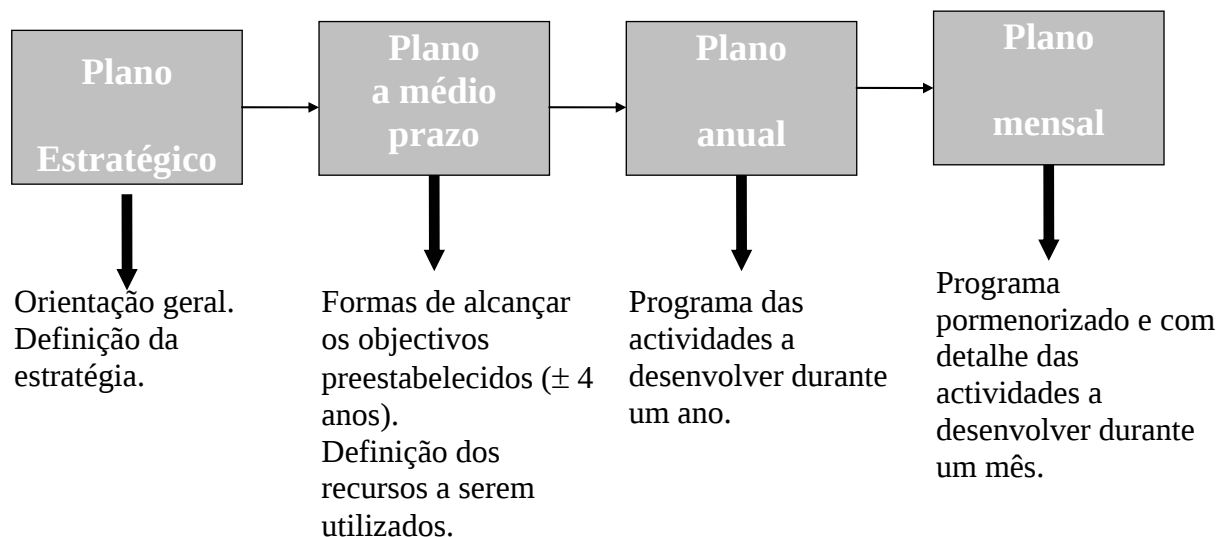


IX – A GESTÃO ORÇAMENTAL

9.1 Definição do Conceito

Planos

Estabelecem o quadro em que se devem desenvolver as actividades futuras da empresa. Os principais tipos de planos são: **planos a longo prazo** (planos estratégicos); **planos a médio prazo**, **planos anuais** e **mensais**.



Orçamentos

É um plano integrado e coordenado expresso em termos financeiros, que diz respeito às operações e recursos que formam parte de uma empresa, para um período determinado, com o fim de atingir os objectivos fixados pela alta direcção.

9.2 Objectivos do Orçamento

- ⇒ Apoiar as tarefas de planificação das operações anuais;
- ⇒ Quantificar os objectivos da gerência nas divisões operativas: uma vez aprovados os objectivos e planos a levar a cabo, estes ficarão devidamente quantificados no orçamento;

- ⇒ Motivar os responsáveis em relação a planos definidos no orçamento: a elaboração de um orçamento pode ser utilizada como instrumento de motivação na medida em que:
- os gestores intervêm na fixação dos seus objectivos e planos e, como tal, são responsáveis por esses planos e não meramente executivos;
 - as acções a desenvolver vão dirigidas ao cumprimento de objectivos formalizados, os quais foram adequadamente coordenados, fazendo da organização um todo;
- ⇒ Controlar a realização dos objectivos e planos: o controlo do cumprimento dos objectivos é feito através da comparação do orçamento com os resultados realmente alcançados.

9.3 Características do Orçamento

- ⇒ Capacidade de proporcionar estimativas razoáveis do futuro;
- ⇒ Economicidade: a informação que proporciona deve ter em conta o critério custo-benefício (o que condicionará o nível de detalhe dos dados);
- ⇒ Susceptibilidade de revisão;
- ⇒ Flexibilidade: os orçamentos, como consequência das revisões periódicas a que podem estar sujeitos, devem ser estruturados de tal forma que possam ser objecto de revisão posterior;
- ⇒ Participação: a implementação e operacionalidade de um orçamento deve interessar, convencer e preparar o pessoal para que a sua participação seja adequada e efectiva;
- ⇒ Oportunidade: os orçamentos devem ser formulados e aprovados antes de iniciar o período a que dizem respeito.

9.4 Vantagens e Limitações na Utilização de Orçamentos

Vantagens:

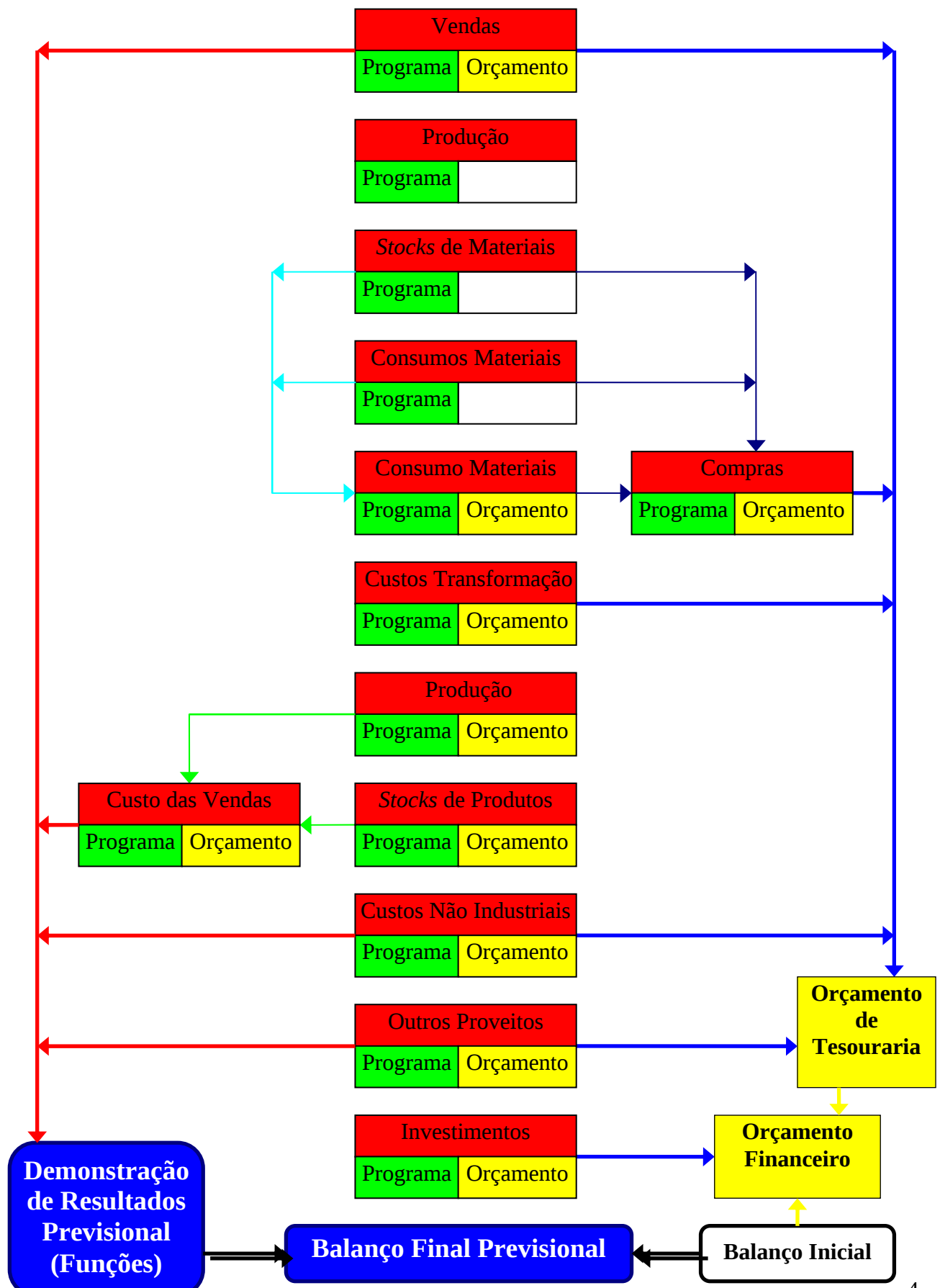
- ⇒ Motivam a alta direcção da empresa para que defina adequadamente os objectivos básicos da actividade empresarial, obrigando a empresa a desenvolver um sistema de planificação detalhado antes de tomar decisões;
- ⇒ Coordenam as actividades dos distintos segmentos do negócio, determinando a responsabilidade e o grau de autoridade de cada uma das partes integrantes da organização;

- ⇒ As técnicas utilizadas na elaboração dos orçamentos obrigam a aplicar, o mais eficientemente possível, os recursos disponíveis (materiais, humanos e capital);
- ⇒ Quando são fixados sob bases realistas podem servir de estímulo para alcançar os objectivos contidos no orçamento;
- ⇒ Proporcionam uma base contínua de avaliação dos resultados reais, uma vez que funcionam como instrumento de controlo permitindo à administração apurar os desvios e tomar as necessárias medidas correctivas para eliminar as causas que motivaram o aparecimento dos mesmos;
- ⇒ Servem para coordenar a planificação a todos os níveis.

Limitações:

- Utilização de estimativas: esta limitação obriga a que se recorra a técnicas estatísticas para reduzir ao máximo o grau de incerteza, já que o êxito de um orçamento depende da fiabilidade dos dados;
- Devem ser adaptados constantemente, sobretudo quando se verificam alterações nos pressupostos que presidiram à sua elaboração;
- Um orçamento não deve substituir a gerência: um dos graves problemas que provoca o fracasso dos orçamentos é acreditar que levam ao êxito por si mesmos. Os orçamentos são uma ferramenta para ajudar os responsáveis da empresa a cumprirem as suas responsabilidades;
- Se se colocar uma ênfase excessiva no controlo orçamental (isto é, no apuramento das diferenças entre o orçamento e os dados reais), os diferentes níveis de responsabilidade poderão provocar resistência ao sistema, podendo até oferecer estimativas falsas de custos e proveitos;
- A responsabilidade da planificação e execução dos orçamentos deve recair principalmente na gerência (nunca no departamento de contabilidade). O departamento de contabilidade poderá ajudar/facilitar um sistema eficaz de informação, mas não pode ser responsabilizado pelas áreas de actividade dentro da empresa (como de venda ou produção);
- Muitos orçamentos comparam os custos actuais com estimativas baseadas apenas em custos históricos. Contudo, os resultados do passado não reflectem necessariamente um nível desejado de actuação, pelo que, as estimativas futuras não devem basear-se exclusivamente em dados históricos (podem recorrer a outras ferramentas, como por exemplo, aos custos padrão).

9.5 Tipos de Orçamentos



Orçamentos (Óptica industrial)					
Vendas	Quantidade prevista	→	Necessidades de produção		
	Preço de venda unitário				
	Valor Total	→	Orçamento de Tesouraria (Recebimentos)		
		→	Demonstração de Resultados (Vendas)		
		→	Balanço (Clientes)		
Produção	Vendas previstas				
	EI				
	EF	→	Balanço (Existências)		
	Produção Total	→	Necessidade de Compras		
		→	Demonstração de Resultados (Custos)		
		→	Custos de Produção		
Compras	Produção Total				
	EI				
	EF	→	Balanço (Existências)		
	Compras necessárias	→	Orçamento de Tesouraria (Pagamentos)		
		→	Balanço (Fornecedores)		
Custos de Produção	Matérias	→			
	Mão de Obra Directa	→	Demonstração de Resultados		
	Gastos Gerais de Fabrico	→			
	Custo Total de produção	→	Armazém de Produtos		
Custos não Industriais	Comerciais	→			
	Administrativos	→	Demonstração de Resultados		
	Financeiros	→			
	Total				
Orçamento de Tesouraria e Financeiro	Saldo Inicial				
	Recebimentos				
	Pagamentos				
	Saldo Final	→	Balanço		
Demonstração de Resultados	Proveitos				
	Custos				
	Res. Antes de Impostos				
	Resultados Líquidos	→	Balanço		
Balanço	Activo				
	Passivo				
	Capital Próprio				

1- Orçamento de Vendas

Para além das quantidades previstas para venda e respectivo(s) preços de venda, é conveniente a indicação das condições de recebimento (pronto pagamento, a 30 dias, a 60 dias, etc.), com vista à elaboração do orçamento de tesouraria.

O **orçamento de vendas** poderá ser elaborado da seguinte forma:

	Preço de Venda	Prazo de Recebimento	JAN.	FEV.	MAR.	...	Total
Produto A							
Produto B							
Produto C							
...							
TOTAL							

2- Orçamento de Stocks (existências) de Produtos Acabados

O programa, e posterior orçamento, de **Existências de Produtos Acabados** poderá ser elaborado da seguinte forma:

	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	VALOR GLOBAL
Produto A			
Produto B			
Produto C			
...			
TOTAL			

3- Orçamento de Custos de Produção

Após a elaboração do **programa de fabricação prevista ou volume de produção previsto**, realiza-se o **orçamento de produção** (unidades a produzir * custo unitário de produção).

	QUANTIDADES A PRODUZIR	CUSTO UNITÁRIO	VALOR GLOBAL
Produto A			
Produto B			
Produto C			
...			
TOTAL			

Para a sua realização teremos que atender ao custo dos factores de produção, logo aos seguintes orçamentos:

Orçamento de Stocks (existências) de Materiais/Matérias

Orçamento de Compras

Orçamento de Consumo de Materiais

Orçamento dos Custos de Transformação

Orçamento de Stocks (existências) de Materiais/Matérias

O programa, e posterior orçamento, de **Existências de Matérias** poderá ser elaborado da seguinte forma:

	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	VALOR GLOBAL
Matéria A			
Matéria B			
Matéria C			
...			
TOTAL			

Orçamento de Compras

O orçamento de **Compras de Materiais** poderá ser elaborado da seguinte forma:

	Preço de Compra	Prazo de Pagamento	JAN.	FEV.	MAR.	...	Total
MP X							
MP Y							
MP Z							
...							
TOTAL							

Orçamento de Consumo de Materiais

As previsões de compras a efectuar no período devem incluir, além das necessidades do exercício, a **variação prevista no volume de existências de materiais**.

O orçamento de **Consumo de Materiais** poderá ser elaborado da seguinte forma:

Matérias-primas	QUANTIDADES	CUSTO UNITÁRIO	VALOR GLOBAL
EXISTÊNCIAS INICIAIS:			
MP X			
MP Y			
EXISTÊNCIAS FINAIS:			
MP X			
MP Y			
CONSUMOS:			
Para a Produção de A			
MP X			
MP Y			
Para a Produção de B			
MP X			
MP Y			

Orçamento dos Custos de Transformação

Orçamento de Mão-de-obra Directa

As horas de trabalho e o número de pessoas que a empresa irá necessitar deverão ser convertidos em valores monetários para se poder apresentar o orçamento de Mão-de-obra.

Orçamento de Custos Indirectos de Fabrico

Para a elaboração do orçamento de custos indirectos de fabrico é fundamental que se distinga, dentro dos custos de cada secção, aqueles que são variáveis com a actividade (custos variáveis), daqueles que são independentes do volume de actividade (custos fixos).

4- Orçamento dos Custos Não Industriais

Os **custos não industriais variáveis** podem ser apresentados da seguinte forma:

	Prazo de Pagamento	JAN.	FEV.	MAR.	...	Total
PRODUTO A:						
Comissões						
Transportes						
Outros						
PRODUTO B						
Comissões						
Transportes						
Outros						
PRODUTO C						
Comissões						
Transportes						
Outros						
...						
TOTAL						

Relativamente ao **orçamento de custos comerciais fixos**, e aos **outros custos fixos não industriais**, dada a sua natureza e à necessidade de controlo mensal, este orçamento é elaborado de acordo com o valor anual das contas de custos enumeradas na classe 6 do POC.

	Prazo de Pagamento	JAN.	FEV.	MAR.	...	Total
Custos não ind.:						
.....						
.....						
Total						

Orçamento de Investimentos

O orçamento onde se incluem os valores a investir ou a desinvestir, relativos a equipamentos, instalações, imobilizado, etc., é o **Orçamento de Imobilizações ou Orçamento de Investimento**.

O Orçamento de Imobilizações engloba ainda os investimentos necessários à substituição dos equipamentos com vista a manter o nível de produção (Investimentos de Substituição).

Orçamento de Tesouraria

O **Orçamento de Tesouraria** destina-se a apurar as diferenças mensais entre os **Recebimentos** e os **Pagamentos** previstos em consequência dos orçamentos anteriormente analisados. Assim, torna-se importante indicar quais os prazos de pagamentos e recebimentos previstos nos orçamentos que originam fluxos de tesouraria.

Os objectivos principais do orçamento de tesouraria são:

- ✎ Indicar a situação provável de tesouraria, como consequência das operações programadas;
- ✎ Determinar possíveis excedentes ou défices de dinheiro e, consequentemente, salientar a oportunidade de realizar aplicações financeiras ou a necessidade de recorrer a financiamentos, respectivamente;
- ✎ Constituir uma base de avaliação relativamente à política de crédito a clientes.

A previsão de tesouraria é um elemento vital do orçamento porque é essencial dispor oportunamente das quantidades necessárias de dinheiro para fazer face aos compromissos assumidos.

A estrutura do Orçamento de Tesouraria pode apresentar-se da seguinte forma:

	Ano Anterior	Ano Corrente	JAN.	FEV.	MAR.	...	TOTAL	V. Balanço
1 - RECEBIMENTOS								
De Clientes								
De Outros								
TOTAL RECEBIMENTOS								
2 - PAGAMENTOS								
Compras								
Vencimentos								
Impostos								
Serviços								
Outros								
TOTAL PAGAMENTOS								
3 - SALDO MENSAL								
4- SALDO MENSAL ACUMULADO								

Orçamento Financeiro

O **Orçamento Financeiro** inclui os movimentos decorrentes da estrutura de financiamento da empresa vinda do passado. Ao saldo inicial de Tesouraria (o disponível em 1 de Janeiro que coincide com o constante no Balanço em 31 de Dezembro do ano anterior), há que adicionar os recebimentos de operações financeiras vindas de anos anteriores e subtrair os pagamentos relacionados com essas mesmas operações. Aparece um novo saldo que, no caso de ser negativo, será necessário procurar meios de financiamento para o suprir.

Em conclusão, o orçamento financeiro visa a definição da forma pela qual a empresa irá suprir as suas necessidades ou aplicar os excedentes de tesouraria eventualmente existentes.

A estrutura do Orçamento Financeiro pode apresentar-se da seguinte forma:

	Jan.	Fev.	Mar.		Total
A) ORIGENS DE FUNDOS					
1 - Saldo Inicial de Tesouraria					
2 - Saldo de Tesouraria positivo					
3 - Recebimentos de Operações Financeiras					
Empréstimos					
Juros de Aplicações Financeiras					
Alienação de Investimentos					
TOTAL (A)					
B) APLICAÇÕES DE FUNDOS					
4 - Saldo Final de Disponibilidades					
5 - Saldo de Tesouraria negativo					
6 - Pagamentos de Operações Financeiras					
Reembolsos de Empréstimos					
Juros					
Aquisição de Investimentos					
TOTAL (B)					
C) SITUAÇÃO DOS EMPRÉSTIMOS					

Demonstração dos Resultados Previsional

Uma vez elaborados todos os orçamentos de exploração, poderá realizar-se uma **Demonstração dos Resultados por Funções Previsional** do final do exercício.

Balanço Previsional

Uma vez elaborados todos os orçamentos, os gestores da empresa podem reunir toda a informação num documento síntese: o **Balanço Previsional** do final do exercício.

9.6 Técnicas para a Elaboração de Orçamentos

9.6.1 Orçamento Rígido

O **orçamento rígido** é um orçamento elaborado exclusivamente para um determinado volume de actividade estimado. São baseados em determinadas situações definidas, as quais constituem o ponto de partida. Como tal, não são, geralmente, os mais adequados para a empresa.

Os orçamentos fixos são adequados para aquelas empresas nas quais, ainda que não se cumpra com exactidão o nível de actividade definido *à priori*, os desvios resultantes não são significativos.

9.6.1 Orçamento Flexível

Os efeitos de alterações no volume de actividade podem ser introduzidos no sistema orçamental por aquilo que se designa **orçamentos flexíveis**.

Este tipo de orçamentos supõe a elaboração de um conjunto de orçamentos correspondentes a diversos níveis de actividade previstos, partindo do pressuposto de que o comportamento, tanto dos custos fixos como dos custos variáveis, depende, fundamentalmente, do nível de actividade.

Vantagens do Orçamento Flexível em Relação ao Rígido:

- Os orçamentos flexíveis ou variáveis podem ajustar-se ao volume de actividade real, enquanto que os orçamentos rígidos estabelecem-se para um único nível de actividade. Assim, a possibilidade de poder introduzir alterações no volume de actividade permitirá estabelecer uma base válida de comparação entre os custos reais e os custos previstos;
- Os orçamentos flexíveis tornam possível um controlo mais eficaz do rendimento do que os orçamentos rígidos, na medida em que os primeiros possibilitam a comparação de proveitos e custos reais com proveitos e custos orçamentados **baseando-se no volume real obtido**.