

# **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

**DIRECÇÃO-GERAL DE INOVAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO CURRICULAR**

## **PROGRAMA DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO EMPRESARIAL**

**12º ANO**

**CURSO TECNOLÓGICO DE ADMINISTRAÇÃO**

### ***Autoras***

Ana Paula Campos (Coordenadora)  
Maria dos Anjos Lopes  
Maria João Esteves

**Homologação**

**15/11/2005**

## **ÍNDICE**

Parte III – Desenvolvimento do programa	
III 3. 12.º Ano .....	3
III 3.1. Conteúdos Estruturantes .....	4
III 3.2. Desenvolvimento das Unidades / Conteúdos.....	5
Unidade 1.....	6
Unidade 2 .....	11
Unidade 3 .....	17
Parte IV – Bibliografia .....	22

## PARTE III – DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

### III 3. 12.º ANO

O programa do 12.º ano dá continuidade ao estudo das funções empresariais, iniciado no 11.º ano, com a abordagem da função de recursos humanos, da função aprovisionamento e da função comercial. Pretende-se, na sua sequência, abordar agora a função produção e a função financeira. Estas duas funções ficaram intencionalmente afectas ao 12.º ano dado o seu grau de complexidade e a extensão dos conteúdos que minimamente deverão ser estudados.

A leccionação proposta privilegiou em primeiro lugar a função produção e só depois a análise financeira. Contudo, não haverá qualquer inconveniente em ser apresentada aos alunos na ordem inversa dado que não se verificam requisitos prévios de uma em relação à outra. Qualquer que seja a ordem escolhida pelo professor atendendo aos interesses manifestados pelos alunos, há necessariamente conteúdos precedentes que terão sido leccionados no 11.º ano na disciplina de Contabilidade, uma vez que, quer no cálculo de custos (função produção) quer na análise económica e financeira (função financeira), é requisito obrigatório o domínio das técnicas contabilísticas.

Por último, a informação de gestão vai fornecer uma visão globalizante de toda a actividade da empresa, formalizada num conjunto de documentos específicos, devidamente organizados, que permitem a tomada de decisões ao nível do topo hierárquico.

Na gestão dos tempos lectivos previstos para cada unidade, considerou-se o total anual de 33 semanas, correspondentes a 66 tempos lectivos de 90 minutos cada. Esta carga horária contempla os necessários tempos lectivos destinados ao desenvolvimento das aprendizagens, das actividades experimentais ou prática simulada, e os tempos destinados à avaliação e a situações imprevistas. A atribuição de carga horária a cada conteúdo programático teve em atenção o desenvolvimento do programa e o grau de aprofundamento atribuído à abordagem de cada tema. A sugestão da forma como a carga horária poderá ser distribuída deve ser tomada como referência para a planificação das actividades lectivas, podendo ser alterada em função das diversas formas de abordagem, do processo de ensino aprendizagem e das actividades desenvolvidas.

### **III 3.1. Conteúdos Estruturantes**

#### **Unidade 1: A Função Produção**

1. Âmbito da Função Produção
  - 1.1. Objectivos da função produção
2. Planeamento da Produção
3. Tipologias de Produção <sup>s)</sup>
4. Estruturação dos custos

#### **Unidade 2: A Função Financeira**

1. Âmbito da Função Financeira
  - 1.1. Objectivos da função financeira
  - 1.2. Actividades da função financeira
2. Análise Financeira
  - 2.1. Material de análise
  - 2.2. Métodos e técnicas de análise
  - 2.3. Fundo Maneio
  - 2.4. Equilíbrio financeiro
  - 2.5. Rácios financeiros
  - 2.6. Rácios económicos
  - 2.7. Rácios económico-financeiros
3. Prática Simulada

#### **Unidade 3: A Informação de Gestão**

1. Elementos Essenciais
  - 1.1. Demonstrações financeiras anuais <sup>s)</sup>
  - 1.2. Gestão orçamental
2. Contabilidade Analítica
  - 2.1. Âmbito da contabilidade analítica
  - 2.2. Mapas da contabilidade analítica

---

<sup>s)</sup> Conteúdo de sensibilização

## 2.3. Sistemas de contas

### III 3.2. Desenvolvimento das Unidades / Conteúdos

À semelhança dos anos anteriores, este item evidencia o conjunto de conteúdos, objectivos de aprendizagem, sugestões metodológicas e previsão de tempos lectivos que cada subunidade deve ocupar, de acordo com a gestão horária proposta em termos globais.

Sempre que necessário, as sugestões metodológicas evidenciam os conceitos associados aos conteúdos programáticos propostos.

Os temas deverão ser abordados com o aprofundamento que o docente considerar adequado, atendendo às características dos alunos destinatários e às estratégias que melhor se lhes adequem. No entanto, os pontos assinalados com o expoente <sup>s)</sup> são considerados objecto de uma abordagem de sensibilização.

## Unidade 1: A Função Produção

Esta função, em sentido lato, visa o processo através do qual se criam produtos, sejam eles bens e/ou serviços. Procura responder às questões básicas da gestão da produção, no longo prazo e no curto prazo. No âmbito do primeiro, sobre a concepção e implantação do sistema produtivo, para decidir quanto à concepção e engenharia do produto, localização fabril e implantação das instalações; no âmbito do segundo, sobre o funcionamento do processo de transformação, para decidir quanto ao planeamento da produção, seu controlo e gestão dos *stocks*. É um universo de estudo muito amplo, pelo que teremos de restringi-lo à abordagem de temas mais ligados à vertente económica e menos à vertente operacional, uma vez que esta última está mais relacionada com processos de engenharia que não cabem no âmbito desta disciplina.

Com a internacionalização dos mercados e a globalização da economia, a empresa (industrial e não só) deverá oferecer uma diversidade de produtos, com qualidade e ao mais baixo custo possível, numa postura de adaptação constante às necessidades emergentes ou mesmo de criatividade influenciadora da evolução do mercado.

Neste contexto, é inevitável a relação da função produtiva com a função comercial, muitas vezes patenteando objectivos contraditórios, assim como com a função aprovisionamento e a função financeira.

### Objectivos:

- Compreender o papel da função produção na gestão da empresa;
- Conhecer os diferentes tipos de produção mais vulgares na actividade económica;
- Avaliar a importância da correcta determinação dos custos internos.

**CARGA HORÁRIA: 2 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>1. Âmbito da Função Produção</b></p> <p>1.1. Objectivos da função produção</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ilustrar a posição da função produção face a outras funções empresariais</li> <li>▪ Identificar os resultados visados pela gestão da produção</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Atendendo à amplitude do âmbito desta função, sugere-se a sua abordagem através do traçado das relações que necessariamente se estabelecem com as outras funções empresariais. A título exemplificativo:

- Recebe ordens de encomenda ou propostas de adaptação/inação de produtos do departamento comercial;
- Requisita matérias-primas e outros materiais ao armazém de *stocks* de matérias-primas;
- Envia os produtos acabados para o armazém de *stocks* de produtos acabados;
- Discute os custos de produção com o departamento financeiro.

A projecção de transparências, esquematizando modelos de decisão *versus* questões essenciais da política geral da área da produção, será talvez a forma mais curial de fornecer ao aluno uma visão global do âmbito da função em estudo.

Considerando que a produção está em ligação estreita com a produtividade, sugere-se que se inicie a subunidade lembrando os conceitos de gestão de *stocks* e de produtividade; só depois se deverá introduzir o conceito de produtividade dos meios de produção.

Deverá também, numa primeira abordagem, referir-se a importância da qualidade enquanto atributo do produto, introduzindo, deste modo, o conceito de qualidade total.

No caso concreto da qualidade, o site [www.ipq.pt](http://www.ipq.pt) permite ao aluno visualizar as normas ISO (*International Standard Organization*) em vigor aplicadas pelo Instituto Português da Qualidade.

Por último, devem evidenciar-se os resultados visados pela gestão de produção, nomeadamente a optimização dos custos unitários, o cumprimento do plano de produção e/ou prazos de entrega, a garantia da qualidade total dos produtos fabricados e a constante adaptação às exigências do mercado.

**CARGA HORÁRIA: 4 Tempos Lectivos**

<b>CONTEÚDOS</b>	<b>OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM</b>
<b>2. Planeamento da Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecer a necessidade de planeamento na gestão da produção</li> <li>• Definir planeamento de produção</li> <li>• Definir planeamento agregado</li> <li>• Explicar a importância do controlo de custos</li> <li>• Explicar desvios</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Fazendo apelo à noção de planeamento adquirida no 10.º ano, poderá relevar-se a sua característica de previsão dos objectivos de produção, com base na necessidade de estudo prévio dos processos de fabrico cada vez mais complexos, de ganhos de tempo e de combinação óptima dos recursos, como o meio mais eficiente de controlo de custos.

Convém referir que as técnicas de planeamento anteriormente estudadas se aplicam cabalmente neste capítulo (gráfico de Gantt e redes PERT), ao programarem-se no tempo as operações elementares da produção. Na sequência poderão ser esclarecidos os conceitos de previsão, de planeamento de produção, de planeamento agregado, de processo de fabrico e de controlo de custos.

Será interessante relembrar a sua aplicabilidade pela via de exercícios práticos.

**CARGA HORÁRIA: 3 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<b>3. Tipologias de Produção <sup>s)</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os diversos tipos de produção</li> <li>• Indicar os factores que definem o tipo de produção</li> <li>• Distinguir produção intermitente de produção contínua</li> <li>• Explicar em que consiste a produção discreta</li> <li>• Definir produção por encomenda</li> <li>• Definir produção por lotes</li> <li>• Definir produção em série</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Os exercícios efectuados no ponto 2 desta unidade podem servir de trampolim para a introdução dos diferentes tipos de produção, a partir do apelo ao aluno para listar diversas actividades industriais.

Organizados em pequenos grupos, os alunos analisarão os respectivos factores produtivos que as caracterizam.

Após a exposição dos elementos produzidos, o diálogo vertical e horizontal terminará com a esquematização organizada das características de cada tipo de produção e dos factores que os definem.

**CARGA HORÁRIA: 10 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<b>4. Estruturação dos custos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguir custo de despesa e de pagamento</li> <li>• Diferenciar os vários critérios classificativos de custos</li> <li>• Explicar desvios</li> <li>• Especificar a estruturação dos custos</li> <li>• Calcular os vários estádios de um custo</li> <li>• Aplicar critérios de valorimetria das existências</li> <li>• Calcular o ponto crítico</li> <li>• Demonstrar graficamente o ponto crítico</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Sugere-se que se inicie a abordagem deste conteúdo pela consciencialização dos alunos no reconhecimento da necessidade constante do gestor tomar decisões, as quais estarão condicionadas pelos valores monetários envolvidos. Logo, a empresa deve controlar bem os custos suportados decorrentes da sua actividade.

Estes custos podem ser visualizados segundo diferentes ópticas, que originam classificações diversas, nomeadamente custos de matéria-prima e de mão-de-obra, custos reais e pré-determinados, custos directos e indirectos, custos fixos e variáveis.

Após este enquadramento, os alunos devem ser levados a perceber as dificuldades de repartição dos gastos comuns pelos vários centros de responsabilidade definidos na empresa e pelos bens/serviços produzidos, assim como a perceber as diversas formas possíveis de ultrapassar essas dificuldades.

No limite desta abordagem, surgirá a demonstração dos diversos estádios de custos, recorrendo-se a múltiplos exercícios práticos que conduzam ao apuramento sucessivo dos custos primo, industrial, comercial, complexo e completo.

Passar-se-á de seguida à demonstração gráfica dos custos fixos e variáveis e do custo total, de modo a induzir os alunos na descoberta da noção de ponto crítico, seguindo-se a apresentação do seu cálculo aritmético e a análise do resultado gráfico obtido.

Reforça-se novamente a necessidade absoluta de ser promovida a resolução de variados exercícios práticos.

## **Unidade 2: A Função Financeira**

Esta função visa o processo contínuo de detecção e obtenção de recursos financeiros em condições vantajosas, que permitam à empresa alcançar e manter o nível de actividade pretendido. Recorre normalmente a duas fontes de financiamento essenciais – o capital próprio e o capital alheio – para dispor dos activos necessários ao seu desejado funcionamento. A gestão destes recursos deve privilegiar a estabilidade operacional e a rendibilidade dos capitais investidos, sem desvirtuar a capacidade de solvência dos compromissos assumidos com terceiros. Como? Actuando sobre duas áreas distintas e muito importantes – a gestão da tesouraria (pagamentos e recebimentos a curto prazo) e a gestão da estrutura financeira (nível de endividamento).

Os indicadores financeiros e económicos (rácios) devem ser encarados como um útil instrumento de análise, salvaguardando-se, contudo, o seu carácter de referência.

### **Objectivos:**

- Conhecer a linguagem de carácter económico-financeiro;
- Compreender os indicadores de análise económico-financeira;
- Compreender a importância da análise de qualidade dos indicadores.

**CARGA HORÁRIA: 3 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>1. Âmbito da Função Financeira</b></p> <p>1.1. Objectivos da função financeira</p> <p>1.2. Actividades da função financeira</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar conceitos relacionados com as funções empresariais</li> <li>▪ Reconhecer a terminologia financeira</li> <li>▪ Usar a terminologia financeira na análise de Balanços</li> <li>▪ Identificar recursos financeiros</li> <li>▪ Caracterizar a função financeira</li> <li>▪ Distinguir gestão financeira de gestão económica</li> <li>▪ Reconhecer os objectivos da função financeira</li> <li>▪ Identificar as actividades desenvolvidas pela função financeira</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

À semelhança do que se fez para as funções estudadas anteriormente, seria importante situar num organigrama a função financeira e explicitar que, dependendo da estrutura da empresa, esta função pode também chamar-se função administrativo-financeira.

Verificando-se a necessidade do conhecimento da estrutura de um Balanço, recomenda-se, pois, que o aluno reveja os conceitos essenciais apreendidos na disciplina de Contabilidade.

A partir de uma listagem dos vários recursos patrimoniais existentes na empresa, o aluno terá de identificar aqueles que são de carácter financeiro. Após a definição de gestão financeira, poder-se-á introduzir a terminologia por ela adoptada: capital fixo e circulante; activo realizável e disponível; capitais próprios; exigível de curto prazo e de médio e longo prazo.

Propõe-se que seja utilizado um Balanço analítico que permita a simplificação para um Balanço financeiro. A projecção electrónica ou com transparências ajudará à concretização desta estratégia.

Será conveniente relevar que na gestão financeira se analisa “o que a empresa tem”, enquanto que na gestão económica se analisa “o que a empresa faz e que resultados obtém com isso”.

Seguidamente, e após o reconhecimento dos objectivos visados por esta função, deverão ser enunciadas as suas actividades mais importantes, nomeadamente a gestão de tesouraria, incluindo a elaboração do respectivo orçamento e seu controlo e a execução da cobrança de créditos, podendo fazer-se referência à possibilidade da cessão desses créditos (*factoring*). Incumbe ainda a esta função a elaboração dos planos de financiamento da actividade da empresa em geral.

**CARGA HORÁRIA: 4 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>2 . Análise Financeira</b></p> <p><b>2.1.</b> Material de análise</p> <p><b>2.2.</b> Métodos e técnicas de análise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obter elementos financeiros disponíveis em locais apropriados</li> <li>▪ Extrair informação de um Balanço</li> <li>▪ Extrair informação de uma Demonstração dos Resultados</li> <li>▪ Preparar mapas de análise económico-financeira</li> <li>▪ Assumir uma atitude crítica na análise de dados financeiros</li> <li>▪ Expor conclusões de âmbito financeiro</li> <li>▪ Fazer comparações sucessivas em percentagem, valores absolutos ou gráficos</li> <li>▪ Definir rácio</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Com o objectivo de recolher dados, pode planificar-se uma visita de estudo à Bolsa de Valores ou aceder ao seu *site*: [www.bvl.pt](http://www.bvl.pt). Habitualmente, naquela instituição, são facultados Balanços e Demonstrações dos Resultados de empresas aí cotadas.

Podem também ser recolhidos esses elementos em jornais, para posteriormente serem analisados em aula de modo a que os alunos se apercebam da complexidade dos documentos reais. Podem ainda ser consultados os elementos publicados pela Central de Balanços do Banco de Portugal, nos quais se podem visualizar o Balanço e a Demonstração dos Resultados.

Propõe-se que a turma seja dividida em grupos. Cada grupo analisa um Balanço com resultados diferentes: lucro, prejuízo ou nulo. Os resultados da análise poderão ser apresentados em acetato ou em apresentação electrónica.

Recomenda-se a utilização de uma folha de cálculo para produzir um balanço que permita ao aluno a sua análise posterior, também em folha de cálculo, nomeadamente evidenciando as mutações de valores ano após ano.

Deverá recorrer-se a exercícios para converter as rubricas do balanço em rubricas de análise económico-financeira.

As comparações sucessivas serão facilitadas com gráficos de barras realizados em *software* adequado, os quais podem ser solicitados aos alunos como exercício.

**CARGA HORÁRIA: 5 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p>2.3. Fundo Maneio</p> <p>2.4. Equilíbrio financeiro</p> <p>2.5. Rácios financeiros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calcular o fundo de maneio</li> <li>▪ Reconhecer a regra do equilíbrio financeiro mínimo</li> <li>▪ Calcular rácios financeiros</li> <li>▪ Explicar os resultados obtidos</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

A partir dos mapas de análise económico-financeira já preparados, deverá demonstrar-se o cálculo do indicador fundo de maneio, como primeiro elemento de análise, e evidenciar a sua importância.

Do mesmo modo, deverá apresentar-se a regra do equilíbrio financeiro mínimo, como outro importante elemento primário de análise financeira.

Só depois devem começar a ser enunciadas as diferentes fórmulas de cálculo dos rácios mais divulgados, designadamente, liquidez imediata, geral e reduzida, solvabilidade e solvabilidade total, autofinanciamento e autonomia financeira, *cashflow* bruto e líquido.

Poderá promover-se a elaboração de um formulário comentado que acompanhará a resolução dos exercícios.

A prática de cálculo destes indicadores poderá ser promovida pelo recurso a “folhas de cálculo”.

Deverá ser dada ênfase à análise dos resultados obtidos em cada rácio, reconhecendo, contudo, as limitações da informação traduzida por estes indicadores.

**CARGA HORÁRIA: 5 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p>2.6. Rácios económicos</p> <p>2.7. Rácios económico-financeiros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calcular rácios económicos</li> <li>▪ Explicar os resultados obtidos</li> <li>▪ Descrever sumariamente as vantagens e limitações dos rácios económico-financeiros</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

A partir dos mapas de análise económico-financeira já atrás referidos, deverá demonstrar-se agora o cálculo dos rácios de cariz económico, sempre associados à análise financeira, nomeadamente as diversas rendibilidades, após o que poderão ser introduzidos os indicadores de natureza económico-financeira mais usuais, como por exemplo, o prazo médio de pagamentos e recebimentos e as rotações de *stocks* e do Activo.

A análise dos resultados obtidos em todos eles deve merecer o tratamento adequado à utilidade que se pode retirar do relacionamento entre si, que, no seu conjunto, interfere na tomada de decisões importantes.

**CARGA HORÁRIA: 8 Tempos Lectivos**

### **3. PRÁTICA SIMULADA**

Na continuidade da concretização experimental das aprendizagens conseguidas nesta subunidade, sugere-se a elaboração de um dossier financeiro simplificado que contemple todos os conteúdos trabalhados.

### **SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Os alunos, organizados em grupos, deverão elaborar o dossier financeiro de uma empresa baseado nas orientações de um guião de trabalho, sendo que a cada grupo caberá analisar uma empresa diferente.

Com base em Balanços de 2 anos consecutivos, poderá solicitar-se a cada grupo que compile os diversos métodos e técnicas de análise financeira, consolidando os vários aspectos aprendidos e que devem ser agora observados e criticados numa visão globalizante da situação financeira de cada empresa. Cada grupo poderá apresentar à turma as principais conclusões que caracterizarão a situação económico-financeira de cada empresa em estudo.

Ao docente caberá orientar as actividades desenvolvidas pelos alunos, corrigindo as falhas e sugerindo alterações e, sempre que possível, aproximando-as do contexto real de trabalho.

Sugere-se a interdisciplinaridade com as disciplinas de Português e de Contabilidade.

### **Unidade 3: A Informação de Gestão**

Estudadas que estão as funções elementares da empresa, importa agora visualizar em conjunto a coordenação das várias vertentes que elas gerem, a qual tem de ser trabalhada ao nível directivo da organização. Com base em informações disponibilizadas por cada função, serão efectuadas as análises adequadas e generalizadas de modo a permitir a tomada de decisões. Estas são depois reen-caminhadas para os respectivos departamentos, que as vão operacionalizar, funcionando como novo incremento para o funcionamento da empresa no período temporal seguinte. Consideram-se veículos de informação privilegiados os elementos contabilísticos financeiros e os elementos contabilísticos internos, que permitirão definir as linhas orientadoras da gestão orçamental e os pressupostos evolutivos pretendidos.

Outros elementos serão porventura também importantes, mas não ainda adaptados ao nível de ensino secundário.

#### **Objectivos:**

- Reconhecer as demonstrações financeiras anuais
- Compreender a importância da gestão orçamental
- Conhecer o funcionamento da contabilidade analítica

**CARGA HORÁRIA: 6 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>1. Elementos Essenciais</b></p> <p><b>1.3. Demonstrações financeiras anuais <sup>s)</sup></b></p> <p><b>1.4. Gestão orçamental</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecer a importância da contabilidade geral</li> <li>▪ Reconhecer a importância da contabilidade interna</li> <li>▪ Identificar os elementos de prestação de contas anual</li> <li>▪ Utilizar as demonstrações financeiras básicas</li> <li>▪ Produzir um relatório de gestão simplificado</li> <li>▪ Definir orçamento</li> <li>▪ Produzir um orçamento de tesouraria</li> <li>▪ Reconhecer a importância do controlo orçamental</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

A abordagem dos conteúdos deverá começar por levar os alunos a recordar os conceitos essenciais estudados no 10.º ano, na disciplina de Contabilidade, designadamente, os de Contabilidade Geral e de Contabilidade Analítica ou de Custos, para reconhecerem a importância de cada um destes registos organizados e a função deles no âmbito da informação de gestão, dado que o primeiro revela a imagem patrimonial e financeira da empresa e o segundo afecta os custos e proveitos aos diversos produtos da empresa e consequente repartição dos resultados.

O docente deve depois providenciar a consulta de um dossier de prestação de contas, dos muitos que são anualmente publicados na imprensa, ou que se encontram disponíveis nos *sites* de grandes empresas. Será importante que se evidencie a composição deste dossier, relevando a obrigatoriedade de alguns elementos, como sejam, o relatório de gestão, as demonstrações financeiras previstas no P.O.C., o relatório e parecer do conselho fiscal e a certificação legal de contas, quando exigidos. A seguir, poderá remeter-se os alunos para o Código das Sociedades Comerciais, demonstrando que este normativo legal exige um conjunto mínimo de elementos que obrigatoriamente devem fazer parte da “prestação de contas”.

Aproveite-se esta oportunidade para fazer produzir um relatório de gestão de acordo com o artigo 66.º do Código das Sociedades Comerciais, incluindo todos os parâmetros que devem ser referidos.

Recordando novamente a noção de planeamento (já referida no 10.º ano e na unidade 1 do programa de 12º ano), deverá apelar-se à importância da quantificação dos objectivos previstos, o que se consegue a partir da conjugação dos valores monetários organizados em quadros que permitem a visualização numérica do futuro desejado. Do reconhecimento desta necessidade de possuir uma visão quantificada dos objectivos perspectivados nascerá a noção de orçamento.

Seguidamente, devem ser facultados diversos exemplos de orçamentos de tesouraria, de forma a facilitar o entendimento da organização dos valores que ajudarão na gestão dos fundos que a empresa precisa de ter disponíveis durante um exercício económico.

De seguida, será solicitado aos alunos que elaborem um orçamento de tesouraria, a partir de elementos previamente fornecidos. Do mesmo modo, deve fazer-se apelo à necessidade de obter financiamentos externos quando o autofinanciamento não é suficiente em determinados períodos, programando-se, antecipadamente, a captação de empréstimos no mercado financeiro às melhores condições possíveis.

Por último, deve ser feita uma referência à importância do controlo orçamental, comparando-se as previsões feitas com as operações concretamente realizadas. Desta comparação ressaltam desvios que terão de ser analisados e justificados, de modo a permitir melhorar as previsões para os períodos seguintes.

**CARGA HORÁRIA: 16 Tempos Lectivos**

CONTEÚDOS	OBJECTIVOS DE APRENDIZAGEM
<p><b>2. Contabilidade Analítica</b></p> <p><b>2.1.</b> Âmbito da contabilidade analítica</p> <p><b>2.2.</b> Mapas da contabilidade analítica</p> <p><b>2.3.</b> Sistemas de contas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconhecer o âmbito e os objectivos da contabilidade interna</li> <li>▪ Explicar a função da contabilidade analítica no sistema de informação para gestão</li> <li>▪ Identificar os mapas de contabilidade analítica</li> <li>▪ Elaborar a Demonstração dos Resultados por Funções</li> <li>▪ Seleccionar as contas da contabilidade analítica</li> <li>▪ Aplicar as contas da contabilidade analítica</li> <li>▪ Utilizar os sistemas de contas básicos da contabilidade analítica</li> </ul>

**SUGESTÕES METODOLÓGICAS**

Na abordagem deste tema deve começar-se por apresentar a contabilidade analítica como parte integrante do sistema de informação, ao permitir valorizar prioritariamente os fenómenos internos (custos, proveitos e resultados por produtos, funções e actividades) e facilitar a medição da eficiência e eficácia económica dos factores produtivos. Deve relevar-se depois a sua crescente importância como “contabilidade de gestão”, se analisada numa óptica mais globalizante. Será de referir também a sua contribuição para a preparação dos orçamentos, ao fornecer informações sectoriais com base nos períodos passados (dados históricos), e seu posterior controlo. Apesar de legalmente não ter ainda implementação obrigatória (classe 9 do P.O.C.), devem reforçar-se as vantagens competitivas das empresas que utilizam esta importante ferramenta de gestão, atendendo-se à actual obrigatoriedade de apresentação da demonstração dos resultados por funções, como mapa mais divulgado internacionalmente.

Será conveniente relembrar alguns conceitos associados a esta temática, como por exemplo, fluxos reais e monetários, despesa/custo/pagamento, receita/proveito/recebimento, custos fixos/variáveis, custos directos/indirectos, custos dos produtos, custos funcionais, entre outros. Só então deve ser promovida a elaboração da demonstração de resultados por funções, proporcionando variadas aplicações práticas pelas quais fique demonstrada a extrema utilidade desta forma de organização dos dados registados; no final, deve sempre apelar-se à análise crítica dos resultados obtidos.

Deve explicitar-se depois que, para se chegar aos dados atrás trabalhados, terão de ser ultrapassadas algumas dificuldades no que concerne à repartição dos variadíssimos custos suportados pela empresa, tanto na fase de produção como de comercialização.

É então oportuno apresentar os sistemas de contas (monistas e dualistas) que permitem a articulação entre a contabilidade geral e a analítica, cabendo a cada empresa decidir aquele que melhor se lhe adapta (atendendo à sua organização e recursos) ou assegura a informação pretendida, pesando a menor ou maior complexidade associada a cada sistema. Sugerem-se aplicações práticas com o sistema duplo contabilístico; todavia, o docente prosseguirá com aquele que se sentir mais familiarizado ou que considerar mais perceptível ao grupo de alunos em causa.

A listagem de contas possíveis para a contabilidade analítica deve assim ser proporcionada como exemplificativa, dado não estar ainda normalizada a nível nacional e/ou sectorial. Recomenda-se, contudo, a sua codificação no âmbito da classe 9. Não esquecer de realçar que devem ser bem definidos os aspectos associados a essa codificação, como sejam, as secções, os produtos ou serviços, os sistemas de custeio e os critérios de repartição/imputação, para além dos procedimentos (documentação e circuitos) que devem ser internamente instituídos.

Após os registos na contabilidade analítica, devem ser referidos os principais *outputs* que lhe são característicos, para além de “diários” e “balancetes”, como por exemplo, os mapas de centros de custos e de custos de produção, cuja utilidade é reconhecida na preparação da demonstração dos resultados por funções.

## PARTE IV — BIBLIOGRAFIA

Courtois, A. *et al.* (1997). *Gestão da Produção*. Lousã: Lidel / Biblioteca da Indústria.

Trata-se de uma boa tradução da versão francesa *Gestion de Production* e que remete para o facto da urgência das empresas actuais serem competitivas, pois a organização e a optimização do fluxo de produção constituem condições essenciais para o aumento do seu desempenho.

Após abordar a implementação dos meios de produção, introduz os temas da previsão, da procura e da gestão de projecto. A referência à gestão de *stocks* tradicional e à apresentação dos dados técnicos constitui uma introdução a técnicas de gestão de *stocks*. Um capítulo igualmente importante é o que aborda a problemática da função qualidade, hoje em dia indissociável da gestão industrial.

Dirigindo-se fundamentalmente aos alunos universitários ou a profissionais, não se recomenda ao aluno deste nível de escolaridade, mas sim ao professor como instrumento fundamental de pesquisa.

Menezes, H. C. (1987). *Princípios de gestão financeira*. Lisboa: Presença.

Recomenda-se aos professores este livro técnico sobre Gestão financeira, se desejarem fazer um estudo aprofundado sobre a análise dos indicadores e do valor de mercado, uma vez que podem encontrar uma explicação exaustiva.

Moutcel, H. D. T. (1990). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Dicionário para a pesquisa de termos técnicos. Acessível a alunos e professores.

Nabais, C. (1999). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Editorial Presença.

Na mesma linha da anterior e como apoio alternativo, esta obra é também considerada uma boa ferramenta de trabalho para o professor, sendo complementada por um livro de Exercícios de Contabilidade Analítica, do mesmo autor e editora.

Oliveira, A. (1991). *Contabilidade Geral e Financeira*. Lisboa: Associação dos Estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Este livro técnico sobre gestão geral e financeira é dirigido ao professor e tem a particularidade de abordar e aprofundar todos os temas tratados no 12.º ano desta disciplina. Trata-se, portanto, de um livro indispensável e actual, tanto quanto possível, sobre a importância da análise financeira nas empresas.

Pereira, C. C. & Franco V. S. (1994). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: s/e.

Apesar de grande parte dos temas versados nesta obra não fazerem parte dos conteúdos da disciplina, aborda alguns dos pontos a leccionar pelo professor, fundamentalmente no programa do 12.º ano (a função produção). É nesta perspectiva que se considera útil a consulta deste livro em relação à introdução dos diversos conceitos de custos, dos regimes de fabrico e dos métodos de apuramento dos respectivos custos de produção associados. Para além dos aspectos teóricos, tem a vantagem de apresentar muitos exercícios, uns resolvidos outros só enunciados, que poderão fornecer ao professor uma boa base de trabalho.

Sousa, A. (1999). *Introdução à Gestão – uma abordagem sistémica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Apesar de o autor ser professor universitário, esta obra não deixa de ser um útil instrumento de trabalho para o professor do ensino secundário, abrangendo grande parte dos temas abordados nos 11.º e 12.º anos desta disciplina.

O desenvolvimento desta obra desenrola-se por quatro partes distintas:

- Na primeira, define-se o conceito sistémico de empresa e as suas envolventes e ainda a evolução da teoria das organizações;
- Na segunda, debruça-se sobre a gestão dos principais recursos internos da empresa (materiais, humanos e informacionais);
- Na terceira parte, definem-se estratégias de actuação da empresa nos diversos mercados, envolvendo sobretudo as técnicas de marketing e gestão financeira;
- Na quarta e última parte, aborda processos de adaptação dinâmica da empresa ao seu meio envolvente, relevando os processos de planeamento e a responsabilidade social.

## **Publicações**

Elementos publicados pela Central de Balanços do Banco de Portugal. Lisboa: Banco de Portugal.

## **Revistas**

*Exame*. Lisboa: Abril / Controljornal.

*Executive Digest*. Lisboa: Abril / Controljornal.

Todos os números das revistas referenciadas contêm artigos de opinião, de leitura interessante e muito criativa. Os artigos são muito acessíveis aos alunos, versam assuntos actuais e utilizam linguagem técnica, simples e clara.

## **Sites da Internet**

[www.ine.pt](http://www.ine.pt) – Instituto Nacional de Estatística

[www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt) – Ministério das Finanças

[www.bancoportugal.pt](http://www.bancoportugal.pt) – Banco de Portugal

Disponibiliza elementos úteis à análise económico-financeira.

[www.ipq.pt](http://www.ipq.pt) – Instituto Português de Qualidade

Site do Instituto Português de Qualidade onde se podem consultar as normas ISO (Internacional Standard Organization) para a qualidade.