

**Texto de Apoio IV****A GESTÃO ORÇAMENTAL****Introdução**

O funcionamento de uma empresa industrial caracteriza-se, de modo sucinto, pela aquisição, armazenagem e transformação de matérias em produtos acabados com recurso a máquinas e operários. Os produtos fabricados aguardam, no armazém, por sua vez, a recepção dos pedidos dos clientes, cuja execução dá origem a facturas e consequentes recebimentos.

Contudo, podem se levantar algumas questões: Como fixar o programa de fabrico? E o nível de stocks adequado? As matérias-primas são suficientes? Os meios envolvem os recursos ao crédito alheio? Etc..

Hoje não é conceptível que o gestor possa desempenhar a sua função na empresa sem dispor de um plano de acção, o qual tem que assentar em pressupostos minimamente válidos.

A gestão orçamental abrange as funções de planeamento e controlo; logo, não é mais do que uma aplicação restrita dos princípios gerais da gestão de empresas, abrangendo as referidas funções de planeamento e controlo.

**Planeamento**

A gestão tradicional é baseada na óptica da exploração: Estar mais de perto relacionada com os problemas quotidianos da empresa e conduzir a resultados imediatos.

A gestão moderna das empresas tem que ser considerada segundo duas ópticas, que se completam: a óptica da exploração e a óptica do planeamento.

A óptica do planeamento consiste em fixar os objectivos da empresa nos domínios fundamentais da sua actividade, para um período determinado (um ou mais anos) e obter a adesão a esses objectivos por todos os elementos da empresa.

As necessidades de planeamento variam de empresa para empresa, dentre as quais destacamos:

**1. Razões de ordem externa:**

- Evolução das condições políticas, sociais e económicas;
- Integração económica dos países;
- Exigência de uma análise de mercados aperfeiçoados, devido ao aumento progressivo dos rendimentos disponíveis;
- Aumento da dimensão das empresas, o que implica um investimento cada vez maior de capitais;
- Aceleração do ritmo do progresso tecnológico (Computadores, Robots, Automação, etc.);
- Revisões dos métodos de gestão - aparecimento dos computadores, estatísticas, investigação operacional, etc.
-

## 2. Imperativos de agressividade:

- No plano empresarial, os gestores têm cada vez mais necessidade do que reagir ao meio que os rodeia.
- O imprevisto conduz normalmente a situações de desequilíbrio.
- Torna-se necessário definir um plano harmonioso de modo que a empresa tome a iniciativa das operações, propondo-se atingir os seus objectivos.

## 3. Crise interna

- Abaixamento da taxa de crescimento das vendas (produtos secundários e de luxo);
- Envelhecimento dos produtos;
- Pressão da concorrência (nacional e internacional);
- Existência de recursos não aproveitados ou mal aproveitados (empresas de construção civil);
- Pressões salariais.

## 4. Razões de oportunidade

- Reorganização de serviços;
- Adopção do planeamento por parte das empresas concorrentes;

## **VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEAMENTO**

### VANTAGENS:

A elaboração de planos cria custos para a empresa. Todavia, daí advêm vantagens que são:

- os planos permitem a detecção de dificuldades e estrangulamentos (a prior);
- os planos obrigam mesmo a fazer um diagnóstico da empresa: conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, análise do meio em que a empresa se insere, detecção de ameaças futuras e ocasiões favoráveis a serem aproveitadas;
- os planos incitam os responsáveis a aplicar a direcção por objectivos;
- os planos facilitam a coordenação da gestão corrente;
- os planos conduzem à participação dos responsáveis na construção do destino da empresa.

### DESVANTAGENS:

O insucesso do planeamento deve-se, fundamentalmente, às seguintes causas:

- os diversos elementos do plano não foram convenientemente apreendidos;
- alguns dos gestores não estão comprometidos no planeamento. Convém que estejam todos,
- a responsabilidade do planeamento pertence apenas ao departamento de planeamento. Não pode ser;
- espera-se que os planos sejam cumpridos na íntegra, quando estes devem ser flexíveis;
- o arranque do planeamento é tardio, pelo que deve ser sacrificada a perfeição pela rapidez, principalmente no primeiro ano;
- os planos devem ser seguidos, devem-se utilizar numa informação adequada.

## Controlo

Comparação entre as actividades planeadas e realizadas e análise dos respectivos desvios, para accionamento de um mecanismo de "feed-back", que permite:

- a correcção nas próximas actividades, do modelo adoptado;
- a escolha de outro modelo de actividades, quando o anterior se revelar ineficaz;
- a revisão do método de previsão, quando o anterior se revelar pouco realista

Ora, estas tarefas (planeamento e controlo) só podem ser satisfatoriamente realizadas quando os respectivos responsáveis dispõem de informações abundantes, precisas e oportunas, as quais, na sua maior parte, hão de ser fornecidas pela Contabilidade, como técnica de informação ao serviço da empresa.

A gestão orçamental trata do planeamento a curto prazo e consiste no seguinte:

### 1) Previsão

É o estudo antecipado da decisão, ou seja, o estudo da possibilidade e desejo de concretizar. É uma atitude voluntária, colectiva e científica face à acção futura.

É uma atitude voluntária, pois baseia-se na descrição do quadro interior da empresa, onde esta se terá de inserir.

É uma atitude colectiva, pois cada um, no nível em que se situa, vai participar na elaboração dos programas. Todos os responsáveis interessados se associam ao projecto e colaboram na sua concretização.

É uma atitude científica, de base estatística e económica, não esquecendo a intenção de cada um dos intervenientes no processo.

### 2) Elaboração de orçamentos

Os orçamentos devem ser elaborados por meses. Normalmente, em Novembro/Dezembro do ano anterior são elaborados os orçamentos do ano, por trimestres. Em Dezembro, elabora-se o reajustamento do orçamento, discriminado por meses, relativo a Janeiro, Fevereiro e Março, e assim sucessivamente. No mês anterior é elaborado o orçamento do mês seguinte, por semanas.

No fim de cada trimestre, após a comparação com o real, podemos ajustar os orçamentos dos trimestre seguintes.

### 3) Cálculo dos desvios

Faz-se a comparação dos orçamentos com o real, isto é, calculam-se os desvios. Devem ser efectuados todos os meses.

Estes desvios devem ser enviados para todos os responsáveis que elaboraram os orçamentos a fim de Estes apreciarem os desvios, e justificarem perante o serviço de controlo orçamental.

#### 4) Justificação dos desvios

A administração da empresa, após receber a justificação dos desvios, deve repensar a actividade e transmitir pelos respectivos órgãos hierárquicos directivas no sentido de corrigir as anomalias que se estão a verificar.

#### 5) Descentralização da responsabilidade

Esta técnica pressupõe uma descentralização da responsabilidade por centros de responsabilidade (d direcção) e estes divididos por centros de custos (departamentos), mas também pressupõe a responsabilidade global por parte da administração.

#### 6) Responsabilidade

A responsabilidade de um orçamento implica o acordo do responsável pelo orçamento e do seu superior hierárquico. Só assim é possível a co-responsabilidade.

#### 7) Filosofia da empresa

Por vezes, surgem dificuldades na montagem desta nova filosofia nas empresas, devido, fundamentalmente, ao seguinte:

- Ignorância em matérias de gestão por parte dos gestores;
- Há relutância por parte das pessoas em debruçar-se sobre o futuro e elaborar previsões;
- Normalmente, mantêm-se as previsões como certezas, o que, no nosso entender, são estimativas e não certezas;
- Resulta de uma má informação. O *controller* não consegue transmitir aos responsáveis as vantagens e benefícios que esta nova técnica permite. Este pode ajudar os outros órgãos a elaborar os orçamentos, mas deverá explicar que o interesse destes é para eles e não para si.

Não podemos ter pretensões de logo no primeiro ano termos bons resultados na elaboração dos orçamentos. A experiência diz-nos que só ao fim de três a quatro anos nos é possível elaborar bons orçamentos, apurar desvios e tomar medidas correctivas acertadas. Regra geral, o *pivot* dos orçamentos é o orçamento das vendas, pois sem mercado nada feito.

Dentre as várias técnicas de gestão, entende-se por controlo orçamental a tradução quantitativa e previsional de um programa de acção, que virá, mais tarde, a ser comparado com os resultados efectivos dessa acção.

Nem sempre é fácil projectar o futuro da vida de empresa. Todavia, nos dias de hoje, torna-se imperiosa a implantação do controlo orçamental, dadas as seguintes vantagens:

- Ø Elaborar previsões, sendo avaliado o risco das decisões a tomar,
- Ø Descentralização eficaz e segura;
- Ø Participação do pessoal na vida e no comportamento da empresa.

Para a sua implementação os passos a seguir são os seguintes:

- 1º. Previsão - inventariação das hipóteses;
- 2º. Programa - escolha e quantificação das hipóteses;
- 3º. Orçamento - valorização das hipóteses;
- 4º. Controlo - comparação com a realidade;
- 5º. Desvios- determinação das causas dos desvios,
- 6º. Tomada de decisões - tomada de decisões correctivas de molde a evitar os mesmos desvios.

Gerir uma empresa, tal como governar um país, implica sempre uma acção e a necessidade de previsão.

## **FASES DO MÉTODO ORÇAMENTAL**

### **1ª) Previsão**

A previsão consiste no estudo antecipado da decisão, bem como a possibilidade e o desejo de a concretizar.,

Este estudo compreende a:

⇒ Definição do estudo previsional propriamente dito

- desejo de fundamentar o conhecimento futuro em métodos científicos e quantitativos;
- desejo de que seja reconhecido entre os participantes na vida da empresa;
- a previsão deve ser uma atitude voluntária entre os compromissos dos vários intervenientes.

⇒ Objectivos e meios de acção

- a previsão contém a vontade de querer modificar a situação actual da empresa, mas melhorá-la;
- estabelecer compromissos entre os objectivos e os meios que a empresa dispõe e definir os objectivos razoáveis.

### **2ª) Programa e o Orçamento**

Consiste em definir o programa de acção da política geral para cada uma das suas funções (vendas, aprovisionamento, produção, etc.) e traduzir este programa no orçamento (em quantidades e valores).

Nesta fase temos que ter em atenção:

⇒ A organização da empresa

- divisão dos orçamentos por níveis de responsabilidade;
- reorganização das estruturas da empresa;
- utilização da contabilidade analítica, adaptando esta à medição da organização orçamental;
- identidade entre centros de custo e centros de responsabilidade.

⇒ O equilíbrio microeconómico

- o orçamento representa, entre encargos e proveitos, bem como entre receitas e despesas, bem como entre pagamentos e recebimentos;
- o equilíbrio global deve ser ponderado, tendo em vista o ano futuro, como os próximos anos (é o caso do orçamento dos investimentos);
- reflexão da evolução económica, nomeadamente: variação da actividade, variação dos preços e conjuntura actual.

⇒ Revisão do orçamento, ou seja, qualquer orçamento pode ser revisto, sempre que as circunstâncias o exigirem.

### 3ª) **Controlo e análise dos desvios**

Consiste na comparação entre as previsões e as realizações, bem como na análise dos desvios. Nesta fase temos que ter em atenção:

- Para uma perfeita comparação, torna-se necessário comparar as rubricas orçamentadas e contabilísticas (idênticas);
- A comparação deve ser rápida, pois um desvio significativo pode indicar um erro de gestão. É necessário informar o interessado o mais breve possível;
- Na prática, considera-se como razoável o apuramento dos desvios nos orçamentos mensais, ao fim do prazo de dez dias. No orçamento annual, ao fim de um mês após terminar o ano em causa;
- Só o interessado recebe a informação que lhe diz respeito;
- São considerados desvios sem significado os que estejam abaixo de  $\pm 3\%$ ;
- Todos os responsáveis devem interpretar os desvios, determinar as razões de uma ocorrência e propor medidas correctivas ao superior hierárquico.

A interpretação global dos desvios deverá ser atribuída a uma única pessoa (*controller* de gestão). Este *controller* deverá elaborar um relatório de síntese, pelo método das excepções, chamando a atenção para os resultados anormais que é necessário corrigir.

Depois de diversas reuniões entre os vários responsáveis pelos orçamentos, deverão surgir as acções correctivas. Nestas reuniões ao mais alto nível da direcção da empresa são analisados os documentos-síntese, bem como os comentários e esclarecimentos neles contidos. Assim, surgem os orçamentos ajustados.

## **VANTAGENS DA GESTÃO ORÇAMENTAL**

Ninguém tem dúvidas acerca das vantagens que advêm para a empresa derivadas da aplicação do método da gestão orçamental. No entanto, isto não significa que a sua implementação na generalidade das empresas não acarreta dificuldades nada fáceis de ultrapassar.

Em primeiro lugar, existe uma grande ignorância dos princípios de gestão. Em muitas empresas, normalmente, as pessoas vêem os orçamentos como um meio de controlo dos superiores hierárquicos e não como um auxiliar da sua gestão. Daí a sua grande descrença relativamente ao sistema.

Em segundo lugar, as pessoas não gostam de prever o futuro. De um modo geral, argumentam que as previsões nunca coincidem com a realidade e isto serve de autojustificação para a não elaboração de quaisquer previsões ou estimativas.

Por último, para que os orçamentos possibilitem uma acção eficaz, torna-se necessário que seja elaborado e discutidos com os diversos responsáveis da empresa. Há a tendência para encarregar a sua elaboração a um órgão de "*staff*" (controlo de gestão, controlo orçamental, planeamento e controlo, ...), atendendo à capacidade vulgarmente demonstrada pelas pessoas que aqui trabalham e não recorrer aos responsáveis pelas diversas áreas funcionais (embora com o apoio daquele órgão).

A implantação da Gestão Orçamental numa empresa permite:

- criar hábitos de ordem, de previsão e de cumprimento de prazos;
- fomentar o espírito de equipa, como consequência da necessidade de coordenação entre os diversos sectores da empresa;
- contribuir para a definição concreta das responsabilidades, para a descentralização das mesmas e para a tomada de consciência pelos responsáveis das consequências das acções por eles empreedidas.

## **DIFICULDADES DA GESTÃO ORÇAMENTAL**

### **1- Estrutura orgânica**

A implantação da Contabilidade Analítica exige que a estrutura orgânica da empresa (organograma, funções dos órgãos e seus responsáveis) se encontrem convenientemente definidos. Se assim não for, é difícil atribuir responsabilidades pelos desvios;

### **2- Reacção dos quadros**

Deve-se estar preparado para a reacção que certos quadros da empresa manifestam em relação à implantação da Gestão Orçamental, fundamentalmente por duas razões:

- os hábitos adquiridos de não planificar as actividades e com a aversão a pensar no futuro;
- o facto de sentirem que irão ser controlados se se implantar o sistema;

3- Os **objectivos** que se fixarem devem ser aqueles que é possível comparações normais de funcionamento da empresa e do meio em que se insere. Portanto, não devem ser estabelecidos objectivos não alcançáveis e que por isso desinteressam os gestores que por eles devem responder, nem o caso inverso.

### **4- Formação**

A implantação da Gestão Orçamental deve ser precedida de acções de formação tendentes a que os responsáveis das diversas áreas da empresa disponham dos conhecimentos mínimos necessários sobre as técnica orçamental, conheçam o sistema em termos gerais e sejam predispostos psicologicamente para as tarefas que implica.

Também, a implantação da gestão orçamental exige o empenho da administração das empresas e dos seus quadros superiores, sem o qual tal acção estará certamente condenada ao fracasso.

A implantação de um orçamento leva tempo. Muitas vezes a administração se impacienta e perde interesse, pois espera grandes coisas cedo demais.

## IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORÇAMENTAL

A implantação da Gestão Orçamental exige as seguintes condições prévias:

1. Organização racional da empresa e definição de responsabilidades;
2. Existência de informação de base de dados computarizados;
3. Adaptação da Contabilidade Geral e Analítica;
4. Adesão dos responsáveis;
5. Bom clima de trabalho;
6. Definição dos objectivos.

O programa da implantação deve ser desta ordem:

- 1) Preparação, dois meses:
  - Divisão da empresa em centros de responsabilidade;
  - Preparação dos standards;
  - Definir os encargos fixos e variáveis;
  - Sessão de informação e propostas de orçamentos;
- 2) Arranque, dois meses:
  - Exame do primeiro mês de resultados;
  - Análise dos primeiros desvios;
  - Convocação de reuniões orçamentais.
- 3) Revisão, um mês:
  - Revisão dos standards;
  - Sessões de aperfeiçoamento;
  - Melhoramento da qualidade dos resultados.
- 4) Sistematização, três meses:
  - Divulgação dos primeiros resultados, a 15 do mês seguinte;
  - Divulgação semanal de determinados resultados.

## FUNÇÕES DO CONTROLO ORÇAMENTAL

Deve ser criado um departamento de controlo da gestão sempre que a empresa te um volume de negócios significativo, um número de efectivos e um volume de investimentos considerável.

Nas pequenas e médias empresas, a função é desempenhada pelo director financeiro. Nas empresas com mais de 1 000 pessoas devem criar um serviço próprio a nível de director de serviço ou chefe de divisão.

Independentemente da posição hierárquica que possa desempenhar, o *controller* ou controlador de gestão, deve possuir as seguintes qualidades:

1. Ter um bom manipulador de números;
2. Deve familiarizar-se com os serviços ou departamentos,
3. Deve ter preocupações de rentabilidade;
4. Deve inspirar confiança para poder convencer;
5. Deve ser aberto, isto é, ter espírito diplomático;
6. Prática na condução de reuniões.



## **ORÇAMENTOS DA EMPRESA**

Os orçamentos resultam de previsões feitas no curto prazo (até um ano). Tais planos devem ser sempre fixados, para cada nível de decisão, com acordo mútuo do responsável de determinado nível e do responsável do nível imediatamente superior. Este princípio é fundamental para a ulterior responsabilização pelos desvios verificados, além de envolver o princípio da participação de todos os responsáveis (cada um a seu nível) no processo de gestão da empresa.

Um orçamento é um documento formalmente escrito para os planos da gestão a desenvolver no futuro. Um orçamento indica o curso da acção futura, servindo às principais funções da gestão, do mesmo modo que os desenhos do arquitecto ajudam o construtor e o plano de voo auxilia o piloto de um avião.

O orçamento deve integrar objectivos sérios e atingíveis, o que determina que o planeamento deve ser baseado em estudos cuidadosos. Os fundamentos da orçamentação são:

- Estabelecer objectivos específicos para as operações futuras;
- Comparar periodicamente os resultados actuais com aqueles objectivos.

Entre os objectivos fundamentais a atingir por uma empresa privada pode considerar-se uma determinada rentabilidade do seu activo ou dos capitais próprios.

Embora os orçamentos sejam normalmente associados a organizações lucrativas, eles desempenham igualmente um papel importante em organizações não lucrativas, como sejam escolas, hospitais, departamentos governamentais, etc.

O sistema de elaboração e controlo dos orçamentos pode ser efectuado pelo tipo e grau de complexidade de uma empresa determinada, montante da sua facturação, importância relativa da sua estrutura organizacional e outros factores. Por outro lado, as diferenças entre um sistema delineado para operações industriais de qualquer tipo e uma empresa de serviços podem ser significativas.

O desenvolvimento do orçamento para um determinado ano começa normalmente vários meses antes de terminar o ano anterior. A responsabilidade pelo seu desenvolvimento é confiada a cada um dos responsáveis pelas direcções do Planeamento Financeiro, Pessoal, Produção e Vendas, coordenados por um Administrador-Delegado ou estrutura equivalente.

## **PRINCIPAIS ORÇAMENTOS E SUA ARTICULAÇÃO**

### **1. ORÇAMENTO DE VENDAS**

Dado que a gestão das vendas é o tema central da quase totalidade das empresas, a determinação a previsão das vendas é o mais importante e complexo problema orçamental.

Determinar as vendas é, no fundo, conciliar as possibilidades e as exigências, ou seja, aquilo que se quer e aquilo que se pode. É a determinação do volumen de vendas óptimo, num contexto interno e externo da empresa.

O interesse da previsão das vendas é determinado pelos seguintes factos:

- pode implicar investimento;
- pode implicar financiamento;
- elaboração do programa de produção;
- é determinante na elaboração dos orçamentos de distribuição, aprovisionamento, tesouraria, etc..

A complexidade da previsão das vendas é determinada pelos seguintes factos:

- os produtos surgem como novos, mais tarde desaparecem;
- o poder de compra varia muito de produto para produto;
- a noção de gama de produção: muitos produtos ou poucos produtos;
- a noção de concorrência é difícil de determinar;
- a capacidade de produção.

Com base nas estatísticas oficiais da indústria, comércio ou outras, tiram-se os dados mais relevantes para a empresa.

Os dados devem ser classificados e confrontados com os dados da própria empresa, tentando elaborar previsões de:

- Médio e longo prazo;
- Curto prazo

A previsão de médio e longo prazo deve ter em conta:

- Prever a evolução técnica e comercial;
- Prever a capacidade de produção e de distribuição;
- Tradução do volume de negócios em horas de mão de obra, horas/máquina e áreas de vendas, etc.;
- Estrangulamentos do sector;
- Estudo das tendências a médio e longo prazos, a partir das curvas de trend e das correlações;
- Estudos de mercado (para os próximos anos);
- A previsão final será discutida ao mais alto nível entre o Director Geral e os seus colaboradores mais próximos: Directores Financeiro, Comercial, de Produção, do Pessoal, da Distribuição, etc.

A previsão a curto prazo deve ter em atenção:

- A gama dos produtos, ainda está para durar;
- Encomendas em carteira (caso das indústrias metalomecânicas);
- Estudo do mercado em curvas de correlação e tendências;
- Questionários aos vendedores e concessionários;
- Os meios comerciais: redes de vendas, vendedores, publicidade e preços de venda;
- As margens dos produtos;
- Lançamento de novos produtos (reação do público e dos concorrentes);

Os métodos mais utilizados para a previsão das vendas são:

1º - Métodos qualitativos:

- Júris de opinião (directores e quadros);
- questionários (vendedores);
- estudos de mercado (clientes);

2º - Métodos causais:

- correlações;
- econométricos;

3º - Métodos quantitativos:

- Trend
- Total móvel
- Alisamento exponencial.

## **2. ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO**

Um orçamento de produção é estabelecido em unidades físicas. Com frequência, ele é meramente o orçamento de vendas ajustado para quaisquer mudanças de inventário.

O orçamento de produção, à semelhança de outros orçamentos será pormenorizado por meses ou trimestres, ao longo de um orçamento annual. O orçamento detalhado deve ser dividido pelos locais de trabalho para comparação com a produção real. A disposição da fábrica, o tipo da produção e outros factores, determinarão a natureza da divisão.

A coordenação do orçamento da produção com o orçamento de vendas é de extrema importância; de outro modo, pode se desequilibrar. O departamento de vendas pode acentuar o volume e menosprezar o equilíbrio. O pessoal de vendas pode concentrar-se na venda do que julgue ser as linhas mais lucrativas e subestimar os produtos para os quais a empresa tem instalações para produzir e que não podem ser usadas para outros produtos. Tal condição pode resultar em capacidade ociosa, com perdas resultantes maiores do que se o esforço de vendas se concentrasse de outra forma.

## **3. ORÇAMENTO DOS CUSTOS DAS SECÇÕES HOMOGÉNEAS**

De um ponto de vista orçamental, a secção homogénea representa um conjunto de meios criados com vista a permitir uma certa actividade.

Um primeiro passo será referenciar os meios e determinar os custos.

Outro passo será determinar a actividade da secção, em função do volume de produção estabelecido

A seguir é estabelecer aquilo que deverá ser um emprego óptimo da secção, ou seja, a actividade normal. Para uns, será a actividade.

#### **4. ORÇAMENTO DE IMOBILIZAÇÕES**

Quando a empresa não tem capacidade para cumprir o programa de produção derivado da previsão de vendas e da política de aprivionamento de produtos fabricados, uma das hipóteses que se colocam é a ampliação do parque de máquinas e/ou dos próprios edifícios. O orçamento onde se incluem tais custos é o orçamento de imobilizações ou investimentos.

O orçamento de imobilizações engloba ainda os investimentos necessários à substituição dos equipamentos com vista a manter o nível de produção - os denominados investimentos de substituição. Sabemos que qualquer bem imobilizado tem uma determinada vida útil ao fim da qual a sua exploração deixa de ser económica, pelo que se torna necessário promover a sua substituição.

O estudo e aprovação dos investimentos a efectuar pela empresa (investimentos de expansão e de substituição) envolve, normalmente, as seguintes etapas:

- elaboração de propostas de investimentos pelos vários responsáveis susceptíveis de produzir economias ou lucros adicionais em relação à situação presente;
- realização de estudos técnicos e de comercialização com vista a tornar efectivo o investimento se vier a ser adoptado;
- reunião de todos os dados relativos a cada investimento e elaborar os respectivos estudos de viabilidade;
- comparação dos diferentes investimentos propostos em função dos critérios definidos e determinar o montante a investir e a sua repartição pelos diferentes projectos de investimento.

#### **5. ORÇAMENTO DOS CUSTOS COMERCIAIS**

O que é que se entende por custos comerciais (também designados por custos de distribuição e de venda)? São custos relativos à função comercial. Por outras palavras, são os custos administrados pelo departamento comercial com vista a vender e entregar os produtos aos clientes.

Os custos comerciais pode assumir a natureza de variáveis, fixos e semi variáveis. Os primeiros são aqueles que varia directamente com o volume de vendas ou com o respectivo valor. São exemplo dos primeiros os transportes, dado que o preço destes varia normalmente em função das vendas. Os custos fixos são os que não variam directamente com o volume de vendas (departamento comercial da sede), delegação comercial da sucursal, etc.).

Os custos com a publicidade tanto podem ser considerados variáveis como fixos, tudo dependendo da sua relação com as vendas (os custos de uma campanha de lançamento de um produto assumem a natureza de plurianuais).

O orçamento dos custos comerciais variáveis pode desdobrar-se em tantas rubricas quantos os tipos diferentes de custos que existam (comissões aos vendedores, fretes, direitos de importação, seguros de transporte, etc.). Dentro de cada rubrica há a considerar tantas quantos os prazos de pagamento, pois esta indicação é importante na elaboração do orçamento de tesouraria.

## 6. ORÇAMENTO DE TESOURARIA

Um dos instrumentos fundamentais para uma boa gestão financeira da empresa é o denominado orçamento de tesouraria. Este 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.

No grupo dos recebimentos, há a considerar os recebimentos das vendas do período e de períodos anteriores e de outras operações (vendas de elementos do imobilizado, da carteira de participações financeiras, etc.)

Quanto aos pagamentos, estes abrangem os oriundos das compras, dos custos comerciais fixos e variáveis, dos custos da área fabril e da área não fabril. Os juros podem ser ou não aqui incluídos, pois tudo depende de se querer alterar o saldo mensal em consequência do esquema de financiamento previsto no orçamento financeiro.

Os objectivos de tesouraria são:

- ⇒ fazer a utilização dos débitos;
  - ⇒ acelerar o pagamento dos débitos;
  - ⇒ acelerar o recebimento dos créditos;
  - ⇒ manter um saldo mínimo de disponibilidades adequado às necessidades;
- ⇒ o director financeiro deve colaborar com outros sectores na fixação da política de crédito a conceder aos clientes e a obter dos fornecedores.

A estrutura do orçamento de tesouraria pode apresentar-se da seguinte forma:

Orçamento de Tesouraria para o Ano 2 00X

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março	...	Total
1. Recebimentos					
Vendas do ano					
Vendas do ano anterior					
Vendas de equip. usado					
Desconto do pessoal					
Soma					
2. Pagamentos					
Do ano anterior					
Do ano corrente					
Compras					
Despesas correntes					
Ordenados					
Telefones					
Água					
...					
Impostos					
Soma					
3. Superavit/Deficit					
4. Superavit/Deficit acumulado					

