



Ficha de Exercício sobre Gestão Orçamental

I

A **AHOOB, Lda.** é uma empresa que se dedica a compra e venda de brinquedos para criança. A empresa pretende introduzir o controle orçamental trimestral. Os dados disponíveis para suporte ao processo de elaboração do orçamento são:

As vendas do ano passado e as projectadas são as seguintes:

Outubro (real)	20.000	Março	60.000
Novembro (real)	24.000	Abril	40.000
Dezembro(real)	28.000	Maió	36.000
Janeiro	35.000	Junho	32.000
Fevereiro	45.000	Julho	30.000

Para este ano a previsão é de que os preços de venda e compra sejam os seguintes:

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março
Preço de Venda	15,00	20,00	25,00
Preço de Compra	15,00	18,00	20,00

A empresa sempre estimou as existências finais em 75% das vendas do mês seguinte, em unidades.

As políticas para o pagamento das compras e recebimento das vendas são as seguintes:

- ✓ Os saldos relativos a dívidas aos fornecedores do ano passado serão pagos na seguinte modalidade: 40% em Janeiro, 30% nos meses seguintes. Neste ano as compras são pagas da seguinte forma: 50% no mês de compras e 25% em cada um dos meses seguintes.
- ✓ Neste ano os saldos relativos as vendas do ano passado serão cobrados na seguinte modalidade: 40% em janeiro e 30% nos meses seguintes e em relação as vendas deste ano, a política será: 60% no mês da venda e 20% nos meses seguintes.
- ✓ Os Dividendos devidos aos sócios serão liquidados no mês de Janeiro

Os custos operacionais mensais previstos são abaixo apresentados:

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março
Variáveis	184.960,00	271.560,00	405.660,00
Fixos			
Seguros	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Rendas	5.000,00	5.000,00	5.000,00

Todos os custos operacionais são pagos durante o mês, a dinheiro.

O balanço da empresa em 31 de Dezembro era o seguinte:

ACTIVO		PASSIVO	
Disponibilidades	107.000	Fornecedores	172.000
Clientes	320.000	Cred Socios (dividendos)	28.000
Livranças a Receber	60.000	Capital Social	484.900
Mercadorias	147.000	Lucros Retidos	294.500
Activo fixo Liquido	345.400		
Total do Activo	979.400	Total do Passivo	979.400

Pretende-se:

- O orçamento de Vendas para o primeiro trimestre
- O orçamento de Compras para o primeiro trimestre
- O orçamento de Tesouraria para o mês de Janeiro apenas.

II

A empresa “*Bassopa, L.da*”, produz o produto “*Baspa*”. Nos últimos meses, esta empresa tem experimentado grandes dificuldades de coordenar as actividades dos seus vários departamentos, o que tem resultado na ruptura de *stocks*, perda de clientes e perda de encomendas, para não nos referirmos às evidentes implicações sobre a sua situação económico-financeira.

Para ultrapassar estes problemas, o director da empresa decidiu criar um órgão encarregue pela elaboração e controlo do plano de actividades e orçamento. O primeiro orçamento respeitava ao segundo trimestre do ano findo.

As informações recolhidas para o efeito são as seguintes:

Vendas

As vendas do primeiro trimestre foram de 30.000 unidades. As vendas dos três meses passados (reais) e as dos meses seguintes (previstas) são as seguintes (em unidades):

Janeiro (reais)	6.000	Maió (previstas)	35.000
Fevereiro (reais)	10.000	Junho (previstas)	50.000
Março (reais)	14.000	Julho (previstas)	45.000
Abril (previstas)	20.000	Agosto (previstas)	30.000

Ao todo, a empresa planificou um nível de produção e vendas de 250.000 unidades.

Materiais Directos

São utilizados dois tipos de materiais na produção do produto. Os dados respectivos aos materiais são os seguintes:

Designação	Unidade de material /unidade de produto	Custo unitário	Existências finais (31 de Março)
Material A	4 Kgs	\$5.00	46.000 Kgs
Material B	9 metros	\$2.00	69.000 metros

Em alguns momentos, o material A escasseia. Por isso, a empresa definiu como política adquirir até ao fim do mês, pelo menos 50% das necessidades deste material relativos ao mês seguinte. O material B é mais fácil de adquirir. Por isso, apenas 1/3 das necessidades do mês seguinte são adquiridas até ao fim de cada mês.

Mão-de-obra Directa

As matérias-primas são transformadas em três departamentos de produção. A informação relativa à mão-de-obra de cada departamento é fornecida no quadro abaixo:

Departamento	Horas de MOD /Produto Acabado	Custo Unitário /Hora de MOD
Preparação	0.75	\$6.00
Produção	2.80	\$4.00
Acabamento	0.25	\$8.00

Gastos Gerais de Fabrico

A empresa produziu 32.000 unidades no primeiro trimestre do ano. Os gastos gerais de fabrico variáveis reais incorridos nesse período são apresentados abaixo.

Fornecimentos externos	57.000
Serviços externos	31.000
Mão-de-obra indirecta	16.000
Outros	8.000
Total	112.000

Cálculos estatísticos demonstram que existe uma forte correlação (97%) entre os gastos gerais de fabrico e a produção. Os gastos gerais de fabrico reais incorridos nos primeiros três meses totalizaram \$1.170.000. A empresa orçamentou os GGF fixos anuais da seguinte forma:

Mão-de-Obra Indirecta	872.000
Impostos (Cont. Predial)	143.000
Amortizações	2.910.000
Seguros	631.000
Outros	72.000
Total	4.628.000

Existências finais de Produtos Acabados

As existências finais de produtos acabados desejadas são de 20% das vendas estimadas do mês seguinte. A empresa tinha em armazém 4.000 unidades de Baspa em 31 de Março.

Pretende-se:

1. Preparação do orçamento de produção para o segundo trimestre;
2. Preparação do orçamento de compras de materiais em quantidade e valor, para cada tipo de material;
3. O orçamento de Mão-de-obra em horas e em valor (basta apresentar os valores totais).

III

A Xibonecana, **Lda.** é uma empresa que se dedica a compra e venda de brinquedos para criança. A empresa pretende introduzir o controle orçamental trimestral. Os dados disponíveis para o suporte ao processo de elaboração do orçamento são:

As vendas do ano passado e as projectadas são as seguintes:

Outubro (real)	20.000	Março	60.000
Novembro (real)	24.000	Abril	40.000
Dezembro(real)	28.000	Maiο	36.000
Janeiro	35.000	Junho	32.000
Fevereiro	45.000	Julho	30.000

Para este ano a previsão é de que os preços de venda e compra sejam os seguintes:

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março
Preço de Venda	20,00	24,00	28,00
Preço de Compra	10,00	14,00	18,00

A empresa sempre estimou as existências finais em 70% das vendas do mês seguinte, em unidades.

As políticas para o pagamento das compras e recebimento das vendas são as seguintes:

- ✓ Os saldos relativos a dívidas aos fornecedores do ano passado serão pagas na seguinte modalidade: 40% em Janeiro, 30% nos meses seguintes. Neste ano as compras são pagas da seguinte forma: 50% no mês de compras e 25% em cada um dos meses seguintes.
- ✓ Neste ano os saldos relativos as vendas do ano passado serão cobrados na seguinte modalidade: 40% em Janeiro e 30% nos meses seguintes e em relação as vendas deste ano, a política será: 60% no mês da venda e 20% nos meses seguintes.
- ✓ Os Dividendos devidos aos sócios serão liquidados no mês de Janeiro

Os custos operacionais mensais previstos são abaixo apresentados:

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março
Custo com o Pessoal	184.960,00	271.560,00	405.660,00
Seguros	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Rendas	5.000,00	5.000,00	5.000,00

Todos os custos operacionais são pagos durante o mês, a dinheiro.

O balanço da empresa em 31 de Dezembro era o seguinte:

ACTIVO		PASSIVO	
Disponibilidades	107.000	Fornecedores	172.000
Clientes	320.000	Cred Socios (dividendos)	28.000
Livranças a Receber	60.000	Capital Social	484.900
Mercadorias	147.000	Lucros Retidos	294.500
Activo fixo Liquido	345.400		
Total do Activo	979.400	Total do Passivo	979.400

Pretende-se:

- d) O orçamento de Vendas para o primeiro trimestre;
- e) O orçamento de Compras para o primeiro trimestre;
- f) O orçamento de tesouraria do mês de Janeiro apenas;
- g) A Demonstração de Resultados Previsional.

IV

O balanço da empresa Xitende, Lda. no início do ano 1999 era:

<i>Activo</i>	<i>Valor</i>
Disponibilidade	8 000
Clientes	72 000
Existências	30 000
Imobilizado Líquido	500 000
TOTAL	610 000
<i>Passivo + Situação Líquida</i>	
Fornecedores	90 000
Livranças a pagar	15 000
Capital Social	420 000
Lucros retidos	85 000
TOTAL	610 000

Outras Informações:

- As dívidas do ano passado de clientes serão completamente recebidas neste ano;
- Durante o ano as compras ascenderão a 200.000 sendo apenas pagas a pronto 40%;
- As existências finais de mercadorias serão de 40.000;
- A empresa espera atingir um volume de vendas de 250.000, sendo 62% cobrados durante o ano;
- As dívidas do ano passado aos fornecedores serão completamente pagas neste ano;
- As livranças serão completamente pagas no fim do ano, gerando juros de 500;
- A empresa subscreverá novas livranças durante o ano no valor de 18 000;
- Haverá um investimento adicional em equipamento no início do ano de 9.000 (integralmente pago em numerário);
- O imobilizado líquido no final de ano ascenderá a 492 333;
- Os restantes custos operacionais ascenderão a 51 000 sendo integralmente pagos no ano.

Pretende-se:

1. Orçamento de Tesouraria;
2. Demonstração de Resultados Previsional;
3. Balanço Previsional; e
4. Mapa de Fluxos Financeiros Previsional

V

A *BRANCH, LDA* é uma empresa em franca expansão que detém um "Franchising" exclusivo de distribuição de Camisetas de marca "Polo". As vendas têm crescido rapidamente nos últimos anos. A empresa pretende introduzir o controle orçamental trimestral, pelo que há necessidade de preparar os orçamentos para os próximos três meses, começando de Janeiro.

Os dados disponíveis para suporte ao processo de elaboração do orçamento são:

A empresa deseja um saldo mínimo de tesouraria no fim de cada mês de \$10.000. O produto Polo é vendido ao retalhista por \$8.00/unidade. As vendas recentes e projectadas, em unidades, são as seguintes:

Janeiro (reais)	20.000	Junho (previstas)	60.000
Fevereiro (reais)	24.000	Julho (previstas)	40.000
Março (reais)	28.000	Agosto (previstas)	36.000
Abril (previstas)	35.000	Setembro (previstas)	32.000
Maior (previstas)	45.000	Outubro (previstas)	30.000

As vendas projectadas atingem os níveis mais altos antes e depois de Junho por causa do dia do pai. As existências finais são estimadas em 90% das vendas do mês seguinte, em unidades. Cada camiseta custa \$5.00 à empresa.

As compras são pagas da seguinte forma: 50% no mês de compra, e os restantes 50% no mês seguinte. Todas as vendas são feitas a crédito, sem descontos, pagáveis a 15 dias. Contudo, a empresa, segundo os dados dos meses anteriores, chegou à conclusão de que, na prática, apenas 25% das vendas é que são cobrados no mês da venda, os 50% seguintes são recebidos no mês seguinte, e os restantes 25% no segundo mês após a venda.

Os custos operacionais mensais são abaixo apresentados:

Variáveis	
Comissões sobre vendas	\$1.00/Camisete
Fixos	
Salários e ordenados	22.000
Fornecimentos e serviços externos	14.000
Seguros	1.200
Amortizações	1.500
Outros	3.500

Todos os custos operacionais são pagos durante o mês, a dinheiro, com excepção das amortizações. No início do ano, a empresa pagou 14.400 de prémios de seguro anual. Novos activos fixos serão comprados no mês de Maio por 25.000 a dinheiro. A empresa declara dividendos de 12.000 em cada trimestre, pagáveis no primeiro mês do trimestre seguinte.

A empresa pode conseguir crédito bancário à taxa de 12% ao ano. Todos os empréstimos devem ser feitos no início do mês, e o pagos no fim do mês. A amortização do capital deve ser feita em múltiplos de \$1.000. Os empréstimos e o pagamento de juros podem ser feitos em qualquer montante.

Os juros são calculados e pagos no fim de cada trimestre. A política financeira da empresa é de usar os excessos da tesouraria para pagar os empréstimos o mais rápido possível.

O Balanço da empresa em 31 de Março é o seguinte:

Activo	
Disponibilidades	14.000
Clientes (\$48.000 de Fevereiro e \$168.000 de Março)	216.000
Mercadorias (31.500 unidades)	157.000
Antecipações Activas (Seguros)	14.400
Activo Fixo Líquido	172.700
Total do Activo	574.600
Passivo + Situação Líquida	
Fornecedores	85.750
Credores Sócios (dividendos por pagar)	12.000
Capital Social	300.000
Lucros Retidos	176.850
Total do Passivo + Situação Líquida	574.600

Pedido: prepare o orçamento trimestral da empresa, incluindo os seguintes detalhes:

1. a) O Orçamento de Vendas por mês e total;
b) O Mapa dos Recebimentos mensais estimados;
c) O Orçamento de Compras por mês e total;
d) O Mapa dos Desembolsoa, por mês e total, para as compras;
2. O Orçamento da Tesouraria, evidenciando os valores por mês e total;
3. A Demonstração dos Resultados Previsionais em 30 de Junho.
4. O Balanço Previsional em 30 de Junho;
5. O Mapa dos Fluxos Financeiros Previsional, em 30 de Junho.

VI

A “*TIP TOP, LDA*” é uma empresa industrial constituída no início do ano passado. Após um ano de experiência e consolidação no mercado, a empresa pretende introduzir o controle orçamental trimestral começando de Janeiro.

Os dados disponíveis para suporte ao processo de elaboração do orçamento são:

A empresa fabrica o produto X a partir das matérias A e B.

O processo de produção encontra-se organizado em três secções principais a saber:

- Preparação
- Produção
- Acabamentos

As matérias-primas são preparadas na **Secção de Preparação**. Posteriormente são enviadas para a **Secção de Produção** onde sofrem processos de transformação. Após a transformação são enviadas a **Secção de Acabamentos** para últimos afinamentos.

As **vendas** do ano passado e as projectadas por unidade são as seguintes:

Outubro (reais)	20.000	Março	60.000
Novembro (reais)	24.000	Abril	40.000
Dezembro (reais)	28.000	Maiο	36.000
Janeiro	35.000	Junho	32.000
Fevereiro	45.000	Julho	30.000

Relativamente à política de *stocks*, no ano passado a empresa não constituía *stocks*, o que originou diversas rupturas e atrasos no fornecimento aos clientes.

Para este ano, a empresa estima que os *stocks* finais deverão ser de 20% das vendas do mês seguinte, em unidades.

Consumo de Matérias-primas:

- MP A: 1,5 unidades consumidas por unidade produzida;
- MP B: 2,5 unidades consumidas por unidade produzida.

A empresa detém um contrato de fornecimento de matérias-primas.

De acordo com o contrato, a partir de Janeiro os custos unitários das matérias-primas serão agravados em 10% para a Matéria A e em 15% para a matéria B.

O fornecedor de matérias-primas encontra-se sediado no estrangeiro, e a experiência do ano passado mostra que por vezes verifica-se alguns atrasos no fornecimento devido a constrangimentos nos processos de importação.

Assim a empresa irá aprovisionar as existências finais de matérias-primas em 40% do consumo do mes seguinte.

De acordo com o contrato a empresa beneficia de crédito de 30 dias.

Mão-de-obra Directa

- Preparação: 1,5 horas por unidade preparada
- Transformação: 3 horas por unidade transformada
- Acabamentos: 1,25 horas por unidade acabada.

Os custos de mão-de-obra são os seguintes:

- Preparação: 2 um por hora
- Produção: 5 um por hora
- Acabamentos: 0,5 um por hora

Gastos Gerais de Fabrico

Variáveis: 3 um por unidade produzida

Fixos:

- Electricidade: 12.000 um por ano
- Mão-de-obra Indirecta: 240.000 um por ano
- Amortizações: vide detalhes de imobilizado.

Os GGF são aplicados à produção pelo método de **Duodécimos**.

O sistema de custeio para valorização da produção é **Custeio Total**.

O balanço da empresa em 31 de Dezembro é o seguinte:

Activo	Valores
Disponibilidades	83,500
Clientes	216,000
Matéria Prima A (2.000 unidades)	60,000
Matéria Prima B (4.000 unidades)	80,000
Produtos Acabados	0
Activo fixo liquido	75,000
Total do activo	514,500
Passivo e Situação Liquida	
Fornecedores	86,000
Capital Social	251,500
Lucros Retidos	177,000
Total do Activo e Sit. Liquida	514,500

Ficha de Imobilizado

Descrição	Custo histórico	Taxa AMRT Anual
Maquina de Preparação	21,000	25%
Mobiliario administrativo	10,000	20%
Maquina de produção	55,000	25%
Equipamento do sector de Vendas	5,000	20%
Maquina de Acabamentos	8,000	25%
Total	99,000	

OBS:

1. Depreciação por quotas constantes
2. O imobilizado foi adquirido todo no inicio do ano passado

Pretende-se:

O orçamento trimestral da empresa, incluindo os seguintes detalhes:

- Programa de Produção;
- Programa de compras de matérias-primas;
- Orçamento de compras de matérias-primas;
- Mapa de desembolsos para compras;
- Orçamento do custo de produção.

VII

A **YUNNY, LDA** uma empresa com sede em *Manjacaze* em franca expansão detém um "*Franchising*" exclusivo de distribuição de Camisetas de marca "*SHYRLEY*" no mercado nacional. As suas vendas têm crescido rapidamente nos últimos meses. A empresa pretende introduzir o controle orçamental trimestral, pelo que há necessidade de preparar os orçamentos para os próximos três meses, começando de Janeiro. Os dados disponíveis para suporte ao processo de elaboração do orçamento são:

A empresa deseja um saldo mínimo da tesouraria no fim de cada mês de 150.000. As vendas do ano passado e as projectadas por unidade são as seguintes:

Outubro (real)	20.000	Março	60.000
Novembro (real)	24.000	Abril	40.000
Dezembro (real)	28.000	Maio	36.000
Janeiro	35.000	Junho	32.000
Fevereiro	45.000	Julho	30.000

O preço de venda no ano passado foi de 5.

Os preços de venda e de compra de cada camiseta terão a seguinte evolução:

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março
Preço de Venda	10	?	?
Preço de Compra	5	7	9

O preço de compra em Fevereiro e Março foi superior em 40% e 80% em relação ao mês de Janeiro respectivamente.

O preço de venda em Fevereiro e Março foi superior em 20% e 40% em relação ao mês de Janeiro respectivamente.

Relativamente a política de stocks, no ano passado a empresa sempre estimou as existências finais em 70% (no máximo) das vendas do mês seguinte, em unidades. Neste ano a política será mantida e adopta o critério de valorização de existências será **LIFO**.

As políticas para o pagamento das compras e recebimento das vendas são as seguintes:

- Os saldos relativos à dívidas aos fornecedores do ano passado serão pagas na seguinte modalidade: 40% em Janeiro, 30% nos meses seguintes. Neste ano as compras são pagas da seguinte forma: 50% no mês de compras e 25% em cada um dos meses seguintes.
- A política de cobranças das vendas no ano passado estabelecia que 20% no mês da venda, 40% nos meses seguintes.
- Neste ano os saldos relativos às vendas do ano passado serão cobrados na seguinte modalidade: 40% em Janeiro e 30% nos meses seguintes e em relação as vendas deste ano, a política será: 60% no mês de venda e 20% nos meses seguintes.

Os custos operacionais mensais previstos são abaixo apresentados:

Descrição	Janeiro	Fevereiro	Março
Variáveis			
Comissões sobre vendas (por camiseta)	1.25	1.85	2.45
Salários e ordenados	26.640	28.920	29.860
Fornecimentos e serviços externos	16.340	17.460	18.220
Outros Custos	5.750	6.150	7.750
Fixos			
Seguros	2.400	2.400	2.400
Amortizações	2.500	?	?

Todos os custos operacionais são pagos durante o mês, a dinheiro com exceção das amortizações e dos seguros.

No início do ano passado a empresa pagou 57.600 de seguros para 24 meses.

A empresa declara dividendos (caso haja lucros) de 14.000 cada trimestre, pagáveis no segundo mês do trimestre seguinte.

Joãozinho Mangavha, cliente que havia sido considerado incobrável em anos anteriores, apresentou-se em Dezembro findo e prometeu pagar integralmente a sua dívida no valor de 350.000 em meados de Março.

A empresa pretende renovar o seu parque de equipamentos pelo que procederá ao abate de uma máquina que se encontra tecnologicamente obsoleta. A referida máquina foi adquirida por 20.000 e sofria uma amortização mensal de 200, as amortizações acumuladas montavam a 3.000. A empresa já negociou com a sucata **Carlos Silva, Lda** que pagará pela máquina 15.000. Durante o mês de Janeiro o equipamento continuará em funcionamento sendo abatido no início do mês de Fevereiro.

Em substituição da máquina alienada a empresa adquirirá uma nova máquina por 60.000 no início de Março, sendo o pagamento fraccionado em duas parcelas iguais, uma em Março e outra no mês seguinte. A vida útil desta máquina foi estimada em 5 anos.

YUNNY WYSLEY sócio da empresa, pretende aumentar a sua quota no capital social da empresa pelo que irá subscrever uma nova quota de \$60.000 em Janeiro. Para realização do capital entregará a empresa 10 mil Camisetas de marca "**SHYRLEY**" no início do mês de Fevereiro avaliadas a \$5 dólares cada e um cheque sobre o BIM no valor de 10.000 (cobrável a 30 de Maio). As partes acordam a aplicação de uma taxa mensal de 18% sobre o valor remanescente de realização de capital (capitalização simples).

A empresa negociou com o banco "inovação" o desconto das livranças que se encontram em carteira (as livranças venciam em Junho). Da negociação resultou que no início do mês de Fevereiro o Banco tomará as letras da empresa contra pagamento de apenas 80% do seu valor, ficando os restantes 20% como comissão da antecipação de pagamento a favor do banco.

A empresa pode conseguir crédito bancário a taxa mensal de 10% . Todos os empréstimos devem ser feitos no início do mês, e o pagamento no fim do mês. O pagamento de juros pode ser feita em qualquer montante desde que haja disponibilidade de tesouraria.

Os juros são calculados e pagos no fim de cada mês caso haja disponibilidade. Os juros são calculados em regime de Capitalização Simples (não acumulação de juros ao capital). A política financeira da empresa é de usar os excessos de tesouraria para pagar os empréstimos o mais rapidamente possível.

O balanço da empresa em 31 de Dezembro era o seguinte:

Balanço a 31 de Dezembro

	Dezembro
Disponibilidades 53,500.00	
Cientes	?
Livranças a receber	30,000.00
Mercadorias (?)	?
Antecipações activas (seguros)	28,800.00
Activo fixo	212,700.00
Amortizações Acumuladas	-40,000.00
Total do activo	?
Passivo e Situação Líquida	
Fornecedores 86,000.00	
Credores Sócios (dividendos a pagar)	14,000.00
Capital Social	242,450.00
Resultado do Exercício	0.00
Lucros Retidos	176,050.00
Total do Activo e Sit. Líquida	518,500.00

Pedido: prepare o orçamento trimestral da empresa, incluindo os seguintes detalhes:

1. a) O Orçamento de Vendas por mês e total;
 - a. O Mapa dos Recebimentos mensais estimados;
 - b. O Orçamento de Compras por mês e total;
 - c. O Mapa dos Desembolsoa, por mês e total, para as compras;
2. O Orçamento da Tesouraria, evidenciando os valores por mês e total;
3. A Demonstração dos Resultados Previsionais em 30 de Junho.
4. O Balanço Previsional em 30 de Junho;
5. O Mapa dos Fluxos Financeiros Previsional, em 30 de Junho.