície (ha).

Os resultados totais, obtidos no exercício produtivo e económico, são quantificados em quilogramas (kg), arrobas (@), ou toneladas (t). É necessário determinar, também, as



medidas de eficiência física: kg/ha de soja e / ou milho, @/ha de algodão, kg/carne/ha, eficiência das existências em armazém, etc.

Os indicadores permitem avaliar os resultados produtivos da empresa no tempo (exercício) e fazer comparações com outras empresas da mesma, ou outras regiões. Isto permitirá melhorar os aspetos produtivos da propriedade.

Os índices produtivos servem, portanto, para avaliar a eficiência com que são utilizados os fatores da produção.

Tabela 12 - Exemplos de Indicadores Técnicos

Agricultura	Pecuária de Corte
Kg /ha de Soja	Kg carne /ha / Ano
Kg /ha de Milho	Carga animal (kg /ha ou cab /ha
Kg /ha de Sorgo	Eficiência das existências
	Ganho de peso /dia
Kg /ha de girassol	Ganho peso / cabeça
	% desmama
HP /ha	% Prenhes
Ha /EH	% Parição / ha
	Cabeça /EH

Nota: EH = equivalente homem

É necessário lembrar, mais uma vez, que a informação técnica gerada será sempre útil, quando for analisada e utilizada como base para avaliar o passado e, ao mesmo tempo, para a tomada de decisões da empresa no futuro.

### A Informação Económica

A informação técnica apresentada permite determinar, controlar e / ou avaliar como foi e poderá ser o resultado durante o próximo exercício produtivo. A informação económica permite quantificar desde o ponto de vista económico, até o resultado financeiro da empresa.



Para determinar o resultado económico utilizamos o método de margens brutas parciais ou totais, mais conhecidos como margens brutas ou de contribuição por produtos (soja, milho, carne, algodão, etc.), por atividade (Agricultura, Pecuária) ou por margem total da empresa (Margem Brutal Global).

Assim, devemos ter em conta que, no resultado económico, considerar as receitas e os gastos diretos e indiretos, que correspondem ao exercício produtivo analisado e que são gerados pela produção da propriedade.

Agora, o que se entende por receitas diretas?

São todas aquelas receitas, em dinheiro, que tiveram origem na comercialização durante o exercício económico e produtivo.

E por receitas indiretas?

É aquela produção do exercício que não foi vendida em dinheiro efetivo, como o consumo de produtos realizados pelos funcionários da exploração agrícola e proprietários, ou as diferenças de inventário da atividade de bovinos de abate e das existências de produtos agrícolas e pecuários.

O que são gastos diretos?

São as saídas em dinheiro produzidas pelos gastos pela compra de bens ou serviços realizadas no exercício, como por exemplo: fatores de produção, gastos de mão de obra, impostos, etc.

E os gastos indiretos?

Neste item incluímos todos aqueles gastos que não têm como contrapartida a saída de dinheiro no exercício analisado como as amortizações (depreciações) e juros.

No caso das amortizações fazemos referência à quantificação de seu valor e seu impacto no exercício económico daqueles bens que podem ser utilizados em vários exercícios produtivos, onde o seu valor será considerado uma parte do mesmo, segundo a vida útil do bem, em anos. Por exemplo: melhorias, gado reprodutivo, maquinaria e outros bens. Em relação aos juros, definidos como a contribuição ou remuneração do fator capital de



uso próprio no processo produtivo e não sendo usado para outros fins ou alternativas, está associado o custo de oportunidade do dinheiro. Ou seja, a receita provável que se deseja obter pela eleição e adoção de uma alternativa diferente daquela selecionada. Por exemplo, tomando a decisão de cultivar soja: que benefício se deixaria de obter se não se cultivava algodão? Os juros, ou custo de oportunidade, só devem ser tidos em conta no planeamento das atividades futuras e não podem ser incluídos para analisar o passado.

Margem por Produto, por Atividade e Total ou Global

Na figura 54 é apresentado o desenho económico de uma empresa agropecuária. A RECEITA BRUTA inclui as receitas diretas e indiretas geradas pela produção da propriedade e que correspondem ao exercício produtivo analisado. Por exemplo, de 01/07/2005 a 30/06/2006, ou seja, vendas e consumo da produção do exercício, mais a Diferença de Inventários (gado e existências em silos).

Para determinar os GASTOS DIRETOS devemos ter em conta: trabalhos com maquinaria, sementes e agroquímicos (herbicidas, inseticidas, fertilizantes, etc.), arrendamentos diretos, mão de obra específica do produto ou atividade e amortizações diretas (correspondente ao valor económico da depreciação, colheita, comercialização, frete e, futuramente, poderá adicionar custos de seguro de risco por preço e clima).

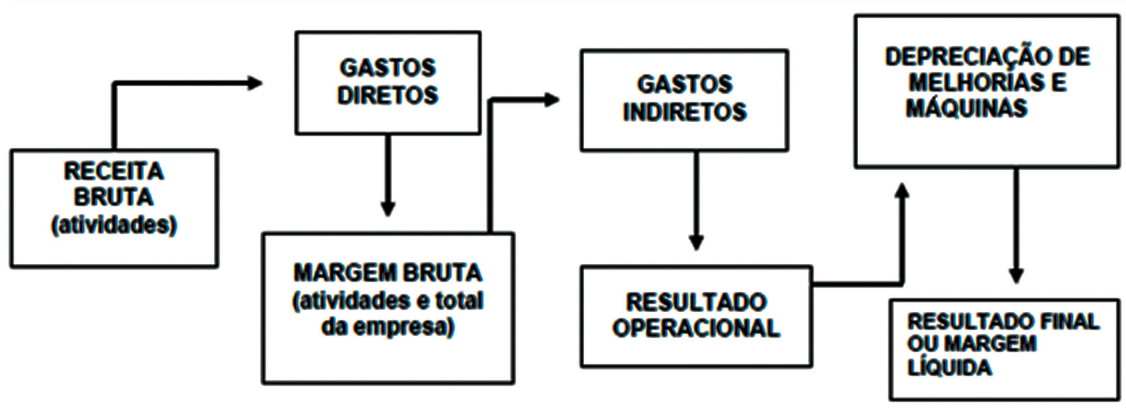


Figura 54 - Desenho Económico da Empresa

No caso dos custos diretos pecuários deve-se ter em conta: sanidade, alimentação, mão de obra específica da atividade, reposição de gado (a qual pode ser descontada também da Receita Bruta), amortizações diretas, comercialização, frete e custos de seguros.



Se da Receita Bruta subtrairmos os GASTOS DIRETOS, obtemos a MARGEM BRUTA por produto (soja, milho, carne, algodão, etc.).

Somando estes últimos, obtemos as margens por atividade Agrícola e Pecuária que, somados, constituirão a MARGEM TOTAL ou GLOBAL da EMPRESA.

O RESULTADO OPERACIONAL é obtido descontando os GASTOS INDIRETOS da MARGEM BRUTA TOTAL.

Os GASTOS INDIRETOS se produzem independentemente das atividades produtivas realizadas. Ou seja, produzindo ou não, estão presentes no custo total da empresa. Por exemplo: impostos (Imposto Territorial Rural - ITR), ou (Imposto Municipal sobre Imóveis - IMI) mão de obra de estrutura, gastos administrativos, veículos administrativos, telefone, conservação estrutural, etc.

Do RESULTADO OPERACIONAL, deduzidas as depreciações correspondentes aos investimentos em melhorias e maquinarias, obtemos a MARGEM LÍQUIDA. Este indicador expressa os valores (dinheiro e bens) resultantes do processo produtivo analisado de acordo com os fatores ou com os recursos produtivos utilizados. É o resultado final da empresa.

A RENTABILIDADE da empresa pode ser analisada através da relação da Margem Líquida (ML) e do Ativo Médio utilizado no exercício (incluindo, ou não, o capital Terra.

Todos os indicadores, com exceção da rentabilidade económica, devem ser expressos em valores totais e por unidade de superfície (Margem Bruta / ha, Gastos Diretos / ha, Receita / ha, Margem Líquida / ha).

A MARGEM BRUTA / ha de produtos e atividades é uma importante medida de eficiência económica, que permite realizar análise comparativa de uma mesma empresa, ao longo do tempo e também entre atividades e produtos ou de diferentes empresas com sistemas produtivos similares. Assim, podemos avaliar a eficiência da produção e tomar decisões em relação aos objetivos a serem atingidos.

Quando fazemos comparações entre empresas, é necessário que a metodologia de cálculo das margens seja feita de maneira similar. Pois, sendo de outra forma, poderia levar a decisões erradas. Em relação à MARGEM LÍQUIDA, podemos afirmar que mantendo o sistema de produção estável, esse valor poderá ser utilizado para os seguintes fins: pagar dívidas, manter as retiradas dos proprietários e permitir o crescimento da empresa através dos investimentos.



Um alto endividamento diminuirá o nível de vida familiar e o crescimento da empresa. Um baixo valor da MARGEM LÍQUIDA leva à descapitalização da empresa e à diminuição de seu nível de vida. Se não considerar as amortizações ou depreciações, como forma de reserva de capital, a empresa não terá capital próprio disponível para a realização dos seus investimentos.

**A MARGEM BRUTA TOTAL é o resultado das margens de cada atividade (soja e milho) e a MARGEM BRUTA TOTAL POR HECTARE é o resultado após dividi-la pela área produzida.**



# Exercícios

1. Defina o conceito de Gestão e de Gestor.
  
2. Indique o conjunto de funções que a empresa executa.
  
3. É usual dizer-se que “Gerir é Comparar”. Com efeito, as atividades de gestão partem da observação dos factos, que são submetidos à análise crítica, com o fim de detetar os estrangulamentos e formular planos alternativos que serão submetidos à direção para decisão.
  - 3.1. Elenque essas atividades.
  
4. Indique a sequência do sucesso para a GESTÃO.
  
5. O controlo dos custos parciais de cada atividade poderá orientar o gestor numa empresa de certa maneira. Indique-as.
  
6. Qual a indicação dada pelo balanço.
  
7. Indique as principais estratégias financeiras de uma empresa.



# Bibliografia

- ANDRADE, J. G. Administração Rural: um novo enfoque ao seu ensino. São Paulo: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Anais...,1985. v. 1.
- ARAÚJO. M. J. Fundamentos de Agronegócios. São Paulo: Atlas, 2003.
- CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Custos: um desafio para a gestão no agronegócio. 2004. Disponível em: Acesso em 26 set 2009.
- CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Gestão e custos para empresas rurais. 2005. Disponível em: Acesso em 26 set 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. A Administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel, 2003.
- HOFFMANN, Rodolfo; ENGLER, Joaquim de Camargo; SERRANO, Ondalva; THAMER, Antonio C. de Menezes; NEVES, Evaristo Marzabal. Administração de Empresa Agrícola. São Paulo: Pioneira, 1984.
- IRRIBARREM, Cilotér Clovis. Gestão da propriedade rural. Disponível em: Acesso em 26 set 2009.
- LIMA, J. B. O objeto da administração rural. Belo Horizonte: Fundação JP Análise e Conjuntura. v. 20, n. 9/10, set/out. 1982.
- MORAIS, V. A. Marketing Rural. Belo Horizonte: Informe agropecuário, v. 12, n. 143, nov. 1986.
- NANTES, José Flávio Diniz; SCARPELLI, Moacir. Gestão da Produção Rural no Agronegócio. In BATALHA, Mario Otávio (Coord.). Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. Vol. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 556 - 584 [7].
- OLIVEIRA, T. B. A., et al. Índices técnicos e rentabilidade da pecuária leiteira. Scientia agrícola. Piracicaba, v.58, n.4, p.687-692, 2001.
- SAMOUCO, R., *Dicionário de Agronomia*. Lisboa: Plátano Editora, 1998.
- SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G. MORAIS, V. A.; ANDRADE, J. G. de. A administração da fazenda: coleção do agricultor - economia. Rio de Janeiro: Globo, 1988.
- VIANA, J. G. A; Silveira, V. C. P. Custos de produção e indicadores de desempenho: Metodologia aplicada a sistemas de produção de ovinos. Custos e @gronegócio on line - v. 4, n. 3 - Set/Dez - 2008. Disponível em: [www.custoseagronegocioonline.com.br](http://www.custoseagronegocioonline.com.br). Acesso em 26 set 2009.











# Anexo

## Cadernos de Contabilidade Agrícola

# CADERNOS DE CONTABILIDADE AGRÍCOLA

## INVENTÁRIOS DE BENS IMOBILIZADOS E EMPRÉSTIMOS

EMPRESA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_



























**4. EMPRÉSTIMOS**

DISCRIMINAÇÃO	DATA	PERÍODO CARÊNCIA (anos)	PERÍODO REEMBOLSO (anos)	MONTANTE CONTRAÍDO (USD)	INVENTÁRIO (USD)	AMORTIZAÇÃO (USD)	INVENTÁRIO (USD)	AMORTIZAÇÃO (USD)
EMPRÉSTIMOS A CURTO PRAZO								
SUB-TOTAL								
EMPRÉSTIMOS A MÉDIO E LONGO PRAZO								
SUB-TOTAL								
b) Para Capital de Exploração								
SUB-TOTAL								
TOTAIS								





# **CADERNOS DE CONTABILIDADE AGRÍCOLA**

## **REGISTOS DIÁRIOS E APURAMENTO DE RESULTADOS**

EMPRESA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_







































## 6. BALANÇO

## 6.1. BALANÇO DE ABERTURA

ATIVO	PARCIAIS	TOTAIS	PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS	PARCIAIS	TOTAIS
<b>1. ATIVO IMOBILIZADO</b>			<b>1. CAPITAIS PRÓPRIOS</b>		
TERRAS AGRÍCOLAS	9 374		CAPITAL		
TERRENOS FLORESTAIS	-		CONTA CORRENTE DO EMPRESÁRIO		
CULTURAS PERMANENTES	22,3		SUBSÍDIOS AO INVESTIMENTO <sup>22</sup>		
CONSTRUÇÕES	1535,5		RESULTADO FINAL DO EXERCÍCIO		
MELHORAMENTOS FUNDIÁRIOS	5,143		<b>TOTAL DE CAPITAIS PRÓPRIOS (A)</b>		19 650,029
MATERIAL E EQUIPAMENTO	-				
DESPESAS DE INSTALAÇÃO	-		<b>2. DÍVIDAS A TERCEIROS - MÉDIO E LONGO PRAZO</b>		
ANIMAIS ADULTOS (REPRODUTORES)	3720		EMPRÉSTIMOS PARA CAPITAL FUNDIÁRIO		
<b>TOTAL DO ATIVO IMOBILIZADO</b>		15243,793	EMPRÉSTIMOS PARA CAPITAL EXPLORAÇÃO		
			OUTRAS DIVIDAS A MÉDIO E LONGO PRAZO		
<b>2. ATIVO CIRCULANTE</b>			<b>SUB-TOTAL (B)</b>		
ANIMAIS EM CRESCIMENTO	3345		<b>TOTAL DE CAPITAIS PERMANENTES (A+B)</b>		
PRODUTOS EM ARMAZÉM					
AVANÇO A CULTURAS	130,78		<b>3. DÍVIDAS A TERCEIROS - CURTO PRAZO</b>		
APROVISIONAMENTO EM ARMAZÉM	44,456		EMPRÉSTIMOS:		
DÍVIDAS A TERCEIROS			EMPRÉSTIMOS CAMPANHA		
MÉDIO E LONGO PRAZO			Quota-parte EMPRÉSTIMOS MÉDIO E LONGO PRAZO		
CURTO PRAZO	345		FORNECEDORES, ESTADO E OUTROS	236	
DISPONIBILIDADES	777		<b>SUB-TOTAL (C)</b>		
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>		4642,236	<b>TOTAL DE DÍVIDAS A TERCEIROS (B+C)</b>	236	
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		19886,029	<b>4. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS</b>		
			<b>TOTAL DO PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS</b>		19 886,029



**BALANÇO****6.2. BALANÇO DE FECHO**

ATIVO	PARCIAIS	TOTAIS	PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS	PARCIAIS	TOTAIS
<b>5. ATIVO IMOBILIZADO</b>			<b>3. CAPITAIS PRÓPRIOS</b>		
TERRAS AGRÍCOLAS	9 374		CAPITAL	19650,029	
TERRENOS FLORESTAIS	-		CONTA CORRENTE DO EMPRESÁRIO	(-960)	
CULTURAS PERMANENTES	11,15		SUBSÍDIOS AO INVESTIMENTO <sup>23</sup>	585	
CONSTRUÇÕES	487		RESULTADO FINAL DO EXERCÍCIO	1112,952	
MELHORAMENTOS FUNDIÁRIOS	837		<b>TOTAL DE CAPITAIS PRÓPRIOS (A)</b>		20387,952
MATERIAL E EQUIPAMENTO	499,075				
DESPESAS DE INSTALAÇÃO	-		<b>4. DÍVIDAS A TERCEIROS - MÉDIO E LONGO PRAZO</b>		
ANIMAIS ADULTOS (REPRODUTORES)	3500		EMPRESTIMOS PARA CAPITAL FUNDIÁRIO		
<b>TOTAL DO ATIVO IMOBILIZADO</b>		14706,225	EMPRESTIMOS PARA CAPITAL EXPLORAÇÃO		
			OUTRAS DIVIDAS A MÉDIO E LONGO PRAZO		
<b>6. ATIVO CIRCULANTE</b>			<b>SUB-TOTAL (B)</b>		
ANIMAIS EM CRESCIMENTO			<b>TOTAL DE CAPITAIS PERMANENTES (A+B)</b>		
PRODUTOS EM ARMAZÉM					
AVANÇO A CULTURAS	24,5		<b>7. DÍVIDAS A TERCEIROS - CURTO PRAZO</b>		
APROVISIONAMENTO EM ARMAZÉM	277,256		EMPRESTIMOS:		
DÍVIDAS A TERCEIROS			EMPRESTIMOS CAMPANHA		
MÉDIO E LONGO PRAZO			Quota-parte EMPRESTIMOS MÉDIO E LONGO PRAZO		
CURTO PRAZO	89,048		FORNECEDORES, ESTADO E OUTROS	26540	
DISPONIBILIDADES	2117,463		SUB-TOTAL (C)		
<b>TOTAL DO ATIVO CIRCULANTE</b>		5708,267	<b>• TOTAL DE DÍVIDAS A TERCEIROS (B+C)</b>	236	
			<b>8. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS</b>		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>		20414,492	<b>TOTAL DO PASSIVO E CAPITAIS PRÓPRIOS</b>		20414,492

23



**6. CONTA DE EXPLORAÇÃO**  
**6.3. DETERMINAÇÃO DE ENCARGOS REAIS**

DISCRIMINAÇÃO	INV. ABERTURA (1)	DESPESAS (2)	INV. FECHO (3)	ENCARGOS REAIS (1)+(2)-(3)
<b>ENCARGOS VARIÁVEIS:</b>				
FERTILIZANTES E CORRETIVOS	88,236	72,9	49,356	
SEMENTES E PLANTAS COMPRADAS	-87	143,43		
FITO-FARMACOS	-	72,6		
OUTROS ENCARGOS ESPECÍFICOS DAS CULTURAS	-	29,7	-	
MÃO DE OBRA EVENTUAL		341,4		
OUTROS ENCARGOS ESPECÍFICOS DA PECUÁRIA		61,483		
<b>SUB-TOTAL</b>	175,236	1374,413	277,216	
<b>ENCARGOS FIXOS:</b>				
MÃO DE OBRA PERMANENTE	-			
CARBURANTES E LUBRIFICANTES	-			
COMBUSTÍVEIS		30,769		
CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO DE EQUIPAMENTO				
CONSERVAÇÃO E REPARAÇÃO DE CONSTRUÇÕES				
RENDAS		59,89		



ÁGUA			34,526	
ELETRICIDADE			-	
TELEFONE			-	
JUROS E ENCARGOS FINANCEIROS			46,669	
AMORTIZAÇÕES DE CULTURAS PERMANENTES			34,35	
AMORTIZAÇÃO DE CONSTRUÇÕES			6,95	
AMORTIZAÇÕES DE MELHORAMENTOS FUNDIÁRIOS			-	
AMORTIZAÇÃO DE EQUIPAMENTO			-	
AMORTIZAÇÃO DE DESPESAS DE INSTALAÇÕES			2,615	
AMORTIZAÇÕES DE CUSTOS DE CULTURAS PLURIANUAIS			37,716	
<b>TOTAL DE ENCARGOS CORRENTES</b>			1449,311	
<b>TOTAL DE ENCARGOS REAIS</b>				



6.4. MÃO DE OBRA: TEMPO DE TRABALHO (HORAS)

MESES	NÃO ASSALARIADA				ASSALARIADA		
	PERMANENTE		TEMPORÁRIA	TEMPORÁRIA	PERMANENTE		TEMPORÁRIA
	EMPRESÁRIO/ CHEFE DE EXPLORAÇÃO	EMPRESÁRIO/ NÃO CHEFE DE EXPLORAÇÃO			CHEFE DE EXPLORAÇÃO /NÃO EMPRESÁRIO	OUTROS	
JANEIRO							
FEVEREIRO							
MARÇO							
ABRIL							
MAIO							
JUNHO							
JULHO							
AGOSTO							
SETEMBRO							
OUTUBRO							
NOVEMBRO							
DEZEMBRO							
<b>TOTAIS</b>							
N.º DE PESSOAS							



## I - INFORMAÇÕES GERAIS

1. CLASSIFICAÇÃO	(Assinalar o que interessa)		2. INVESTIMENTOS EFETUADOS	(Assinalar o que interessa)	
Zona desfavorecida		Com plano de melhoria			
- de montanha					
- com dificuldades específicas		Sem plano de melhoria			
- outras					
Zona altimétrica					
- até 300 m					
- de 300 a 600 m					
Zona não desfavorecida					
3. Natureza jurídica do produtor		4. Forma de Exploração			
- Familiar		Unidade		Área	
- Patronal		- Conta própria			
- Cooperativa		- Arrendamento			
Sociedade por cotas		- Parceria			
- Soc. Agr. Grupo					
- outras					



## II - CARATERÍSTICAS GERAIS DA EXPLORAÇÃO

1. TRABALHO	N.º de horas/ano		N.º de horas /ano
<b>1.1. Não Assalariado</b>		<b>1.2. Assalariado</b>	
		6.4.1. Permanente	
6.4.2. Empresário/não chefe de exploração		6.4.2.1. Chefe de exploração	
6.4.3. Empresário /chefe de exploração		6.4.3.1. Outros	
6.4.4. Outros		6.4.5. Eventual	
<b>TOTAL 1.1.</b>		<b>Total 1.2.</b>	

