

Corporate
Finance

A importância do orçamento de exploração

O orçamento é um instrumento de gestão que permite o acompanhamento directo, em tempo real, da evolução da actividade da empresa, de modo a alcançar os objectivos previamente definidos. Corresponde à quantificação financeira dos planos necessários para que a empresa concretize as suas metas.

Os objectivos da empresa dependem de factores endógenos e exógenos, como o nível de actividade do sector, tecnologia, concorrência, enquadramento jurídico, sazonalidade, inflação e outros agregados macro-económicos.

Para quantificar os objectivos, os responsáveis pela empresa definem valores a atingir para as principais variáveis, tais como, quotas de mercado, crescimento das vendas, resultados líquidos ou rentabilidade dos capitais investidos.

Os planos de acção traduzem-se na escolha e quantificação dos meios a utilizar para alcançar os objectivos. Cada gestor encontrará diversas formas para a utilização dos recursos de que dispõe e a sua opção basear-se-á na avaliação económica das diferentes possibilidades sem descurar os aspectos qualitativos.

OBJECTIVOS → PLANOS DE ACÇÃO → ORÇAMENTOS

O orçamento resulta dos planos de acção valorados, evidenciando estimativas de custos, proveitos e outras relativas a actividade económica e financeira da empresa.

Verifica-se uma estreita interligação entre o planeamento e a orçamentação, sendo esta uma importante ferramenta de implementação da estratégia da empresa. A sua principal peça operacional é o Orçamento de Exploração.



João Cantiga Esteves, Assistente Convidado do Departamento de Gestão do ISEG/UTL

Orçamento de Exploração

O Orçamento de Exploração, obtido com base nos pressupostos da política financeira da empresa, tem uma relação estreita com a parte operacional da Demonstração de Resultados. É formado pela agregação de vários orçamentos, sendo os principais:

- › Orçamento de Vendas
- › Orçamento de Compras
- › Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos
- › Orçamento de Pessoal
- › Orçamento de IVA

Orçamento de Vendas

Com base nos objectivos gerais e comerciais da empresa, são elaboradas as previsões de vendas. Estas previsões devem ser realistas e exigentes, provocando um empenhamento dos recursos humanos para a concretização dos objectivos propostos.

O Orçamento de Vendas deve conter uma previsão das quantidades vendidas por produto em unidades e em valor, o seu preço médio de venda, e um plano de recebimentos.

Dos fluxos resultantes das vendas, deve-se ter em conta os recebimentos reais e o crédito concedido aos clientes.

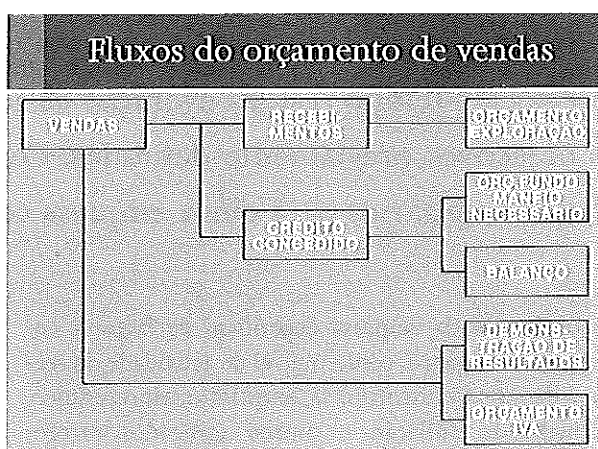
Os recebimentos reais afectam positivamente o Orçamento de Exploração e são constituídos pelas vendas do período, deduzidas do crédito concedido e adicionadas das cobranças efectuadas respeitantes a vendas de períodos anteriores.

O crédito concedido vai afectar a rubrica de clientes no balanço, pelos valores em dívida. A diferença entre o crédito concedido num período e em períodos

anteriores, vai repercutir-se no Orçamento de Investimento em Fundo de Maneio.

Do Orçamento de Vendas resultam ainda dois fluxos importantes; vendas líquidas do período (considerado como um input da Demonstração de Resultados Previsional) e o IVA dessas vendas (considerado no Orçamento de Apuramento do IVA).

Estes fluxos bem como um exemplo de um Orçamento de Vendas, apresentam-se de seguida:



Orçamento de Compras

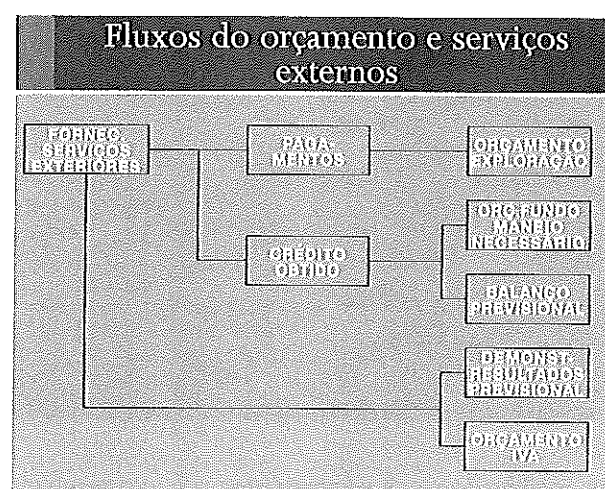
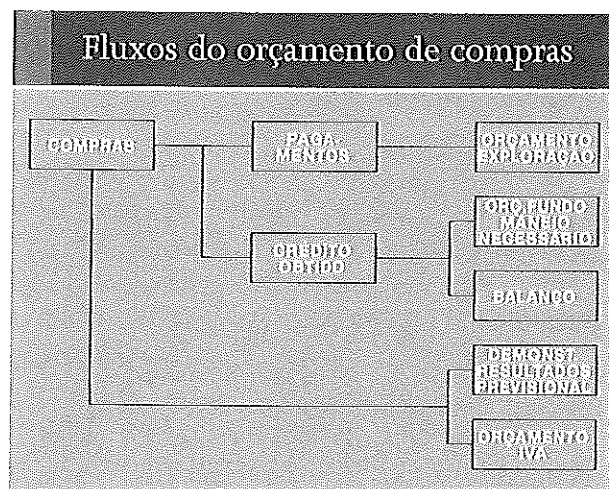
A partir da previsão das quantidades vendidas (Orçamento de Vendas) e em conformidade com a produção, determinam-se os consumos e as necessidades de aquisição de matérias. O Orçamento de Compras de Matérias, é resultado directo da estratégia das vendas da empresa e tem implicações em diversos outros orçamentos. Deve elaborar-se este orçamento de modo a evidenciar os stocks iniciais e finais das matérias, assim como as compras e os seus consumos.

Relativamente aos fluxos financeiros resultantes deste orçamento, devem distinguir-se os pagamentos efectuados no período por conta de aquisição de matérias, e a parte do crédito obtido pela empresa junto dos seus fornecedores.

Os pagamentos que a empresa terá que efectuar resultam das compras do período subtraídas pelo crédito obtido e adicionadas dos pagamentos respeitantes a compras efectuadas em períodos anteriores.

O valor obtido representa uma saída de fundos monetários e deve ser considerado no Orçamento de Exploração. Em relação ao crédito obtido, importa considerar duas situações. O crédito obtido no período representa um

Com base nos objectivos gerais e comerciais da empresa, são elaboradas as previsões de vendas. Estas previsões devem ser realistas e exigentes.



valor em dívida devendo reflectir-se na rubrica de fornecedores no Balanço. A diferença entre o crédito obtido neste período e nos anteriores influencia o fundo de maneo necessário sendo considerado no respectivo orçamento.

São também importantes *outputs* do Orçamento de Compras de Matérias o valor referente às compras do período líquidas do IVA – *input* da Demonstração de Resultados; e o valor desse mesmo IVA – *input* do Orçamento de Apuramento do IVA.

De forma a possibilitar uma rápida compreensão dos assuntos anteriormente expostos, apresenta-se um esquema de interligação entre estes orçamentos.

Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos

O Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos consiste numa previsão da evolução das rubricas que estão incluídas na correspondente conta do P.O.C..

Estas previsões estão associadas às quantidades vendidas ou produzidas (caso dos combustíveis, água, electricidade, comissões) bem como às expectativas das variações da taxa de inflação (rendas e alugueres).

Relativamente aos fluxos financeiros resultantes deste orçamento, são de distinguir os pagamentos efectuados no período por conta de fornecimentos e serviços externos à empresa, e a parte do crédito obtido pela empresa junto dos seus fornecedores.

Os pagamentos que a empresa terá que efectuar em cada período, resultam das despesas do período subtraídas pelo crédito obtido e adicionadas pelos pagamentos de

períodos anteriores. Apresenta-se a interligação dos orçamentos.

Orçamento de Custos com o Pessoal

Este orçamento deve ter em conta as necessidades presentes e futuras da empresa em termos de recursos humanos, bem como a estimativa de crescimento médio dos salários de forma a que se possam prever os custos com o pessoal.

Os custos que devem estar expressos neste orçamento dizem respeito às remunerações dos trabalhadores, subsídios de férias, décimo terceiro mês, encargos sociais, seguros e outras regalias concedidas pela empresa aos seus trabalhadores.

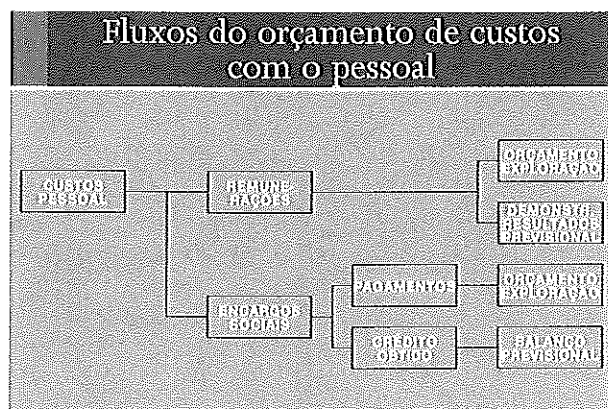
As remunerações e os encargos sociais representam fluxos monetários, a favor dos trabalhadores e do Estado. O pagamento das remunerações aos trabalhadores vai afectar o Orçamento de Exploração e inscreve-se como custo na Demonstração de Resultados.

O pagamento dos encargos sociais representa uma saída de tesouraria e o crédito obtido por parte do Estado, deve reflectir-se na respectiva rubrica do Balanço.

Os fluxos resultantes são de seguida apresentados:

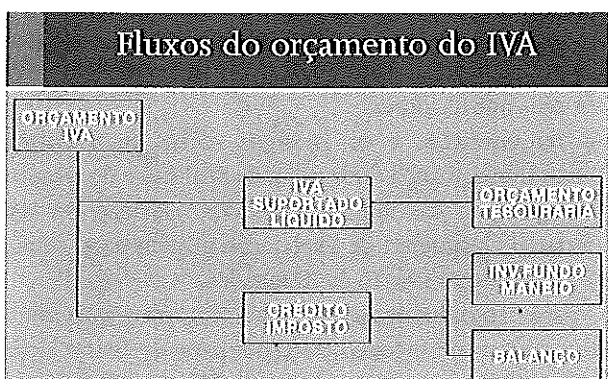
Orçamento de Apuramento do IVA

O imposto sobre o valor acrescentado - IVA - incide sobre o acréscimo do valor de um bem ou serviço e que se repercute sobre o consumidor final. O apuramento do IVA resulta da diferença entre o IVA dedutível ou suportado nas compras, FSE e investimentos, e o liquidado nas vendas, acrescido ou diminuído pelo IVA apurado do período anterior e ainda não recebido ou pago.



No momento em que a empresa efectua o pagamento ou recebimento de um bem ou serviço, a parte respeitante ao IVA deve ser considerada no Orçamento do IVA, que integra o Orçamento de Exploração.

Como existe um período de tempo legal para a liquidação ou reembolso do IVA, devem-se considerar esses valores, quer no Orçamento de Investimento em Fundo de Maneio Necessário - pela diferença entre o crédito obtido/concedido num período e no período anterior -, quer no Balanço - pelos valores a receber ou em dívida. Um esquema que permite visualizar estes fluxos é de seguida apresentado:



Orçamento de exploração

Os orçamentos analisados permitem elaborar o Orçamento de Exploração. Apresenta-se um exemplo.

Recebimentos

- › Recebimentos de Vendas: Estes montantes são apurados no Orçamento de Vendas.
- › Estado e Outros Entes Públicos: Este montante é apurado no Orçamento de IVA.

Orçamento de Exploração							
	Jan	Fev	...	...	...	Nov	Dez
Recebimentos							
Recebimentos de vendas							
Estado e outros Entes Públicos							
Outros Recebimentos							
Total de Recebimentos							
Pagamentos							
Fornecedores							
Fornecimentos e Serviços Externos							
Despesas com pessoal							
Estado e outros Entes Públicos							
Outros pagamentos							
Total de Pagamentos							
Saldo de Tesouraria de Exploração							

- › Outros Recebimentos: São considerados todos os fluxos positivos de tesouraria que resultem da actividade da empresa e que não estejam abrangidos pelas rubricas anteriores.

Pagamentos

- › Fornecedores: Este valor é apurado no orçamento de compras.
- › Fornecimentos e Serviços Externos: O apuramento deste valor é obtido com base no Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos.
- › Despesas com o Pessoal: Estes montantes são apurados no Orçamento de Custos com o Pessoal.
- › Estado e Outros Entes Públicos: Esta rubrica, pelo facto de poder apresentar saldos devedores ou credores, aparece no orçamento de exploração quer do lado das origens/recebimentos, quer do lado das aplicações/pagamentos.
- › Outros Pagamentos: Outros pagamentos que a empresa tenha que efectuar e que não estejam abrangidos pelas rubricas anteriores.

Texto: João Cantiga Esteves, Assistente Convidado do Departamento de Gestão do ISEG/UTL; EPHI-Ciência Financeira - Managing Partner