

Ana Rita Ventura e Pereira

A Gestão Orçamental e a Tomada de Decisões: o caso da Revigrés

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para

cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Janeiro de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ana Rita Ventura e Pereira

A Gestão Orçamental e a Tomada de Decisões: o caso da Revigrés

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador: Professora Susana Margarida Faustino Jorge
Orientador da Entidade de Acolhimento: Dr. Lopes Ferreira

Coimbra, 2015

AGRADECIMENTOS

Ao meu avô, por todo o orgulho que sempre teve em mim e por todo o incentivo que me deu ao longo de todo o meu percurso académico e profissional. Dedico-lhe assim a conquista deste meu grau de mestre.

O meu muito obrigado à família Revigrés por me acolher com a maior amabilidade, e de me ter concedido a hipótese de continuar a integrar na sua equipa. Foi com enorme orgulho e gratidão que integrei a equipa do Departamento de Contabilidade da Revigrés. Aos meus colegas de departamento e ao meu chefe, Dr. Lopes Ferreira, a todos, fica o meu obrigado mais sincero por todo o vosso apoio e ensinamentos e pelo excelente estágio que me proporcionaram, cheio de boa disposição e muita energia.

À minha orientadora, professora Susana Jorge, por me ter motivado até ao fim, pelo seu incansável apoio, disponibilidade e dedicação.

Aos meus pais, por todos os esforços feitos em prol do meu futuro, e por me proporcionarem a hipótese de crescer profissionalmente.

Ao meu irmão, agradeço por todos os sorrisos e pelos convites, que me vi obrigada a recusar!

Aos meus amigos, por todos os momentos, por todas as recordações que levo desta minha vivência académica e por serem sempre os meus grandes pilares nos momentos de maior ansiedade.

RESUMO

O objetivo deste relatório consiste em descrever a experiência proporcionada pelo estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, através da integração no Departamento de Contabilidade da Revigrés- empresa do setor de revestimento e pavimentos cerâmicos. O estágio foi desenvolvido de 11 de Setembro de 2013 a 17 de Janeiro de 2014 na área de contabilidade e controlo de gestão.

Com o enquadramento teórico sobre o planeamento e as várias características e tipologias de orçamentos procura-se apresentar e discutir a importância da utilização dos orçamentos como uma ferramenta essencial no processo de gestão empresarial.

A componente prática deste relatório consiste na elaboração e posterior aplicação do orçamento mestre, mais precisamente do orçamento de vendas e produção da Revigrés. Este orçamento baseia-se numa previsão de rendimentos, gastos e resultados decorrentes de operações futuras da empresa. Para que esta previsão seja eficiente, deve contar com uma técnica, o mais rigorosa possível, de antecipação de acontecimentos futuros e apuramento dos respetivos desvios.

Da aplicação prática do encadeamento orçamental conclui-se que, se aplicado de forma eficiente, este é indispensável no processo de avaliação de desempenho de uma empresa. É possível afirmar que, através do uso de orçamentos, os gestores orientam as suas atividades e decisões, planeiam, organizam, controlam e analisam o desempenho da empresa para uma correta tomada de decisão, visando alcançar o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Orçamento, Planeamento, Orçamento Vendas, Orçamento Produção, Encadeamento Orçamental

ABSTRACT

The purpose of this report is to describe the experience provided by the curricular training performed within the scope of the Master in Management of the Faculty of Economics, University of Coimbra, by integrating the Accounting Department in Revigrés. The training experience was performed in the accounting and management control area.

With the theoretical framing on planning and the various characteristics and types of budgets, it is expected to present and discuss the importance of using budgets as an essential tool in the process of business management.

The practical component of this report consists in the elaboration and subsequent application of the general budget of the company, more specifically of Revigrés' sales and production budgets. This budget is based on estimates of revenue, expenses and incomes arising from future operations of the company. In order to be effective, this prediction must rely on a technique, as accurate as possible, of anticipating future events and calculation of their variances.

From the practical example of the budget chain, one conclude that, when efficiently applied, this is essential in the performance evaluation process of a company. One can say that, through the use of budgets, managers guide their activities and decisions, plan, organize, manage and analyze the performance of the company for proper decision-making and achievement of organizational success.

Keywords: Budget, Planning, Sales Budget, Production Budget, Budget Chain

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE CONTEÚDOS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - O Estágio	3
1.1 Apresentação da Empresa	3
1.1.1 - Breve historial.....	3
1.1.2 - Visão, Missão e Valores.....	5
1.1.3 - Estrutura Organizacional.....	6
1.1.4 - Atividade e Estratégia.....	7
1.2-Atividades Realizadas no Estágio	11
1.3-Balanço Crítico.....	19
CAPÍTULO 2- Enquadramento Teórico do Tema	22
2.1- Planeamento	22
2.2- Orçamento.....	25
2.2.1- Conceito e Importância para a gestão.....	25
2.2.2- Técnicas Orçamentais e Tipos de Orçamentos.....	28
2.2.3- Encadeamento Orçamental.....	36
2.2.4- O Controlo Orçamental.....	41

CAPÍTULO 3 – Implementação do Encadeamento e Controlo Orçamental: Um Caso	
Prático na Revigrés	44
3.1. Orçamento de Vendas	44
3.2. Orçamento de produção.....	45
3.3. Orçamento de Gastos Indiretos de Produção	47
3.4. Orçamento de investimento.....	49
CONCLUSÕES	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS.....	58
Anexo A: Plano e cronologia do estágio	59
Anexo B: Organigrama da Revigrés	60
Anexo C: Mensuração da NCRF 27 (parágrafos 11 a 22).....	61
Anexo D: Preparação do Orçamento de Vendas.....	64
Anexo E: Orçamento de Vendas Final	72
Anexo F: Preparação do Orçamento de Produção	76
Anexo G: Orçamento de Produção Final	77
Anexo H: Controlo mensal do Gás.....	82
Anexo I: Mapa de Investimentos.....	83
Anexo J: Mapa de desinvestimentos	84

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: FASE DA OBRIGAÇÃO COM RESPECTIVA CONTA DE IRC.....	14
FIGURA 2: EXEMPLO DE LISTAGEM DE INVENTÁRIO (1ºFASE).....	18
FIGURA 3: FASES DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	23
FIGURA 4: MODELO DE ENCADEAMENTO ORÇAMENTAL.....	37

INTRODUÇÃO

Perante a atual conjuntura económica e a elevada competitividade do mercado, é extremamente importante que as empresas tenham um processo de gestão organizacional eficiente e eficaz para tal contribui a formação dos seus quadros de gestão. Nos gestores, para além dos conhecimentos teóricos, tem sido cada vez mais valorizada a capacidade de transferir esses conhecimentos para a realidade empresarial, onde a componente prática assume uma relevância cada vez maior.

Consciente desta realidade, a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) para além das aprendizagens curriculares, facilita e incentiva o primeiro contacto com o mercado de trabalho, através da realização do estágio curricular inserido na via profissionalizante do segundo ciclo de estudos do mestrado em gestão.

Assim, o presente relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular integrado no Mestrado em Gestão, da FEUC, efetuado no período de 11 de Setembro de 2013 a 17 de Janeiro de 2014. Este decorreu no Departamento de Contabilidade da *Revigrés-Indústria de Revestimento a Grés*, no qual tive a oportunidade de desempenhar um conjunto de atividades que proporcionaram o meu desenvolvimento pessoal e experiência profissional. É nesta mesma empresa que me encontro atualmente, ainda a desenvolver um estágio profissional. Assumiram-se como objetivos do estágio, participar de forma ativa na contabilidade da empresa e no controlo de gestão, nomeadamente na gestão orçamental.

O tema abordado no presente relatório “A Gestão Orçamental e a tomada de Decisões”, vai de encontro aos objetivos estabelecidos e às tarefas desempenhadas ao longo do estágio, para o desenvolvimento das minhas competências na área do planeamento, orçamento e controlo orçamental. A gestão orçamental constitui um instrumento de gestão de extrema relevância para a entidade de acolhimento, na medida em que consiste num conjunto de pressupostos que permitem atingir os seus fatores críticos de sucesso e ser um plano de contingência, para os desafios de médio e longo prazo da sua atividade.. Subsequentemente, o relatório encontra-se organizado conforme se passa a descrever.

O primeiro capítulo é dedicado ao estágio, apresentando a instituição de acolhimento e descrevendo as atividades desenvolvidas. Este capítulo subdivide-se em secções partes distintas. Inicialmente faz-se uma breve apresentação da empresa, onde consta o seu historial. Seguidamente, referem-se as atividades que me foram propostas para o estágio, bem como as atividades, efetivamente realizadas durante o mesmo. Desta forma, como a minha atenção esteve focada na elaboração dos orçamentos empresariais e na contabilização de operações diversas, vou expor algumas das suas particularidades que fizeram parte do meu dia-a-dia de trabalho. Na última parte deste capítulo faz-se balanço crítico das tarefas desempenhadas, aproveitando a oportunidade para fazer também uma reflexão sobre o valor acrescentado que este estágio trouxe para o meu desenvolvimento e para a instituição de acolhimento em questão.

O segundo capítulo é o enquadramento teórico do tema e subdivide-se essencialmente em duas secções. Inicia-se com uma revisão de literatura onde se elucidam os conceitos de planeamento e de orçamento, evidenciando o seu contributo do último para uma gestão eficaz. De forma a enquadrar o enquadramento orçamental, descreve-se também como é que os vários orçamentos se articulam entre si. Posteriormente foca-se essencialmente o orçamento de vendas e de produção, visto que são estes que servem de base à construção do caso prático deste relatório.

No terceiro capítulo descreve-se passo a passo a elaboração dos orçamentos empresariais em questão. Faz-se referência à sua importância para a tomada de decisão por parte da Revigrés e em como esta empresa, com estes instrumentos viu aumentadas as suas vantagens competitivas, em relação aos demais concorrentes.

Por fim, no último capítulo seguem-se as conclusões de todo este trabalho, visando realçar a importância dos orçamentos empresariais no dia-a-dia de uma empresa como a Revigrés.

CAPÍTULO 1 - O Estágio

1.1 Apresentação da Empresa

1.1.1 - Breve historial

A Revigrés - Indústria de Revestimentos a Grés (doravante designada de Revigrés), empresa especializada na produção de pavimentos e revestimentos cerâmicos, é uma referência no “mundo da cerâmica”. Foi fundada em 1977, por impulso do Eng.º Adolfo Roque e dos seus onze sócios. Com sede em Barrô (Águeda), a Revigrés dispõe de modernas e atualizadas instalações fabris, bem como um edifício administrativo, um edifício social e um edifício comercial. A empresa, iniciou a sua atividade em 1978 e desde então a sua produção não parou de crescer. “A procura foi imediata e imensa. Havia filas de camiões que passavam a madrugada à espera da produção que ia saindo da fábrica”¹. Os clientes chegavam a esperar meio ano, algumas vezes, pela satisfação da sua encomenda. Assim, numa tentativa de dar resposta ao avultado número de encomendas, em 1981, foi instalada a segunda linha de produção, permitindo a duplicação da capacidade fabril. Esta empresa tornou-se num importante pólo empregador e num centro de inovação. “A alternativa de futuro será a de competir pela qualidade, pela diferenciação e pela imagem de marca”. Oliveira (2006:46)

Em 1983 a Revigrés, apostando mais uma vez na diferenciação, foi pioneira a patrocinar uma grande equipa de futebol, o Futebol Clube do Porto (FCP). Ainda hoje, passados 31 anos, se associa esta marca de material cerâmico ao FCP. Este patrocínio contribuiu para que a Revigrés atingisse um elevado nível de notoriedade internacional, e constitui o patrocínio mais longo da Europa até ao momento.

A história da Revigrés tem sido construída sobre a capacidade de atualização, inovação, sustentabilidade e responsabilidade social.

Assente na inovação, a empresa lançou em 1997 um projeto inovador em Portugal, o Sistema Tridimensional. Este sistema tem como “objectivo disponibilizar ao cliente uma

¹ http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/faca-favor-de-pisar/

ferramenta que lhe permita recriar um espaço personalizado em ambiente virtual, podendo assim explorar com inteira liberdade as múltiplas soluções decorativas existentes ao nível dos revestimentos e pavimentos cerâmicos. Igualmente acessível em CD-ROM ou no site da empresa, este Sistema constitui um exemplo da orientação da Revigrés para as novas tecnologias e para a satisfação do cliente, materializando o conceito de qualidade total“ Oliveira (2006:65).

Segundo o Eng^a. Adolfo Roque, “a inovação tem que ser feita com inspiração e transpiração, e em parceria constante entre as empresas, as universidades e os demais centros de investigação”. É desta forma que “a Revigrés participa no projeto da Casa do Futuro, uma habitação experimental onde se testam soluções de automação doméstica e um conjunto de tecnologias de ponta de fazer inveja à empregada robot da família Jetson”².

A Revigrés demonstrou, desde cedo, que consciência ecológica não é apenas uma obrigação, mas também uma oportunidade. O projeto Ardósia é outra iniciativa pioneira, desenvolvido no âmbito do programa europeu CRAFT, em colaboração estreita com a Universidade de Coimbra, possibilita a transformação dos pós e lamas de ardósias em novos materiais cerâmicos, viabilizando, desta forma, a reciclagem de matérias altamente poluentes.

Na viragem do milénio, em 1999, foi construído um novo complexo industrial, que afirmaria a empresa na área da produção, comercialização e apresentação de soluções ao nível do grés porcelânico. Assim, em 2001, surge a marca “Revigrés Porcelanato”, concretizando um projeto de valor superior a 40 milhões de euros, perfazendo uma área total de 265.000 m², dos quais 140.000 m² são cobertos. Na gestão dos novos espaços, capazes de armazenar mais de 50.000 toneladas em matérias-primas e pastas cerâmicas atomizadas, as tecnologias desempenham um papel fulcral. Para o efeito, foram implementados sistemas de ponta, a nível mundial, dos quais se incluem robôs de movimentação guiada por laser ou por sensores (Lgv’s).

Através da marca “Revigrés Porcelanato” a empresa tem promovido a sua oferta a nível nacional e internacional, respondendo positivamente a um número crescente de encomendas relevantes, entre as quais se encontram: locais de marcas exclusivas como o

² http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/faca-favor-de-pisar/

stand da Rolls Royce em Leicester (Inglaterra) e Mercedes em Barcelona (Espanha), Warner Lusomundo Cinemas e ainda McDonald's em Estocolmo (Suécia) e Portugal, as lojas Fnac em França e Portugal, ou as lojas Tous em Espanha e Portugal; vários estádios do EURO 2004 (Portugal); os aeroportos de Vnukovo em Moscovo (Rússia), Varsóvia (Polónia) e Réus (Espanha), as estações ferroviárias como a de Haia (Holanda) e de Waterloo, em Londres (Inglaterra), de metropolitano, como a das Olaias em Lisboa, e as estações Príncipe Pio, Plaza Elíptica e Moncloa em Madrid. Já se diz que é impossível dar a volta ao mundo sem pisar Revigrés! Entre as inúmeras outras obras, a mais recente (iniciada em finais de 2013) é a reconstrução da Basílica La Sagrada Família, em Barcelona, onde são fornecidos e desenvolvidos produtos especiais para a obra emblemática de Antoni Gaudí, expoente máximo da arquitectura modernista em permanente construção, só se prevendo a sua conclusão em 2026.

O ano de 2013 e início de 2014 constituiu mais um importante marco para a empresa, na medida em que inaugura uma nova linha de polir e retificar, com cerca de 180 metros de comprimento, a maior e mais moderna instalada na Península Ibérica, sendo referenciada como “case study” do seu fornecedor e parceiro italiano, Ancora.

1.1.2 - Visão, Missão e Valores

A informação sobre a visão, missão e valores da Revigrés, foi retirada do seu código de ética³.

Visão

Ser a empresa líder do setor cerâmico, apostando fortemente no Design, na Inovação, na Investigação, na Qualidade Total, e no Serviço ao Cliente, procurando atingir elevados níveis de performance e rentabilidade, de forma sustentável.

Missão

Reunir uma equipa coesa e orientada para novos desafios, de forma a explorar novas soluções para as exigências de estética e de bem-estar emergentes, e dar resposta às novas estratégias ambientais para a construção sustentável.

³ http://www.revigres.pt/downloads/codigo_etica_REVIGRES_12.PDF

Valores

O Sistema de Valores da Revigrés é constituído por critérios de referência que influenciam as decisões, as ações e a cultura da empresa a saber:

- **INOVAÇÃO** - exploramos novas ideias e formas de antecipar as necessidades e desejos de um mercado em mudança.
- **ESPÍRITO DE EQUIPA** - comunicamos, partilhamos, estabelecemos parcerias, valorizando o “nós” em detrimento do “eu”, na prossecução dos objetivos da empresa.
- **HONESTIDADE** - promovemos uma atuação com base na ética e na responsabilidade pelo bem comum, respeito por si e pelos outros.
- **ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS** - somos uma equipa com empenho, eficiência e diligência na prossecução de metas ambiciosas que garantam a superação das expectativas das partes interessadas.

A Revigrés compromete-se a “ser uma empresa que se afirma pela modernidade, funcionalidade e distinção das soluções, com uma equipa coesa inspirada por novos desafios, capaz de superar as expectativas dos clientes e atingir, de forma sustentável, elevados níveis de performance e rentabilidade do negócio. A nossa empresa pauta-se por valores de inovação, espírito de equipa, honestidade e orientação para os resultados (...) Consideramos que a Revigrés deve ser um agente de mudança e inovação, com impacto na construção de uma sociedade mais justa e humana.”⁴

1.1.3 - Estrutura Organizacional

A Revigrés contou durante 30 anos com a presidência, o impulso e a capacidade de gestão do seu fundador, Eng.º. Adolfo Roque (1934-2008).

⁴ http://www.revigres.pt/downloads/codigo_etica_REVIGRES_12.PDF

Com a sua saída em 2007, a empresa iniciou uma nova fase, recorrendo a um novo modelo organizativo. A presidência da empresa foi alterada e optou-se por, de quatro em quatro anos, os seus sócios (cerca de 30) elegerem 3 elementos para presidirem a empresa e a continuarem a “levar a bom porto”. Atualmente, o Conselho de Gerência é formado pelo Comendador Augusto Gonçalves, a Dra. Paula Roque, e o Eng.º. Paulo Conceição.

No que concerne aos seus recursos humanos, “a Revigrés aumentou a sua massa salarial com a contratação de 13 novos colaboradores, face ao acréscimo do volume de negócios e conseqüente aumento da produção, adaptando assim os seus recursos humanos à evolução dos ciclos produtivos e pautando a sua estratégia nesta área, por um lado, na procura constante de talentos com vista à fixação de colaboradores motivados e de potencial evolução profissional e, por outro lado, na flexibilização dos meios de contratação” (Revigrés, 2014:28). De acordo com os dados internos de Dezembro de 2013, a Revigrés conta atualmente com a colaboração de 266 de trabalhadores diretamente remunerados pela empresa e com 73 trabalhadores contratados a agências de trabalho temporário.

Estes trabalhadores são distribuídos pelas diversas áreas de direção e os subsequentes departamentos. Como podemos ver no Anexo B, o organigrama encabeçado pelo Conselho Gerência, seguido do Assessor de Conselho de Gerência que controla todos os outros departamentos. Relevante para o estágio foi a direção Administrativa e Financeira, que é composta pela receção/telefonista, e pelo secretariado, pelos departamentos de informática, crédito e cobranças, e o de contabilidade. Foi neste último departamento em particular que foi realizado o estágio. O departamento de contabilidade, para além das habituais funções contabilísticas, também acolhe o controlo de gestão e de produção.

1.1.4 - Atividade e Estratégia

A Revigrés tem mostrado capacidade de construir valor para os seus produtos e para a marca, atingindo um reconhecimento que a mantém num ritmo de crescimento contínuo e que a permite enfrentar, com confiança, o futuro.

O Design, Inovação, Qualidade e Serviço aliados a uma forte política ambiental são as linhas que nos orientam em todos os projetos que desenvolvemos. Apostamos fortemente na investigação, na eco inovação e na criação de produtos multifuncionais e energeticamente eficientes, procurando participar ativamente na construção de um futuro sustentável ⁵.

Através destas linhas orientadoras, a marca tem sido distinguida com vários prémios, nacionais e internacionais dos quais se destacam⁶: *Design Management Europe Award*; *European Enterprise Awards* - A Revigrés recebeu a Insígnia “Gold” no selo “Ceramics – Portugal Does It Better”, atribuído pela APICER - Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica, reconhecendo a excelência das empresas do setor, com o objetivo de reforçar a sua competitividade nos mercados externos; *European Business Awards for the Environment*; *Energy Efficiency Awards*; Prémio Alfa de Ouro para a coleção Light (atribuído pela Sociedade Espanhola de Cerâmica e Vidro, sendo a primeira vez, desde 1977, que este prémio foi atribuído a uma empresa estrangeira); Prémio de Design de Produto atribuído ao Porcelanato Revigrés; *A’Design Award 2014*, com a distinção *Gold*, no âmbito do concurso internacional *A’Design Award & Competition* (primeira empresa portuguesa do setor cerâmico a receber este prémio). A Revigrés foi a empresa de revestimentos e pavimentos cerâmicos nomeada em 1º lugar na categoria “Cerâmicas e Louças Sanitárias”, num estudo de mercado que analisa a notoriedade espontânea de marcas de vários setores e serviços.

A Revigrés apresenta atualmente o maior catálogo do mundo em cerâmica de construção, no qual se incluem⁷:

- a Coleção Cromática – a mais completa a nível mundial em porcelanato, com 40 cores e com múltiplos formatos e acabamentos;
- as Coleções de Autor – criadas por autores de grande renome na arquitetura e nas artes plásticas, nomeadamente: Júlio Resende, Tomás Taveira, Alena Agafonova,

⁵ <http://www.revigres.pt/index.php?id=1943>

⁶ <http://www.revigres.pt/downloads/porcelanato2013.pdf>
<http://www.revigres.pt/index.php?id=27>

⁷ <http://www.revigres.pt/index.php?id=3025>);

Bela Silva, Carmina Anastácio, João Castro Silva, João Moreira, João Mourão, João Vaz de Carvalho, Mauro Comastri e Rui Vasquez.

A Revigrés também é a primeira e única empresa do sector cerâmico português a obter quádrupla certificação dos seus sistemas de gestão integrados, nos seguintes referenciais⁸:

- Qualidade;
- Ambiente – gestão Ambiental da APCER, desde 2009, segundo a norma NP EN ISO 14001:2004, refletindo a sua política ambiental integrada que faz parte dos valores institucionais;
- Responsabilidade social – em 2011 (segundo a norma NP 4469-1:2008), reforçando assim a inclusão da componente social na sua estratégia;
- Investigação, desenvolvimento e inovação (IDI) – em 2012 (segundo a norma NP 4457:2007) dando voz ao seu espírito de inovação, “permitindo um desempenho ainda mais eficaz num clima de geração de novas idéias através do envolvimento do capital humano, trazendo benefícios para a organização e para a sociedade”⁹.

Prosseguindo a estratégia de desenvolvimento de produtos inovadores e multifuncionais, lançou¹⁰

- *ReviComfort* – pavimento amovível e reutilizável;
- *ReviSilent* – pavimento com isolamento acústico;
- *ReviTag* – revestimento cerâmico autoadesivo;
- *ReviCare* – revestimento e pavimento antibacteriano;
- *Deck Tech* – deck cerâmico em pavimento sobrelevado.
- *Light Tile* – “um mosaico com metade da espessura, do peso, das matérias-primas e da energia, do impacto ambiental e dos custos de transporte, metade do esforço de aplicação”¹¹;

⁸ <http://www.revigres.pt/index.php?id=1943>

⁹ <http://www.revigres.pt/index.php?id=1943>

¹⁰ <http://www.revigres.pt/index.php?id=2611>);

¹¹ http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/faca-favor-de-pisar/

- *Solar tiles* – mosaicos para exterior que têm a mesma função dos painéis solares, com a vantagem de não inferirem com a arquitetura;
- *Self-cleaning tile* – revestimentos auto limpantes, sempre que a superfície é molhada pela chuva, a sujidade é eliminada;
- *Sense tiles* – superfícies com sensores invisíveis que permitem integrar interruptores;
- *Health care tiles* – revestimento antibacteriano que elimina 99,9 % das bactérias mais perigosas.

Como se observa, “a antiga técnica mourisca da azulejaria não parou no tempo. Com o maior catálogo do mundo, no qual se incluem coleções de autor e novidades como azulejos auto limpantes, sensitivos e fotovoltaicos, a Revigrés continua na vanguarda. Os mouros ficariam de boca aberta”¹².

O reforço estratégico da sustentabilidade do negócio com respeito pelo meio envolvente, a conquista de novos mercados e o reforço dos atuais, a racionalização dos custos e dos índices de desperdício e qualidade, a liquidez da tesouraria, o controlo de crédito dos clientes e a remuneração justa dos nossos recursos humanos, constituirão a linha orientadora da nossa visão estratégica, dando continuidade ao trajecto de 36 anos da Revigrés (Revigrés, 2014:34).

“Em sequência do lançamento, em 2012, do formato 90x90cm em grés porcelânico, investimos numa nova linha de polimento, retificação e corte (...) vai permitir responder ao elevado acréscimo na procura de produtos polidos, designadamente no formato 90x90 cm” Revigrés (2014:14).

A Revigrés atenta às tendências e necessidades da construção e arquitetura contemporânea, continuará a apostar no desenvolvimento permanente de novas coleções de design exclusivo, nomeadamente nos produtos de maior valor acrescentado, como são os de porcelanato técnico com acabamento retificado e de superfície polida, satinada ou lapada. A Revigrés continuará também a enfatizar o seu apoio à cultura, ao desporto e à educação além de valorizar e contribuir para a comunidade na qual se insere.

¹² http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/faca-favor-de-pisar/

1.2-Atividades Realizadas no Estágio

As atividades desenvolvidas durante o estágio foram, como referido, realizadas no departamento de contabilidade da Revigrés. Inicialmente, foi definido um plano de estágio que pode ser consultado no Anexo A. Contudo, este não foi realizado na íntegra devido às necessidades, por vezes imprevistas a que uma empresa desta dimensão, tem de atender.

Assim, com o desenrolar do estágio, acabei por não realizar o *Balanced Score Card*; ao invés disto, procedi à inventariação dos *stocks*. De notar que toda a empresa recorre ao *software* de gestão *Rcsoft* e todas as tarefas desenvolvidas tinham por base este instrumento que, por sinal, é muito útil para a organização como um todo.

Começarei então por descrever brevemente as tarefas no âmbito da Contabilidade Financeira, na medida em que foi nesta área que foram desenvolvidas as primeiras tarefas, tal como se pode ver no Anexo A.

- **Lançamentos contabilísticos de operações diversas e a sua classificação**

Operações diversas são aqui definidas como todas e quaisquer movimentações que estejam relacionadas com o sector bancário, isto é, desde os pagamentos a fornecedores e clientes que saem do sistema normal de pagamentos e de indemnizações, portagens, até à contabilização de juros, rendas de *leasing* e instrumentos financeiros. O plano de contas da Revigrés compreende a contabilidade analítica e os centros de custos, assim, em todos os lançamentos efetuados tem-se sempre que fazer esta ligação. Temos, por exemplo, uma despesa bancária, classificada a débito na conta 68872 – despesas bancárias, afecta ao centro de custo 9102 – Banco BPI, por contrapartida a crédito da conta 1204 – Banco BPI afecta ao centro de custo 5020401 (despesas bancárias). Desta forma, consegue-se saber, segundo a contabilidade de custos da empresa, que essa despesa bancária refletiu-se no banco BPI.

Nestas tarefas optei por descrever, como se fez a mensuração e contabilização dos instrumentos financeiros, visto que é um tema que me despertou algum interesse e que assume uma importância considerável na gestão de tesouraria da Revigrés.

A Revigrés, com a baixa das taxas de juro dos depósitos a prazo, voltou-se para os instrumentos financeiros como meio de rentabilização da sua tesouraria. Os instrumentos utilizados pela Revigrés incluem:

- Obrigações com maturidades definidas e não convertíveis – “uma obrigação não é mais do que um título de crédito representativo de um empréstimo, e como tal, cada obrigacionista tem direito a receber o capital na maturidade. Em termos práticos, ao comprar uma obrigação de uma empresa ou de um Estado, está a emprestar dinheiro a essa empresa ou a esse país”¹³ com o objetivo de ser reembolsado o capital, na maturidade, e os juros periódicos, estipulados nas condições da obrigação. a maturidade é definida quando a obrigação tem uma data de vencimento; a obrigação é não convertível quando não se pode converter em ações.
- Papel comercial – consiste em:

títulos de crédito de curto prazo emitidos por sociedades comerciais ou civis sob a forma comercial, cooperativas, empresas públicas e demais pessoas coletivas de direito público ou privado, destinados a financiar défices de tesouraria mediante a emissão de Títulos nominativos, livremente negociáveis e domiciliados numa Instituição Financeira que preste o serviço da respetiva guarda¹⁴

A periodicidade de juros corresponde à frequência do pagamento de juros (mensal, trimestral, semestral, anual ou outra), devendo igualmente ser referidas as datas de início de contagem e do 1º pagamento de juros (...) a taxa de juro: se fixa, indicar o valor, se indexada, indicar o indexante e a taxa do 1º juro a pagar.¹⁵
- Fundos de investimento – “é um instrumento financeiro que resulta da captação de capital junto de diversos investidores, constituindo o conjunto desses montantes um

¹³ <http://saldopositivo.cgd.pt/saiba-como-funcionam-as-obrigacoes>

¹⁴ <https://www.cgd.pt/Empresas/Gestao-Corrente/Apoio-Tesouraria/Pages/Papel-Comercial.aspx>

¹⁵ <http://www.bportugal.pt/sibap/application/app1/docs1/historico/anexos/43-97i49.pdf>

património autónomo, gerido por especialistas que o aplicam numa variedade de ativos.”¹⁶

Todos estes instrumentos, apresentam um elevado grau de liquidez e com remuneração à taxa fixa (obrigações e papel comercial) ou variável (fundos de investimento).

Os referidos instrumentos financeiros podem ser adquiridos em dois mercados, no mercado primário e/ou no mercado secundário.

O mercado primário é uma parte do mercado de capitais onde são transacionados títulos numa primeira oferta pública. No mercado secundário realizam-se compras e vendas de títulos lançados anteriormente no mercado primário (primeira oferta pública), dado que quem adquire os títulos no mercado primário nem sempre os conserva até à maturidade.¹⁷

No caso Revigrés, os instrumentos são adquiridos, essencialmente, no mercado financeiro de capitais secundário.

No que concerne à mensuração, os instrumentos financeiros, são mensurados ao custo de aquisição de acordo com a NCRF 27 extraída de Rodrigues (2014) (Anexo C, parágrafo 11-16) – Instrumentos Financeiros, do Sistema de Normalização Contabilístico (SNC), que por sua vez se baseia nas Normas Internacionais de Contabilidade IAS 32 - Instrumentos Financeiros: Apresentação, IAS 39 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração e IFRS 7 – Instrumentos Financeiros - Divulgação de Informações.

Os fundos de investimento apresentam, somente, duas vertentes de negociação: a subscrição e o resgate.

A subscrição contabiliza-se por débito na conta 14315xx (fundos de investimento) e crédito na conta 12xx (depósitos à ordem). Por sua vez, no resgate, o movimento é inverso, é lançado por crédito na conta 14315xx (fundos de investimento) pelo valor de aquisição e débito na conta 12xx (depósitos à ordem), pelo preço de venda. Como se trata de uma venda, temos sempre que registar o ganho ou a perda que resulta da diferença entre o custo de aquisição e o preço de venda. Deste modo, em caso de perda financeira regista-se a

¹⁶ <http://www.cmvm.pt/CMVM/Publicacoes/Brochuras/Documents/Fundos%20de%20Investimento.pdf>

¹⁷ <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Pages/Perguntas-frequentes.aspx>

débito na conta 68862 (ganhos em outros instrumentos financeiros- fundos de investimento) e na 78842 (perdas em instrumentos financeiros- fundos de investimento) em caso de ganho.

No que concerne às obrigações, existe uma série de etapas e de particularidades relevantes para a sua contabilização.

A retenção na fonte de IRC é um desses casos, de notar que só em há retenção de IRC em obrigações portuguesas; nas estrangeiras não existe. Desta forma, esquematizou-se um processo (com base no art.º 12º regime jurídico de retenção na fonte de IRC) que facilita e sintetiza a sua compreensão.

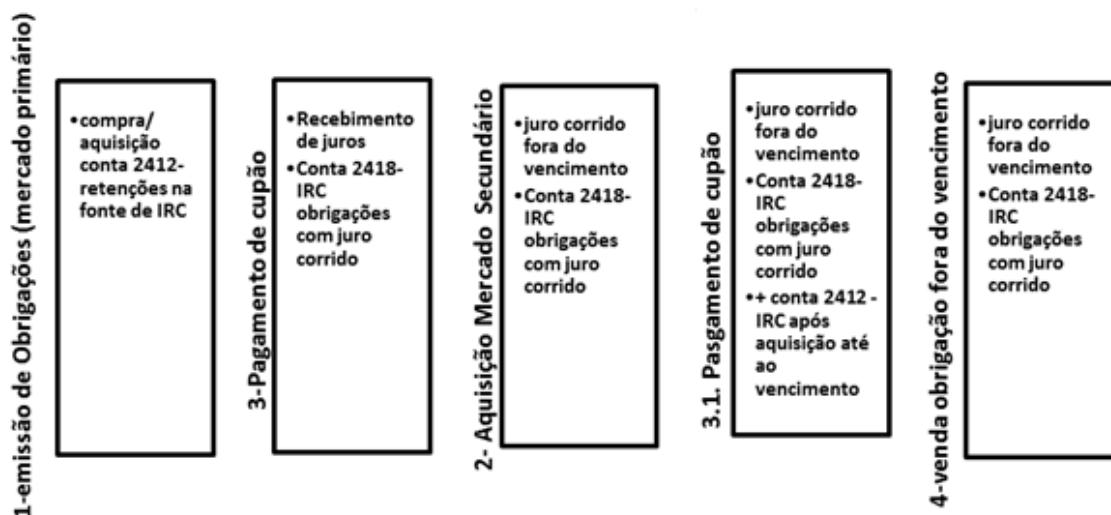


Figura 1: Fases da obrigação com respetiva conta de IRC

As várias operações possíveis com obrigações, algumas com a particularidade da retenção de IRC, são as seguintes:

1. Compra/Aquisição no mercado primário – contabilizada por débito na conta 143xxx (outros ativos e passivos financeiros), pelo valor de aquisição, e débito na conta 68872 (despesas bancárias), caso existam, e crédito na conta 12xx (depósitos à ordem) pelo valor de aquisição acrescido das eventuais despesas bancárias.

2. Aquisição no mercado secundário – é em tudo igual à aquisição no mercado primário, mas apresenta mais uma condicionante: é necessário acrescentar ao lançamento a regularização dos juros corridos e do IRC (caso exista) do anterior proprietário. Assim, esta regularização deve ser feita por crédito da conta 2418- (IRC-obrigações com juro corrido)¹⁸ e a débito da conta 27813 (obrigações juro corrido).
3. Pagamento do cupão – o cupão pode definir-se como a taxa de juro que a entidade emitente vai pagar aos obrigacionistas. Este cupão pode ser anual, semestral ou trimestral, dependendo das condições estipuladas da obrigação. A taxa de juro do cupão pode ser fixa ou variável. Caso a obrigação tenha sido adquirida no mercado primário (não houve anterior proprietário), contabiliza-se a totalidade do juro recebido a crédito na conta 7912x (juros de outras aplicações de meios financeiros líquidos) por contrapartida, a débito, da conta 2412x (IRC-retenção na fonte) e do montante líquido na conta 12xx (depósitos à ordem).

Caso a obrigação tenha sido adquirida no mercado secundário, procede-se à regularização efetuada na aquisição por débito da conta 2418- (IRC-obrigações com juro corrido) e a crédito da conta 27813 (obrigações-juro corrido). Adicionalmente contabilizar-se-á a retenção do IRC por parte da Revigrés por diferença do juro total recebido e do juro regularizado. Assim credita-se na conta 7912x (juros de outras aplicações de meios financeiros líquidos) e débito na conta 2412x (IRC-retenção na fonte).

4. Venda de obrigações fora do vencimento – Credita-se na conta 14xx o valor de aquisição (total ou parcial) pelo critério, definido internamente, de mensuração FIFO. Consoante a cotação do mercado há que se proceder à contabilização do ganho/perda contabilística (na conta 7884/6884) e do juro a crédito na 7912x (juros

¹⁸ (Rodrigues 2014) Conta 2418 (Conta especial de IRC) - Contabiliza-se na conta corrente especial do IRC:

- A débito o IRC do juro corrido na alienação do título fora do vencimento do cupão ou da maturidade;
- A crédito o IRC do juro corrido na aquisição do título fora da emissão.

O saldo credor desta conta 2418 deve ser pago até ao dia 20 do mês seguinte ao respetivo trimestre. Por sua vez, se o saldo for devedor, transita para o trimestre seguinte, até prefazer um saldo de 25 000€. Só nesta altura é que se pode proceder ao pedido de reembolso.

de outras aplicações de meios financeiros líquidos) por contrapartida a débito da conta 2418 (IRC-obrigações com juro corrido). Por último, debita-se na conta 12xx (depósitos à ordem) o valor total recebido.

Analisados os fundos e as obrigações, resta o papel comercial. O papel comercial apresenta somente duas operações, a subscrição e o reembolso.

Na subscrição os títulos adquiridos para negociação ou investimento, são contabilizados por débito da conta 12xx (depósitos à ordem) pelo valor de subscrição e crédito da conta 2521x (empréstimos por obrigações). Todas as comissões de agente pagador, referente a cada nova subscrição, são consideradas como juros de empréstimos bancários (6911x) por contrapartida da conta depósitos à ordem (12xx). No reembolso debita-se a conta 2521x (empréstimos por obrigações) pelo mesmo valor de subscrição, juntamente com os juros, também débito, na conta 6911x (juros de empréstimos bancários). Em contrapartida, credita-se a conta 12xx (depósitos à ordem) pelo valor de subscrição, acrescido dos respetivos juros.

- **Reconciliações Bancárias**

A Revigrés no decorrer da sua atividade, vê-se na obrigação de trabalhar com os diversos bancos (nacionais e estrangeiros), não só por uma questão de segurança e de investimentos, mas também para satisfazer melhor os seus clientes, através da comodidade de transferências. Deste modo, é de extrema importância que o cruzamento de valores fornecidos pela contabilidade e os valores mencionados nos extratos bancários sejam correspondentes. Esta prática permite averiguar se existiram erros ou omissões cometidos pela empresa, ou pelo banco, ou até mesmo por ambos e, por sua vez, retificá-los de imediato (através de estorno ou através de um lançamento contabilístico pela diferença, por forma a contrariar e colmatar o lançamento incorreto).

- **Controlo e contabilização dos recebimentos diários dos clientes estrangeiros**

Nesta tarefa, após o fecho diário da tesouraria, procede-se à contabilização dos recebimentos dos clientes via transferência bancária. É necessário ter atenção à conta corrente dos clientes, comparando a mesma com as suas encomendas, facturas proforma e,

efetivamente, “cruzar” com a quantia transferida que consta no extrato bancário. Caso existam discrepâncias, estas são reportadas aos respetivos *area managers* (gestores de mercado) que se encarregam de esclarecer a situação com os respectivos clientes.

Duas vezes por mês, procede-se ao registo de um outro tipo de recebimento que se sucede após a cobrança via LCR¹⁹ (*lettre de change relevé* - letra de câmbio desmaterializada). Esta cobrança é feita somente aos clientes espanhóis e franceses, clientes estes que previamente estipulam essa condição de pagamento. O processo inicia-se com a extração de uma listagem de clientes por código dos países em questão e filtrada pela modalidade de pagamento. Nesta mesma listagem estão referenciadas as faturas em aberto dos respetivos clientes, que devem ser analisadas e filtradas pela sua data de vencimento. São assim criados dois intervalos de variação para as datas de vencimento, o primeiro é do presente dia até ao dia 11 do mês seguinte e o segundo é do dia 12 ao dia 25 também do mês seguinte. Posto isto, o processo termina com a emissão de um ficheiro para a entidade bancária detentora deste sistema; esta entidade tem dois bancos correspondentes, um em França e outro em Espanha que, por sua vez, enviam para os clientes o aviso de recebimento automático. Só após boa cobrança é que se contabilizará o recebimento e se emite o recibo ao cliente.

Apoio a projectos no âmbito do QREN

A Revigrés apresentou candidaturas de projetos aos apoios de financiamento europeu no âmbito do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional). Esses projetos, após obterem aprovação, necessitam de um acompanhamento e atualização mensal, que consiste na recolha de evidências (comprovantes) constituintes do processo para posterior lançamento na plataforma. A certificação dos projetos é obtida/avaliada através de auditorias regulares; caso estas revelem algo que não esteja conforme ao compromisso previamente estabelecido, a empresa pode ser penalizada com a perda do financiamento. É neste contexto que se percebe a importância da dedicação mensal a estes projetos.

¹⁹ LCR- é um título de crédito pela qual uma determinada pessoa ou empresa ordena a outro o pagamento de uma certa importância, a si ou a uma terceira entidade numa determinada data. Compete ao sacado ter os meios monetários para liquidar a letra à respectiva instituição bancária, caso contrário, a instituição bancária acabará por debitar a conta do sacador.

http://www.otoc.pt/downloads/files/1170251033_37a45.pdf

No âmbito do Controlo de Gestão, o estágio centra-se no apoio ao controlo de inventários e à elaboração do orçamento de vendas e produção

Inventários

A Revigrés utiliza o sistema de inventário permanente. O meu apoio foi dado somente no controlo dos materiais comprados (materiais de embalagem, matérias-primas, componentes de moagem, materiais de polimento e outras matérias subsidiárias). Este processo, trimestral, divide-se essencialmente em três fases.

Numa primeira fase, através do *software* de gestão de stocks utilizado na empresa, são extraídas listagens, do programa produtos, por armazém. Em cada uma das listagens, conforme se observa na Figura 2, constam várias rúbricas, designadamente família, subfamília, código, descrição e unidade de stock de cada um dos produtos e a rúbrica inventário. Esta última é preenchida por um funcionário responsável de cada armazém, na qual coloca as contagens efetuadas no terreno.

Família ▾	Sub-Família ▾	Código ▾	Descrição ▾	Und Stk ▾	Inventário ▾
Subsidiárias	Componentes para Moagem	34111000	Bola de Alubit 90, 3/4"	Quiilos	
					0

Figura 2- Exemplo de listagem de inventário (1ª fase)

Após o preenchimento das diversas listagens de todos os armazéns, estas são novamente rececionadas pela contabilidade. Dá-se início à segunda fase, que consiste na compilação dos dados provenientes dos armazéns. Esta compilação de dados é inserida num *software* de suporte próprio, denominado Suporte (desenvolvido pelo programador da empresa para esse efeito) e validada. Após esta validação, o programa faz um cruzamento de dados entre o *stock* teórico (proposto pelo programa) e o *stock* físico (inventariado); caso

se verifiquem algumas discrepâncias, é novamente enviado para cada um dos responsáveis de armazém em questão, o código do produto que apresente anomalia, para ser efetuada nova contagem. De notar que o valor apurado nesta segunda contagem é o que se introduzirá no *software* Suporte.

Posto isto, segue-se para a última fase que consiste na atualização do inventário. A partir desta data são esses os valores que passam a vigorar e que servem de comparação para o trimestre seguinte.

Orçamento de Vendas e orçamento de produção

Estas tarefas foram executadas na última parte do estágio. Desde que se inserem, totalmente, na temática que constitui o enfoque de estudo neste relatório, optei por desenvolvê-los mais detalhadamente no caso prático apresentado no Capítulo 3.

1.3-Balanço Crítico

Ao concluir o estágio, acredito piamente que, tanto eu como a empresa, conseguimos tirar o melhor partido desta experiência, tendo sido alcançados com sucesso os objetivos perspetivados. Faço assim um balanço extremamente positivo desta importante fase do meu percurso académico, o meu primeiro contacto com a realidade empresarial e o mundo laboral.

Para mim, as mais-valias foram mais que muitas. A nível profissional, começam sobretudo com o facto de a Revigrés não fazer distinção entre estagiários e colaboradores da empresa. Esta situação permite desenvolver bastante o sentido de responsabilidade e de competência.

As competências por mim adquiridas focaram-se, como se depreende, essencialmente nas áreas da Contabilidade Financeira e do Controlo de Gestão.

Na área de Contabilidade Financeira, o que achei mais relevante foram os conhecimentos que adquiri na empresa em termos de instrumentos financeiros. A contabilização e a mensuração de instrumentos financeiros, era uma área completamente desconhecida por mim, visto que, durante o meu percurso académico não tive nenhuma

unidade curricular em que se abordasse essa vertente. Com as taxas de juro dos depósitos a prazo, cada vez mais baixas, os instrumentos financeiros constituem um bom recurso, quando bem utilizado, para gerar ganhos na empresa. Nas restantes tarefas contabilísticas encontrei poucas dificuldades, visto possuir conhecimentos adquiridos nas várias unidades curriculares de Contabilidade Financeira na FEUC. A maior dificuldade prendeu-se com o enorme plano de contas que a empresa possui, incluindo a contabilidade analítica, que incorpora os centros de custo e os vários planos alternativos. Os centros de custo revelam-se de extrema importância, na medida em que constituem um aliado na desagregação dos custos da empresa. Neste âmbito, os casos práticos expostos na FEUC utilizavam, fundamentalmente, o plano de contas da contabilidade financeira, e não tinham uma vertente tão aprofundada da contabilidade analítica, pelo que, neste aspeto, senti-me um pouco vulnerável. Julgo que seria enriquecedor para os alunos terem também acesso a um *software* de gestão e resolverem os problemas também numa componente mais informatizada. Esta minha sugestão prende-se com o facto de que, a maioria das empresas, utilizam *softwares* de gestão diariamente e poucas já usam a forma convencional contabilística.

No que concerne ao Controlo de Gestão, achei muito enriquecedor aprender todo o processo de orçamentação e de encadeamento orçamental. Esta é uma ferramenta de gestão valiosa, num ambiente de negócios cada vez mais competitivo, como o atual. Nesse ambiente competitivo destacam-se como empreendedoras as empresas que se conseguem antecipar aos factos, encontrando solução para eventuais problemas que possam surgir.

Agradeço, mais uma vez, à Revigrés por me ter transmitido e ensinado esta metodologia, pois considero agora ter alguma competência prática na gestão dos vários orçamentos (designadamente de vendas e produção), complementarmente ao conhecimento teórico adquirido na Faculdade.

Acredito que a minha presença no departamento representou um ponto forte para este, devido ao apoio que prestei na execução das minhas tarefas e no apoio que prestei aos meus colegas, tendo sido alvo de confiança e responsabilidade acrescida, através da autonomia que me foi concedida no desempenho das minhas funções.

A nível pessoal, desenvolvi capacidades de organização, responsabilidade, comunicação, autonomia para resolução de certos problemas, e gestão.

Assim, com a convicção que este foi bastante enriquecedor para ambas as partes, termino este estágio satisfeita com as aprendizagens e competências que adquiri, desenvolvi, e que transporto para o meu futuro.

CAPÍTULO 2- Conceitos Básicos de Planeamento e Orçamentação

2.1- Planeamento

Borges e Rodrigues (2008), definem o planeamento como sendo:

Um processo através do qual a empresa analisa o seu ambiente, as suas características (pontos fortes e fracos), escolhe uma estratégia, identifica os seus objectivos e selecciona os meios e recursos (técnicos, humanos, financeiros, organizacionais, etc.) para os realizar (Borges e Rodrigues, 2008:352).

O planeamento relaciona-se mais com o médio e longo prazo, do que com o curto prazo, na medida em que tenta transpor uma visão futura dos acontecimentos. O orçamento, por sua vez, apresenta uma visão menos longínqua, focando-se essencialmente no curto prazo (período máximo de um ano), exceptuando-se o orçamento de investimento onde são considerados os investimentos em curso. No entender deste autores, representa assim “a decomposição do primeiro ano do plano a médio prazo em períodos mais curtos, preferencialmente o mês” (Borges e Rodrigues, 2008:353).

O processo de planeamento e de orçamentação serve-se dos *Outputs* para antever o futuro da empresa. Os *outputs* geram uma panóplia de documentos, que preconizam informações valiosas para uma empresa no que concerne, por exemplo, à produção, às vendas, ao pessoal, ao financiamento e ao investimento.

As fases do planeamento, representadas na Figura 3, permitem que o orçamento tenha consistência e funcione como um verdadeiro instrumento de gestão para “conceber e escolher planos de ação pertinentes, tornando a afetação de recursos eficientes; Avaliar a evolução da empresa em relação aos objetivos, servindo para controlo do desempenho corrente e como sinal de alerta para os gestores” (Jordan et al., 2007:78).



Fonte: Jordan et al. (2007:78)

Figura 3- Fases do Planeamento

De acordo com Ferreira et al. (2014:453-454),

Pode-se afirmar que os objectivos propostos devem satisfazer algumas características fundamentais:

- i. serem hierarquizados, uma vez que existem objectivos com maior relevância do que outros;
- ii. serem mensuráveis, ou seja, serem acompanhados por uma unidade de medida (valor monetário, unidade de produção, horas de trabalho);
- iii. serem motivantes, pois devem ser exigentes, mas alcançáveis de modo a apresentarem um desafio para os gestores;
- iv. serem datados, estipulando o período durante o qual deverão ser alcançados.

O mesmo autor Ferreira et al. (2014:454), ainda refere que:

A determinação de objectivos possibilita aos gestores o conhecimento do que se comprometeram a realizar. Deste modo, permite uma avaliação equitativa, na medida em que são conhecidas as condições subjacentes à sua fixação e realização, originando também a definição de um plano de incentivos e de prémios, em função do grau de cumprimento dos objectivos de cada gestor.

Jordan et al. (2007:78-79), por sua vez, menciona que:

A tendência que existe em muitas empresas de fazer o orçamento por extrapolação de valores de períodos anteriores, inverte totalmente o processo, tornando-o num mero documento administrativo-burocrático, sem qualquer utilidade como instrumento de implementação da estratégia. Neste último caso, os planos de acção são escolhidos em função dos meios postos à disposição e os objectivos a partir daquilo que é possível fazer com esses recursos.

(Borges e Rodrigues, 2008:353) apud Bernard Viollier (Presidente da AFPLANE), para se referirem aos seguintes objectivos do planeamento:

1. Analisar e gerir a mudança. Diz respeito à dimensão estratégica do planeamento, na medida em que procura determinar a evolução previsível do ambiente e prepara a empresa para se lhe adaptar por forma a colher as vantagens e as oportunidades que venham a surgir.
2. Traçar as vias de um desenvolvimento coerente. O processo de planeamento orienta-se para a fixação de objectivos a médio e longo prazos para organizar esta coerência. Assim, a empresa determina acções a realizar para atingir os objectivos desejados, tendo em conta um ambiente previsível. O processo previsional permite também garantir a coerência entre os diversos objectivos da empresa [...].
3. Permitir a integração da empresa. O planeamento não constitui apenas um instrumento técnico com interesse económico e financeiro. O seu grande interesse manifesta-se pelo facto de provocar e desenvolver a comunicação na empresa: comunicação vertical entre superiores e subordinados para discutir planos e definir actividades e responsabilidades; comunicação horizontal na mesma linha de hierarquia para delimitar responsabilidades e funções e a sua integração e coerência.
4. Melhorar os resultados da empresa. Definir objectivos e planos de acção não é apenas uma projecção das correspondentes realizações do passado para o futuro. Os objectivos devem ser atingíveis, mas ambiciosos: os planos devem propor melhorias na utilização dos recursos. Deve constituir assim um meio de procura duma melhoria contínua no exercício das actividades empresariais [...].
5. Constituir um instrumento de aprendizagem da gestão. O planeamento permite aprender a gestão, na medida em que gerir é decidir e prever no presente aquilo que se vai fazer posteriormente. Gerir é conduzir a empresa para um conjunto de resultados através da criação de cenários, da definição de estratégias, de políticas, de escolha de recursos em ambientes previsíveis no futuro.

Pereira e Franco (1994) apud Medeiros (2013:5) indicam que as instituições com níveis de gestão mais evoluídos devem possuir uma determinada estrutura base, com planos de

ação definidos (plano estratégico, plano a médio/longo prazo e plano a curto prazo), que sejam uma referência para a elaboração das suas atividades.

Deste modo, verifica-se que “há uma ligação muito forte entre planeamento e orçamento, sendo afinal o orçamento uma ferramenta de implementação da estratégia. Daí que o termo plano anual, seja hoje muito utilizado alternativamente ao termo orçamento.” Jordan et al., (2007:78). A orçamentação e o planeamento devem fazer parte das atividades dos gestores, elucidando-os sobre o impacto das suas decisões têm impacto no futuro, daí a necessidade inerente de conhecerem detalhadamente os fatores internos e externos à empresa que possam ser condicionantes dos resultados dessas decisões. Com horizontes temporais diferentes, o planeamento e a orçamentação são inseparáveis, visto que ambos apresentam as mesmas preocupações: prever o futuro para poder gerir e antecipar a tomada de decisão. “O planeamento é uma etapa fundamental para uma orçamentação dinâmica, eficaz, bem elaborada e conseqüentemente para uma gestão de qualidade” Medeiros (2013:5).

2.2- Orçamento

2.2.1- Conceito e Importância para a gestão

Segundo Femenick *et al.* (2006) apud Chagas (2011:3), o orçamento no contexto empresarial é um processo no qual, através da estimação de receitas e despesas, as empresas viabilizam as decisões e estratégias oriundas do planeamento. Deve ser elaborado de forma descentralizada, subdividindo-se em tantas unidades quantas sejam as unidades da empresa.

Sobanski (1994) apud Almeida (2007:49) afirma que o orçamento empresarial é um sistema que engloba uma série de suborçamentos que formam, assim, uma verdadeira rede de planeamento e controlo da empresa.

O orçamento faz parte do processo de planeamento no sentido de fixar objetivos e estratégias, sendo considerado parte importante do ciclo de planeamento, execução e controlo. Está intimamente ligado ao planeamento financeiro. Podendo ser definido como

sendo “a apresentação dos resultados antecipados de um plano, projeto ou estratégia, (...) o orçamento tem como finalidade a criação de uma base para previsão e o controle de eventos económico-financeiros” Tung (1994) apud Santos et al., (2004:2).

O orçamento, segundo Tung (1994) Apud Tanaka et al., (2008:26), representa uma atividade económico-financeira que parte da determinação e análise dos eventos relevantes do passado e das condições empresariais presentes (em termos externos, avaliando a situação geral dos negócios; em termos internos, relacionando as rendimentos, os gastos, etc.) para projetar para o futuro o desempenho da empresa como um todo. O orçamento gera um plano de operações para atingir determinado objetivo mediante a alocação coordenada de recursos e meios disponíveis num determinado horizonte temporal de curto prazo. Está envolvido neste processo o controlo permanente dos resultados, nomeadamente através de comparações entre os resultados alcançados e os preestabelecidos; através destas comparações, efetuam-se as correções dos desvios ocorridos e as adaptações do plano às mudanças das condições de operação (internas e/ou externas).

O orçamento pressupõe a atribuição da responsabilidade e de autoridade aos dirigentes da empresa; condições para que a elaboração, a implementação e o controlo do plano económico-financeiro sejam efetivamente realizados. Não deve ser imposto e sim acordado por todos os que assumem responsabilidades pelo alcance de determinado alvo. O que determina as características (grau de precisão aceitável, adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa e capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos e indicar decisões corretoras) e a relevância do orçamento são as necessidades específicas a que ele deve atender, no âmbito de uma dada organização num determinado momento. Tung (1994) apud Souza (2007:81).

De acordo com Caiado (2009:477):

Os orçamentos das actividades operacionais respeitam, geralmente, ao ano fiscal de uma empresa. Um ano é o período suficientemente pequeno para tornar facilmente dependentes as estimativas das operações futuras e já longo demais para tornar possível ver o futuro num razoável contexto internacional. Contudo, para conseguir um controlo efectivo, os orçamentos anuais devem ser

subdivididos em períodos mais pequenos, tais como os trimestres, os meses e as semanas.

O orçamento deve orientar a escolha do período em causa e depende do tipo de atividade da empresa, ciclo operacional e objetivos que se esperam alcançar. Assim, o orçamento exprime de forma abrangente, os planos operacional e financeiro da empresa, definindo formalmente os objetivos financeiros da organização e os meios para os realizar. (Horngren et al. 2000:185)

Segundo Pereira e Franco (1994), um orçamento pode ser definido como a expressão quantitativa de um plano de ação. Este instrumento de gestão contribui para coordenar e implementar a ação numa organização. Neste sentido, o orçamento apresenta-se como um conjunto de quadros que fixam, em termos previsionais e quantificados, os valores a atingir pelas atividades da empresa, estimando os seus gastos e rendimentos.

Horngren et al., (2000:4) referem que a:

Gestão orçamental força os gestores ao planeamento e proporciona uma fonte de informação que pode ser utilizada em tomada de decisão. Para além desta vantagem, os orçamentos auxiliam na utilização dos recursos e dos funcionários, definindo pontos de referência que podem ser utilizados para posteriores avaliações de desempenho

Jordan et al. (2007:81) defendem que o orçamento é mais do que uma simples previsão, uma vez que este é um “compromisso por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objetivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respetivos planos de ação”. Contudo, este não se deve limitar aos valores do ano anterior com um ajustamento relativo à inflação a fim de satisfazer somente uma formalidade burocrática.

O orçamento é a expressão quantitativa de todo o plano anual, agindo como um instrumento de previsão da gestão económica e administrativa (Medeiros, 2013:9). Serve ainda como norma de ação para exercícios futuros, sendo limitado pelos recursos da própria empresa e pelo ambiente externo, mas assumindo um papel fundamental no processo de gestão de uma organização.

É necessário rever os orçamentos de tempos a tempos e fazer alterações estratégicas que se tornem necessárias em resultado das mudanças verificadas nas condições gerais do negócio numa indústria particular, ou numa empresa em especial.

Com base nessas informações, percebe-se que o orçamento tem um papel extremamente importante na gestão empresarial, visto produzir informações inerentes ao processo de planeamento e bem assim transmitir bases sólidas para a tomada de decisão e reflexão/avaliação acerca do desempenho de projetos específicos e da empresa no geral. Permite ainda que as decisões tomadas, quer em termos de investimentos, quer em parte operacional, sejam reorientados sempre que necessário e os desvios sejam identificados, controlados e corrigidos. Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização, o crescimento das organizações e a complexidade do ambiente económico os gestores têm cada vez mais necessidade de disporem de informações que os auxiliem nas tomadas de decisões, pelo que os orçamentos são aqui cruciais.

Em suma, o orçamento possui as funções de otimizar os recursos, quantificar o planeamento estratégico, permitir analisar o desempenho, minimizar e/ou prevenir situações de risco, fazer simulações, obter uma visão global do negócio, consolidar informações, entre diversas outras. A utilização de orçamentos torna-se um instrumento diferenciador da gestão, pois na conjuntura atual, as empresas que não têm uma gestão eficiente e eficaz, diferenciada e competitiva, tornam-se mais vulneráveis aos desafios dos mercados.

2.2.2- Técnicas Orçamentais e Tipos de Orçamentos

O orçamento, sendo um processo sequencial e integrado, que converge para a perspetiva e antevisão dos resultados anuais, pode, no entanto, ser conceptualizado e estruturado de várias formas, baseando-se em várias técnicas, as quais dão origem a diversos tipos de orçamentos

Do ponto de vista das técnicas orçamentais, ou seja, para elaboração dos orçamentos, destaca-se em primeiro lugar, o **orçamento incremental**, que tem como base o orçamento do ano anterior, acrescido de uma percentagem relativa à inflação. “Este tipo de

orçamento tem a vantagem de exigir poucos recursos para a sua elaboração e ser menos moroso. Contudo, não reflete as mudanças ocorridas, sendo pouco informativo” (Ferreira. et al. 2014:454).

“Os orçamentos da empresa não podem apresentar aquela rigidez, pois os gastos de cada período estão relacionados com a atividade e, por conseguinte, há que ajustar os orçamentos a esta. Surge assim o orçamento flexível, em oposição ao orçamento rígido” (Caiado 2009:481).

Orçamento base zero (OBZ) parte do princípio de estabelecer os gastos de uma organização para um dado período a partir de uma “base zero”, ou seja, sem levar em consideração os gastos de períodos anteriores. A elaboração do orçamento para cada ano gera assim um exercício de planeamento independente, no qual são identificadas as atividades fundamentais, possibilitando uma distribuição de recursos mais eficaz e mais eficiente. Esta técnica de elaboração de orçamentos faz com que os gestores tenham que orçar e justificar cada gasto tendo por base cada processo, projeto e atividade necessária para atingir as metas e objetivos definidos pela empresa. Porém, “o orçamento de base zero pode ser difícil de implementar, visto colocar em causa a continuação de eventuais projetos dos gestores para além da ordenação dos pacotes de decisão, poder levar a decisões erradas, devido a eventuais falhas de informação.” (Ferreira, et al., 2014:455).

Segundo Caiado (2009:483), as etapas que integram os procedimentos do orçamento de base zero são:

- i) Identificação das unidades de decisão
- ii) Fixação das hipóteses de base do planeamento e dos pacotes orçamentais
- iii) Análise das unidades de decisão e proposta das versões-base e aditamentos
- iv) Classificação das versões-base e dos aditamentos
- v) Preparação dos orçamentos definidos
- vi) Controlo dos resultados

Este orçamento é um instrumento de gestão que liga os processos de planeamento, orçamentação e controlo. “Assim, para funcionar obriga que o organismo disponha de um

sistema de planeamento e exige que os gestores desenvolvam medidas quantitativas para a utilização na avaliação do funcionamento a curto prazo e relação deste com a carga de trabalho de cada unidade” Caiado, (2009:483).

O orçamento baseado nas atividades (Activity-Based Budget-ABB) é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focar-se nas atividades necessárias em cada processo e estima os respetivos recursos, com vista ao alcance de objetivos estratégicos. “Este modelo concentra-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as atividades e os recursos requeridos.” (Ferreira et al.,2014:455)

“O orçamento contínuo é sempre atualizado, acrescentando-se um novo período à medida que o tempo vai decorrendo, não sendo elaborado somente uma vez por ano.” (Ferreira et al.,2014:455). O orçamento contínuo pode ser adaptado, revisto e reprojeto mensalmente (trimestralmente ou semestralmente), mediante o abandono progressivo do período encerrado e a adição de um período equivalente, na medida em que perfaça, novamente os 12 meses. Uma das suas vantagens consiste no encorajamento dos gestores a reagirem com mais celeridade às mudanças na economia e nos seus processos de negócios. Este orçamento adapta-se assim, constantemente, à realidade, assegurando que o planeamento seja mais flexível, preciso e realista.

Definidas as várias técnicas de elaboração de orçamentos, seguem-se possíveis tipologias para a sua classificação. Estas são de particular relevância para a aplicação prática apresentada no Capítulo 3.

Orçamento de vendas

O orçamento de vendas constitui um modelo de vendas da empresa, para um determinado período de tempo. É elaborado em quantidades e valores, e corresponde à previsão dos rendimentos mensais, tendo em conta as quantidades previstas e o preço de venda para os vários produtos.

Drury (2012) refere que o volume de vendas e o mix de vendas determina o nível de funcionamento de uma empresa. Por esta razão o orçamento de vendas é o plano mais importante no processo de elaboração do orçamento anual. Todos os, posteriores,

orçamentos parciais são elaborados em função do orçamento de vendas, após se definirem os produtos a serem vendidos e das respetivas quantidades.

Mortal (2007:208) refere que quando a “capacidade de produção, ou a realização de novos investimentos, por exemplo, podem condicionar as vendas e, nesse caso, quando há um orçamento que constitui para a empresa um ponto de estrangulamento, é esse o orçamento que deve ser elaborado em primeiro lugar”.

As rubricas do orçamento de vendas devem ser definidas e submetidas atendendo ao tipo de controlo que a empresa pretende levar a cabo. Haverá, pelo menos, que fazer uma previsão para cada um dos produtos a vender. Porém, as previsões de venda de um produto poderão ainda ser feitas por zona geográfica, por tipo de cliente ou por outro qualquer parâmetro que se mostre relevante para o caso (e.g. por vendedor ou por organização. Convém ainda decompor as vendas pelos diferentes prazos de recebimento para facilitar a elaboração dos orçamentos de tesouraria.

Lunkes (2003) apud Soares (2004:28) explica que:

É preciso realizar um exame detalhado das 'tendências do mercado', iniciando com uma pesquisa de mercado sobre necessidades e expectativas dos consumidores. Paralelamente, fazem-se estudos das informações e experiências acumuladas pela própria empresa, com o intuito de descobrir oportunidades para novas vendas

O orçamento de vendas fornece as previsões de receita total a partir do qual os recebimentos de clientes serão estimados, e serão fornecidos dados básicos para a construção dos demais orçamentos, tal como orçamentos para os custos de produção, distribuição e despesas administrativas. O orçamento de vendas é, portanto, a base de todos os outros orçamentos, uma vez que todas as despesas são, em última análise dependentes do volume de vendas (Drury 2012).

A elaboração do orçamento de vendas alterna consoante a dimensão da empresa, com a quantidade ou tipo de produto, em função das encomendas dos clientes. Algumas empresas preferem basear-se num mercado em que o produto ou serviço será

comercializado, possuindo preços por unidades e réditos estimadas por linha de produtos ou filial de vendas.

O mesmo autor complementa que, Lunkes (2003) apud Soares (2004:28):

Por último, identifica-se a 'opinião do pessoal de vendas' sobre a aceitação dos produtos no mercado, prazo de recebimento, tendências e estimativa de futuras vendas. Também é necessário a empresa realizar um exame de períodos passados, tentando verificar tendências, ciclos e sazonalidades. Tais análises podem ser feitas por meio de técnicas matemáticas e estatísticas, como a análise de regressão e de series temporais.

Para estabelecer as previsões, a grande parte das empresas exigem aos seus vendedores que apresentem estimativas de vendas por produto, já que são eles que estão mais familiarizados com as condicionantes locais e com os potenciais clientes. Além disso, as estimativas dos vendedores são uma forma de os fazer participar no orçamento, um contributo constitui um bom elemento de motivação. No entanto, é necessário algum cuidado já que algumas estimativas podem ser tendenciosas.

Este orçamento também é o mais difícil de realizar, na medida em que a receita total de vendas depende das ações dos clientes. As vendas podem ser influenciadas por fatores externos como o estado da economia (e as flutuações de mercado), falta de informação da concorrência, sazonalidade, entre outros (Drury 2012).

Posto isto, verifica-se que o método de elaboração do orçamento de vendas não é linear, variando de acordo com a atividade económica e com o tamanho da empresa. É constituído pelas projeções de vendas, onde se podem alterar os preços em função dos fatores inerentes às flutuações de mercado.

Orçamento de produção

O orçamento de produção apresenta-se como um corolário do orçamento de vendas, articulando com a política de *stocks* da empresa. É através deste orçamento que serão extraídos os dados para se proceder à projeção da produção da empresa, com a

capacidade exata exigida pelo mercado. Deste modo, é importante que o orçamento de vendas seja o mais estruturado possível, visto que, quanto mais estruturado for, mais preciso será o orçamento de produção. Welsch (1983) apud Soares (2004:29), refere que "[...] a fabricação não acompanha necessariamente as vendas, pois estas podem ser sazonais e a fabricação constante. Por esse motivo, é necessário que se estabeleça um equilíbrio ótimo entre vendas, estoques e produção". Assim, é necessário determinar a capacidade de produção, a adequação das instalações, as disponibilidades de matérias-primas, os gastos indiretos de fabricação e a mão-de-obra qualificada. Após as estimativas efectuadas, deve-se em conta que a capacidade de produção pode ser aumentada através da aquisição de bens de equipamento, quando previstos no plano de investimentos, e a capacidade de mão-de-obra também pode ser aumentada através da subcontratação.

O orçamento de produção requer que se elabore um orçamento individual para cada um dos componentes dos gastos de produção. Em geral, o processo inicia-se pelo orçamento de matérias-primas, seguindo-se o de mão de obra direta, gastos gerais de fabrico, orçamento de custo produtos vendidos. No presente relatório, darei relevo apenas aos orçamentos que farão parte do caso prático apresentado no Capítulo 3.

- **Orçamento de Matérias-Primas**

O orçamento de matérias-primas é função direta do orçamento de produção.

No que concerne à sua elaboração, (Drury 2012) menciona que deverá ficar a cargo do gestor de compras, na medida em que é responsabilidade deste obter as quantidades planeadas de matérias-primas, atendendo às necessidades de produção. O objetivo é adquirir estes materiais no momento certo ao preço de compra planeado. Além disto é ainda necessário ter atenção aos níveis de *stocks* de matérias-primas.

Sobanski (1995) apud Soares (2004:30) refere ainda que é necessário:

- elaborar o programa de suprimentos, além de relatar informações sobre qualidade, desperdícios, entre outros;
- determinar o custo estimado das matérias-primas necessárias à fabricação, incluindo o plano de investimentos e informações para a área financeira.

Posto isto, tendo em conta as unidades que são necessárias produzir e o padrão de consumo unitário, pode determinar-se o consumo total previsto para os materiais.

Segundo Mortal (2007:211), “as quantidades de matéria-prima necessária para atender ao programa de produção são determinadas multiplicando o número das unidades de matéria-prima por unidades de produto acabado pela produção orçamentada”.

- **Orçamento de Mão-de-Obra Direta**

Para elaborar o orçamento dos gastos de pessoal torna-se necessário conhecer o plano de recursos humanos da empresa Borges et al. (2008:378) identificam os seguintes elementos:

- 1- Número de efectivos (por departamento, por secção, por divisão e na sua globalidade);
- 2- Remunerações praticadas e previsão das suas actualizações;
- 3- Acções de formação profissional e o seu financiamento;
- 4- Políticas de férias, faltas, etc.;
- 5- Descontos a que os trabalhadores estão sujeitos;
- 6- Encargos sociais suportados pela entidade;
- 7- Seguro do pessoal (acidentes de trabalho, vida, doença, etc) e fundos de pensões;
- 8- Realizações de carácter social (grupo desportivo, cantina, etc.);
- 9- Higiene, segurança e medicina no trabalho.

Esta projecção diz respeito aos gastos com o pessoal, designadamente com o pessoal associado ao processo produtivo da empresa. É necessário determinar o tempo dispendido na fabricação de determinado produto por forma a se poder imputar esse tempo ao custo de horas-padrão de fabricação.

- **Orçamento de Gastos Indiretos**

Diz respeito às previsões dos gastos correntes de produção, designadamente com os serviços prestados por terceiros e com aquisições de bens de consumo corrente. Os gastos de produção indiretos podem ser classificados, quanto à sua variabilidade com a produção, em três categorias (Horngren, 2012):

- a) gastos fixos – não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. resultam de contratos firmados com terceiros, como é o caso das rendas;
- b) gastos variáveis – variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Os seus valores dependem diretamente do volume produzido ou volume de vendas realizado num determinado período (matérias subsidiárias, comissões, etc.)
- c) gastos semivariáveis – revelam uma parte é fixa e outra é variável (electricidade, gás)

- **Orçamento de Investimento**

Conforme descrevem Sanvicente (1995) apud Soares (2004:32), no orçamento de investimento " [...] se consideram as despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva".

Lunkes (2003) apud Soares (2004:32), refere que os:

[...] investimentos devem trazer benefícios tangíveis e intangíveis. Os resultados tangíveis podem ser: aumento da produtividade, mercado e lucro, redução de custos, rapidez no processo e melhora na qualidade. Os resultados intangíveis podem estar relacionados a: adaptabilidade, compatibilidade, impacto organizacional, apoio da administração, satisfação dos clientes, vantagem competitiva, imagem da empresa, desempenho do sistema, confiança, tempo de implementação, obsolescência, suporte e manutenção, congruência com as metas, disponibilidade e habilidade do pessoal, alocação dos recursos e impacto nas operações.

O orçamento de investimentos deve ter em conta as perspectivas orçamentais da empresa, para ver se é ou não viável em termos financeiros e de risco (como por exemplo método do *payback*)²⁰.

Lunkes (2003) apud Soares (2004:33), refere também que há:

²⁰ Método *Payback*- Trata-se de um método que permite calcular o tempo necessário para que sejam recuperados os recursos investidos num determinado projeto.

Mátodo da taxa média de retorno-

[...] informações necessárias à execução, como especificações e características, tecnologia, pessoal envolvido, desenvolver e testar os protótipos, conduzir a pesquisa de mercado e complementar os pressupostos sobre custos e necessidade de recursos. Nessa fase, é importante também definir os prazos de execução do projeto e as medidas de desempenho esperadas.

Depois desta exposição dos procedimentos a serem tidos em conta, o investimento pode ser aprovado ou rejeitado, optando-se pelos de maior retorno e pelos que são imprescindíveis no que diz respeito às metas estratégicas estabelecidas pela empresa e que se prevêem que sejam alcançadas. Os projectos considerados no orçamento de investimento devem integrar-se com os restantes na organização.

2.2.3- Encadeamento Orçamental

As diferentes funções dentro da empresa são geralmente independentes, sendo por isso, necessário durante o processo orçamental, um importante trabalho de coordenação, de forma a obter um conjunto eficaz de planos de ação. O processo começa então, pelo pedido de estimativas (vendas, gastos comerciais, produção, etc.) das várias unidades organizacionais. É importante que todos os níveis da gestão e todos os departamentos participem na preparação e apresentação dessas estimativas, a fim de serem encorajados a estabelecer objetivos, a controlar as operações de modo a reforçar o cumprimento dos objetivos e a garantir a coerência das decisões, tendo em conta a perspectiva da empresa no seu todo.

Neste contexto, a primeira questão que se coloca é por onde começar o processo de orçamentação. A sequência da elaboração dos orçamentos não obedece a regras rígidas e a sua desagregação em orçamentos parciais depende de cada caso e das necessidades em causa cada organização.

Vários autores entre os quais Horngren (2012) enumeram as várias componentes do “*master budget*”, que podem variar nas diferentes organizações. Drury (2012) refere que o orçamento mestre surge quando todos os orçamentos estão em sintonia uns com os outros. São incorporados num orçamento geral que sintetiza todas as demais etapas a serem seguidas. Contudo, apresentam geralmente as componentes ilustradas na Figura 4:

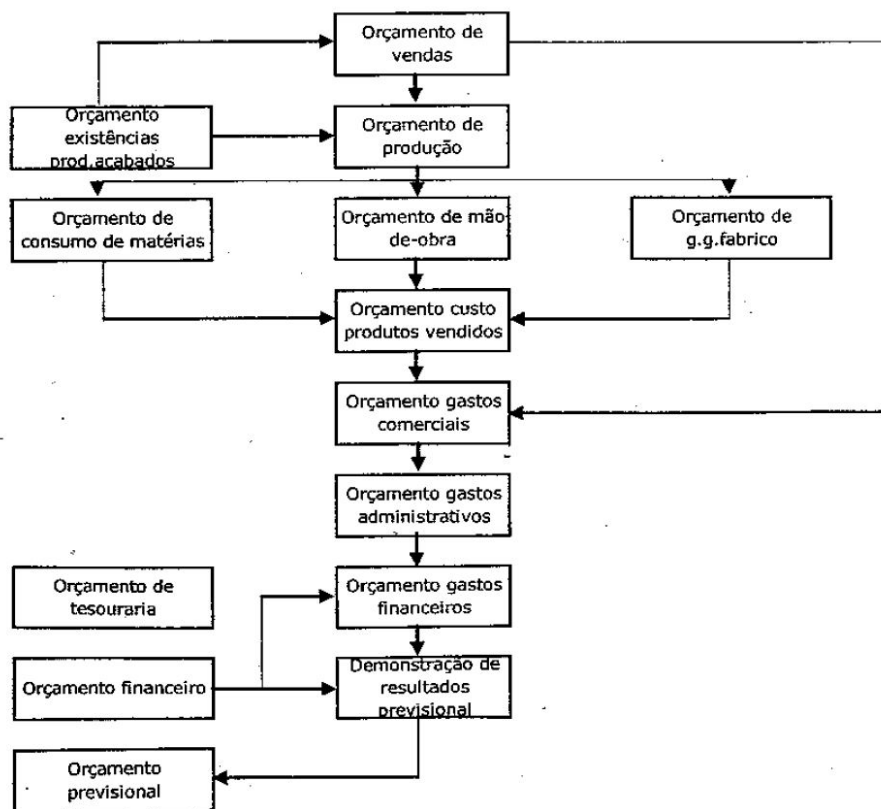


Figura 4: Modelo de encadeamento orçamental.

Fonte: Caiado (2009:480)

Regra geral, o processo de orçamentação inicia-se pela programação e orçamentação das vendas, pois é aí que se situa normalmente a variável decisiva dos objetivos da empresa. Para as empresas com uma certa dimensão é usual que a base de toda a sua orçamentação seja a previsão de vendas, não só em quantidades mas também em valores. De notar que se excetua as empresas em profundo grau de aperto, como é o caso da falta de capacidade produtiva, ou da insuficiência de abastecimento, estas devem iniciar o processo com o orçamento de produção, na medida em que as vendas estão a ser penalizadas pela ineficácia da produção (Jordan et al, 2007).

Assim, inicia-se o orçamento de vendas e o orçamento de gastos comerciais variáveis com a previsão das quantidades vendidas e os preços de venda de cada produto (Mortal,2007). Os gastos comerciais incluem as despesas com o pessoal de marketing, e das

vendas, respetivas despesas de deslocação, despesas administrativas da área, comissões, transporte dos produtos, entre outros.

Através do programa de atividade das secções, elabora-se o orçamento dos gastos de produção, onde se prevêm os gastos diretos, quer fixos quer variáveis. As secções produtivas ou diretas da área fabril, para trabalharem, necessitam de determinados consumos, como é o caso da energia, das matérias-primas. (os gastos diretamente imputáveis da contabilidade financeira) e do recurso as secções auxiliares ou de apoio

Após se calcularem os custos das unidades de obra ²¹ respetivas, pode completar-se o mapa dos gastos da produção e determinar-se os gastos unitários.

A partir do programa de compras, que é elaborado atendendo simultaneamente à produção prevista e à política de *stocks* de matérias-primas, elabora-se o orçamento de compras, onde se preveem as quantidades das diversas matérias que devem ser adquiridas e os seus respetivos custos. O orçamento de compras compreende apenas custos externos, pelo que, para determinar os custos das matérias em armazém, elabora-se o orçamento de custos das compras. Neste orçamento, adicionam-se os custos internos, através da imputação dos gastos das secções que auxiliam o aprovisionamento (descarga, arrumação nos armazéns e armazenagem). Como nesta altura já se dispõe dos custos das matérias-primas e também dos custos das unidades de obra das secções principais, elabora-se o orçamento dos gastos de produção onde se determina, para cada produto, o custo industrial unitário.

“Uma vez elaborados os planos de ação da área de produção, é fornecida à direção de aprovisionamentos a informação das quantidades de produto a produzir para que esta apure as necessidades de aprovisionamento e os custos unitários das matérias-primas “ (Jordan et al, 2007:90).

Considerando a política de aprovisionamento de produtos fabricados e as quantidades a vender, é possível elaborar o orçamento das quantidades a produzir ou plano de produção. “As quantidades a vender por linha de produto são um elemento indispensável para o orçamento de produção. A partir destas quantidades e da política de armazenamento de produtos acabados, facilmente se obtêm as quantidades a produzir” (Jordan et al,

²¹ Unidade de obra - é o valor que resulta da divisão entre o custo total de uma secção e a produção realizada.

2007:90). Deste modo, é assim necessário refletir sobre os planos de ação da Direção de Produção, no que diz respeito aos “métodos de trabalho, aos ganhos de produtividade de mão-de-obra, as normas de qualidade (...), ao rendimento e a substituição de matérias-primas, o recrutamento, formação (...) de pessoal” (Jordan et al, 2007:90), entre outros aspetos que eventualmente possam ser relevantes para a entidade empresarial.

“Este trabalho deve culminar com a fixação de um conjunto de normas físicas (tempos de mão de obra e/ou máquina por unidade de produto fabricado, a percentagem do plano de desperdícios, etc.), que passarão a ser medidas de eficiência de concretização do plano de ação” (Jordan et al, 2007:90). “A fixação de unidades monetárias (custos de mão de obra, preço unitário de matéria prima, etc.) ” (Jordan et al, 2007:90), permitirá a quantificação em euros do orçamento de produção.

Nos custos de produção assume particular relevância a mão-de-obra, pelo que é importante a elaboração do orçamento de despesas com pessoal. Para este ser executado torna-se “necessário que a direção de pessoal forneça, previamente, as políticas de pessoal no que concerne a recrutamentos e elementos de custo. Por vezes, esta vai mais longe e elabora o próprio orçamento de despesas com pessoal de cada departamento com base nas informações” (Jordan et al, 2007:90) que tem ao seu dispor (o pessoal empregue à data, reformas, demissões e recrutamentos já conhecidos, etc); “outras vezes, a direção de pessoal acompanha todo o processo e à medida que se vão discutindo os planos de ação de cada direção ela dá o seu contributo. “ (Jordan et al, 2007:91)

Após se conhecerem os custos unitários, pode-se elaborar o orçamento de stocks de produtos acabados, onde se calcula o seu valor no final de cada mês. É também importante elaborar o orçamento das secções não industriais (comercial, administrativa e financeira) e prever os gastos, réditos, investimentos e desinvestimentos da empresa, com o intuito de elaborar o balanço previsional. (Teixeira 2010:17)

De acordo com Jordan et al (2007), as direções administrativas (direções informáticas, direções de controlo de gestão, entre outras.) não estão tão directamente ligadas ao processo produtivo. A conceção e elaboração dos seus orçamentos, dependem muito das técnicas próprias de cada uma dessas direções. “Os planos de ação dizem respeito

à forma como se vão organizar para prestar um melhor serviço aos seus clientes internos, tendo em vista as atividades que estes prevêm” (Jordan et al, 2007:91).

Depois de se orçamentarem as áreas da fábrica, há que proceder de igual modo para as restantes áreas não industriais. As secções não industriais são secções administrativas e a previsão dos respetivos gastos é feita para o ano e repartida por duodécimos (Teixeira, 2010).

Uma vez na posse dos orçamentos, nomeadamente dos operacionais, o controlador de gestão analisa a coerência entre eles, fazendo assim uma pequena auditoria ao orçamento mestre para assegurar de que não há erros graves e que nada de importante foi esquecido. Após este trabalho procede à sua consolidação, obtendo assim a conta de exploração previsional. Todos estes orçamentos permitem a estimação dos resultados da empresa e a obtenção de informação sobre os gastos e réditos (Jordan et al., 2007).

“Estes orçamentos e a conta de exploração previsional vão servir para a direção financeira fazer as previsões de necessidades de recursos financeiros através do orçamento de tesouraria e financeiro” Jordan et al. (2007:91). O orçamento de tesouraria inclui, para além dos pagamentos e recebimentos correntes, os créditos sobre clientes e outros devedores e os débitos a fornecedores e outros provenientes do ano anterior. O objetivo deste orçamento consiste na previsão do saldo de tesouraria ao longo dos vários meses, resultante da diferença entre os totais previsionais de recebimentos e de pagamentos de exploração.²²

Em consequência directa do orçamento de tesouraria, temos o orçamento financeiro, já que é este que avalia o défice ou excesso de tesouraria que deve ser financiado ou aplicado e prevê o movimento de capitais, calculando também o custo das necessidades financeiras.

Após elaborados os orçamentos parciais e estimados os gastos e réditos das várias atividades elabora-se a demonstração de resultados previsionais e constrói-se o balanço previsional, para que os gestores possam avaliar e observar todas as alterações na situação financeira e patrimonial da empresa, procedendo-

²² <https://baralhodeideias.wordpress.com/2013/02/06/orcamento-de-tesouraria-vs-orcamento-financeiro/>

se posteriormente ao orçamento de demonstrações de fluxo de caixa previsional.
Teixeira (2010:18)

A partir destes dados, a empresa deve assim coordenar os esforços de todos os seus funcionários para que este encadeamento orçamental produza os melhores resultados esperados.

Como referem Jordan et al. (2007:92)

A sequência orçamental exposta corresponde a uma organização funcional. Com base neste modelo, é fácil adaptá-lo à realidade estrutural de cada empresa. O que é importante é não perder de vista o papel de cada responsável do processo. Os centros de responsabilidade elaboram, propõem e negociam os orçamentos, o controlador de gestão, assegura a coordenação e a direcção geral, examina-os e aprova-os.

2.2.4- O Controlo Orçamental

O controlo orçamental surge como um instrumento de acompanhamento dos objectivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito activo no processo da gestão orçamental e do controlo de gestão. Segundo Jordan et al. (2007:183-184) o controlo de gestão apresenta-se como um importante instrumento de gestão porque obriga o gestor a:

- Estabelecer objectivos atingíveis e a escolher planos de acção exequíveis, o que envolve diagnósticos mais aprofundados sobre as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos, isto é, a conhecer melhor o meio em que se move a sua empresa, o seu departamento, a sua divisão, etc.
- Acompanhar a sua actividade, comparando permanente ou periodicamente as realizações com as suas previsões. Tal facto, permitirá diagnosticar em que medida as previsões foram optimistas (pessimistas) ou as realizações estão aquém (além) das expectativas e porquê;
- Conceber acções correctivas, isto é, a recorrer a planos contingenciais com novas ideias, novos métodos e recursos alternativos.

O controlo orçamental é um instrumento importante e relativamente preciso para o acompanhamento do plano

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel fundamental na capacidade competitiva das organizações, pelo que é necessário compreender a importância

que o controlo de gestão tem vindo a assumir nas empresas, bem como analisar a natureza, causas e implicações de eventuais mudanças ocorridas nas práticas adoptadas.

O controlo de gestão tem como principais funções, a comparação entre a performance prevista para a empresa aos mais diversos níveis (vendas, recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores, política de existências, produção, recursos humanos, etc.) e aquela que efetivamente se vai verificando. Deste modo, se os objetivos não forem conformes (isto é, se não estiverem de acordo com os definidos inicialmente), tomam-se decisões corretivas para colmatar os desvios face ao previsto. Em suma, o controlo de gestão tem como funções prevenir a ocorrência de situações indesejáveis que possam desviar a empresa dos objetivos a que se propôs e, por outro lado, promover ações que a conduza, o mais rapidamente possível, a ir ao encontro desses objetivos (Horngren, 2012).

Para perceber as interligações e complementaridade dos sistemas actuais de avaliação do desempenho organizacional, de modo a que esta análise seja um instrumento efectivo de gestão, é importante ir mais além da mera constatação dos desvios e procurar apurar as respectivas causas.

Assim, a análise de desvios no âmbito do controlo orçamental, não é um fim, mas sim um meio para apoiar os gestores na tomada de decisão, uma vez que os obriga a definir objectivos exequíveis e a acompanhá-los de forma a tomar medidas correctivas caso existam desvios. A análise dos desvios representa um importante instrumento de controlo na medida em que: permite identificar os desvios e as causas e os elementos que estiveram na sua origem; possibilita efetuar ações corretivas caso existam desvios; ultrapassa as metodologias meramente interpretativas e, por último, permite uma orientação e responsabilização dos gestores (Drury, 2012).

Não obstante, o controlo orçamental apresenta duas limitações importantes:

- A primeira resulta do facto da totalidade da informação verificada ser de índole financeira, dependendo em grande medida da informação gerada pela contabilidade, o que na maioria das empresas se revela algo moroso para que se tome uma decisão adequada.

- A segunda limitação deriva do facto de não permitir uma correta avaliação do gestor, uma vez que há elementos não considerados, tais como a influência de fatores exógenos incontrolláveis ou a falta de experiência do gestor em termos de elaboração do orçamento (o que não significa que seja um mau gestor)

No controlo de gestão em ambientes caracterizados pela incerteza e flexibilidade, as questões estratégicas e fatores culturais assumem especial relevo e importância. É na avaliação destas situações que os tradicionais sistemas de controlo de gestão falham, tornando-se necessário adaptar o sistema de controlo de gestão, por forma a colmatar as lacunas detectadas.

O que interessa em termos de gestão é atingir eficazmente os objectivos tendo em conta os meios de que se pode dispor.

A obtenção de informação por parte dos responsáveis pelo controlo de gestão deve naturalmente, estar adequada às suas necessidades, sendo tal informação elaborada fundamentalmente com base nos dados contabilísticos da empresa. Apesar do sistema contabilístico ser, por norma, a fonte de informação mais importante e utilizada, os responsáveis pelo controlo de gestão auscultam muitos outros aspetos da vida da empresa, tal como a satisfação dos clientes, o absentismo, os esquemas de produção o controlo de qualidade, etc. De notar que os dados relativos à concorrência também assumem um papel fulcral (Drury, 2012).

CAPÍTULO 3 – Implementação do Encadeamento e Controlo Orçamental: Um Caso Prático na Revigrés

Conforme referido, o orçamento é uma das peças basilares do controlo de gestão, já que dá resposta aos dois pressupostos do mesmo, na medida em que consegue acompanhar a evolução da empresa, numa vertente mais retrospectiva e, ao mesmo tempo, ajuda a prevenir a evolução nos períodos seguintes. Neste capítulo, iremos dar ênfase ao orçamento de vendas e de produção da Revigrés, desde a sua construção até à sua implementação.

A concluir cada orçamento, referir-se-á também o respetivo processo de controlo orçamental.

3.1. Orçamento de Vendas

Na Revigrés o orçamento de vendas é feito por tipologia e por formato de cada produto, iniciando-se dois meses antes do final de cada ano. A empresa aplica políticas de orçamento diferentes para o mercado interno e para o mercado externo. O processo inicia-se pelo mercado interno. Assim, neste mercado é construída uma matriz (Anexo D), com recurso ao *software* da empresa, onde constam o histórico das vendas dos últimos dois anos. Esta matriz é enviada para cada um dos vendedores²³ que, consoante as suas perceções de evolução do mercado, preenchem somente a coluna de variação de vendas em m2 para o ano seguinte (coluna a azul do Anexo D). Após este preenchimento, os vendedores enviam-na de volta para o *controller* que posteriormente analisa estes novos dados e as agrupa para criar o orçamento geral de vendas do mercado interno.

No que diz respeito ao mercado externo, o procedimento é muito similar. Contudo, enquanto no mercado interno o orçamento é repartido por vendedor, no mercado externo este é repartido por país, isto é, primeiramente é feita uma análise de vendas, por país, sendo escolhidos os que representam mais vendas por m2. Cada país é representado por um

²³ A Revigrés conta com dez vendedores repartidos por todo o país: Braga, Viana do Castelo, Aveiro, Viseu, Guarda, Castelo Branco, Coimbra, Leiria, Santarém, Lisboa, Setúbal, Porto, Vila Real, Bragança, Portalegre, Évora, Algarve, Açores e Madeira.

area manager específico²⁴, a quem é enviada uma matriz, igual à do mercado interno (Anexo D), onde estes preenchem as percentagens de variação de vendas esperadas para cada um dos países que representam, face aos anos anteriores. Após este preenchimento, enviam novamente para o *controller* que, mais uma vez, as analisa e as agrupa para criar o orçamento de vendas do mercado externo. Após estes dois orçamentos estarem completos é feita uma junção dos dois e criado o orçamento geral de vendas onde se procede à previsão da totalidade de vendas (Anexo E).

Deste modo cria-se o orçamento de vendas da Revigrés, que fica depois à mercê de aprovação por parte dos diretores comerciais, da Direção Administrativa e Financeira e do Conselho de Gerência.

O controlo deste orçamento é feito mensalmente através do cruzamento entre o valor real, o valor orçado e os respetivos valores do período homólogo do ano anterior, com vista ao apuramento dos desvios em quantidade, valor e preço unitário. Se, por ventura, existirem grandes desvios, serão reportados aos comerciais que, por sua vez, se terão de justificar e apresentar soluções para que estes sejam corrigidos. Posto isto, o orçamento só será ajustado a meio de cada ano correspondente e só em situação de grandes desvios.

3.2. Orçamento de Produção

O orçamento de produção é elaborado atendendo ao orçamento de vendas. Primeiramente, faz-se uma análise dos m2 vendidos, por tipologia e por formato, e estabelecem-se as necessidades de produção, de acordo com os critérios previstos para o orçamento. Os critérios que se têm em conta são:

- A qualidade, percentagem de produtos de primeira qualidade;

²⁴ A Revigrés conta com quatro *area managers*, representando: Espanha, França, Angola, Noruega, Inglaterra, Holanda, Rússia, Bélgica, Marrocos, Suécia, Alemanha, República Checa, Emirados Árabes Unidos, Canadá, Finlândia, Lituânia, EUA, Moçambique, Venezuela, Luxemburgo, Suíça, Áustria, Japão, Itália, Letónia, Nigéria, Qatar, Cabo Verde, Eslováquia, Burkina Faso, Omã, África do Sul, Malawi, Bulgária, Irlanda, Líbano, Azerbaijão, Índia, Dinamarca, Estónia, Ucrânia, Hong Kong, Eslovénia, Austrália, Turquia, Polónia, Arábia Saudita, Guiné-Bissau, Macedónia, Guiné Equatorial, Arménia, Bahrain, Grécia, Islândia, Brunei, Bielorrússia, Republica Popular Congo e Ilha Reunião.

- O nível de *stock* e a sua variação (isto é, se por exemplo, se se pretender produzir 1.000 unidades de um determinado produto e, em *stock*, existirem 200, só se produzirão 800). É aqui que o controlo dos inventários intervém;
- A percentagem de quebras, que são as perdas provenientes do processo de fabrico;
- O número de lotes por ordens de fabrico, percentagem do lote maior e o tamanho médio das ordens de fabrico; estes critérios servem de referência para, durante o ano, se avaliar o orçamento e se este necessita ou não de ser adaptado;
- Consumos internos, que consistem essencialmente na transferência de produtos em vias de fabrico, de uma unidade de produção para outra.

É construída também uma matriz (Anexo F), referente à produção líquida e bruta por unidade fabril, onde consta o histórico da produção dos últimos dois anos e o histórico de cada um dos critérios acima mencionados. Esta matriz é enviada para o diretor fabril. O diretor fabril analisará o histórico e preencherá somente a coluna “orç.2014” e o resto dos valores serão introduzidos automaticamente devido às fórmulas já imputadas no mapa em Excel. Posteriormente, após o retorno do preenchimento por parte do diretor fabril, é efetuada, pelo *controller*, uma análise detalhada das perspectivas de produção. Se as percentagens estiverem em conformidade, tal como os desvios, os dados serão transportados para o mapa do orçamento de produção geral (Anexo G). Neste mapa, já com fórmulas imputadas, como acontece com os restantes, são atualizadas, manualmente, as colunas “produção” e “% de quebras”. Os restantes valores são atualizados automaticamente em relação à previsão dos m2 vendidos, resultantes do orçamento de vendas.

A repartição mensal da produção, tanto a nível geral, como por unidade, é elaborada de acordo com o critério de sazonalidade aplicado no Orçamento de Vendas, ajustando dessa forma as quantidades vendidas mensais às quantidades necessárias de produção para satisfazer essas mesmas vendas, exceto nos meses de agosto e dezembro, onde foi considerado o normal período de férias dos colaboradores. No mês de agosto está prevista apenas uma semana de produção e no mês de dezembro duas semanas de produção.

O orçamento de produção, para além de definir as quantidades previstas de produção para cada uma das unidades fabris, define também os objetivos de cada um dos indicadores estabelecidos internamente pela empresa.

O controlo dos desvios da produção prende-se com o das vendas. Em cada mês, o diretor industrial tem de analisar a capacidade produtiva em função das quantidades que se planeiam vender. Assim, mais uma vez, em função do cruzamento do valor real com o valor orçado e com os mesmos do período homólogo do ano anterior, é feita uma adaptação mensal em função das quantidades vendidas, podendo ainda originar, em caso extremo, uma retificação do orçamento.

3.3. Orçamento de Gastos Indiretos de Produção

É importante referir que quanto menor for a percentagem de gastos fixos de produção, mais eficiente é o orçamento, na medida em que os gastos fixos são mais difíceis de gerir. Na Revigrés, os gastos fixos representam cerca de 30% dos totais de gastos de produção. Esta situação é muita vantajosa para empresa, na medida em que possibilita uma produção flexível. Os restantes gastos são variáveis, com o consumo a variar com a produção, tais como: as matérias-subsiárias, o gás natural, a energia elétrica, material de embalagem e os materiais diversos (como é o caso dos rolos para fornos, material de corte e abrasivos-materiais de manutenção). A energia elétrica, tal como o gás natural, além da sua componente variável também apresenta uma componente fixa que não é suscetível de negociação com os fornecedores. Estes gastos representam uma fatia considerável dos gastos totais de produção da empresa e, como tal, o seu controlo revela-se crucial para apurar eventuais divergências e até mesmo para se tentar reduzir a sua fatura. Em consequência disto, nos parágrafos seguintes, tenta-se mostrar como o controlo mensal do gás natural representa uma vantagem para a Revigrés.

O controlo mensal do gás natural é feito através de um mapa, também em Excel e, à semelhança dos mapas anteriores, com as respetivas fórmulas de cálculo já imputadas (Anexo H). Cada secador e cada forno possuem um contador que indica o consumo de cada equipamento em m³. O consumo mensal de cada equipamento é calculado através do rácio

entre os consumos e a produção. Após a introdução destes novos dados, o valor acumulado de cada mês, tal como o de cada trimestre é calculado automaticamente. Posto isto, só resta fazer a análise em relação ao período homólogo dos meses anteriores e de ano para ano, para controlo e avaliação dos desvios.

Após este controlo, se existirem desvios estes são reportados ao diretor fabril que posteriormente irá averiguar a situação. Podem existir vários fatores causadores dos desvios, nomeadamente e a título de exemplo, o clima (se estiver muito frio os gastos de gás serão superiores para aquecer um forno, na medida em que os queimadores são menos eficientes), fugas de gás e muitas paragens de produção (o processo de aquecimento repete-se várias vezes, o que leva a maiores consumos).

Através de várias análises efetuadas, neste contexto, concluiu-se que o consumo de gás poderia ser reduzido através de algumas melhorias em termos de equipamentos. Estas melhorias passaram pela mudança dos silos de alimentação de pó para a zona adjacente às prensas, melhorando assim a eficiência e redução de consumos internos. A modificação da entrada e saída do forno F (designação interna da empresa) aumentou a sua produtividade, reduzindo o consumo específico de gás natural. Num outro forno foi efetuada, com a mesma finalidade, uma completa reparação no alargamento do forno em 8cm, permitindo cozer três peças por fiada, em vez de duas, do formato 66x66cm. Procedeu-se também à substituição dos queimadores, com uma melhoria substancial no consumo energético específico. Além desta melhoria e seguindo a mesma estratégia de poupança energética, foi instalado ainda um sistema de recuperação de calor dos fornos, para posteriormente ser recuperado nos secadores e atomizadores. Foi através do controlo incessante destes gastos variáveis que se permitiu tomar estas medidas corretivas. O controlo destes consumos internos, denota assim uma extrema importância para a redução da fatura de gás natural para a empresa.

Subsequentemente elaboram-se os restantes orçamentos de recursos humanos, gastos comerciais e de distribuição, investimentos, entre outros com vista à constituição do orçamento geral da empresa.

3.4. Orçamento de investimento

Dando continuidade ao objetivo estratégico definido para o ano de 2013, que contava com o aumento da eficiência industrial, com enfoque na racionalização energética, custos de produção e melhoria dos índices de qualidade, foram efetuadas várias melhorias, em termos de equipamentos, nas várias unidades de produção. A Revigrés atribui grande ênfase ao seu processo orçamental e analisa-o até ao mais ínfimo detalhe, tentando colmatar, sempre que possível, os desvios inerentes. Estes desvios são colmatados recorrendo, por exemplo, à subcontratação, à aquisição de novos equipamentos, a novas negociações com fornecedores no que concerne aos custos variáveis ou semi-variáveis. Em prol disto, e com vista à redução de recursos externos (nomeadamente da subcontratação), o orçamento de investimentos, juntamente com o orçamento de produção (realizado no ano 2013), elucidou a empresa para a aquisição de uma nova linha de polir e retificar para grandes formatos. Esta linha tem como principal objetivo, reduzir, e posteriormente até cessar, a subcontratação de trabalhos de polimento no exterior, na medida em que, por falta de resposta interna e das exigências do mercado, esta prática tornava-se cada vez mais recorrente. No que concerne à redução dos consumos internos de uma unidade fabril para outra (interna), resolveu-se instalar esta nova linha na mesma unidade fabril responsável pela produção de grandes formatos, reunindo assim a produção, à retificação e polimento de produtos de grandes formatos numa só unidade de fabril. O mesmo se sucedeu com procura crescente dos produtos obtidos por corte e colagem em rede, o que levou a empresa a adquirir uma linha para a produção destas peças, de forma mais competitiva. Os consumos internos diminuíram abruptamente, tal como a percentagem de quebras que, associadas a estes custos, também sofreram uma diminuição.

O orçamento de investimentos é feito mediante a estratégia da empresa. São tidos em linha de conta os produtos que se querem produzir e as tecnologias disponíveis no mercado, para se proceder à elaboração de uma listagem com os bens do ativo tangível que se pretendem, efetivamente, adquirir. Para fazer face à estratégia definida a partir das vendas, é feito um controlo trimestral através do mapa de investimentos (Anexo I), onde se compara o valor realizado com o orçamentado para cada equipamento/bem. Este controlo,

além de facilitar o nível de execução orçamental, também permite apurar o valor das depreciações a inserir trimestralmente nas contas respetivas da classe 4.

Para o mapa de desinvestimentos (Anexo J), e com base nas notas de lançamento interno, procede-se, trimestralmente, ao apuramento das vendas de ativos tangíveis e intangíveis, e o respetivo apuramento das mais ou menos valias. No final do ano, são lançados no programa do imobilizado os investimentos e desinvestimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis. Posteriormente é extraída uma nova listagem que servirá de base para o orçamento do ano seguinte.

Para efeitos de controlo da execução dos orçamentos na sua globalidade, é feito posteriormente um acompanhamento através dos vários mapas auxiliares, nomeadamente diário de vendas/produção, *tableau de bord*, indicadores mensais e relatórios trimestrais. Após estes relatórios trimestrais, são feitas reuniões de direção para analisar e corrigir os possíveis desvios orçamentais. Os orçamentos aqui abordados são os mais importantes para a empresa e onde tive participação ativa.

CONCLUSÕES

No mundo dos negócios, as técnicas de gestão são cada vez mais complexas. Neste ambiente competitivo, destacam-se como empreendedoras as empresas que se conseguem antecipa-se aos factos, encontrando solução para eventuais problemas que possam surgir. O orçamento empresarial é uma das ferramentas mais usadas por essas empresas, na medida em que permite uma antevisão de cenários alternativos, antecipar tendências e estabelecer estratégias diferenciadas para cada cenário. O uso de informação, o mais precisa possível, disponível, no momento da tomada de decisão, poderá ser o fator crucial que diferenciará uma empresa bem sucedida de outra mais vulnerável. O orçamento empresarial é, assim, uma ferramenta de extrema importância para o sucesso da gestão empresarial. De notar que a gestão orçamental é importante tanto para as pequenas, quanto para as médias e grandes empresas.

Um bom orçamento empresarial pode trazer várias vantagens para as empresas, entre as quais: a racionalização dos gastos; a homogeneização e integração efetivas entre todos os membros da empresa na busca do resultado final previsto pelo orçamento; e o orçamento de tesouraria, quando o saldo é positivo, pode ser considerado como prestigiante para a empresa, na medida em lhe permitirá gozar de maior flexibilidade de negociação junto dos vários fornecedores, credores e investidores, fazendo assim contratos mais rentáveis.

A implementação da gestão orçamental, por seu turno, 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 departamentos da empresa; e contribuir para a definição concreta das responsabilidades, para a descentralização das mesmas e para a tomada de consciência pelos responsáveis das consequências das ações por eles empreendidas (Caiado, 2009).

Não há dúvidas acerca das vantagens que advêm para a empresa da aplicação dos métodos de gestão orçamental, nomeadamente a elaboração do orçamento principal em resultado de um processo de encadeamento liderado pelo plano e orçamento de vendas, bem como o controlo da execução, particularmente pela análise e correção dos desvios que

vão sendo detetados. No entanto, isto não significa que a implementação destes métodos na generalidade das empresas não acarrete dificuldades, nem sempre fáceis de ultrapassar. Ainda assim, por mais dificuldades e complexidades que haja na elaboração do orçamento empresarial, estas não podem ser consideradas pelos gestores obstáculos inultrapassáveis no momento da sua implementação (Mortal, 2007).

As grandes dificuldades prendem-se com a ainda existência de alguma ignorância e descrença em relação aos princípios de gestão, em muitas empresas. Em regra geral, muitas pessoas nas empresas veem os orçamentos como um meio de controlo por parte dos superiores hierárquicos e não como um auxiliar da gestão. Por outro lado, as previsões do futuro (variável de incerteza), não são geralmente aceites, usando a justificativa de que as previsões não coincidem com a realidade. A última grande dificuldade relaciona-se com os preparadores do orçamento, havendo uma tendência para encarregar a elaboração deste a um órgão de *'staff'* e não recorrendo aos responsáveis pelas diversas áreas funcionais.

Assim, os demais colaboradores devem ser iludidos da importância do orçamento e das vantagens que este permite, pelo que não estranharão que a incerteza deve ser incluída e prevista, pela simples razão de que as decisões estratégicas baseiam-se sempre numa visão antecipada do futuro. A orçamentação obriga os gestores a pensarem no futuro. A tendência natural da maioria das pessoas é preocuparem-se apenas com o dia-a-dia, resolvendo os problemas à medida que vão surgindo. As soluções de momento acabam sempre por produzir resultados muito precários. Para que os orçamentos possibilitem uma ação eficaz, torna-se necessário que sejam elaboradas e sejam discutidas com os diversos responsáveis da empresa, as metas a traçar e a contribuição proativa destes no processo, evitando apenas a intervenção de um colaborador (ou um número muito restrito de colaboradores) que desconhecem o funcionamento da empresa no seu todo.

Conclui-se portanto que a sobrevivência e o crescimento da qualquer empresa são consequências de um trabalho contínuo de planeamento estratégico, tático e operacional, de curto, médio e longo prazos, quantificados num orçamento mestre que envolve todos os seus departamentos e no qual se incluem as previsões para o futuro, geralmente curto prazo da organização. O acompanhamento e monitorização da execução dos orçamentos promove, por vezes, mudanças de percurso ao longo do exercício, caso este se afaste do

previsto. O orçamento, quando aplicado de forma eficiente, proporciona uma base sólida de informações que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões, contribuindo assim para a eficiência da estrutura organizacional, uma vez que permite uma maior integração e coordenação entre os diversos departamentos, racionalizando os processos administrativos, guiando a aplicação dos recursos disponíveis nas atividades que incorporam valor acrescentado, contribuindo para o alcance dos seus objetivos. Além disso, ao pré-estabelecer metas a serem atingidas, a empresa determina o que espera dos seus gestores, podendo utilizar o orçamento como uma importante ferramenta para avaliar desempenho, contribuindo para a melhoria geral dos processos e garantindo, assim, a viabilidade e a permanência no mercado. Desta forma, através da gestão orçamental, é possível controlar o rumo dos negócios, fazendo comparações entre o previsto e o realizado, bem como avaliar a desempenho dos projetos.

A definição da estratégia de qualquer empresa rege-se sempre pelos seus fatores críticos de sucesso. O cumprimento dos mesmos são decisivos no êxito de uma empresa e a Revigrés não é exceção. Desta forma, são definidos alguns indicadores que se encontram diretamente relacionados com esses fatores críticos de sucesso. Tomando por referência o caso específico da Revigrés, numa primeira fase e numa perspetiva industrial, podemos destacar a qualidade do seu produto e o rendimento/eficiência do seu processo produtivo e, numa segunda fase, numa vertente mais comercial, prestar um melhor serviço ao cliente e conseguir aumentar os níveis de rentabilidade da empresa.

Ao longo deste relatório, conclui-se que grande parte dos indicadores do controlo de gestão incide precisamente nestas duas perspetivas – industrial e comercial. Cada uma destas vertentes exige a concretização de um vasto leque de parâmetros, transversais a toda a empresa, implicando que toda a organização esteja orientada para a obtenção destes resultados.

É por isso que o Orçamento não é, apenas, fundamental para o quadro de direção da empresa, mas também para todos os seus colaboradores, pois consegue traduzir as metas e os objetivos que a empresa espera obter num determinado período. Antes de definirmos um caminho, temos que previamente definir o destino; só após a definição do objetivo é que conseguimos estabelecer e aferir quais os métodos e condições ideais para o alcançar. Para

além disso, permite também que a empresa acompanhe, ao longo do ano, toda a sua atividade de exploração, não apenas de uma forma quantitativa, mas principalmente qualitativa, já que avalia qual a performance da mesma, mais concretamente, se está a cumprir ou não com os pressupostos definidos no início do ano e se são necessárias adotar medidas corretivas que permitam melhorar ou corrigir o desempenho operacional da empresa.

Em suma, o orçamento é encarado, pela Revigrés, como um conjunto de pressupostos que permitem atingir os seus fatores críticos de sucesso, orientando os seus colaboradores para a execução dos mesmos e procurando ao mesmo tempo, ser um plano de contingência, para os desafios de médio e longo prazo da sua atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldo Medeiros (2013) *Gestão orçamental– estudo de caso no setor de retalho*. Área de especialização em ciências económicas e empresariais – Universidade dos Açores 2013 <http://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/2809> [Acedido em 07 de Dezembro de 2014]

Almeida Cíntia de (2007):*O Orçamento como Ferramenta para a Gestão de Recursos Financeiros no Terceiro Sector: um estudo nas organizações do estado do Rio Grande do Norte*. Tese de mestrado em ciências contábeis. Universidade de Brasília. http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1831/1/Dissert_CintiadeAlmeida.pdf [Acedido em 06 de Dezembro de 2014]

Borges, António e Rodrigues, Azevedo, José (2008) *Contabilidade e finanças para a gestão*. 3ª Ed.. Lisboa: Áreas Editora.

Caiado, António (2009) *Contabilidade analítica e de gestão* 5ª Ed.. Lisboa: Áreas Editora.

Carona, Manuela (2012) Révigrés- faça favor de pisar. UpMagazine http://upmagazine-tap.com/pt_artigos/faca-favor-de-pisar/. [Acedido em 07 de Dezembro de 2014]

Chagas Milton (s.d): *Análise do orçamento empresarial como ferramenta de gestão: um estudo empírico nas indústrias de calçados da cidade de Campina Grande-PB* – Tese de mestado em ciências contábeis. Universidade do Rio Grande do Norte. [http://www.unescfaculdade.com.br/producao_cientifica/docentes/analise do orcamento empresarial como ferramenta de gestao um estudo empirico nas industrias de calcados da cidade de campina grande.pdf](http://www.unescfaculdade.com.br/producao_cientifica/docentes/analise_do_orcamento_empresarial_como_ferramenta_de_gestao_um_estudo_empirico_nas_industrias_de_calcados_da_cidade_de_campina_grande.pdf) [Acedido em 12 de Dezembro de 2014]

Drury C., (2012) *Management and Cost Accounting*. 8th edition, London: Thomson.

Ferreira, D., Caldeira, C. , Vicente, C. , Vieira, J., Asseiceiro, J. (2014) *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados*. 1ª Ed.. Lisboa: Rei dos Livros

Francisco, A., Guilhoto, A., Uchima, F., Tanaka, M. e Ribas, V. (2008) *Orçamentos como planejamento de controle nas organizações: Trabalho de Graduação Interdisciplinar* Universidade Presbiteriana Mackenzie http://www.essenciasobreaforma.com.br/tccs/tqi_marco_tanaka.pdf. [Acedido em 10 de Novembro de 2014]

Humberto Silva (2004) *Orçamento como ferramenta de auxílio à gestão empresarial* Trabalho de bacharel em ciências contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. [:http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295611](http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295611). [Acedido em 15 de Outubro de 2014]

Jesus, Paulo Manuel de Melo da Silva (2006) *Letras – Abordagem global*. http://www.otoc.pt/downloads/files/1170251033_37a45.pdf [Acedido em 07 de Dezembro de 2014]

Jordan, H., Neves J.C. e Rodrigues J.A.,(2007) *Controlo de Gestão - ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* . 7ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.

Hornngren, C; Datar, S e Rajan, M (2012) *Management and Cost Accounting* , 14 rd edition, Prentice-Hall: Europe

Mendes, Júlio (1996) *Contabilidade analítica e de gestão*. 1ªEd Lisboa: Plátano Editora.

Mortal, António Baltazar (2007) *Contabilidade de Gestão*, Lisboa, Rei dos Livros

Oliveira, Paulo Martins (2006) *Livro institucional*. Revigrés – Indústria de Revestimentos de Grés, Lda. http://www.revigrés.pt/downloads/livro_institucional.pdf. [Acedido em 04 de Outubro de 2014]

Pereira, C. e Franco, V., (1994) *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Rei dos Livros.

Revigrés (2012), *Relatório de Contas da Revigrés de 2011*

Revigrés (2013), *Relatório de Contas da Revigrés de 2012*

Revigrés (2014), *Relatório de Contas da Revigrés de 2013*

Revigrés (2012), *Código de ética*

http://www.revigres.pt/downloads/codigo_etica_REVIGRES_12.PDF

Rodrigues, João (2014) *Sistema de normalização contabilística: SNC explicado*. 4ª Ed. Porto Editora.

Saraiva, Tânia (2013) *Orçamento de Tesouraria vs Orçamento Financeiro*. Baralho de Ideias. <https://baralhodeideias.wordpress.com/2013/02/06/orcamento-de-tesouraria-vs-orcamento-financeiro/>. [Acedido em 27 de Dezembro de 2014]

Soares Rodrigo (2004) *O orçamento como instrumento de gestão: o caso da empresa Alfa*. Trabalho de bacharel em ciências contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis296139> [Acedido em 06 de Dezembro de 2014]

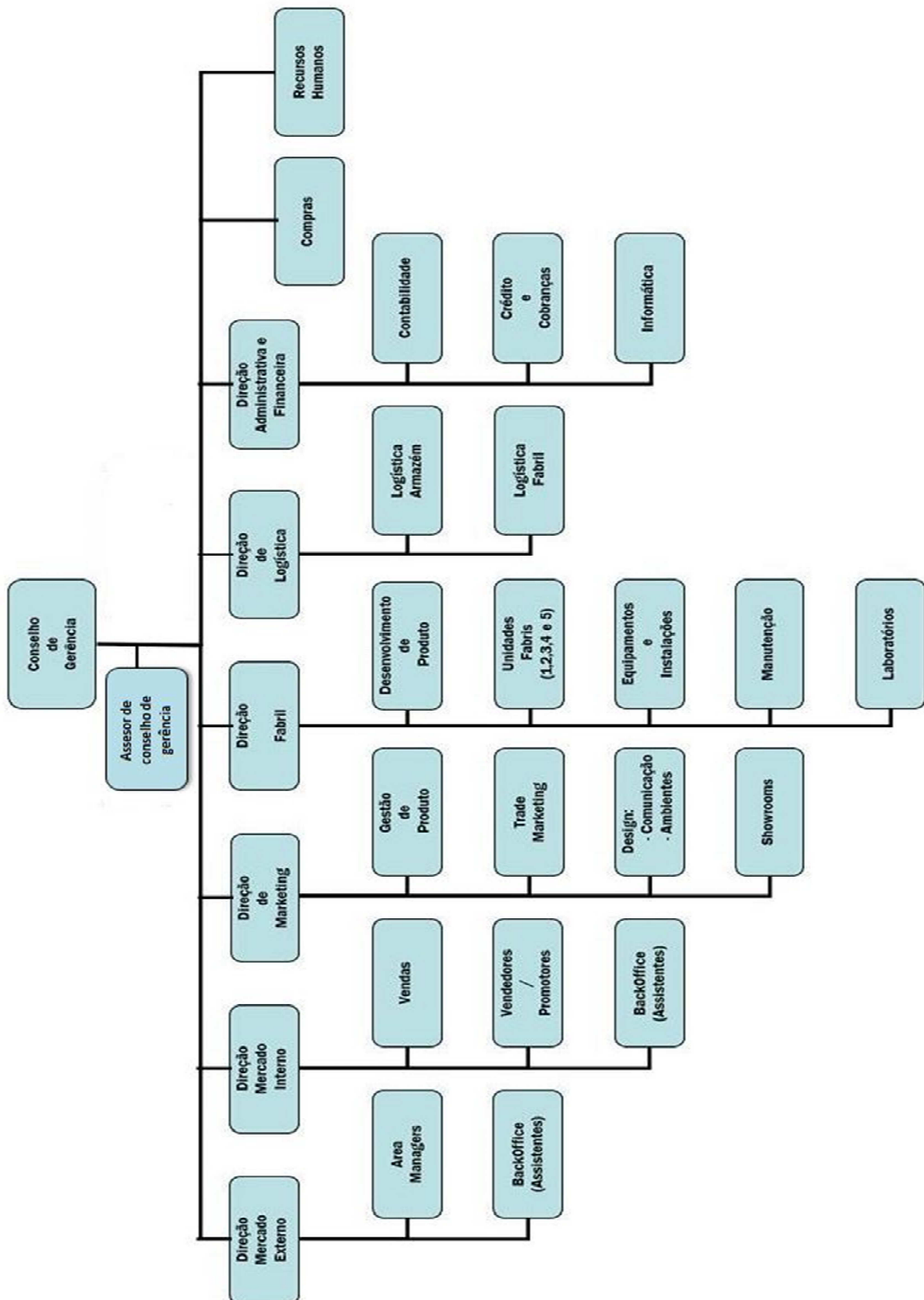
Teixeira, Sara da Glória(2010) *A gestão orçamental: o caso da empresa Sigma*. Tese de Mestrado em contabilidade. ISCTE Lisboa <http://hdl.handle.net/10071/3032> [Acedido em 10 de Outubro de 2014]

ANEXOS

Anexo A: Plano e Cronologia do estágio

1. Controlo Gestão		07-11/10	14-12/10	21-13/10	28/10-01/11	04-08/11	11-15/11	18-22/11	25-29/11	02-06/12	09-13/12	16-20/12	23-27/12	30/12-03/01	06-10/01	13-17/01
TAREFA																
A) BALANCED SCORECARD MENSAL																
Definir Perspectivas de análise																
Definir indicadores para cada perspectiva																
Definir pontuações dos indicadores																
Recultamento do Balanced ScoreCard segundo os novos indicadores																
Actualizar mensalmente Balanced Scorecard																
Fazer análise e avaliação da evolução mensal dos indicadores																
B) ORÇAMENTO VENDAS 2014																
Preparação dos ficheiros para definição das metas 2014																
Carregamento informático dos valores fornecidos pela Direcção Comercial																
Elaboração dos resumos do Orçamento Vendas 2014																
C) ORÇAMENTO PRODUÇÃO 2014																
Preparação ficheiro do Orçamento Produção com base no Orç. Vendas																
Definição dos objectivos para 2014																
Carregamento informático dos indicadores definidos																
Elaboração dos resumos do Orçamento Produção 2014																
D) MAPA INSTRUMENTOS FINANCEIROS																
Actualização dos dados mensais da evolução do mercado (Taxas Juro e outros indenantes)																
Apio à análise da evolução dos instrumentos financeiros																
Consulta e estudo dos indicadores diários dos mercados financeiros																
2. Contabilidade Financeira																
TAREFA		07-11/10	14-12/10	21-13/10	28/10-01/11	04-08/11	11-15/11	18-22/11	25-29/11	02-06/12	09-13/12	16-20/12	23-27/12	30/12-03/01	06-10/01	13-17/01
A) APOIO NOS PROJECTOS/CANDIDATURAS RELACIONADAS COM O QREN																
B) CLASSIFICAÇÃO E LANCAMENTO DOS MOVIMENTOS CONTABILÍSTICOS MENSUAIS																
Organização/Ordenação dos documentos bancários																
Classificação dos documentos bancários																
Lançamento informático da contabilização dos documentos bancários																
C) CONCILIAÇÕES BANCARIAS MENSUAIS PARA EFEITOS DE AUDITORIA EXTERNA																
D) CONTROLO/CONTABILIZAÇÃO DOS RECEBIMENTOS DIÁRIOS DOS CLIENTES																
E) ENVOLVIMENTO/COLABORAÇÃO NAS TAREFAS ADMINISTRATIVAS-FINANCEIRAS DA EMPRESA																

Anexo B: Organigrama da Revigrés



Anexo C: Mensuração da NCRF 27 (parágrafos 11 a 22)

11 - Nos termos da presente norma, todos os activos e passivos financeiros são mensurados, em cada data de relato, quer:

- (a) Ao custo ou custo amortizado menos qualquer perda por imparidade; ou
- (b) Ao justo valor com as alterações de justo valor a ser reconhecidas na demonstração de resultados.

12 - Uma entidade deve mensurar os seguintes instrumentos financeiros ao custo ou ao custo amortizado menos perda por imparidade:

(a) Instrumentos que satisfaçam as condições definidas no parágrafo 13 (tais como clientes, fornecedores, contas a receber, contas a pagar ou empréstimos bancários) e que a entidade designe, no momento do seu reconhecimento inicial, para ser mensurado ao custo amortizado (utilizando o método da taxa de juro efectiva) menos qualquer perda por imparidade;

(b) Contratos para conceder ou contrair empréstimos que:

- (i) Não possam ser liquidados em base líquida,
- (ii) Quando executados, se espera que reúnam as condições para reconhecimento ao custo ou ao custo amortizado menos perdas por imparidade, e
- (iii) A entidade designe, no momento do reconhecimento inicial, para serem mensurados ao custo menos perdas por imparidade;

(c) Instrumentos de capital próprio que não sejam negociados publicamente e cujo justo valor não possa ser obtido de forma fiável, bem como contratos ligados a tais instrumentos que, se executados, resultem na entrega de tais instrumentos, os quais devem ser mensurados ao custo menos perdas por imparidade.

13 - Um instrumento financeiro pode ser designado, nos termos do parágrafo 12(a), para ser mensurado ao custo amortizado se satisfizer todas as seguintes condições:

- (a) Seja à vista ou tenha uma maturidade definida;
- (b) Os retornos para o seu detentor sejam (i) de montante fixo, (ii) de taxa de juro fixa durante a vida do instrumento ou de taxa variável que seja um indexante típico de mercado para operações de financiamento (como por exemplo a Euribor) ou que inclua um spread sobre esse mesmo indexante;

(c) Não contenha nenhuma cláusula contratual que possa resultar para o seu detentor em perda do valor nominal e do juro acumulado (excluindo-se os casos típicos de risco de crédito).

14 - Exemplos de instrumentos que são mensurados ao custo ou ao custo amortizado:

(a) Clientes e outras contas a receber ou pagar, bem como empréstimos bancários, uma vez que satisfazem tipicamente as condições previstas no parágrafo 13;

(b) Investimentos em obrigações não convertíveis;

(c) Um derivado (contrato ou direito a adquirir numa data futura) sobre instrumentos de capital próprio cujo justo valor não possa ser mensurado fiavelmente;

(d) Contas a receber ou a pagar em moeda estrangeira, uma vez que satisfaçam tipicamente as condições previstas no parágrafo 13. Porém, qualquer alteração no montante a pagar ou a receber devido a alterações cambiais é reconhecida na demonstração de resultados, excepto se a taxa de câmbio estiver garantida, podendo utilizar-se a referida taxa de câmbio;

(e) Empréstimos a subsidiárias ou associadas que sejam exigíveis, uma vez que satisfaçam as condições previstas no parágrafo 13;

(f) Um instrumento de dívida que seja imediatamente exigível se o emitente incumprir o pagamento de juro ou de amortização de dívida (tais cláusulas não violam as condições definidas no parágrafo 13).

(i) Não possam ser liquidados em base líquida,

(ii) Quando executados, se espera que reúnam as condições para reconhecimento ao custo ou ao custo amortizado menos perdas por imparidade, e

(iii) A entidade designe, no momento do reconhecimento inicial, para serem mensurados ao custo menos perdas por imparidade;

(c) Instrumentos de capital próprio que não sejam negociados publicamente e cujo justo valor não possa ser obtido de forma fiável, bem como contratos ligados a tais instrumentos que, se executados, resultem na entrega de tais instrumentos, os quais devem ser mensurados ao custo menos perdas por imparidade.

15 - Uma entidade deve mensurar ao justo valor todos os instrumentos financeiros que não sejam mensurados ao custo ou ao custo amortizado nos termos do parágrafo 12 com contrapartida em resultados.

16 - Exemplos de instrumentos financeiros que sejam mensurados ao justo valor através de resultados:

- (a) Investimentos em instrumentos de capital próprio com cotações divulgadas publicamente, uma vez que o parágrafo 12 (c) define a mensuração ao custo apenas para os restantes casos;
- (b) Derivados que não sejam sobre instrumentos de capital próprio que satisfaçam o parágrafo 12 (c) ou que fixem uma taxa de câmbio de uma conta a receber ou a pagar conforme referido no parágrafo 14 (d);
- (c) Instrumentos de dívida perpétua ou obrigações convertíveis;
- (d) Activos financeiros ou passivos financeiros classificados como detidos para negociação. Um activo financeiro ou um passivo financeiro é classificado como detido para negociação se for:
 - (i) Adquirido ou incorrido principalmente para a finalidade de venda ou de recompra num prazo muito próximo;
 - (ii) Parte de uma carteira de instrumentos financeiros identificados que sejam geridos em conjunto e para os quais exista evidência de terem recentemente proporcionado lucros reais.

17 - Uma entidade não deve alterar a sua política de mensuração subsequente de um activo ou passivo financeiro enquanto tal instrumento for detido, seja para passar a usar o modelo do justo valor, seja para deixar de usar esse método.

18 - Se deixar de estar disponível uma mensuração fiável do justo valor para um instrumento de capital próprio mensurado ao justo valor, a quantia escriturada do justo valor torna-se, à data da transição, a quantia de custo para efeitos da adopção do modelo do custo amortizado.

19 - Uma entidade deve mensurar os instrumentos de capital próprio emitidos pelo dinheiro recebido ou pelo justo valor dos recursos recebidos ou a receber: Se o pagamento for diferido e o valor temporal do dinheiro for significativo, a mensuração inicial deve ser o valor presente da quantia a receber. Todos os custos associados à emissão de instrumentos de capital próprio devem ser deduzidos à quantia inscrita no respectivo capital próprio.

20 - Na emissão de instrumentos compostos, como sejam instrumentos de dívida com opção de conversão ou obrigações com warrant ou qualquer outro instrumento que combine instrumentos de capital próprio com passivos financeiros, uma entidade deve alocar a quantia recebida entre as respectivas componentes. Para tal imputação, uma entidade deve primeiro determinar a quantia da componente do passivo financeiro como sendo o justo valor do passivo financeiro similar que não tenha associado nenhuma componente de capital próprio. A entidade deve imputar a quantia residual à componente de capital próprio.

21 - Uma entidade não deve reverter tal imputação em qualquer período subsequente.

22 - Em períodos subsequentes à emissão, uma entidade deve reconhecer sistematicamente qualquer diferença entre a componente de passivo e a quantia nominal a pagar, à data da maturidade, como gastos de juro utilizando o método da taxa de juro efectiva.

Anexo D: Preparação do Orçamento de Vendas

Familia	RUBRICAS		REAL 2012				AC. NOVEMBRO 2013				PREVISÃO 2013				% VARIACÃO				ORÇAMENTO 2014			
	Apresentação	Formato	Classe	M2 2012	Vlr 2012	PM 2012	MD M2 2012	MD VLR 2012	M2 2013	Vlr 2013	PM 2013	MD M2 2013	MD VLR 2013	M2	PM	M2 2014	Vlr 2014	PM 2014				
Monoporosa	Nat	x	1a																			
			3a																			
		Com																				
		R																				
		x Total																				
	Nat Total																					
	Rect		1a																			
			3a																			
			R																			
		Total																				
	Rect Total																					
	Monoporosa Total																					
Porc. Esmaltado	Nat	x	1a																			
			3a																			
		Com																				
		R																				
		x Total																				
	Nat Total																					
	Rect+Pol+Sat		1a																			
			3a																			
			R																			
		Total																				
	Rect+Pol Total																					
	Porc. Esmaltado Total																					
Porc. Técnico	Nat	x	1a																			
			3a																			
		Com																				
		R																				
		x Total																				
	Nat Total																					
	Rect		1a																			
			R																			
		Total																				
	Rect Total																					
	Pol+S-Pol		1a																			
			R																			
		Total																				
	Pol+S-Pol Total																					
	Lap		1a																			
			3a																			
			R																			
			3a																			
		Total																				
	Lap Total																					
	Sat		1a																			
			3a																			
			R																			
		Total																				
	Sat Total																					
	Porc. Técnico Total																					

Vendedor

RESUMO POR FAMILIA/ACABAMENTO

Familia	RUBRICAS	REAL 2012				AC. NOVEMBRO 2013				PREVISÃO 2013				ORÇAMENTO 2014				% Var. ORÇ. 2012/ PREVISÃO 2011				% Var. ORÇ. 2012/ REAL 2010			
		M2 2012	Vr 2012	PM 2012	MD Vlr 2012	M2 2013	Vr 2013	PM 2013	MD Vlr 2013	M2 2013	Vr 2013	PM 2013	MD Vlr 2013	M2 2014	Vr 2014	PM 2014	MD Vlr 2014	M2	Vr	PM	MD Vlr	M2	Vr	PM	MD Vlr
Monopososa	Natural	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Rectificado	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Proc. Emaltizado	Natural	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Rectificado-Polido	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Proc. Técnico	Natural	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Rectificado	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Proc. Técnico	Polido-Semi Polido	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Lapado	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Proc. Técnico	Sacnado	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Sub-Total c/ Acabamento	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Proc. Técnico Total		0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Total Bases	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rappel		0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Geral		0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0	0	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
---	---	------	------	---	---	------	------	---	---	------	------	---	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Natural(Bases)-s/ Commodities																									
Commodities-Natural (Bases)																									
Restantes Acab. (Bases)																									
Decorados/Pecas																									
% Natural-s/ Commodities																									
% Commodities-Natural(Bases)																									
% Restantes Acab.																									
% Decorados/Pecas																									

Edices(Bases)																									
Figmentos(Bases)																									
Saturado(Bases)																									
Total																									
%																									

Vendedor

RESUMO POR TIPOLOGIA DE PRODUTO

Tipo	Familia/Apresentação	REAL 2012				A.C. NOVEMBRO 2013				PREVISÃO 2013				ORÇAMENTO 2014				% Var. Org. 2012/REAL 2010							
		M2 2012	Vlr 2012	PM 2012	MD M2 2012	MD VLR 2012	M2 2013	Vlr 2013	PM 2013	MD M2 2013	MD VLR 2013	M2 2013	Vlr 2013	PM 2013	MD M2 2013	MD VLR 2013	M2 2014	Vlr 2014	PM 2014	MD M2 2014	MD VLR 2014	M2	Vlr	PM	MD
Bases/ Acabamento s/ Commodities	Monopirosa /Natural																								
	Porc. Esmaltado /Natural																								
	Sub-Total																								
1-Total Bases/ Acabamento s/ Commodities																									
Bases/ Acabamento s/ Commodities	Monopirosa /Rectificada																								
	Porc. Esmaltado /Rect+Pol																								
	Porc. Técnico /Rect+Pol+Sat+Lap																								
2-Total Bases/ Acabamento s/ Commodities																									
3-Decorados/Pieças																									
Commodities	Edifer(Bases)																								
	Pigmentos(Bases)																								
	Saturno(Bases)																								
4-Total Bases Commodities																									
Total Geral R-3+3+4																									
RAPPEL																									
TOTAL (S/ RAPPEL)																									

% Bases sem Acabamento s/ Commodities	
% Bases com Acabamento s/ Commodities	
% Decorados	
% Commodities	

Vendedor		RESUMO POR FORMATO																								
		REAL 2012				AC. NOVENEMBRO 2013				PREVISÃO 2013				ORÇAMENTO 2014				% Var. ORÇ. 2012 / PREVISÃO 2011				% Var. Orç 2012 / REAL 2010				
FAMILIA		M2 2012	Vir 2012	PM 2012	MD M2 2012	MD VLR 2012	M2 2013	Vir 2013	PM 2013	MD M2 2013	MD VLR 2013	PM 2013	MD M2 2013	MD VLR 2013	M2 2014	Vir 2014	PM 2014	M2	Vir	PM	M2	Vir	PM	M2	Vir	PM
RUBRICAS																										
FORMATO																										
Monoporosa 20x20																										
Monoporosa Total																										
Proc. Esmaltado 10x60																										
Proc. Esmaltado Total																										
Proc. Técnico 10x120																										
Proc. Técnico Total																										
Total Bases																										
Decorados e Restantes																										
Decorados																										
Listeís Cortados																										
Rodapés e Degraus																										
Total Decorados/Peças																										
Rappel																										
Total Geral																										

Vendedor
RESUMO POR CLASSE E VALOR

Familia	Apresentação	Classe														
Monopososa	Natural	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Natural														
	Rect	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Rectificado														
	TOTAL	1+5Id														
		3+ Com														
		Ref														
	Total Monopososa															
Porc. Esmaltado	Natural	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Natural														
	Rect + Pol	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Rect + Pol														
	TOTAL	1+5Id														
		3+ Com														
		Ref														
	Total Porc. Esmaltado															
Porc. Técnico	Natural	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Natural														
	Rect; Pol; etc	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Rect + Pol														
	TOTAL	1+5Id														
		3+ Com														
		Ref														
	Total Porc. Técnico															
TOTAL	Natural	1+5Id														
Apenas Bases	3+ Com															
		Ref														
	Rect; Pol; etc	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Natural														
	SubTotal Rect + Pol	1+5Id														
		3+ Com														
		SubTotal Rect + Pol														
	TOTAL	1+5Id														
		3+ Com														
		Ref														
	TOTAL															

Vendedor					
RESUMO POR CLASSE EM %					
FAMILIA	ACABAMENTO	ESCOLHA			
Monoporosa	Natural	1a + Std Com 3a R			
	Total Natural				
	Rectificado	1a + Std Com 3a R			
	Total Rectificado				
Porc. Esmaltado	TOTAL	1a + Std Com 3a R			
	Natural	1a + Std Com 3a R			
	Total Natural				
	Rectificado	1a + Std Com 3a R			
Total Rectificado					
TOTAL		1a + Std Com 3a			
TOTAL PORC. ESMALTADO					
Porc. Técnico	Natural	1a + Std Com 3a R			
	Total Natural				
	Rectificado	1a + Std Com 3a R			
	Total Rectificado				
TOTAL		1a + Std Com 3a R			
TOTAL PORC. TÉCNICO					
TOTAL Apenas Bases	Natural	1a + Std Com 3a R			
	Total Natural				
	Rectificado	1a + Std Com 3a R			
	Total Rectificado				
TOTAL		1a + Std Com 3a R			
TOTAL					

Anexo E: Orçamento de Vendas Final

ORÇAMENTO VENDAS 2014										
RESUMO GLOBAL										
1. VENDAS POR MERCADO										
VENDAS			TOTAL ANO				ORÇ. 2014	% DESVIO		
MERCADO	-	UND	ORÇ. 2014	R 2013	2012	2011	% ACUM	R 2013	2012	2011
M. INTERNO	↑	Eur.								
M. EXPORTAÇÃO	↑	Eur.								
PALOPS	↑	Eur.								
TOTAL		Eur.								
M. INTERNO	↑	m2								
M. EXPORTAÇÃO	↑	m2								
PALOPS	↑	m2								
TOTAL		m2								
M. INTERNO	↑	€/m2								
M. EXPORTAÇÃO	↑	€/m2								
PALOPS	↑	€/m2								
TOTAL		€/m2								
M. INTERNO		%								
M. EXPORTAÇÃO		%								
PALOPS		%								

2. VENDAS POR TIPOLOGIA DE PRODUTO

VENDAS		TOTAL ANO				ORÇ. 2014	% DESVIO		
TIPOLOGIA DE PRODUTO	UNID	ORÇ. 2014	R 2013	2012	2011	% ACUM	R 2013	2012	2011
BASES (S/ ACAB)	↑ Eur.								
BASES (C/ACAB)	↑ Eur.								
DECORADOS	↑ Eur.								
COMMODITIES	↑ Eur.								
DIVERSOS	Eur.								
TOTAL	Eur.								
BASES (S/ ACAB)	↑ m2								
BASES (C/ACAB)	↑ m2								
DECORADOS	↑ m2								
COMMODITIES	↑ m2								
TOTAL	m2								
BASES (S/ ACAB)	0 €/m2								
BASES (C/ACAB)	0 €/m2								
DECORADOS	0 €/m2								
COMMODITIES	0 €/m2								
TOTAL	€/m2	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

% m2 vendidos		ORÇ. 2014	2013	2012	2011
BASES (s/ Acab)	%				
BASES (c/ Acab)	%				
DECORADOS	%				
COMMODITIES	%				

% Vendas em Euros		ORÇ. 2014	2013	2012	2011
BASES (s/ Acab)	%				
BASES (c/ Acab)	%				
DECORADOS	%				
COMMODITIES	%				

3. VENDAS POR FAMILIA/TIPOLOGIA DE PRODUTO

VENDAS			TOTAL ANO				% DESVIO			
FAMILIA/TIPOLOGIA PRODUTO	-	UMD	ORÇ. 2014	R 2013	2012	2011	%	R 2013	2012	2011
MONOPOROSA	↑	Eur.								
Natural	↑	Eur.								
Rectificado	↑	Eur.								
P. ESMALTADO	↑	Eur.								
Natural	↑	Eur.								
Rectificado (Outros Acab.)	↑	Eur.								
P. TÉCNICO	↑	Eur.								
Natural	↑	Eur.								
Rectificado	↑	Eur.								
Polido; S-Pol; Outros Acab,	↑	Eur.								
DECORADOS	↑	Eur.								
COMMODITIES	↑	Eur.								
<i>DIVERSOS</i>		Eur.								
TOTAL		Eur.								
MONOPOROSA	0	€/m2								
Natural	0	€/m2								
Rectificado	0	€/m2								
P. ESMALTADO	0	€/m2								
Natural	0	€/m2								
Rectificado (Outros Acab.)	0	€/m2								
P. TÉCNICO	0	€/m2								
Natural	0	€/m2								
Rectificado	0	€/m2								
Polido; S-Pol; Outros Acab,	0	€/m2								
DECORADOS	0	€/m2								
COMMODITIES	0	€/m2								
TOTAL		€/m2	0.00	0.00	0.00	0.00		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

4. VENDAS POR FORMATO

VENDAS			TOTAL ANO				ORÇ. 2014	% DESVIO		
FORMATO	-	UND	ORÇ. 2014	R 2013	2012	2011	% ACUM	R 2013	2012	2011
PT: 60X60	↑	Eur								
PT: 30X60	↑	Eur								
PT: 30X30	↑	Eur								
MB: 30x60	↑	Eur								
PE: 33x33	↑	Eur								
PT: 45X45	↑	Eur								
PT: 60X120	↑	Eur								
MB: 30x45	↑	Eur								
MB: 20X40	↑	Eur								
PT: 15x120	↑	Eur								
RESTANTES FORMATOS	↑	Eur								
DECORADOS	↑	Eur								
TOTAL		Eur.								
PT: 60X60	0	Eur/m2								
PT: 30X60	0	Eur/m2								
PT: 30X30	0	Eur/m2								
MB: 30x60	0	Eur/m2								
PE: 33x33	0	Eur/m2								
PT: 45X45	0	Eur/m2								
PT: 60X120	0	Eur/m2								
MB: 30x45	0	Eur/m2								
MB: 20X40	0	Eur/m2								
PT: 15x120	0	Eur/m2								
RESTANTES FORMATOS	0	Eur/m2								
DECORADOS	0	Eur/m2								
TOTAL		€/m2	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		0.0%	0.0%	0.0%
			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Anexo F: Preparação do Orçamento de Produção

PREPARAÇÃO ORÇAMENTO PRODUÇÃO 2014												
1. PRODUÇÃO POR UNIDADE/TIPOLOGIA PRODUTO												
FORMATO/TIPOLOGIA	ORÇAMENTO 2014 PRODUÇÃO				2013		2012		% 1**STD+RIP			
	PRODUÇÃO BRUTA	CONSUMOS INTERNOS	PRODUÇÃO LIQUIDA	M2 VENDAS	PRODUÇÃO BRUTA	% VAR.	PRODUÇÃO BRUTA	% VAR.	ORÇ. 2014	2013	2012	2011
UNIDADE 1												
Natural												
MB Natural												
PE Natural												
Rectificado												
MB Rect.												
PE Rect.												
TOTAL U1												
UNIDADE 2												
Natural												
PE Natural												
PT Natural												
Rectificado												
PE Rect.												
PT Rect.												
TOTAL U2												
UNIDADE 4 + BMR												
Nat												
Rect.												
Pol. + Semi - Polido												
Outros Acab												
TOTAL U4												
UNIDADE 5												
Decorados Base												
Decorados Peça												
TOTAL U5												
EXTERIOR												
TOTAL GERAL												

PREPARAÇÃO ORÇAMENTO PRODUÇÃO 2014 (INDICADORES)

1. INDICADORES PRODUÇÃO POR UNIDADE

	% 1**STD+RIP			% QUEBRAS PRODUÇÃO			
	ORÇ. 2014	2013	2012	ORÇ. 2014	2013	2012	2011
-							
UNIDADE 1							
UNIDADE 2							
UNIDADE 4 + BMR							
UNIDADE 5							
ACAB. EXTERIOR							
TOTAL							

Unidade 4		Porc. Esmaltado		Nat		1a		3a		Com		R		x Total	
Nat Total		Rect/Pol		1a		3a									
Rect Total															
Total Porc. Esmaltado															
Porc. Técnico		Rect		1a		R		Rip							
x Total															
Rect Total		Pol/S-Pol		1a		3a		R		Rip					
Total															
Sat Total		Lap		1a		Rip									
Total															
Lap Total															
Total Porc. Técnico															
Unidade 4															
Unidade 5		Porc. Esmaltado		Nat		1a		3a		Com		R		x Total	
Nat Total		Rect		1a		3a									
Rect Total															
Total Porc. Esmaltado															
Porc. Técnico		Rect		1a		3a		Com		R					
Total															
Rect Total															
Total Porc. Técnico															
Decorados		Decorados e Outros-REV/GRES		Listelos Decorados-REV/GRES		Rodapes e Degraus-REV/GRES									
Total Decorados Un.5															
Unidade 5															

Bases Total																				
Decorados Total																				
Total Geral																				
Mercadorias	Decorados																			
	Decorados e Outros-MERCADORIAS																			
	Listrelos Decorados-MERCADORIAS																			
	Rodapes e Degraus-MERCADORIAS																			
Total Decorados MERCADORIAS																				
Mercadorias																				
Total Geral (com MERCADORIAS)																				

PRESSUPOSTOS ORÇAMENTO 2014

A) QUEBRAS PRODUÇÃO

QUEBRAS	2012	2013	ORÇ. 2014
UNIDADE 1			
UNIDADE 2			
UNIDADE 4			
UNIDADE 5			
TOTAL			

B) REPARTIÇÃO PRODUÇÃO MENSAL

MÊS	VENDAS		PRODUÇÃO	
	DIAS ÚTEIS	SAZONALIDADE	SAZONALIDADE	
JANEIRO	22.00			
FEVEREIRO	20.00			
MARÇO	20.00			
ABRIL	20.00			
MAIO	21.00			
JUNHO	20.00			
JULHO	23.00			
AGOSTO	20.00			
SETEMBRO	22.00			
OUTUBRO	23.00			
NOVEMBRO	20.00			
DEZEMBRO	21.00			
TOTAL	252.00	0.0%	0.0%	

C) PESO POR FORMATO

FORMATO	2012	2013	ORÇAMENTO 2014
Monoporosa			
x			
y			
Porc. Esmaltado			
x			
y			
Porc. Técnico			
x			
y			
Decorados (Peças)			
Decorados e Restantes			
Listelos Cortados			
Rodapés e Degraus			
Mercadorais			
Decorados e Restantes			
Listelos Cortados			

D) VARIAÇÃO STOCK

Δ STOCK		ORÇ. 2014
Monoporosa	medida de variação em %	
Porc. Esmaltado	medida de variação em %	
Porc. Técnico	medida de variação em %	
Ripasse	medida de variação em %	

E) REPARTIÇÃO PRODUÇÃO POR UNIDADE

<i>REPARTIÇÃO</i>		<i>ORÇ. 2014</i>
PE Natural 33x33/30x60 (U1U2)		
U1	ok	
U2	ok	
...	ok	
...	ok	
...	ok	
...	ok	
...	ok	

Anexo H: Controlo mensal do Gás

CONSUMO GÁS POR PONTO RECOLHA (m3/m2)

ÍNDICE

PONTO RECOLHA	Jan	Fev	Mar	Abr	1º TRIM	1º SEM	AC. ABRIL 2014				2013	2012	2011	% Ac. 2014 -2013	% Ac. 2014 2012
							2014	2013	% DESVIO	% TOTAL					
1 UNIDADE 1															
SECADORES															
SECADOR 1															
SECADOR 2															
SECADOR 3															
SECADOR 7															
SECADOR 9															
SECADOR 10															
FORNOS															
FORNO F															
FORNO G1+G2															
2 UNIDADE 2															
SECADORES															
SECADOR 1															
SECADOR 2															
SECADOR 3															
SECADOR 4															
SECADOR 5															
SECADOR 6															
FORNOS															
FORNO 1															
FORNO 2															
3 UNIDADE 3															

NOTA: consumo total de cada unidade, divide o consumo de fornos + secadores pela produção média destes 2 pontos recolha

Anexo I: Mapa de Investimentos

Rúbricas	Realizado	Orçamento-2014	Início/Aquisição	Centro de Custo
1. Propriedades de Investimento				
1.1-Terrenos				
0x90	0,00	0,00		
1.2-Edifícios e Outras Construções				
Total Edifícios:	0,00	0,00		
1-Total Propriedades de Investimento	0,00	0,00		
2. Activo Fixo Tangível				
2.1-Terrenos				
Total Terrenos:	0,00	0,00		
2.2-Edifícios e Outras Construções				
...				
Total Edifícios e Outras Construções:	0,00	0,00		
2.3-Equipamento Básico				
2.3.1 Investimento em Curso 2013				
...	0,00			
Total Investimento em Curso 2013:	0,00	0,00		
2.3.2 Investimento Geral 2014				
...				
Total Investimento Geral 2014:	0,00	0,00		
2.3.3 Projeto 2013/2015				
2.3.3.1 Em curso de 2013				
...				
Total em curso 2013:	0,00	0,00		
2.3.3.2 Aquisições 2014				
...				
Total aquisições 2014:	0,00	0,00		
Total Revipol Qren Si Inovação 2013/2015:	0,00	0,00		
Total Equip. Básico:	0,00	0,00		
2.4-Equipamento Transporte				
...				
Total Equip. Transporte:	0,00	0,00		
2.5-Equipamento Administrativo				
...				
Total Equip. Administrativo:	0,00	0,00		
2.6-Taras e Vasilhame				
Total Taras e Vasilhame:	0,00			
2.7-Outros Activos Tangíveis				
Total Outros Act. Tangíveis:	0,00	0,00		
2-Total Activo Tangível	0,00	0,00		
3. Activo Intangível				
3.1-Marcas + Estudos e Projectos + Licenças				
...				
Total Marcas:	0,00	0,00		
3-Total Activo Intangível	0,00	0,00		
TOTAL INVESTIMENTOS 1+2+3	0,00	0,00		
4. Conservação Plurianual (Imputação Gastos do Exercício+Gastos a Reconhecer na Conta 2819)				
Rúbricas	Imput.+Ct 2819	Orçamento-2014	Início/Aquisição	Centro de Custo
4.1-Conservação Plurianual				
...				
Total Conservação Plurianual (*)	0,00	0,00		
4-Conservação Plurianual	0,00	0,00		
TOTAL INVESTIMENTOS+CONS. PLURIA. 1+2+3+4	0,00	0,00		
(*) - valor imputado como gasto ao exercício de 2014:	0,00			

Anexo J: Mapa de desinvestimentos

Data	Bem	Localização	Val. Aquis./Reav.	Val. Líquido	Val. Venda / Cedência	+/- Valia
1. PROPRIEDADES DE INVESTIMENTO:						
Total Propriedades de Investimento (1):			0,00	0,00	0,00	0,00
2. ACTIVO FIXO TANGÍVEL						
2.1 DESINVESTIMENTOS P/ VENDA:						
SUB-TOTAL DESINVESTIMENTOS P/ VENDA:			0,00	0,00	0,00	0,00
2.2 DESINVESTIMENTOS P/ ABATE:						
SUB-TOTAL DESINVESTIMENTOS P/ ABATE:			0,00	0,00	0,00	0,00
Total Activo Fixo Tangível (2):			0,00	0,00	0,00	0,00
3. ACTIVO INTANGÍVEL:						
3.1 DESINVESTIM. P/ VENDA:						
3.2 DESINVESTIM. P/ ABATE/DEVOLUÇÃO:						
Total Activo Intangível (3):			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GERAL (1)+(2)+(3):			0,00	0,00	0,00	0,00