

-Competitividade (está sempre dependente de políticas públicas, sejam elas macro, micro, setoriais, horizontais, regionais ou estruturais) pode ser dividida em dois campos:

-Competitividade Custo: é a eficiência alocada (“externa”) ou construída (“interna”). Está relacionada com a lei da oferta e da procura, isto é o custo unitário de um dado bem, quanto menor, menor é o preço praticado no mercado e maior será a quantidade procurada aumentando esta competitividade. A competitividade custo está sempre dependente do custo do bem produzido. Está dependente também dos recursos e dos inputs onde:

- No Trabalho é tido em conta os salários, encargos sociais e impostos sob trabalho;
 - No Capital é tido em conta os Impostos sob capital; as taxas de Juro e as Taxas de Câmbio;
 - Nos Materiais é tido em conta a proveniência (“Sourcing”) das matérias-primas e bens intermédios, os preços regulados e os Impostos específicos.
- Entra ainda as condições de utilização dos fatores produtivos:

- Organização do tempo de trabalho;
- Base institucional das relações laborais;
- Produtividade do Trabalho;
- Estrutura dos ativos e financiamento;
- Ritmo de rotação;
- Produtividade do Capital;
- Produtividade dos Materiais (e economias de eficiência);
- Progresso Tecnológico;

- Competitividade Não-Custo: é a combinação da eficiência e da eficácia, isto é, quanto maior o valor for, menor maior será a margem uma vez que maior será a quantidade produzida. Em suma quanto maior a eficiência e eficácia maior é a margem por maior ser a quantidade produzida. É tido em conta:

- Sistemas de educação e formação;
- Sistemas de ciência e tecnologia;
- Redes de infraestruturas e de logística;
- Qualidade dos serviços públicos;
- Redes institucionais de governância.

Uma componente a ter em conta ainda são as Estratégias empresariais (iniciativas de concorrência e cooperação) onde entram:

- Inovação (gestão dos ciclos de vida dos processos e produtos, design, etc.);
- Sistemas de qualidade;

Assente na divisão de tarefas com base na diversidade dos produtos, serviços, mercados ou processos, por unidades estratégicas de negócio e holdings. Cada divisão tem especialistas funcionais e independentes. Gestores da divisão desempenham papel fundamental na definição de objetivos da divisão e na sua colaboração na organização como um todo.

Principais vantagens são a descentralização lógica e operacional da responsabilidade e autoridade, liberta a gestão de topo para a reflexão e decisão estratégica e enfatiza controlo de cada divisão.

Principais desvantagens são os problemas de controlo com aumento de autoridade e número de divisões, sobrevalorização dos resultados a curto prazo.

Divisional por UEN

Número de unidades de negócio por gestor pode requerer agrupar divisões entre si e constituir UEN geridos por um só gestor que reporta à gestão de topo. UEN têm em comum aspetos estratégicos, nomeadamente missão, concorrentes, oportunidades de crescimento, tecnologias relacionadas.

Principais vantagens são a coordenação entre divisões com estratégias, mercados e oportunidades semelhantes, cria condições para melhor planeamento estratégico, direciona e responsabiliza um conjunto de unidades de negócio.

Principais desvantagens são acrescentar um novo nível hierárquico entre gestão de topo e divisões, dificuldade de definição da responsabilidade e autoridade dos níveis de gestão e aumenta concorrência pelos recursos globais e coordenação.

Divisional por "holdings" (grupo económico)

Número de unidades de negócio não tem em comum aspetos em comum e constituem a gestão de uma carteira de negócios diversificados.

Principais vantagens são os reduzidos custos administrativos da sede, facilita a descentralização, dispersão dos riscos dos negócios e facilidade de desinvestimento.

Principais desvantagens são as dificuldades de controlo centralizado, falta de capacidade a nível de grupo para acompanhar diferentes negócios e dificuldades de conseguir sinergias.

- **Matricial**, com uma combinação mista de funções e de áreas de negócio;

Combina as linhas de autoridade vertical dos gestores funcionais e a horizontal dos gestores de projeto, linhas de produto, programas, áreas de negócio, áreas geográficas.

Combina as vantagens das estruturas funcionais e divisionais/projetos.

As principais vantagens são o elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação.

As principais desvantagens são a definição pouco clara de tarefas e responsabilidades.

- Em **Rede**, com as unidades a funcionarem em redes de competências;

Um departamento central que comunica com divisões que se constituem como subsidiárias ou independentes. Departamento funciona como intermediário pondo em contacto as divisões entre si e com empresas exteriores. Proporcionam uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação e mudanças rápidas no domínio tecnológico e padrões de competitividade.

Residuais ou sub-produtos;
Variáveis (operacionais) e fixos (estruturais);
Diretos (específicos) e indiretos (comuns);
Monetários e não monetários;
Reais e atribuídos;
Classificação por natureza e por função (analítica).

Variáveis e fixos, consoante são fatores que variam ou não com a quantidade produzida ou durante o ciclo de produção das atividades;

Reais ou atribuídos consoante constituem pagamentos ou encargos realmente efetuados em moeda ou géneros ou são calculados e imputados (geralmente avaliados ao custo de oportunidade) e não exigem uma contrapartida a outrem;

Monetários ou não monetários, consoante forem saídas de valores em moeda ou não;

Específicos (diretos) ou comuns (indiretos) consoante recaem somente sobre uma produção ou atividade ou são suscetíveis de ser aplicados em várias ou todas as produções ou atividades.

Consumos intermédios são todas as compras de bens e serviços ao exterior.

Despesas efetivas representam o conjunto de desembolso ou não de bens e serviços utilizados na tecnologia e que a caracterizam.

Por Natureza, Matérias-Primas e subsidiárias (sementes e plantas, fitofármacos, fertilizantes) Eletricidade, Combustíveis, seguros, Impostos, Salários, Encargos Sociais, Amortizações, Conservações e Fornecimento de Serviços.

Por função analítica, cada função está associada a uma estrutura de meios humanos: Administração, aprovisionamento, produção, serviços financeiros e centros de análise ou de responsabilidade (centro de custos, centro de resultados, centros de investimento).

Principais designações de Indicadores Resultado

Brutos e Líquidos (MB e ML, VAB e VAL);

Privados e Sociais;

Margem direta e ajustada;

Global e por fator:

Rendimento Global dos fatores (RGF);

Rendimento Fundiário (RF);

Rendimento do Capital da Empresa (RCE);

Rendimento do Capital Próprio (RCP);

Rendimento do Trabalho (RT);

Rendimento do Trabalho Familiar (RTF).

Brutos e Líquidos (MB e ML, VAB e VAL), consoante incluem apenas os encargos variáveis ou todos os encargos (variáveis e fixos) da exploração;

Privados e Sociais (MB e ML, VAB e VAL), consoante incluem ou não transferências entre empresas e estado (sociedade);

financiamento necessários em novos recursos complementa o conjunto de orçamentos de exploração;

- elaboração do orçamento financeiro considera impacto dos custos de financiamento;
- orçamento geral reflete e representa custos totais, incluindo das novas atividades e mudanças estruturais adotadas.

Do plano e orçamentos da exploração agrícola ao planeamento e gestão orçamental do agro-negócio

O planeamento da exploração agrícola, com objetivo principal de aproveitar e valorizar os recursos agro-florestais, tem por base esses recursos naturais e edafo-climáticos específicos das atividades de produção agropecuárias.

Também do ponto de vista organizacional aos mais diversos níveis, nomeadamente de forma jurídica de constituição, de acordo até com as obrigações legais e fiscais, de administração e de contabilidade e finanças, as necessidades de planeamento e de gestão operacional das empresas agrícolas ou agro-industriais são mais exigentes do que as dos produtores e explorações familiares, geralmente constituídos legalmente sob a forma de empresários em nome individual.

Planeamento e gestão orçamental

O planeamento da empresa envolve as vertentes estratégicas, tática e operacional. Estas vertentes estão obviamente relacionadas com o fator temporal.

O planeamento estratégico respeita à formulação das estratégias, das políticas, dos objetivos e das ações no longo prazo (3 a 10 anos).

Ocupa-se do meio ambiente da empresa e avaliação dos mercados e dos seus segmentos, da avaliação dos clientes e dos concorrentes e do diagnóstico interno da própria empresa.

Estas análises traduzem-se em indicadores de longo prazo, fundamentais para efeitos de orientação, acompanhamento e avaliação, correção e atualização do processo de planeamento estratégico.

O planeamento tático consiste no estabelecimento e transformação das orientações do plano estratégico para objetivos anuais por áreas de negócio e funções da empresa, respeita ao médio prazo em termos temporais.

No planeamento operacional convertem-se os planos de médio e longo prazo em necessidades para o futuro imediato, ou seja, de curto prazo.

É levado numa base anual, estabelecido por um plano e um orçamento de exploração que é desdobrado em meses, para indicar de orientação e direção adotada no prazo imediato.

As fases do planeamento empresarial são:

- Estabelecer objetivos da empresa;
- Estudar e inventariar os fatores externos do ambiente em que podem influenciar a performance e funcionamento da empresa;
- Estudar os recursos existentes com vista à sua utilização de forma eficiente;
- Determina a estratégia para com os recursos a cumprir os objetivos;
- Definir programas de ação para conseguir atingir os objetivos estratégicos seleccionados nos planos de longo e curto prazo.

Estimar os custos que variam com as vendas, nomeadamente a comercialização e a produção, ou seja, o orçamento dos custos comerciais.

Importa também afetar à produção os consumos de outros fatores.

Da avaliação da capacidade de cumprimento do plano de produção ou da introdução de alterações tecnológicas e novos produtos resultam as previsões para o orçamento de investimentos, que também deve incluir os investimentos da área administrativa, comercial e outras para além da de produção.

Depois da produção é necessário elaborar a previsão dos custos das restantes áreas não produtivas ou industriais que é feita numa base anual e repartida por duodécimos.

Apurando os reflexos dos vários orçamentos em termos de recebimentos e pagamentos elabora-se o orçamento de tesouraria, cujo saldo negativo é necessariamente financiado ou saldo positivo eventualmente reforçado pelo saldo das operações financeiras previstos no orçamento financeiro.

Finalmente, com base em elementos selecionados dos diferentes orçamentos, elabora-se a demonstração de resultados e o balanço previsionais. Este ultimo elemento contabilísticos de que ainda não falámos será apresentado no próximo ponto.

Elaboração de planos e orçamentos anuais para a empresa deve ter como base uma quantificação mensal, no caso de aspetos considerados determinantes serem sazonais ao longo do ano, ou simplesmente uma base anual e posterior distribuição mensal.

Orçamentos de Exploração

- Orçamento de vendas
- Orçamento dos custos comerciais;
- Orçamento de existências de produtos acabados,
- Orçamento dos custos de produção
- Orçamento dos custos de transformação;
- Orçamento das compras e existências de outros materiais;
- Orçamento de custos patrimoniais,
- Orçamento de tesouraria.

Orçamentos de Investimento e Financeiros;

- Orçamento de investimento ou de imobilizações;
- Orçamento financeiro;

- Demonstração de resultados previsionais;
- Balanço previsional.

O orçamento de vendas da exploração

As vendas:

O orçamento de vendas em valor resulta da multiplicação das quantidades pelos preços de venda previstos. Caso haja preços distintos para o mesmo produto devem ser individualizados. Os descontos comerciais e de pronto de pagamento e condições de recebimento devem ser indicadas com vista à elaboração do orçamento de tesouraria.