

Orçamento Anual

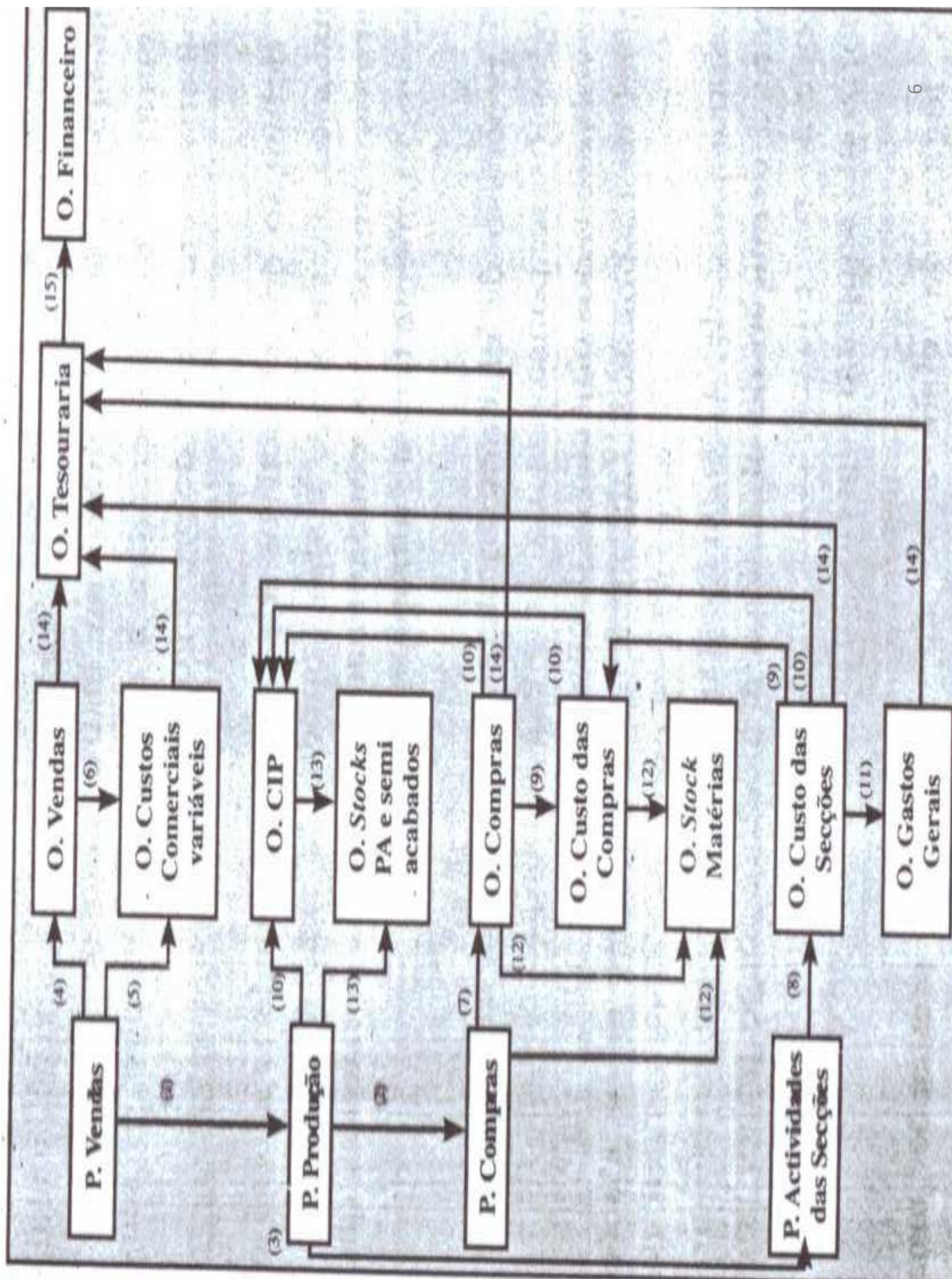
O processo de elaboração do Orçamento Anual é entendido como um instrumento de planeamento a curto prazo que permitirá à empresa quantificar os seus objectivos em termos de proveitos e custos;

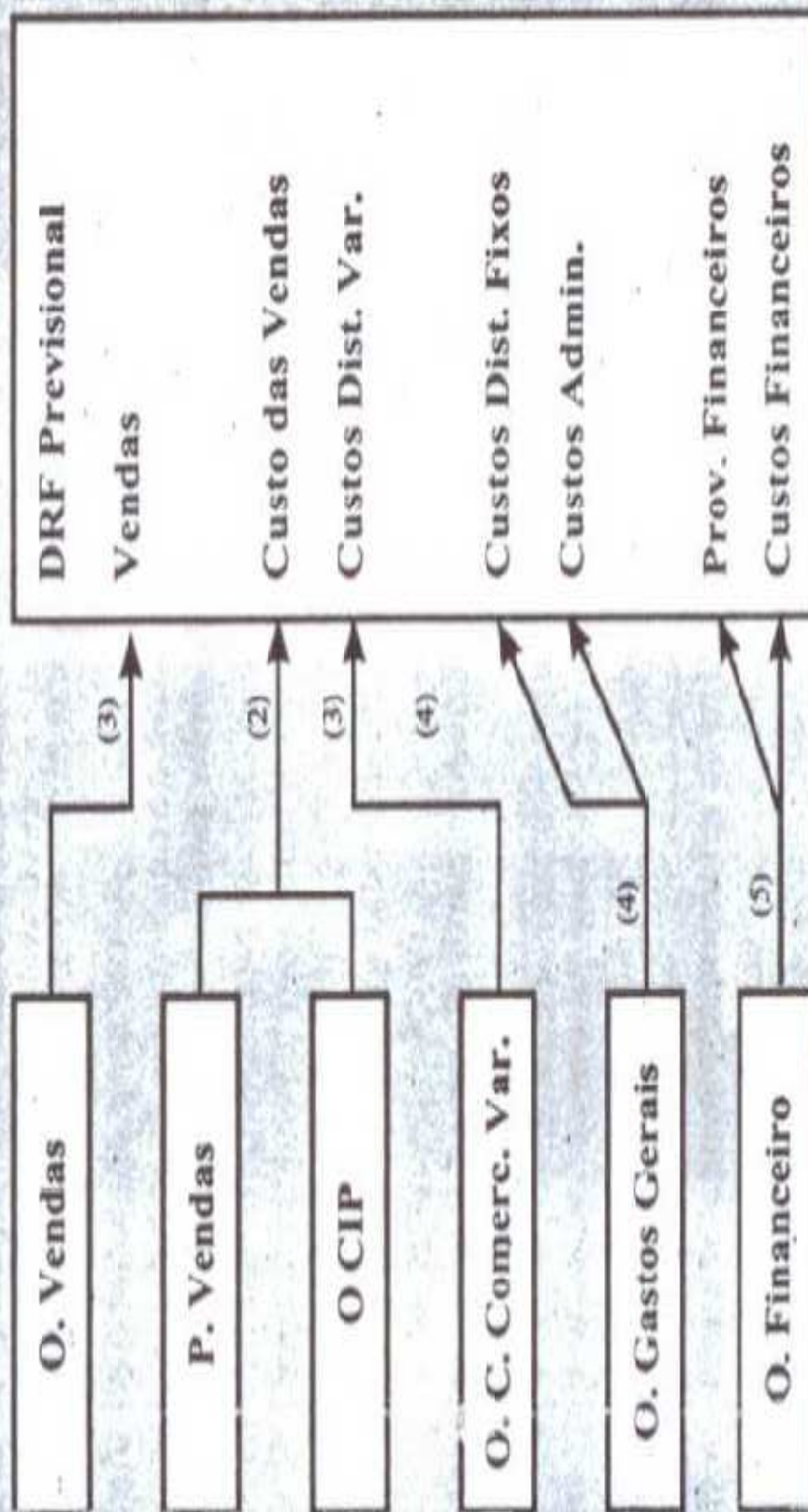
Síntese

- História da Empresa;
- Ambições futuras;
- Condicionantes internas e externas;
- Obrigatoriedade de envolvimento nos objectivos definidos;
- Nível de responsabilização;
- Comunicação;

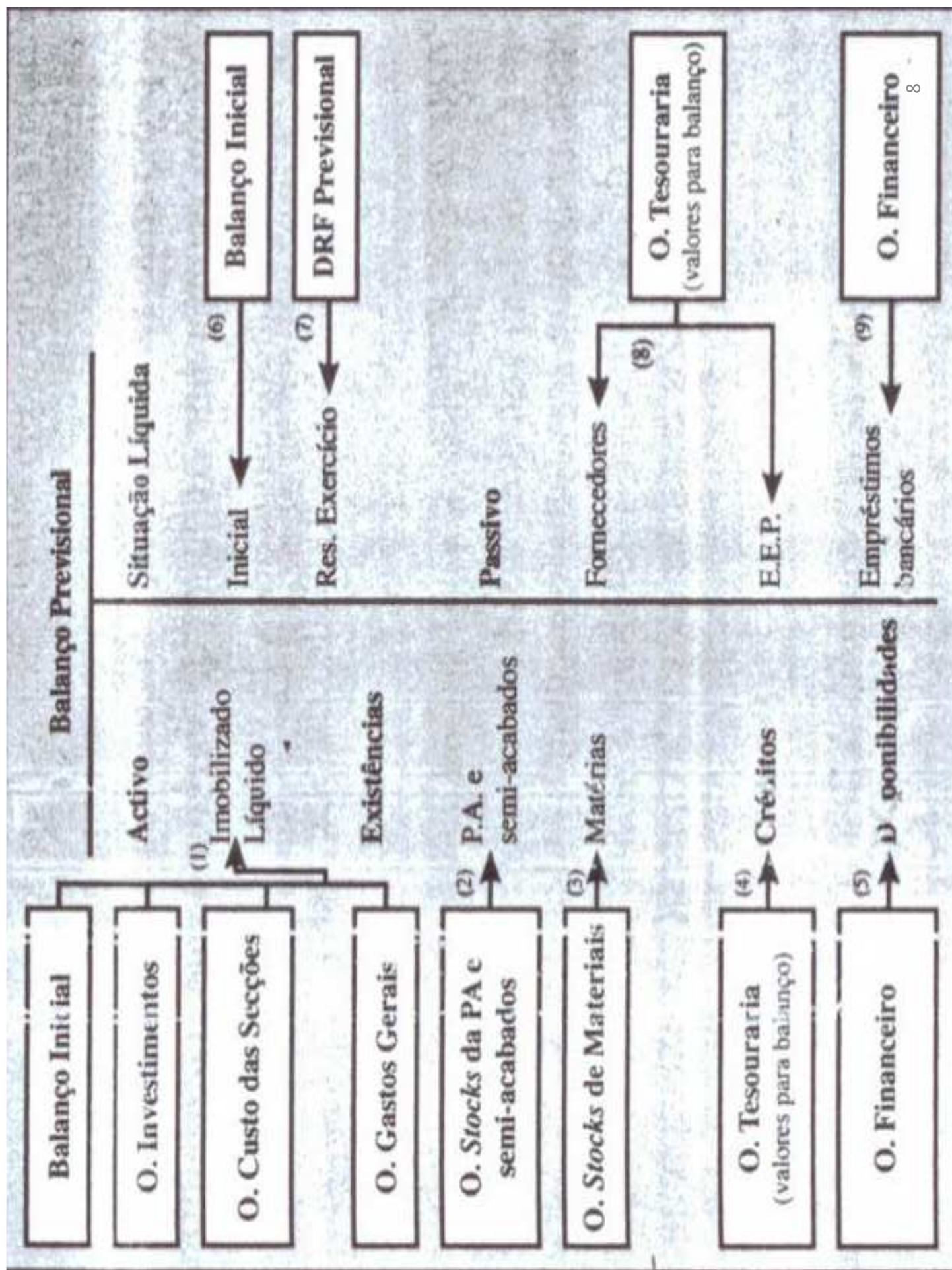
- Definição dos objectivos de médio e longo prazo;
- Equilíbrio de meios materiais e humanos;
- Definição de acções a executar expressas em quantidade/programas e posteriormente valorizadas em orçamentos.

Esquemáticamente



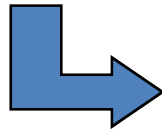


- (1) Previsão de receitas de vendas;
- (2) Valorização das quantidades que se prevêem vender ao custo industrial da produção unitário;
- (3) Custos previstos para o período, afectos a custos de distribuição variáveis;
- (4) Custos de funcionamentos afectos à estrutura comercial e administrativa;
- (5) Proveitos e custos financeiros determinados no orçamento financeiro, respeitando o princípio de especialização do exercício.



Elaboração dos Programas

Elaborados em quantidades



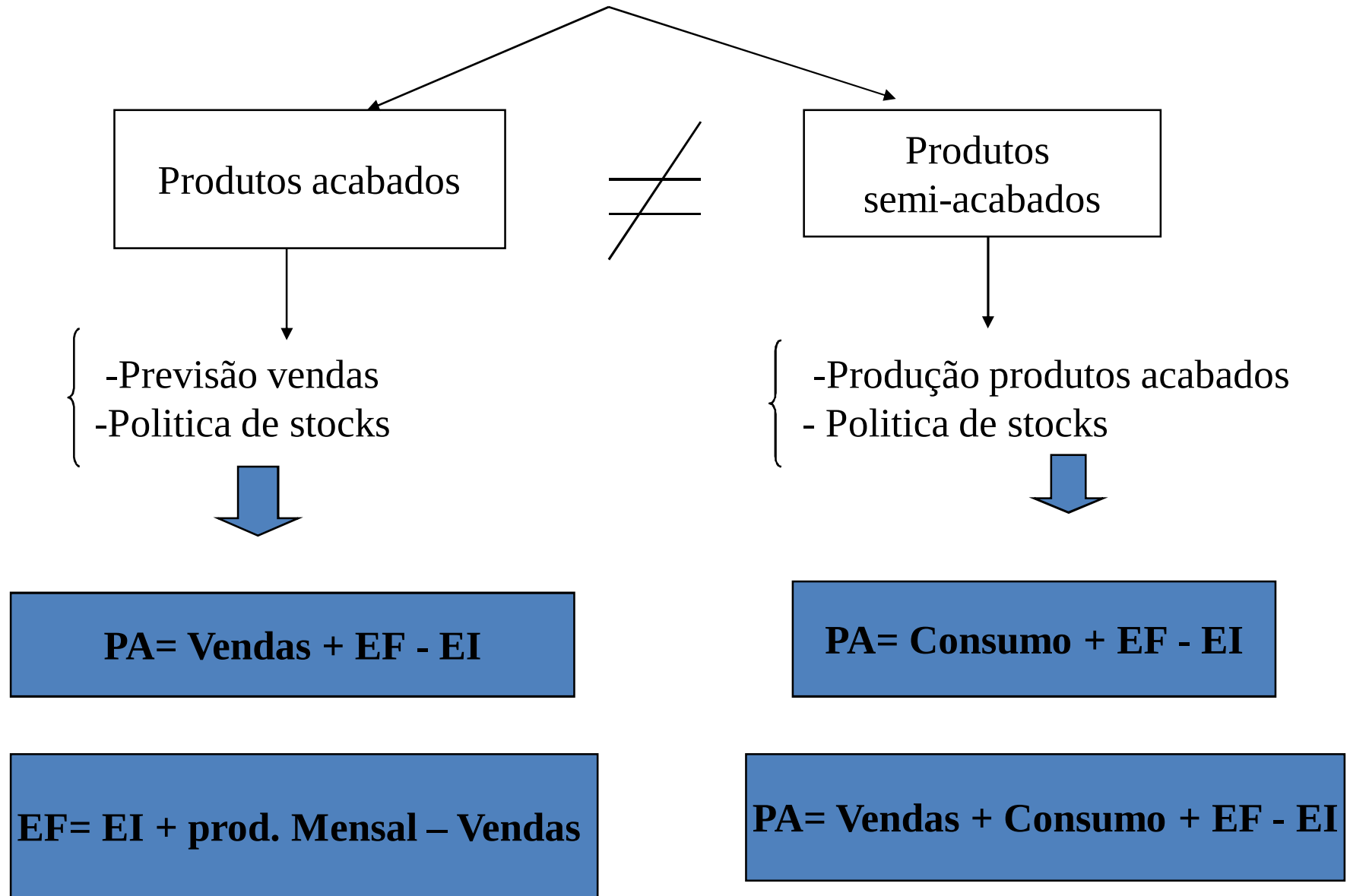
Estimar :

objectivo

vendas, produção, compras
e tempo de trabalho

Programas Vendas : Qt. que prevê vender com o produto
(informação)

Programa da Produção



Programa Compras

- Depende consumos previstos (ano)
- Política de stocks

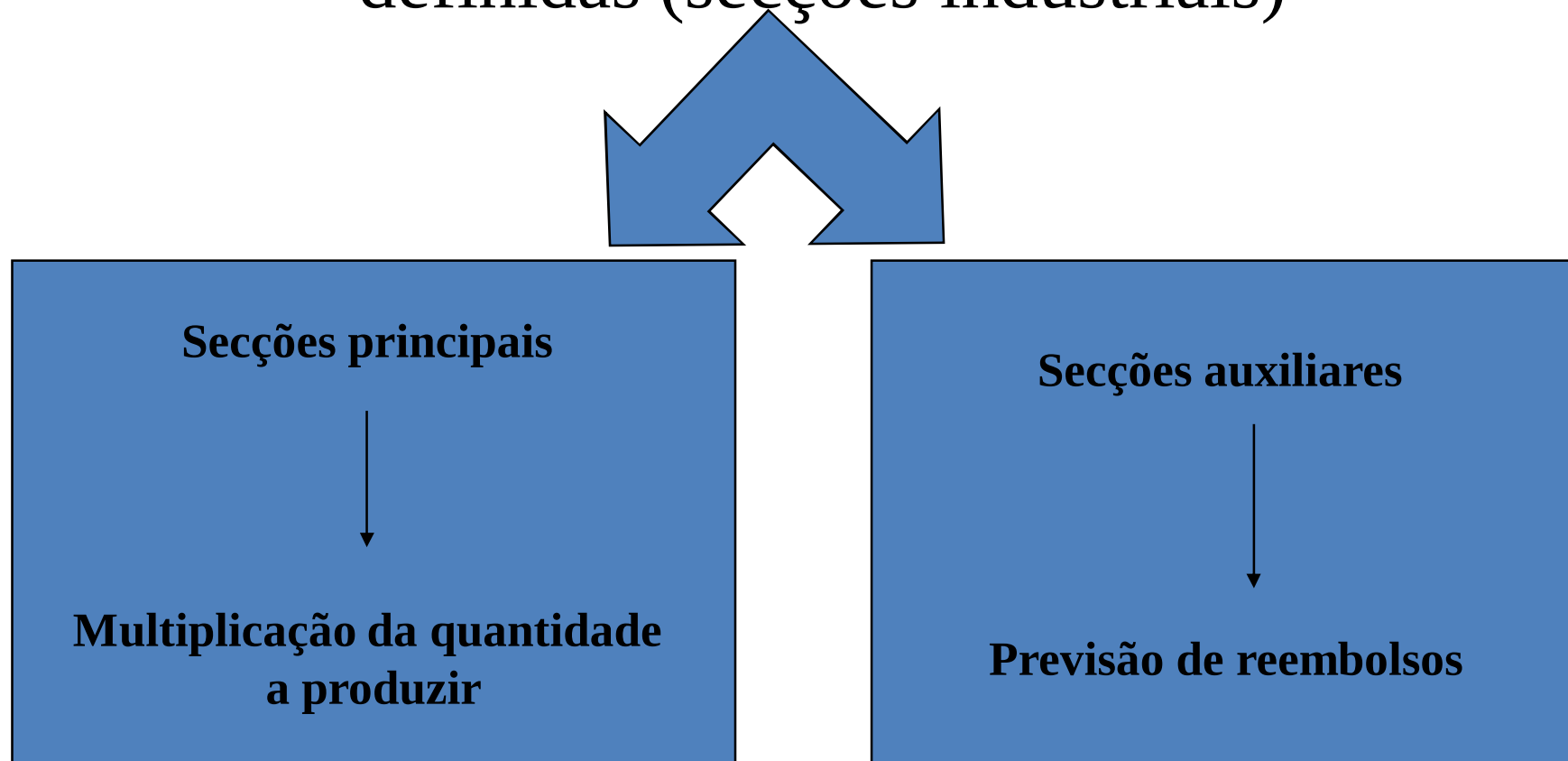
$$\text{Compras Anuais} = \text{Consumo} + \text{EF} + \text{EI}$$

$$\text{EF} = \text{EI} + \text{Compras} - \text{Consumo}$$

$$\text{Compras} = \text{Consumo} + \text{EF} - \text{EI}$$

Programas de actividade

Elaboração por secções com actividades
definidas (secções industriais)



Elaboração de Orçamentos

Orçamentos de Exploração

I. Elaboração dos Orçamentos

Programas  Orçamentos

(Quantidades)

(Previsão de Custos e Proveitos
directos e indirectos que estão
relacionados com a empresa)

II. Etapas Elaboração Orçamentos

1.ª Orçamentos de Exploração

2.ª Situação de Tesouraria

- a) Orçamento financeiro
- b) Orçamento de Tesouraria

3.ª Peças Finais do Orçamento

- a) Demonstração Resultados Previsional
- b) Balanço Previsional

1.ª Orçamentos de Exploração

Decorrem da actividade corrente da empresa (ciclo de exploração) e são os seguintes:

- Orçamento de Vendas
- Orçamento dos Custos Comerciais Variáveis
- Orçamento das Compras
- Orçamento dos Custos das Secções
- Orçamento dos Gastos Gerais
- Orçamento dos Custos das Compras
- Orçamento do Custo Industrial da Produção
- Orçamento de Stocks de Produtos Acabados e Semi-acabados
- Orçamento de Stocks de Matérias

1.ª Orçamentos de Exploração

Estes orçamentos - que originam receitas e despesas – devem indicar os Tempos Médios de Recebimento e Tempos Médios de Pagamento, por forma a poder prever as datas dos recebimentos e dos pagamentos.

- $TMR = (Clientes/Vendas) \times 365 \text{ dias}$
 - Indica-nos o período médio que decorre entre o momento das Vendas e o do recebimento.
 - Importante para a política de crédito da empresa e para aferir da eficácia dos serviços financeiros nas cobranças.
- $TMP \text{ comercial} = (Fornecedores/Compras) \times 365 \text{ dias}$
- $TMP \text{ industrial} = [Fornecedores/(Compras + FSE)] \times 365 \text{ dias}$
 - Dá-nos a ideia do tempo que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores após ter efectuado as compras.

1.ª Orçamentos de Exploração

Deverão também incluir o IVA nas receitas e despesas para se proceder à estimativa do imposto bem como eventuais regularizações.

2.ª Situação de Tesouraria

Trata-se de uma análise feita com base em:

- estimativas de recebimentos e pagamentos;
- equilíbrio entre os recursos financeiros disponíveis;
- estimativas de custos e proveitos financeiros para o exercício.

3.ª Peças Finais do Orçamento

Vão compilar a informação fornecida pelos vários orçamentos.

1.^a Orçamentos de Exploração

- Orçamento das Vendas
 - Trata-se de fazer uma previsão dos proveitos mensais;
 - Tomam-se por base as quantidades definidas no programa de vendas;
 - Resulta da multiplicação entre as quantidades e o preço previsto de venda.
- Orçamento dos Custos Comerciais Variáveis
 - Decorre da previsão das Vendas;
 - Decorre da Política Comercial da Empresa;
 - Exemplo: Custos transporte dos produtos vendidos e comissões a pagar a vendedores.

- Orçamento das Compras

- Decorre das quantidades previstas no programa de compras e dos custos de aquisição previstos.

- Orçamento dos Custos das Secções

- Determinar os custos de funcionamento dos diferentes centros de custo e de aprovisionamento;

- A partir da actividade prevista nos respectivos programas e dos custos e consumos unitários previstos;

- $CT_i = CV_i + CF_i$

- Orçamento dos Gastos Gerais

- Custos de funcionamento anuais de:

- Departamento Comercial
 - Departamento Administrativo

- Orçamento dos Custos das Compras

- Elaboram-se sempre que existam custos internos a imputar às compras;

- Objectivo: determinar o custo das compras das matérias;

- $\text{Custo CMP} = \text{Custo aquisição CMP} + \text{Custo interno Secção};$

- Poder-se-á assim chegar à valorização das matérias consumidas e que ficam em stock final.

- Orçamento do Custo Industrial da Produção

- Objectivo: determinar o custo da produção previsto para cada produto do programa de produção – CIPA unitário;
- $\text{Consumo}_a = \text{Quantidade a produzir}_a \times \text{Consumo unitário}_a$
- Consumos unitários permitirão valorizar:
 - Quantidades previstas a vender – CIPV
 - Quantidades que ficam em stock final.

- Orçamento de Stocks Produtos Acabados e Semi-acabados

- Objectivo: valorizar as quantidades de PA e Semi-acabados que se prevêem deter em existências finais no programa de produção através do CIPA unitário previsto no orçamento anterior.

- Orçamento de Stocks de Matérias

- Objectivo: determinar o valor das existências finais de matérias previstas em quantidade no programa de compras, de acordo com a política de stocks seguida pela empresa;
- O custo unitário a utilizar será:
 - o custo de aquisição utilizado no orçamento das compras;
 - ou
 - o custo de compra determinado no orçamento do custo das compras.
- Este orçamento encerra a fase da previsão dos custos e proveitos que advêm da actividade normal (corrente) da empresa.

Orçamentos de carácter Financeiro

Orçamento de Tesouraria

Objectivo:

Previsão do saldo de tesouraria ao longo de vários meses.

Resultado:

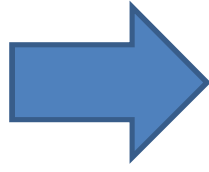
Diferença entre totais previsionais de recebimentos e de pagamento de exploração.

Natureza:

- ✓ Vendas executadas em períodos anteriores de acordo com o PMR e montante ponderado no balanço inicial.

- ✓ Vendas executadas no período de acordo:
 - Previsão efectivada no orçamento de vendas
 - Diferimento proveniente dos respectivos PMR

✓ Retenções de encargos sociais sobre os
ordenados

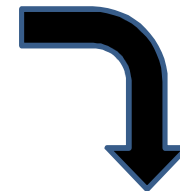


Por conta do trabalhador

Os Pagamentos

Rubricas:

- ✓ Despesas efectuadas em períodos anteriores de acordo com o PMR e montante ponderado no balanço inicial.
- ✓ Regularizações das despesas associadas à actividade do ano a partir das previsões já efectuadas e dos respectivos PMR:



- Custos comerciais variáveis;
- Compras;
- Custo com o pessoal e respectivos encargos sociais;
- Aquisições de serviços registados em fornecimentos e serviços externos;
- Regularizações do IVA.

- ✓ A diferença entre os valores mensais previstos para recebimentos e pagamentos corresponde ao saldo de tesouraria.
- ✓ “Valores para balanço”

ORÇAMENTO DE TESOURARIA

ANO: 19x2

DESCRIÇÃO	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAL.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	TOTAL
1. RECEBIMENTOS													
1.1 Ano anterior													
Vendas de álcool	20 000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	20 000
1.2 Do ano													
Vendas													
Alcool Puro Extra	—	5 280	5 280	5 280	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	5 280	54 720
Alcool Puro Corrente	—	14 720	14 720	14 720	12 880	12 880	12 880	12 880	12 880	12 880	14 720	14 720	150 880
Alcool Desnaturado	698	698	698	698	698	698	698	698	698	698	698	698	8 376
Ret. de descontos s/ordenados dos trabalhadores	233,3	233,3	233,3	233,3	233,3	233,3	466,6	233,3	233,3	233,3	233,3	466,7	3 266,3
TOTAL (1)	20 931,3	20 931,3	20 931,3	20 931,3	18 611,3	18 611,3	18 844,6	18 611,3	18 611,3	18 611,3	20 451,3	21 164,7	237 242,3
2. PAGAMENTOS													
2.1 Ano anterior													
Compras de melão	15 000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15 000
Estado	500	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	500
Diversos	250	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	250
2.2 Do ano													
Compras													
Melão	—	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	16 400	180 400
Matérias subsidiárias	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Mat. conserv. e diversos	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	235	2 820
Ordenados	1 196,6	1 196,6	1 196,6	1 196,6	1 196,7	1 196,7	1 196,7	1 196,7	1 196,7	1 196,7	1 196,7	1 196,7	14 360
Encargos sociais	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Subs. férias e 13.º mês	—	347	347	598,3	347	347	598,3	694,0	347	572,1	347	514,6	2 393,4
Segurança Social	586,3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5 169,3
Seguro Acid. Trabalho	7,9	7,9	7,9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	586,3
Outros	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Diversos	—	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	3 102
Energia eléctrica	376,2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	376,2
Seguro de Incêndio	—	—	—	287,2	—	—	—	—	—	382,9	—	191,4	1 148,7
IRS	—	—	—	483,2	—	—	—	—	—	483,2	—	—	—
Outros	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	483,2	5 798,9
TOTAL (2)	18 705,2	19 021,7	19 021,7	19 560,3	19 021,9	19 021,9	20 757,1	19 369,9	19 022	19 740	19 022	20 577,7	232 840,5
3. Recbimentos-Pagamentos (1) — (2)	2 226,1	1 909,6	1 909,6	1 371	(410,6)	(410,6)	(1 912,5)	(757,7)	(410,7)	(1 128,7)	1 429,3	587,0	4 401,8
Acumulado	2 226,1	4 135,7	6 045,3	7 416,3	7 005,7	6 595,1	4 682,6	3 924,9	3 514,2	2 385,5	3 814,8	4 401,8	

Orçamento Financeiro

Permite equacionar o equilíbrio financeiro de curto prazo da empresa a partir do registro de todas as suas obrigações.

Quanto às Origens e Fundos registam-se:

- Disponibilidades iniciais;
- Saldos positivos de tesouraria;
- Juros de aplicações financeiras;
- Venda de aplicações financeiras;
- Vendas de imobilizado corpóreo;
- Empréstimos a obter.

Nas Aplicações de Fundos consideram-se:

- Disponibilidades finais;
- Saldos negativos de tesouraria;
- Reembolsos de empréstimos e respectivos juros;
- Investimentos em imobilizado corpóreo;
- Investimentos financeiros.

Este orçamento permite conhecer, no final de cada mês, as obrigações da empresa quanto a empréstimos contraídos bem como o montante das aplicações financeiras



Facilita a previsão dos juros a pagar e a receber ao longo do exercício, bem como dos que terão de ser repercutidos nos resultados.

ORÇAMENTO FINANCEIRO PARA O ANO DE 199X

(Valores em contos)

	Jan.	Fev.	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Set.	Out.	Nov.	Dez.
1. ORIGEM DE FUNDOS												
• Disponibilidades iniciais	43 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
• Saldos tesouraria (+)	14 997,7	14 997,7	21 763,3	49 243,6	20 803,7	20 572,9	7 693,2	29 971,5	1 532,1	7 376,6	21 763,5	98 175,5
• Fundos necessários	3 174,4											
Total	46 174,4	54 997,7	61 763,3	89 243,6	60 803,7	60 572,9	47 693,2	69 971,5	41 532,1	47 376,6	61 763,5	138 175,5
2. APLICAÇÃO DE FUNDOS												
• Disponibilidades finais	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
• Saldos tesouraria (—)	6 174,4	14 997,7	21 763,3	49 243,6	20 803,7	20 572,9	7 693,2	29 971,5	1 532,1	7 376,6	21 763,5	98 175,5
• Fundos disponíveis												
Total	46 174,4	54 997,7	61 763,3	89 243,6	60 803,7	60 572,9	47 693,2	69 971,5	41 532,1	47 376,6	61 763,5	138 175,5
3. Fundos necessários e disponíveis acumulados	3 174,4	11 823,3	33 586,6	82 830,2	103 633,9	124 206,8	116 513,6	86 542,1	85 010	77 633,4	99 396,9	197 572,4
4. Empréstimos a contrair	1) 2 000			2) 10 000				3) 20 000 4) 12 000		5) 64 000		
5. Reembolso do empréstimo		1) 2 000	20 000	30 000	24 000	210 000				30 000	3) 20 000 5) 64 000	4) 12 000 5) 64 000
6. Empréstimos existentes no final do período	289 000	284 000	264 000	244 000	220 000	210 000	242 000	242 000	242 000	276 000	256 000	180 000
7. Juros	96			384 2 400				1 150 920		2 454 28 350		
8. Disponibilidades finais	41 729,6	51 727,3	53 490,6	51 727,3	46 622,9	57 326,8	49 633,6	49 592,1	48 060,0	43 879,4	45 642,9	67 818,4

Demonstração de Resultados Previsional

Objectivo:

Efectuar uma estimativa do resultado mensal ou anual de acordo com as previsões efectuadas.

Em cada período os elementos devem ser evidenciados por produto.

- ✓ Vendas
- ✓ Custo de Vendas
- ✓ Custos Industriais não Incorporados
- ✓ Custos de Distribuição
- ✓ Custos de Administrativos
- ✓ Proveitos e Custos Financeiros

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL PARA 199X

(Valores em contos)

	Farinha 1.ª qualidade (30 000 ton.)	Farinha 2.ª qualidade (10 000 ton.)	Sêneas (7 236 ton.)	Alimpaduras (2 412 ton.)	Total da empresa
1. Vendas	141 000	450 000	159 192	57 888	2 077 080
2. Custos comerciais variáveis					
2.1. Comissões	14 100	4 500	—	—	18 600
2.2. Transportes	12 000	4 000	—	—	16 000
3. Vendas líquidas de c. c. variáveis	1 383 900	441 500	159 192	57 888	2 042 480
4. Custo produtos vendidos	1 774 537	383 078	159 192	57 888	1 174 537
5. Margem bruta das vendas	209 521	58 422	—	—	267 943
6. Custos não industriais					
6.1. Serviços comerciais					18 149
6.1. Serviços administrativos					28 700
6.3. Custos financeiros					65 754
7. Resultado antes de impostos					155 340

Balanço Previsional

A previsão da situação patrimonial da empresa no final do exercício deve ponderar o seguinte:

- Imobilizações
- Passivo
- Existências
- Créditos
- Disponibilidades e Aplicações Financeiras
- Situação Líquida
- Passivo

Balanco 1 Janeiro (*)

Balanco 1 Janeiro (*)	
ACTIVO	PASSIVO
Disponibilidades	Exigível a c. prazo
Créditos	Exigível a m/ e l/p.
Existências	SIT. LÍQUIDA
Imobilizado	Capital
	Reservas
	Resultados

Orçamentos
ano

Balanco Previsional 31 Dez. (*)

Balanco Previsional 31 Dez. (*)	
ACTIVO	PASSIVO
Disponibilidades	Exigível a c. prazo
Créditos	Exigível a m/ e l/p.
Existências	SIT. LÍQUIDA
Imobilizado+ =	Capital
	Reservas
	Resultados