



João Pedro Vicente Veiga

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Coimbra, novembro de 2023



João Pedro Vicente Veiga

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Especialista Ana Isabel da Costa Natividade Rodrigues.

Coimbra, novembro de 2023

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do projeto.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

PENSAMENTO

“Descobrir consiste em olhar para o que
todas as pessoas estão a ver e
pensar numa coisa diferente”

Roger Von Oech

DEDICATÓRIA

À minha família, pela ajuda e dedicação
na conquista de mais uma vitória na minha vida,
em especial à minha namorada Patrícia

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a participação e colaboração de diversas pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse ao fim de mais esta etapa do meu percurso académico.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Especialista Ana Rodrigues pela sua disponibilidade, compreensão, auxílio e partilha de conhecimentos ao longo do período de realização deste trabalho.

Quero agradecer também à *Europrice* por me ter concedido a oportunidade de realizar este trabalho de projeto, especialmente aos Senhores Manuel Dias e João Dias.

Agradeço ainda a todas as outras pessoas que, na empresa, colaboraram ativamente na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço à minha família, nomeadamente aos meus pais que são as pessoas responsáveis pela minha formação académica e humana, amigos, ao Bziss, à minha avó Iva e em especial à Patrícia por toda a dedicação, apoio e motivação nesta etapa da minha vida.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

RESUMO

A crescente necessidade de adaptação e inovação no atual cenário empresarial, caracterizado pela globalização, tem impulsionado as organizações a desenvolverem estratégias que lhes permitam atingir os seus objetivos e assegurar a sua competitividade.

Esta necessidade de constante foco na formulação e revisão da estratégia aplica-se também às pequenas e médias empresas, que em Portugal, desempenham um papel crucial no desenvolvimento económico, em resultado do seu peso na economia nacional. Assim, é essencial identificar os fatores críticos para o sucesso destas empresas. Um dos principais fatores que contribuem para o insucesso das empresas é a ineficiente gestão financeira que resulta da inexistência de um correto plano operacional e financeiro, que contribua para a sustentabilidade da empresa, a longo prazo.

O presente trabalho tem como objetivo fornecer uma proposta de modelo de planeamento e orçamentação numa pequena e média empresa, a *Europrice*, visando contribuir para uma correta efetivação da estratégia empresarial, para a melhoria do desempenho e para assegurar o sucesso da empresa.

O modelo de planeamento e orçamentação proposto resultou da adoção de uma metodologia de investigação-ação, tendo a opção por esta abordagem metodológica sido fundamentada na necessidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante a investigação, visando assim uma intervenção direta e efetiva na realidade da empresa em estudo.

O presente trabalho descreve as diversas fases do processo de elaboração e implementação do modelo de planeamento e orçamentação nesta empresa. Ao incorporar estas práticas, espera-se que a *Europrice* esteja mais capacitada para otimizar a sua eficiência operacional, financeira e estratégica.

Para além dos contributos esperados em termos de melhoria na gestão da empresa alvo do estudo, espera-se que este trabalho possa também contribuir para a literatura académica sobre a gestão de pequenas e médias empresas, nomeadamente no que se refere à relevância do planeamento e da orçamentação.

Palavras-chave: Orçamentação, Planeamento, Pequena e Média Empresa

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

ABSTRACT

The growing need for adaptation and innovation in the current business scenario, characterized by globalization, has driven organizations to develop strategies that allow them to achieve their objectives and ensure their competitiveness.

This need for constant focus on strategy formulation and revision also applies to small and medium-sized enterprises, which play a crucial role in the economic development of Portugal due to their weight in the national economy. Thus, it is essential to identify the critical factors for the success of these companies. One of the main factors contributing to business failure is inefficient financial management resulting from the lack of a correct operational and financial plan that contributes to the long-term sustainability of the company.

This work aims to provide a proposal for a planning and budgeting model in a small and medium-sized enterprise, Europrice, with the goal of contributing to the correct implementation of the business strategy, improving performance, and ensuring the success of the company.

The proposed planning and budgeting model resulted from the adoption of a qualitative research methodology, specifically action research. The choice of this methodological approach was based on the need for the practical application of knowledge acquired during the research, aiming for a direct and effective intervention in the reality of the company under study.

This work describes the various phases of the process of developing and implementing the planning and budgeting model in this company. By incorporating these practices, it is expected that Europrice will be better equipped to optimize its operational, financial, and strategic efficiency.

In addition to the expected contributions in terms of improving the management of the target company, it is hoped that this work can also contribute to academic literature on the management of small and medium-sized enterprises, particularly regarding the relevance of planning and budgeting.

Keywords: Budgeting, Planning, Small and Medium-sized Enterprise

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 Planeamento Estratégico	3
1.2 Planeamento Operacional.....	6
1.3 Orçamentação.....	8
1.4 Tipos de Orçamento	11
1.4.1 Orçamento Tradicional	11
1.4.2 <i>Beyond Budgeting</i>	12
1.4.3 Orçamento Rígido.....	14
1.4.4 Orçamento Flexível.....	14
1.4.5 Orçamento Baseado nas Atividades	15
1.4.6 Orçamento de Base Zero.....	16
1.5 Controlo Orçamental	18
2 DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL E ORÇAMENTAL	18
2.1 Metodologia	19
2.2 Apresentação da Empresa	20
2.2.1 Missão, Visão e Valores	22
2.2.2 Estrutura Organizacional	22
2.2.3 Recursos Humanos	23
2.2.4 Produtos	25
2.2.5 Clientes	26
2.3 Planeamento	28

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

2.3.1	Planeamento Estratégico	28
2.3.2	Planeamento Operacional	28
2.4	Orçamento	29
2.4.1	Estrutura do Orçamento	30
2.4.2	Plano e Orçamento de Vendas	30
2.4.3	Plano de Produção	35
2.4.4	Orçamento de Compras	39
2.4.5	Gastos com o Pessoal.....	42
2.4.6	Plano e Orçamento de Mão de Obra Direta	45
2.4.7	Orçamento de Gastos Indiretos de Produção	47
2.4.8	Custos de Produção de Produtos Acabados e Custos de Produção de Produtos Vendidos	49
2.4.9	Gastos de Distribuição	53
2.4.10	Gastos Administrativos.....	54
2.4.11	Orçamento de Tesouraria.....	55
2.4.12	Orçamento Financeiro.....	57
2.4.13	Demonstração de Resultados por Funções previsional.....	57
CONCLUSÃO		60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		61
APÊNDICES		67
APÊNDICE 1: Plano de vendas mensal		68
APÊNDICE 2: Orçamento de vendas		69
APÊNDICE 3: IVA liquidado e vendas com IVA		70
APÊNDICE 4: Recebimentos Clientes.....		71

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 5: Plano de Produção.....	72
APÊNDICE 6: Plano de compras	73
APÊNDICE 7: Orçamento de compras a fornecedores de materiais.....	74
APÊNDICE 8: IVA Dedutível.....	75
APÊNDICE 9: Pagamentos a fornecedores.....	75
APÊNDICE 10: Gastos com o pessoal	76
APÊNDICE 11: Repartição de gastos por departamento	77
APÊNDICE 12: Plano e Orçamento de mão de obra direta	78
APÊNDICE 13: Horas de mão de obra necessária e disponível.....	79
APÊNDICE 14: Orçamento gastos indiretos de produção	80
APÊNDICE 15: Depreciações GIP.....	81
APÊNDICE 16: Pagamentos GIP.....	81
APÊNDICE 17: Custo dos materiais consumidos.....	82
APÊNDICE 18: Custo de produção dos produtos acabados	83
APÊNDICE 19: Custos de produção de produtos acabados unitários.....	84
APÊNDICE 20: Gastos Distribuição	89
APÊNDICE 21: Gastos Administrativos.....	90
APÊNDICE 22: Apuramento do IVA	91
APÊNDICE 23: Orçamento Tesouraria.....	92
APÊNDICE 24: Demonstrações de resultados por funções	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Principais vantagens e desvantagens dos métodos orçamentais.....	17
Tabela 2.1 - Plano de vendas mensal (janeiro-junho).....	31
Tabela 2.2 - Orçamento de vendas (janeiro-junho)	32
Tabela 2.3 - IVA Liquidado e Vendas com IVA (janeiro-junho).....	33
Tabela 2.4 - Recebimento de Clientes (janeiro-junho)	34
Tabela 2.5 - Plano de produção (janeiro-junho)	36
Tabela 2.6 - Plano de compras (janeiro-junho).....	38
Tabela 2.7 - Orçamento de compras a fornecedores de materiais (janeiro-junho)	40
Tabela 2.8 - IVA Dedutível (janeiro-junho)	41
Tabela 2.9 – Pagamentos a fornecedores (janeiro-junho).....	41
Tabela 2.10 - Gastos com o pessoal (janeiro-junho).....	43
Tabela 2.11 - Repartição de gastos por departamento (janeiro-junho).....	44
Tabela 2.12 - Plano e Orçamento de mão de obra direta (janeiro-junho).....	46
Tabela 2.13 - Horas de mão de obra necessárias e disponíveis (janeiro-junho)	46
Tabela 2.14 - Orçamento gastos indiretos de produção (janeiro-junho).....	48
Tabela 2.15 - Depreciações GIP (janeiro-junho)	49
Tabela 2.16 - Pagamentos GIP (janeiro-junho)	49
Tabela 2.17 - Custo dos materiais consumidos (janeiro-junho)	50
Tabela 2.18 - Custos de produção de produtos acabados (janeiro-junho)	51
Tabela 2.19 - Custos de produção de produtos acabados unitário (janeiro-junho exemplo Artes)	52
Tabela 2.20 - Tabela de Verificação	53
Tabela 2.21 - Gastos Distribuição (janeiro-junho)	54

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.22 - Gastos Administrativos (janeiro-junho)	55
Tabela 2.23 - Apuramento do IVA (janeiro-junho)	56
Tabela 2.24 - Orçamento de Tesouraria (janeiro-junho)	56
Tabela 2.25 - Demonstração dos resultados por funções (janeiro- junho)	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Processo cíclico da investigação-ação.	20
Figura 2.2 - Edifício da Europrice, Tentúgal, Coimbra.	21
Figura 2.3 - Slogan da <i>Europrice</i>	22
Figura 2.4 - Organograma da <i>Europrice</i>	23
Figura 2.5 - Distribuição gráfica dos trabalhadores da empresa, por sexo.....	24
Figura 2.6 - Distribuição gráfica da idade dos trabalhadores da empresa.	24
Figura 2.7 - Distribuição gráfica das habilitações literárias dos trabalhadores da empresa.	25
Figura 2.8 - Exemplos de livros educativos, de história e de pintar.	25
Figura 2.9 - Exemplos de jogos didáticos e <i>puzzle</i> +1000 peças.....	26
Figura 2.10 - Exemplos de livros sujeitos a licenciamento	26
Figura 2.11 - Distribuição gráfica dos clientes por distritos/regiões autónomas.....	27

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ABB- Orçamento Baseado nas Atividades

B2B- *Business to Business*

B2C- *Business to Consumer*

CAE- Código de Atividade Económica

CPPA- Custo de Produção de Produtos Acabados

CPPV- Custo de Produção de Produtos Vendidos

DAF- Departamento Administrativo e Financeiro

DD- Departamento da Direção

DDP- Departamento de Desenvolvimento do Produto

DL- Departamento de Logística

DM- Departamento de *Marketing*

ERP- Planeamento de Recursos Empresariais

IBP- Planeamento Integrado de Negócios

IFPA – Inventário Final Produto Acabado

IIPA – Inventário Inicial Produto Acabado

IVA- Imposto sobre o Valor Acrescentado

GIP- Gastos Indiretos de Produção

MOD- Mão de Obra Direta

OBZ- Orçamento de Base Zero

PALOP- Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME- Pequena e Média Empresa

PP- Pronto Pagamento

PV- Preço de Venda

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

SWOT – Strengths Weaknesses Opportunities Threats

INTRODUÇÃO

A estratégia pode ser definida como um meio para atingir um fim, um instrumento unificador ou uma ligação entre a empresa e o ambiente que a rodeia, obtendo vantagens relativamente à concorrência (Bagire & Namada, 2013).

Analizando o conceito de estratégia, concluímos que não basta desenvolver e implementar a estratégia para garantir um desempenho a longo prazo. Existem empresas que apesar de bem geridas, possuem problemas de gestão interna que excederam a capacidade de resposta. Nos últimos anos, a importância da gestão estratégica aumentou, com isso desenvolveram-se várias respostas que explicam o sucesso das empresas através das estratégias definidas (Farid, 2022).

A globalização trouxe para o mundo empresarial a necessidade de diversidade e inovação. Cada vez mais as empresas criam instrumentos necessários à adaptação das suas atividades para alcançarem os seus propósitos e objetivos, de forma a manterem-se ativas no mercado (Rosales & Vega, 2021). Devido a esses avanços, surgiram novos modelos de orçamentação, mais vantajosos que o tradicional (Chornovol et al., 2020).

As empresas utilizam conjuntos de ferramentas de controlo e tomada de decisão com o objetivo de melhorar o seu desempenho e aumentar a competitividade. Os sistemas de controlo de gestão servem para classificar, identificar e reportar informação para esse fim (Oyadomari et al., 2018).

A orçamentação é um sistema de controlo importante para a maioria das organizações, no entanto muitos gestores estão insatisfeitos com os sistemas atuais das empresas, existindo uma constante mudança e interesse por novos aspetos desta temática. O sistema de orçamentação desempenha várias funções, nomeadamente a avaliação de alternativas e resolução de problemas (Hansen, 2011). Cada modelo de orçamentação tem os seus benefícios e desvantagens, dependendo do tipo de organização, assim cabe aos gestores avaliar qual o modelo que se adapta melhor aos seus objetivos específicos.

O planeamento, enquanto fase do processo estratégico, descreve todas as ações necessárias para atingir os objetivos das empresas e tornou-se fundamental para que estas consigam ultrapassar períodos de incerteza e instabilidade, principalmente causados pelo

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

ambiente externo, como por exemplo a globalização, as políticas e a inflação (Bagire & Namada, 2013).

Quanto às pequenas e médias empresas (PME), são importantes para o desenvolvimento da economia nacional, é vital a identificação dos fatores de sucesso e de insucesso das mesmas, uma vez que estas são especialmente vulneráveis à pressão causada pelas crises financeiras.

Um dos principais fatores de insucesso reportados são a dificuldade na gestão financeira, devido à falta de planos financeiros sólidos de forma para sustentar o crescimento da empresa a longo prazo (Hamdan et al., 2020; Hendieh, 2023). Muitas PMEs não sentem a necessidade de formalizar orçamentos, o que origina não só a falta de objetivos e metas específicas bem como falta de motivação (Hamdan et al., 2020).

Os objetivos deste trabalho são a implementação de um sistema de planeamento e orçamentação, procurando aumentar a produtividade da empresa, bem como a ajuda no processo de tomada de decisão informada.

Este trabalho de projeto será constituído por duas partes principais, a revisão de literatura abordando os temas em análise, e a descrição do processo de desenvolvimento e implementação do modelo de planeamento e orçamentação.

Considera-se que este trabalho é pertinente, na medida em que fornece um instrumento simples e preciso que visa melhorar o desempenho de uma PME, através da proposta de um modelo de planeamento e orçamentação a aplicar na empresa em estudo.

1 REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo serão abordados os principais temas relevantes para a elaboração deste trabalho de projeto. A revisão bibliográfica realizada visa sintetizar o conhecimento existente a respeito das temáticas do planeamento e controlo.

Primeiramente será descrito o conceito de planeamento, nomeadamente, planeamento estratégico e operacional, e o conceito de orçamentação. Serão abordados os diversos tipos de orçamentação, bem como as suas vantagens, desvantagens e principais dificuldades de implementação.

Por fim, será abordado o Controlo Orçamental, identificando as vantagens da sua utilização, de acordo com a literatura consultada.

1.1 Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico surgiu como uma necessidade para os gestores, na tomada de decisão informada sobre o futuro uma vez que as decisões eram tomadas consoante os sentimentos e intuições dos gestores, o que levava muitas empresas à falência (Bryson et al., 2018; Robinson, 1986).

Nos últimos anos, com o aumento da incerteza nas economias e nos mercados, surgiram novas teorias, que apoiam a implementação de um plano estratégico.

O plano estratégico permite o aumento da proatividade na preparação do futuro da empresa, formulando melhores estratégias e objetivos empresariais a longo prazo (Hendieh, 2023). O principal objetivo do planeamento estratégico é a associação da empresa e do ambiente, aumentando a competitividade com a concorrência (Ejigu & Desalegn, 2023).

Os autores Glaister e Falshaw (1999) e Jordan et al. (2021), definem o planeamento como um processo de determinação da missão, da estratégia, dos principais objetivos e das políticas que governam a aquisição e alocação de recursos, no sentido de atingir os objetivos organizacionais.

O objetivo do planeamento é colocar a empresa numa situação de vantagem relativamente aos seus concorrentes (Rosales & Vega, 2021), mas, é necessário que os gestores sejam

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

capazes não só de reconhecer os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, como também as ameaças e as oportunidades.

Após a identificação das ameaças, é necessário que se definam diversas estratégias alternativas, que potenciem os pontos fortes e aproveitem as oportunidades. Os gestores avaliam diversas estratégias e optam pela que melhor se adequa ao objetivo estratégico estabelecido (Jordan et al., 2021).

O planeamento estratégico é um processo eficaz e de uso exclusivo da própria empresa, satisfazendo as suas necessidades. Primeiramente são estabelecidos os objetivos e posteriormente são definidos os meios para os atingir. Por isso, existem diversos modelos que podem ser utilizados segundo os autores Berry (2007) e Berry e Wechsler (1995) e definidos em sete passos:

Passo 1: Definir o que a empresa pode ganhar com a utilização do plano e clarificar os valores, missão e visão da empresa, uma vez que cada empresa é única tal como os trabalhadores que a constituem. O líder deve informar os seus subordinados sobre os objetivos e valores da empresa, para que esta possa progredir. A missão deve ser clara, resumindo os objetivos e metas da empresa.

Os valores pelos quais a empresa se rege, permitem perceber quais as suas principais preocupações, o que defende, a forma como os trabalhadores são tratados, a qualidade dos produtos que vende e/ou serviços que presta, a forma como gere o seu impacto na sociedade e no ambiente, ajudando a gerir expectativas em relação à organização.

A visão da empresa consiste na descrição futuro desejado que a organização pretende seguir (Berry, 2007).

Passo 2: Identificar os trabalhadores, outras organizações que possam afetar o desempenho da empresa, pessoas que usam os serviços e produtos da empresa ou outras entidades que sejam consideradas como partes interessadas, tendo em conta as suas opiniões. Existindo partes mais importantes que outras, deve ser avaliada a importância relativa de cada uma podendo surgir opiniões contraditórias e conflitos. Este passo é importante pois, cada vez mais, o sucesso da empresa deve ser medido tendo em conta a satisfação de todos os quantos são afetados por ela.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Passo 3: Perceber os ambientes que rodeiam a empresa. O ambiente externo é importante para identificar questões que podem ter impacto na empresa e desenvolver um pensamento que ultrapasse os limites da empresa, por parte dos gestores. Como por exemplo, questões como a cultura, a política, as tendências económicas, as novas tecnologias, o ambiente e a concorrência. No caso do ambiente interno, é necessário determinar pontos fortes e fracos, de maneira a potenciar as competências da empresa com recurso a medidas de desempenho, avaliar as estratégias utilizadas e procurar a sua melhoria.

Passo 4: A identificação dos obstáculos estratégicos surge após a análise dos problemas da organização. Devem ser debatidas ideias entre os gestores para determinar as melhores formas de combater esses problemas, bem como as medidas que será necessário tomar e a forma de as implementar.

Passo 5: O estabelecimento de objetivos e metas específicas é importante para realizar o objetivo estratégico da empresa. Após a determinação do objetivo principal deverão ser definidos objetivos secundários e as suas respetivas metas. As metas são a quantificação de objetivos e devem ser atingidas em prazos mais reduzidos.

Passo 6: A elaboração da estratégia final que permitirá alcançar o objetivo consiste na conjugação de várias ações. Esta estratégia deverá ter em consideração as opiniões dos gestores operacionais, que estão em contacto direto com os intervenientes nos processos, evitando que esta se centre apenas nas perceções da gestão de topo. A participação destes gestores intermédios na elaboração da estratégia irá aumentar os seus níveis de motivação e de comprometimento afetivo com a organização (Baerdemaeker & Bruggeman 2015).

Passo 7: A implementação do planeamento inicia-se com a associação do plano operacional, assim como o do orçamento, ao plano estratégico. Os diversos planos de ação detalhados no plano operacional deverão também estar articulados entre si, para que cada uma das ações a desenvolver no curto prazo sejam coerentes com os objetivos previstos no plano estratégico.

O planeamento integrado de negócios (IBP) é um processo de gestão empresarial que tem vindo a ganhar destaque, tanto em termos académicos como empresariais, por ser um

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

processo estratégico de gestão que visa integrar todos os níveis de planeamento numa única estrutura, envolvendo o planeamento de vendas, de operações, de marketing, financeiro e a cadeia de abastecimento. Os benefícios da utilização do IBP são a possibilidade de todos os colaboradores trabalharem num só plano (Brewster, 2022).

O IBP alterou a perspetiva e implementou uma visão estratégica ao processo. Assim, a tomada de decisão é em função dos objetivos estratégicos definidos. O objetivo final do IBP é a elaboração de um plano integrado para garantir a implementação e execução do planeamento estratégico (Hove & Regeer, 2021).

Na década de 1980 surgiu o IBP, foi potenciado pela utilização de *softwares* de planeamento de recursos empresariais (ERP), melhorando a eficiência operacional e promovendo a tomada de decisão informada. As soluções de ERP têm a capacidade de integrar todos os dados, funções e processos da empresa numa única ferramenta, permitindo que qualquer trabalhador consiga aceder à informação em tempo real (Jovanoska, 2022).

1.2 Planeamento Operacional

O planeamento operacional, também definido como plano de trabalho, consiste num esboço, muito detalhado, sobre as questões em que a empresa se vai debruçar no futuro próximo, geralmente no ano seguinte, é elaborado por gestores de nível mais baixo, uma vez que estes compreendem melhor as tarefas e atividades diárias a serem realizadas (Mateljaka & Mihanović, 2016; Zimmerman, 2003).

A estratégia operacional inclui a determinação de planos de ação para melhorar o funcionamento das atividades e das estratégias definidas no processo de planeamento estratégico e operacional, com o intuito de aumentar o sucesso na implementação das mesmas (Jordan et al., 2021). O sucesso da empresa depende da capacidade de implementar estas estratégias, aumentando a eficiência e produtividade da mesma (Farid, 2022).

O planeamento operacional mapeia pormenorizadamente e concretamente as operações comerciais diárias, semanais ou mensais a realizar em tempo definido, incluindo o processo produtivo e as unidades de negócio para alcançar os objetivos previamente

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

definidos no plano estratégico, quantificando os rendimentos e gastos resultantes (Mateljaka & Mihanović, 2016).

Este planeamento centra-se no funcionamento interno, orçamentos, responsabilidades de cada departamento e nos produtos. Enquanto que, o plano estratégico poderá ter uma duração mais longa, o plano operacional deve ser de menor duração de forma à implementação dos objetivos estratégicos ser realizada de forma mais eficaz (Farid, 2022). O horizonte temporal é mais curto e deve ser considerado de acordo com as necessidades da empresa, face ao negócio e ambiente que a rodeia, para atingir os seus objetivos finais. Este plano poderá ser definido para cerca de dois ou três anos (Jordan et al., 2021).

Cada centro de responsabilidade deverá possuir um plano de ação que evidencie os objetivos a atingir a curto prazo. Estes objetivos devem ser desafiantes e realistas, pois caso sejam inalcançáveis, poderão gerar desmotivação (Caiado, 2015). Os planos de ação deverão posteriormente ser avaliados e aprovados pelos superiores hierárquicos, os quais serão também responsabilizados por eventuais desvios que venham a verificar-se.

A determinação de objetivos na fase de planeamento permite aos gestores que tenham conhecimento com o que se comprometeram realizar, facilitando assim a sua intervenção e a definição de um plano de incentivos e prémios, consoante o nível de cumprimento dos objetivos traçados.

As vantagens deste planeamento são a orientação mais clara para cada departamento, equipa e indivíduo e melhor fluxo de trabalho, uma vez que cada equipa sabe no que vai trabalhar nos próximos tempos, aumentando a motivação, atendendo a que os trabalhadores conseguem relacionar o seu trabalho diário com os objetivos mais amplos da empresa.

Estas descrições e orientações detalhadas constituem um elo de ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento. Para além disso, o plano operacional também identifica os objetivos definidos e os planos de ação necessários para os concretizar, bem como a calendarização destas ações, os trabalhadores envolvidos e os recursos necessários (Jordan et al., 2021).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

O plano operacional deverá ainda assegurar que não há duplicação de recursos nem incongruência de ação entre os diversos planos.

1.3 Orçamentação

O orçamento pode ser descrito como um instrumento de controlo de gestão, que serve para ajudar a empresa a atingir os objetivos definidos, através da quantificação dos recursos necessários seja financeiro, de recursos humanos ou outros, prevendo as receitas e os gastos necessários para atingir os resultados e objetivos pré-estabelecidos (Vaznoniene & Stončiuvienė, 2012).

No final do século XX, segundo o autor Horngren (1985), foi definido o orçamento como a quantificação dos objetivos das diferentes secções de uma organização, através da definição de metas a atingir em termos de volume de negócios, produção e resultados, apresentando a previsão dos lucros futuros, para diferentes cenários.

Por outro lado, no início do presente século, Lunkes (2003) definiu o orçamento como uma das fases do planeamento estratégico, em que se prevê a melhor relação entre os resultados e as despesas para o período esperado. Este autor apresenta o orçamento como um elemento fundamental para o controlo, uma vez que permite fazer previsões para os períodos seguintes, com base nos dados de exercícios anteriores, dando assim a possibilidade ao gestor de ir acompanhando os resultados obtidos, face ao orçamento inicial.

Para o autor Jordan (2021), o orçamento é uma ferramenta de auxílio para o gestor na tomada de decisão assegurando os objetivos traçados utilizando os meios que foram disponibilizados. Estes devem traduzir os compromissos do gestor em conseguir concretizá-los, tendo em conta as previsões efetuadas. O controlador de gestão tem um papel ativo para que este instrumento seja relevante no controlo de gestão e não apenas uma formalidade burocrática. Este autor apresenta também, a elaboração do orçamento como um processo de três fases.

A primeira é o estabelecimento de objetivos, que se caracteriza como os resultados quantificados no tempo e que estão dependentes da estratégica traçada e do setor de atividade, devem ser negociados entre a gestão de topo e os gestores operacionais. A

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

segunda fase da orçamentação consiste na seleção dos planos de ação que permitirão alcançar os objetivos propostos, ou seja, a especificação da estratégia que o gestor irá implementar para atingir esses objetivos. Por último, surge a realização do orçamento propriamente dito, que consiste na tradução monetária dos planos de ação.

Os autores Caldeira et al. (2014), também definem o orçamento como a expressão quantitativa de um plano de ação.

Os orçamentos são elaborados, por norma, para um período de um ano. No entanto, segundo Caiado (2015), um ano poderá ser um período demasiado alargado. Durante o período de vigência do orçamento, deverá existir uma previsibilidade razoável e um acompanhamento constante, sendo necessário que o orçamento seja subdividido em períodos mais curtos como trimestres, meses ou semanas, principalmente em conjunturas caracterizadas por grande instabilidade dos mercados esta subdivisão implica a necessidade de recursos adicionais para as realizar, uma vez que será despendido mais tempo e recursos.

Segundo Kenneth e Wim (2017), o orçamento possui quatro propósitos principais, são eles:

1. Planear: A preparação do orçamento implica a realização própria de planos de ação, servindo estes como um primeiro instrumento de controlo, pois obriga a análise de novas oportunidades de negócio, à avaliação dos riscos e à gestão dos custos futuros.

Através deste pensamento acerca do futuro, os gestores desenvolvem uma melhor compreensão das forças e fraquezas da organização, bem como das oportunidades e ameaças do meio ambiente envolvente, o que lhes permite tomar melhores decisões estratégicas e operacionais.

2. Coordenar: O planeamento e o orçamento permitem melhorar a comunicação entre todos os elementos da organização. A gestão de topo irá transmitir a informação acerca dos objetivos e prioridades aos gestores operacionais e estes irão transmitir a informação à gestão de topo as oportunidades, os recursos

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

necessários, os constrangimentos e os riscos associados aqueles objetivos e prioridades.

Este processo resultará em decisões que consideram todas as perspetivas e garantem que toda a organização está em sintonia de um objetivo comum.

3. Supervisionar: Os orçamentos permitem à gestão de topo supervisionar toda a organização, pois os planos e orçamentos são examinados, discutidos e aprovados por gestores de níveis hierárquicos superiores, os quais têm assim a possibilidade de fazer uma análise prévia, acerca do que os gestores operacionais esperam atingir e caso não estejam de acordo, pedir uma alteração dos planos e orçamentos propostos.
4. Motivar: Os planos e orçamentos definem objetivos que servirão também para a avaliação de desempenho. Em algumas instituições a política de incentivo e recompensas baseia-se no grau de realização dos objetivos traçados nos planos e orçamentos, pelo que estes instrumentos podem afetar a motivação dos gestores e restantes trabalhadores.

Assim, o estabelecimento de objetivos fará com que os indivíduos estejam mais focados, empenhados e procurem novas oportunidades de melhoria, pois sabem que se atingirem os objetivos definidos, serão recompensados (Kenneth & Wim, 2017).

Os orçamentos são utilizados pelos gestores como um método de planeamento, controlo das atividades previstas, motivação dos gestores e medição do sucesso no alcance dos objetivos (Kenno et al., 2018; Kihn, 2011). As principais vantagens são o aumento da competência através do planeamento, aumentando o controlo através da comparação dos resultados reais e planeados, existindo uma associação positiva entre o orçamento e o desempenho (King et al., 2010).

No processo de elaboração de metas e estabelecimento de objetivos é fulcral que exista a colaboração de todos os gestores para que estes se sintam motivados a atingir os objetivos gerais (Feichter et al., 2018). O estabelecimento de metas tem mais impacto no desempenho dos indivíduos do que apenas a realização de palestras motivacionais.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Os autores Kenneth e Wim (2017) defendem que o estabelecimento de objetivos, a recompensa pelo desempenho e a análise dos resultados obtidos são os fatores mais importantes na gestão, pois os trabalhadores sentem-se mais motivadas quando possuem objetivos para cumprir.

Assim, a primeira grande dificuldade no estabelecimento de objetivos está associada ao quão desafiador deverão ser, sendo que, se forem facilmente atingíveis, é de prever que não será necessário muito esforço ou criatividade para os atingir, ou seja, não existirá ligação direta entre a motivação e o estabelecimento de objetivos. Por outro lado, se o objetivo for demasiado ambicioso, levará ao desinteresse por parte do indivíduo, uma vez que sendo o objetivo inalcançável, dá-se o processo de desistência (Locke & Latham, 2002). O ideal será um ponto intermédio, sendo que este poderá variar conforme o tipo de personalidades envolvidas, capacidades e experiências dos indivíduos (Stringer & Shantapriyan, 2011). No momento de validação dos objetivos, deverá ter-se especial atenção à existência de jogos orçamentais, uma vez que os indivíduos poderão estabelecer objetivos mais conservadores de modo a aumentar a possibilidade de os atingir, ou ultrapassar e assim receber a respetiva recompensa (Tan, 2016).

1.4 Tipos de Orçamento

Neste subcapítulo será descrito e abordado seis tipos de orçamentação, são eles: o tradicional, o *beyond budgeting*, o rígido, o flexível, o baseado nas atividades e o de orçamento zero.

1.4.1 Orçamento Tradicional

O orçamento tradicional baseia-se no orçamento do ano anterior, o qual é apenas adaptado tendo em conta a inflação e rege-se por quatro normas: 1) a definição de objetivos, 2) registo do desempenho real e a comparação com o planeado, 3) a identificação e análise dos desvios com uma periodicidade regular e por fim, 4) o ajuste do desempenho real através de medidas corretivas (Cardos, 2014; Emmanuel et al., 1990).

A orçamentação é efetuada com base nas despesas dos anos anteriores, o que leva os gestores a procurar atingir o máximo destas despesas, para que o orçamento do ano

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

seguinte não seja reduzido. Apesar de esta constituir uma prática orçamental errada, existe ainda uma tendência para que muitas empresas utilizem este tipo de orçamentação, como é o caso do Orçamento do Estado (Jordan et al., 2021).

A metodologia utilizada na orçamentação tradicional é considerada simples e de rápida elaboração. No entanto, não constitui um instrumento efetivo de controlo de gestão, uma vez que os recursos são atribuídos em função dos valores históricos e não em função dos objetivos futuros. Nos dias de hoje, ainda existem bastantes entidades a utilizar este tipo de orçamentação, este modelo tem vindo a ser criticado a nível académico e prático, sendo alvo de insatisfação por parte dos profissionais (Nguyen et al., 2018).

As limitações deste tipo de orçamento são a elaboração do orçamento ser realizada apenas anualmente, sendo um processo meramente burocrático e inibir as empresas de se adaptarem à mudança, não tendo em consideração a concorrência (Hansen et al., 2003; Lidia, 2014). A possibilidade de existência de jogos orçamentais é outra das limitações, sendo que os gestores poderão adiar certas despesas essenciais para períodos seguintes. Por outro lado, não deve exceder em demasia os rendimentos do presente período, para que no período seguinte alcancem mais facilmente o objetivo estabelecido. Os autores Libby e Lindsay (2010) verificaram que esta limitação acontecia com alguma regularidade nas empresas americanas e canadianas.

Devido às limitações enunciadas e existindo autores que defendem que o orçamento é uma ferramenta para o controlo de gestão e que não deve cair em desuso, surgiram novos conceitos que visam melhorar o orçamento, através da utilização de diversas técnicas orçamentais (Liyanage & Gooneratne, 2021).

1.4.2 *Beyond Budgeting*

Devido à existência de lacunas no orçamento tradicional, alguns autores sugeriram a substituição do orçamento tradicional pelo *beyond budgeting* (Hope & Fraser, 2003) alegando que o abandono do orçamento tradicional é o único método capaz de cessar totalmente os inconvenientes que este modelo acarreta. As empresas devem adotar sistemas de previsão contínua e planeamento mais flexível, que permitam uma rápida adaptação às exigências do mercado.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Este modelo permite que o processo de planeamento seja mais curto e mais fácil, baseando-se em circunstâncias presentes. É um processo contínuo e permanente, pois é caracterizado pela monitorização regular do ambiente interno e externo (Vaznoniene & Stončiuvienė, 2012). Implica também a forma como os trabalhadores serão remunerados, melhorando a avaliação de desempenho e o ambiente interno (Hansen, 2011).

O *beyond budgeting* prevê um aumento do valor da empresa e alinhamento de estratégia. Este tipo de orçamento foca-se na descentralização da organização, através da delegação de responsabilidade a níveis hierárquicos mais baixos. O objetivo é permitir que todos os intervenientes da organização possam tomar decisões, sem necessitar de seguir um plano previamente elaborado (Radonić, 2018), de forma a eliminar os comportamentos disfuncionais inerentes a um processo de orçamentação tradicional (Rosales & Vega, 2021).

As equipas e os trabalhadores tornam-se responsáveis por atingir os seus objetivos específicos, sendo avaliados de acordo com o seu desempenho real (Hansen, 2011). Esta abordagem privilegia a recompensa pelo trabalho em equipa e não pelo trabalho individual (Rosales & Vega, 2021).

Seguindo esta abordagem, os objetivos não são fixos, mas continuamente monitorizados através de *benchmarkings* realizados, em que se comparam as performances obtidas com as da concorrência (Soares et al., 2019). Ao contrário do que acontece no orçamento tradicional, em que os planos apenas são atualizados anualmente, o *beyond budgeting* utiliza previsões e planos que são avaliados continuamente, à medida que as mudanças ocorrem, não sendo por isso necessário aguardar até ao final do período orçamental para que medidas sejam tomadas, aumentando assim a adaptabilidade às mudanças do mercado (Matějka et al., 2021).

No entanto, este orçamento também possui pontos fracos, tais como a dificuldade de utilização para fins de controlo devido à flexibilidade e liberdade de ação, bem como os maiores custos associados à sua implementação.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

1.4.3 Orçamento Rígido

O orçamento rígido é um orçamento que estima o volume de negócios para os doze meses seguintes, calculando os custos necessários de volume de negócios expetável. Uma vez realizado, este orçamento permanecerá inalterado, independentemente do nível de atividade da empresa (Caiado, 2015). O orçamento é elaborado através das previsões realizadas, fornecendo um ponto de referência para todo o ano seguinte, no que diz respeito não só às vendas, à produção necessária para satisfazer a quantidade a vender e o *stock* final pretendido, mas também aos gastos que serão necessários suportar para satisfazer essas quantidades e ainda garantir à empresa todas as atividades de suporte (Ekholm & Wallin, 2011).

O controlo orçamental é realizado mediante a comparação entre os valores reais e os valores orçamentados, apurando-se os desvios orçamentais, os quais são de utilidade questionável uma vez que não existe ajustamento do orçamento à atividade real.

Para as empresas que trabalham em ambientes sem mudanças significativas, os orçamentos rígidos podem ser uma boa opção, apesar de apresentar como desvantagem a falta de incentivo à inovação e aprendizagem (Ekholm & Wallin, 2011).

1.4.4 Orçamento Flexível

O orçamento flexível tem sido recomendado como instrumento para lidar com a incerteza estratégica que afeta as vendas planeadas, uma vez que se ajusta às mudanças consoante ao nível de atividade pois poderá ser alterado durante o período de vigência. As comparações entre os valores reais e os valores orçamentados, principalmente na demonstração dos resultados, são mais realistas, evitando assim que os departamentos sejam recompensados ou penalizados por uma má interpretação dos desvios (Oyadomari et al., 2018).

Teoricamente, a flexibilidade é a capacidade de responder proactivamente à incerteza, de lidar com as alterações ocorridas, sejam imprevistos externos ou mudanças estratégicas. É descrita como um fator importante na competitividade, no desempenho económico e é considerada como uma competência estratégica fundamental. Uma empresa que possua

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

vendas instáveis deve ser flexível o suficiente para se adaptar às alterações do ambiente externo (Yu et al., 2015).

A principal vantagem do orçamento flexível é a identificação das variações do orçamento, uma vez que poderão existir alterações na procura, nos preços e nos consumos (Ekholm & Wallin, 2011).

Uma das desvantagens deste tipo de orçamento é que o ambiente externo pode ser usado para justificar o fracasso dos objetivos da empresa (Oyadomari et al., 2018), o que poderá diminuir o desempenho efetivo.

O orçamento flexível é bastante utilizado em setores com grande instabilidade de mercado, por proporcionarem maior adaptabilidade a possíveis mudanças e uma melhor gestão dos recursos.

1.4.5 Orçamento Baseado nas Atividades

O orçamento baseado nas atividades (ABB) surgiu no final dos anos 90 do século passado e baseia-se numa visão horizontal da empresa, ou seja, define o nível de atividades e capacidades necessárias em cada empresa, prevendo os recursos necessários. Esses recursos devem ser atribuídos no período orçamentado, aumentando a sofisticação do sistema de orçamentação. Centra-se no conceito de atividades e não em unidades ou departamentos, como é o caso do orçamento tradicional (Caldeira et al., 2014; Cardos, 2014).

Esta abordagem visa reduzir ou eliminar as atividades que não acrescentam valor à empresa, permite calcular o custo de produção com maior precisão e elaborar um orçamento mais preciso, de acordo com as atividades realizadas da empresa (Kenno & Sainty, 2017; Vaznoniene & Stončiuvienė, 2012).

Este método é uma ferramenta mais eficaz e realista de planeamento, orçamentação e controlo de custos devido à existência de uma relação causa-efeito entre as atividades e os recursos, quebrando barreiras entre os departamentos da organização e permitindo uma melhor compreensão das funções a serem desempenhadas pelos trabalhadores (Cardos, 2014).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Uma vantagem deste orçamento é a sua facilidade de alteração, face às mudanças no ambiente e à redução da burocracia comparativamente com o orçamento tradicional (Hansen, 2011). Ainda assim, a implementação do ABB não é considerada fácil uma vez que são necessários alguns requisitos para que decorra da forma esperada no processo de elaboração e negociação.

1.4.6 Orçamento de Base Zero

O orçamento de base zero (OBZ) consiste na elaboração anual, pelo gestor, de um orçamento a partir do zero, isto é, sem a utilização de dados históricos para a elaboração do mesmo, exigindo uma análise profunda dos objetivos e das necessidades de recursos para os alcançar. Este método garante que as ineficiências já existentes não transitem para o orçamento seguinte (Liyanage & Gooneratne, 2021).

Como esta ferramenta de orçamentação parte do zero, ou seja, os gestores necessitam de analisar e justificar detalhadamente todos os recursos, despesas e receitas da empresa a cada novo período, sempre que elaboram um novo orçamento, diminuindo desta forma a probabilidade de se repetirem erros verificados em orçamentos anteriores (Lunkes, 2003).

Este tipo de orçamento exige grande responsabilidade por parte dos gestores, pois têm que elaborar o orçamento sem ter em conta os anos anteriores, implicando uma maior precisão na análise da relação custo-benefício de todas as atividades a realizar, bem como um controlo das despesas. Estes custos devem ser associados a necessidades específicas e em última análise, devem contribuir para aumentar a competitividade (Caldeira et al., 2014).

Os principais objetivos desta metodologia são garantir que os recursos são atribuídos adequadamente, analisando o custo-benefício de todas as atividades e, com base nos objetivos da empresa, aumentar a facilidade em identificar e eliminar atividades que não contribuem para os objetivos pretendidos.

As potenciais vantagens da utilização deste orçamento são, a maior clareza na missão da entidade, a melhor comunicação e a organização dos recursos, originando uma melhoria contínua no desempenho da empresa, bem como menor risco de sobre ou sublotação, pois neste orçamento não se utilizam os gastos do ano anterior.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Por fim esta abordagem possibilita a eliminação de atividades não essenciais ou redundantes, diminuindo as despesas supérfluas.

No entanto, existem algumas desvantagens neste tipo de orçamento, tais como o maior dispêndio de tempo para revisão de todas as atividades, as burocracias associadas, (por exemplo os relatórios e reuniões, a formação específica necessária para implementar de forma eficaz este orçamento), a não praticidade em justificar, uma a uma, cada despesa, e a agilidade deste orçamento, pois a sua atualização contínua poderá ser lenta (Stephen, 2016).

Pode-se concluir que, o OBZ não é apenas uma ferramenta para reduzir os custos da empresa, mas sim garantir que são desenvolvidas e proporcionadas melhores práticas na gestão das atividades que visam o alcance dos objetivos organizacionais.

Na Tabela 1.1 estão sintetizadas as principais vantagens e desvantagens dos métodos orçamentais descritos anteriormente.

Tabela 1.1 - Principais vantagens e desvantagens dos métodos orçamentais

	Vantagens	Desvantagens
Tradicional	- Simples e de rápida elaboração e compreensão; - Processo barato.	- Não fornece informação detalhada. - Dependente dos resultados dos anos anteriores; - Desvios de dados reais orçamentados.
Beyond budgeting	- Processo contínuo, curto e fácil em que todos os intervenientes da empresa são incluídos. - Planos e objetivos continuamente monitorizados; - Adaptabilidade à mudança.	- Aumento de custos associados ao processo.
Rígido	- Controlo entre orçamentado e valores obtidos (desvios); - Fácil elaboração e acompanhamento.	- Não permite ajustes no orçamento; - Falta de inovação.
Flexível	- Ajusta-se às mudanças, permite alterações durante o período orçamentado.	- Monitorização constante; - Justificação do fracasso dos objetivos com o ambiente externo.
Baseado nas Atividades	- Facilidade de alteração face a imprevistos.	- Processo de elaboração demorado, difícil e com requisitos associados.
Base Zero	- Melhoria na performance da empresa; - Eliminação das atividades não essenciais.	- Dispendio de tempo; - Formação específica; - Processo moroso, burocrático e com pouca praticidade.

Fonte: Elaboração Própria

1.5 Controlo Orçamental

O processo de controlo orçamental é um instrumento de controlo de gestão, que visa acompanhar e avaliar a eficácia e eficiência da organização, através do apuramento dos desvios entre o desempenho real da empresa e o orçamentado. Para tal é necessário que, previamente, exista uma fase de planeamento e orçamentação, pois só assim se conseguirá identificar os desvios existentes (Jordan, 2021), podendo estes ser positivos, caso se verifique um desempenho superior, ou negativo, caso o desempenho seja inferior. No entanto, não basta apurar os desvios, é também necessário que se identifiquem as causas que os originaram, para que ações corretivas possam sejam tomadas (Ferreira, 2014).

Para uma análise dos desvios mais eficaz, estes deverão estar divididos por centro de responsabilidade, tendo em vista que cada gestor apenas poderá responder pelos desvios sobre os quais tem influência. O gestor deverá justificar as causas dos desvios da sua responsabilidade, de forma a serem tomadas as decisões que permitam corrigir os problemas, não devendo ser entendidos como justificação de sanções a aplicar aos gestores, mas sim como um instrumento de melhoria.

Para uma análise mais relevante do desempenho é necessário ajustar os gastos variáveis à atividade real, pois é natural que existindo uma atividade inferior/superior à prevista, será de esperar gastos inferiores/superiores. Assim, para que a análise se adeque à realidade é necessário elaborar orçamentos ajustados, que assentam no cálculo dos consumos unitários previstos multiplicados pela atividade real.

2 DESENVOLVIMENTO DO PLANO OPERACIONAL E ORÇAMENTAL

No presente capítulo será descrita a metodologia utilizada na realização do trabalho de projeto, referindo o método de investigação-ação, será efetuada a apresentação da empresa alvo do estudo de implementação do plano operacional e orçamental, nomeadamente no que se refere à missão, visão e valores da entidade, bem como à sua estrutura organizacional, recursos humanos, produtos e clientes.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

De seguida, será abordado o planeamento estratégico e operacional da empresa e, por fim serão elaborados os diferentes orçamentos propostos para esta empresa. Os valores apresentados serão meramente ilustrativos, por motivos de confidencialidade da informação económico-financeira da empresa.

Todas as tabelas apresentadas são de elaboração própria e refletem apenas os seis primeiros meses do ano, para facilitar a compreensão, sendo que os dados respeitantes aos restantes meses são apresentados no Apêndice.

2.1 Metodologia

A investigação-ação foi a metodologia utilizada neste trabalho, uma vez que tem como finalidade a contextualização do conhecimento científico obtido a uma determinada situação, integrando a teoria e a prática (Cardno & Piggot-Irvine, 1996). Ao contrário da investigação tradicional, neste método a ação e a investigação decorrem em paralelo e poderá incluir todos os tipos de recolhas de dados (Rowley, 2003).

Para além disso, esta metodologia procura solucionar problemas existentes e identificados em diversas situações de uma comunidade vinculada a um ambiente, através de um processo de ação/reflexão crítica.

Esta metodologia consiste na implementação de mudança (ação) na sua investigação e compreensão, num processo de diagnóstico cíclico (Figura 2.1) e vai alternando entre as ações e as reflexões conjugando a intervenção. Esta metodologia desenvolve-se em quatro fases, são elas (Rowley, 2003):

Fase 1: Diagnosticar, determinar, delinear e analisar o(os) problema(s) existente(s), identificando uma oportunidade de melhoria;

Fase 2: Planear a intervenção da ação ou conjunto de ações;

Fase 3: Executar a ação ou conjunto de ações e implementar os planos, através de proposta formal, demonstrando a sua abordagem, objetivos e aplicação;

Fase 4: Avaliar as mudanças adotadas e os resultados das mesmas, a fim de planear e adotar novas medidas verificando se o diagnóstico inicial estava correto bem como a adequação das medidas implementadas.

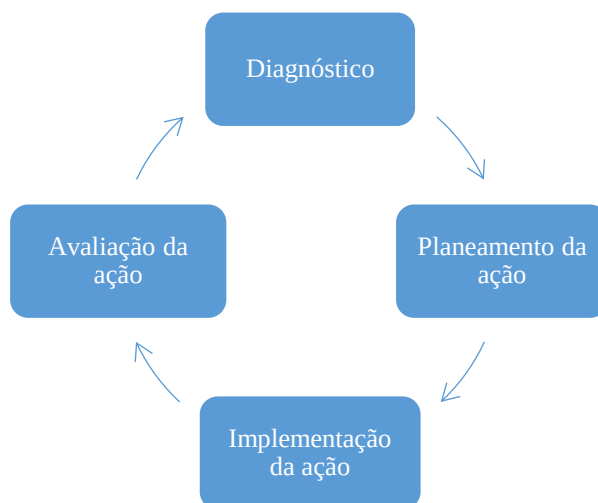


Figura 2.1 - Processo cíclico da investigação-ação

Fonte: Adaptado de Rowley (2003)

Esta método é dinâmico e permite também ao investigador envolver-se ativamente no planeamento e introdução de algumas alterações, através da interrogação e análise das situações profissionais com as quais se vai deparando nos diversos contextos em que atua, contribuindo para o desenvolvimento da sua autonomia pessoal e profissional (Burns, 2009).

2.2 Apresentação da Empresa

A *Europrice* – Com. Rep. Lda. foi fundada em 1997, dedicando-se nessa época apenas à comercialização de livros didáticos. Atualmente a sua atividade consiste na edição e comercialização de livros e jogos didáticos, nos mercados Europeus e dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), estando presente em cerca de 25 países.

A sede da empresa é em Tentúgal, na Quinta de Santo António Armazém nº 1 (Figura 2.2) e é constituída por um edifício único que inclui o armazém e quatro escritórios divididos por departamentos são eles: Direção, *Marketing*, Desenvolvimento do Produto e por último o departamento Administrativo e Financeiro. A empresa possui 22 trabalhadores.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME



Figura 2.2 - Edifício da *Europrice*, Tentúgal, Coimbra

Fonte: Europrice, 2023

A *Europrice* é uma sociedade unipessoal por quotas, exercendo o único sócio as funções de gerência. Os seus códigos de atividade económica (CAE) são o comércio por grosso de livros, revistas e jornais (46492) e o comércio por grosso misto sem predominância (46190). Atualmente o capital social da empresa é de 250 000,00€.

O processo produtivo da empresa inicia-se com o *design* dos produtos no Departamento de Desenvolvimento do Produto (DPP). No âmbito deste processo criativo, são realizados diversos modelos para apresentação ao gerente de *Marketing* e à Gerência, que aprovam os modelos que consideram mais viáveis atendendo à situação e às expectativas dos clientes. Depois de aprovados, os modelos são enviados para os diversos fornecedores (fabricantes subcontratados), consoante o tipo de produto. Estes fornecedores fabricam uma amostra do artigo, que enviam para a *Europrice*, para uma avaliação final. Assim que o produto receber a aprovação final da Gerência, este começa a ser produzido, sendo que o processo de produção dura, em média, 4 meses até o produto ser entregue no armazém da *Europrice*.

Após a entrega, inicia-se a comercialização dos produtos através do *website* da empresa e dos vendedores da empresa.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

2.2.1 Missão, Visão e Valores

A missão da empresa é contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento de competências multidisciplinares de crianças com idades compreendidas 0 e 16 anos, de forma interativa e divertida, através dos livros e dos jogos que produz.

A empresa pretende ser líder na edição e comercialização de livros e jogos infantis, no mercado europeu, ambicionando oferecer o melhor conteúdo educacional. O *slogan* da empresa é “Brincar é a melhor forma de crescer” (Figura 2.3).



Figura 2.3 - Slogan da Europrice

Fonte: Europrice, 2023

Os valores da empresa assentam na honestidade e seriedade nas relações comerciais com clientes e demais parceiros, inovação nos produtos e serviços oferecidos, no rigor do produto final e na excelência a atingir em todos os projetos, através da competência e do empenho (Europrice, 2023).

2.2.2 Estrutura Organizacional

A gestão da Europrice é efetuada de acordo com as orientações da Direção. Os responsáveis pela Direção Geral asseguram o bom funcionamento da empresa e o seu desenvolvimento sustentável.

Existem quatro departamentos, para além da Direção Geral (DG): Departamento de *Marketing* (DM), constituído por dois trabalhadores, o Departamento de Desenvolvimento do Produto (DDP), constituído por quatro trabalhadores, o

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), constituído por três trabalhadores e, por fim, o Departamento de Logística (DL) que engloba a gestão do Armazém, constituídos por onze trabalhadores (Figura 2.4).

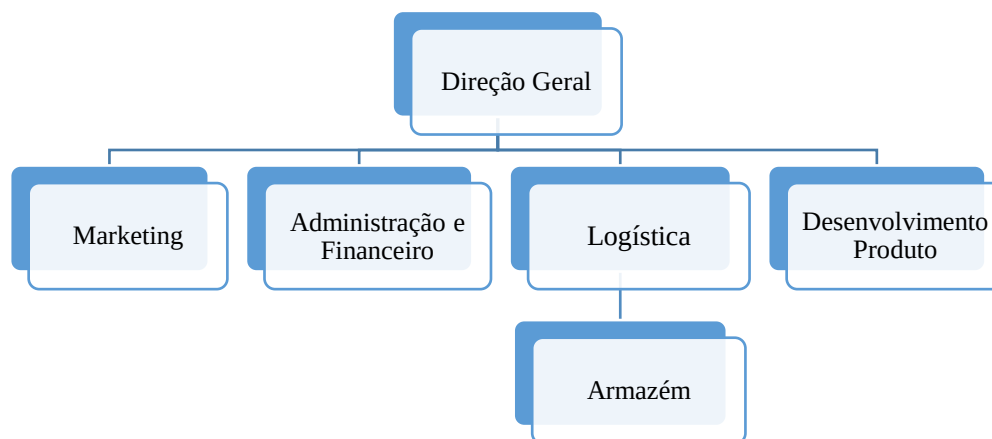


Figura 2.4 - Organograma da *Europrice*

Fonte: Elaboração própria

2.2.3 Recursos Humanos

A empresa conta atualmente com um total de 22 colaboradores, sendo que 18 são efetivos, três têm com contrato a termo certo e um encontra-se a realizar um estágio profissional.

Quanto à distribuição dos trabalhadores por sexo, 44% dos trabalhadores são do sexo feminino, sendo os restantes 56% do sexo masculino. A empresa procura ter um rácio equilibrado de distribuição por sexo, por acreditar que esse equilíbrio permite tirar o melhor proveito das principais características de cada sexo (Figura 2.5).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

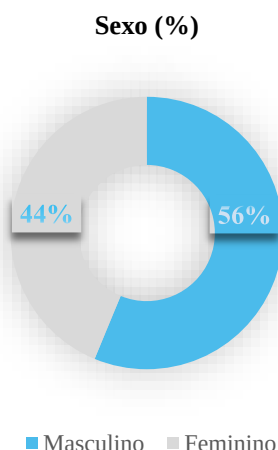


Figura 2.5- Distribuição gráfica dos trabalhadores da empresa, por sexo

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à faixa etária, verifica-se que 44% dos trabalhadores possuem idade inferior a 30 anos e 37% possuem idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, constituindo estes dois grupos a grande maioria dos trabalhadores. Na faixa etária entre 40 e 49 anos situam-se 13% dos indivíduos e com mais de 50 anos apenas 6%. A média das idades é de 31 anos. Estes valores demonstram a aposta da empresa na contratação de jovens, tentando assim trazer diversidade e inovação (Figura 2.6).

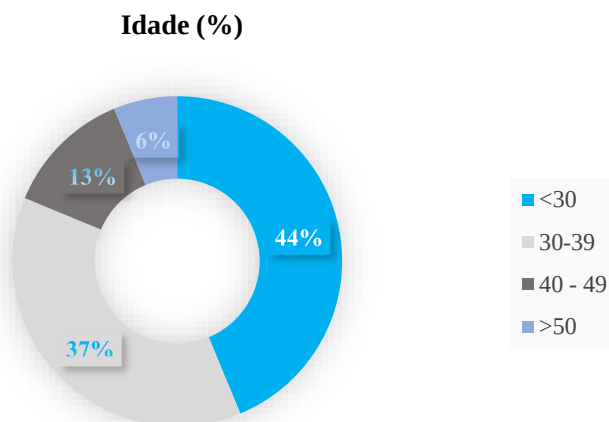


Figura 2.6 - Distribuição gráfica da idade dos trabalhadores da empresa

Fonte: Elaboração própria

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

No que respeita às habilitações literárias, verifica-se que a maioria dos trabalhadores possuem o Ensino Secundário (50%), sendo que 7% possuem apenas o Ensino Básico, 18% são licenciados e 7% possuem Mestrado (Figura 2.7).

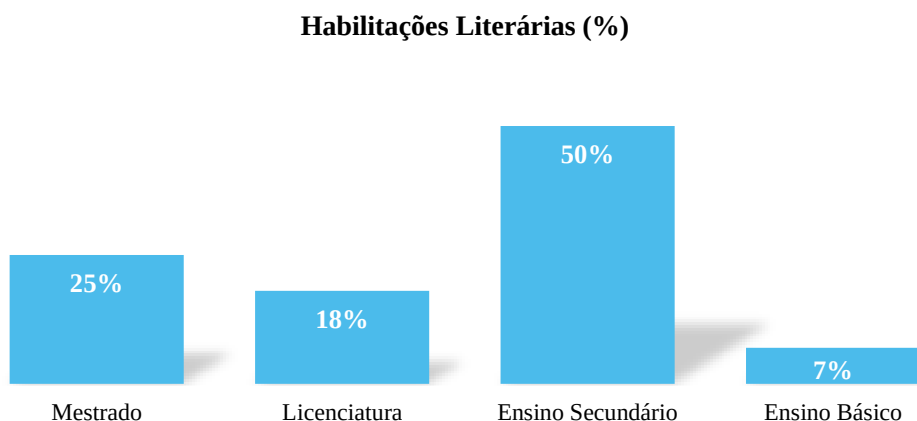


Figura 2.7 - Distribuição gráfica das habilitações literárias dos trabalhadores da empresa

Fonte: Elaboração Própria

2.2.4 Produtos

A *Europrice* comercializa principalmente livros educativos e jogos didáticos, subdivididos nas seguintes categorias:

- Livros: artes, colar, educativo, história, licenciado, livro-puzzle, pintar e pintar de adultos (Figura 2.8);



Figura 2.8 - Exemplos de livros educativos, de história e de pintar

Fonte: Europrice, 2023

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

- Jogos: cartas, *baby*, educativos, puzzles mais de 500 peças e puzzles com menos de 500 peças (Figura 2.9);

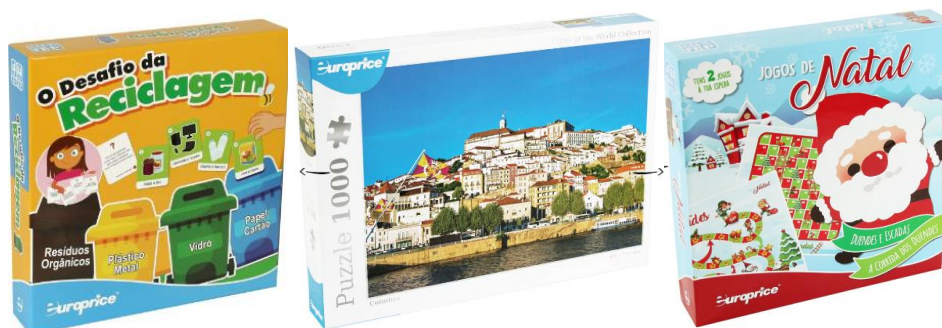


Figura 2.9 - Exemplos de jogos didáticos e puzzles +1000 peças

Fonte: Europrice, 2023

- Os livros sujeitos a licenciamento incluem as marcas *Barbie*, *HotWheels*, *Harry Potter*, *Looney Tunes*, *Monster High*, Super-Heróis DC, Liga da Justiça, *Tom and Jerry*, *Batman*, *Superman* e *Disney* (Figura 2.10).



Figura 2.10 - Exemplos de livros sujeitos a licenciamento

Fonte: Europrice, 2023

2.2.5 Clientes

A *Europrice* comercializa os seus produtos junto de diversos tipos de clientes, desde *Business to Business* (B2B) a *Business to Consumer* (B2C).

No caso do B2B, a venda destina-se a estabelecimentos diversos, desde quiosques locais até grandes superfícies comerciais, conseguindo assim aumentar o leque de locais em que

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

o produto se encontra disponível ao cliente final. Os clientes estão hierarquizados por relevância em função da frequência de compra, do valor médio de compras, do número médio de dias de pagamento, entre outros atributos, para que adequem as estratégias de *marketing* consoante as necessidades dos clientes e também para que se forneça a devida assistência, consoante a relevância do cliente. Por outro lado, no B2C, a venda é realizada ao cliente final através do *website*, de venda direta e através de plataformas *E-commerce*.

Quanto à distribuição geográfica dos clientes (Figura 2.11), verifica-se que o distrito de Lisboa e do Porto são os que possuem maior percentagem de clientes, seguidos dos distritos de Coimbra e Leiria.

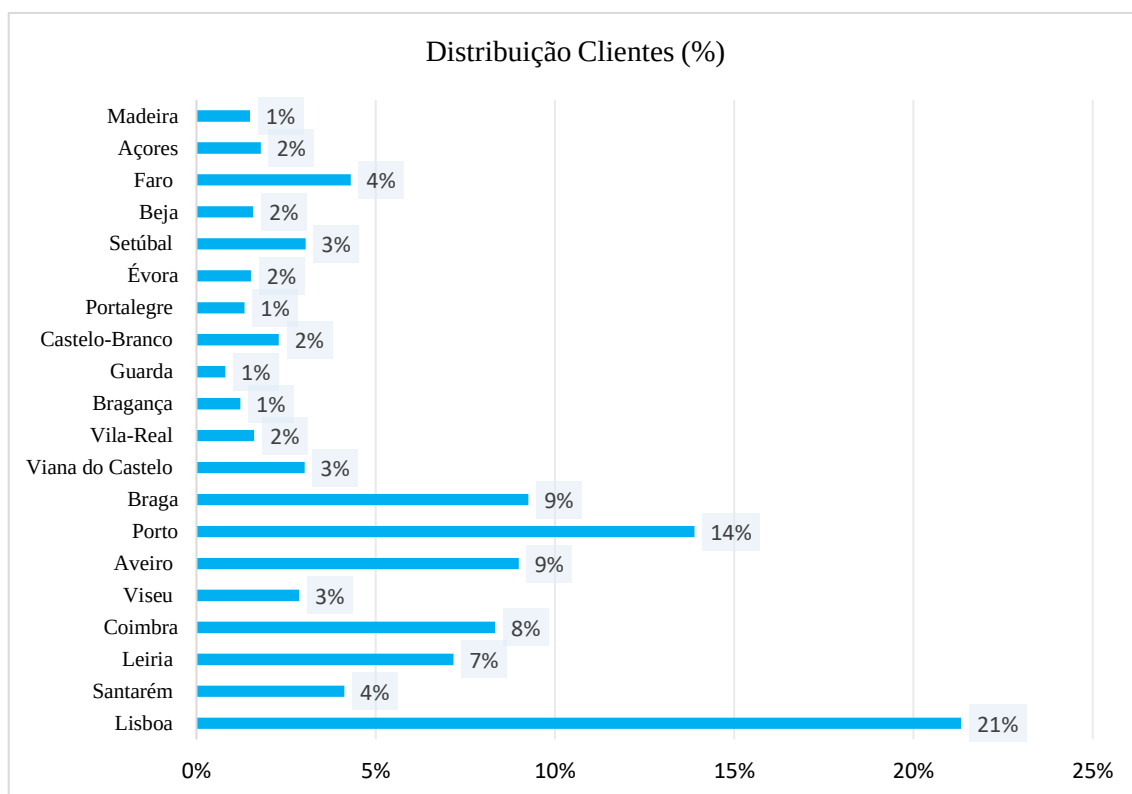


Figura 2.11 - Distribuição dos clientes por distritos/regiões autónomas.

Fonte: Elaboração Própria

2.3 Planeamento

Existem dois tipos de planeamento, o estratégico e o operacional. De seguida iremos explorar o impacto de cada um deles na empresa em estudo.

2.3.1 Planeamento Estratégico

O conhecimento acerca do plano estratégico da empresa é fundamental para o sucesso de qualquer negócio, pois define quais os objetivos a longo prazo da mesma. Para tal foi realizada uma análise *SWOT* com o intuito de determinar quais os pontos fortes em relação à concorrência e quais as fraquezas que necessitam de ser melhorados para que se consigam atingir os objetivos (Leite & Gasparotto, 2018; Silva, 2014). Depois de identificadas as oportunidades de negócio, assim como as ameaças que poderão dificultar a realização dos objetivos, foi efetuada uma reunião com a Gerência, na qual participou o Diretor Geral, o Diretor de *Marketing* e o autor deste trabalho, tendo sido analisadas diversas estratégias possíveis, foi selecionada a que mais se adequava aos objetivos previamente definidos. Os objetivos e as estratégias para os atingir foram discriminados num documento, contendo também metas secundárias com prazos definidos.

Com base no crescimento previsto, foram identificados os recursos necessários para garantir esse crescimento, tanto em termos de recursos humanos como em termos de equipamento necessário. Por último, foram definidos os serviços tecnológicos que deveriam ser melhorados ou alterados, com vista à melhoria da sua eficiência.

2.3.2 Planeamento Operacional

O planeamento operacional é essencial para a compreensão e determinação de todas as atividades e tarefas a realizar no decorrer do período estabelecido. No caso descrito, o planeamento realizou-se para o período de um ano. Inicialmente foram analisadas as estratégias definidas a longo prazo, para que o planeamento para o próximo ano fosse congruente com os objetivos estratégicos definidos. Realizou-se a análise das quantidades necessárias a vender para atingir o objetivo pretendido, tendo o diretor de *marketing* ficado responsável pela realização do plano de quantidades necessárias por tipo de produto, tipo de cliente e por canal de distribuição, tendo em consideração os dados

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

históricos, os mercados em que empresa pretende entrar e o crescimento previamente estabelecido.

Com base nas quantidades por tipo de produto e mercado foi possível elaborar um plano de novos produtos a desenvolver e reedição de produtos já existentes, por parte do Departamento de Desenvolvimento de Produto. O Departamento de *Marketing* identificou também em que campanhas a empresa irá participar, para que o lançamento dos novos produtos vá ao encontro às datas das diversas campanhas. O Departamento de Desenvolvimento de Produto possui um plano detalhado do tipo de artigos e datas de lançamento previstas, para que tenham conhecimento de quando deverão começar a trabalhar no *design* dos novos produtos.

O conhecimento das campanhas em que a empresa irá participar e em que datas, permite também que o Departamento de Logística consiga ter as tarefas programadas e delegadas por trabalhador, pois, para além da atividade normal, estas campanhas extraordinárias trarão encomendas adicionais e para que os produtos saiam de armazém nos dias programados, é necessário que o plano seja explícito e transmitido a todos os intervenientes. Sabendo que o incumprimento das datas negociadas com os clientes poderá prejudicar a confiança que o cliente tem no seu fornecedor, o plano permitirá à empresa estar mais preparada para fazer face às necessidades dos clientes.

Relativamente aos recursos humanos e tendo em consideração o número médio de encomendas que cada funcionário realiza diariamente e as quantidades a vender previstas no plano, prevê-se a necessidade de contratação de um trabalhador para a gestão de armazém, para fazer face ao crescente volume de vendas. Assim, a empresa irá avançar com o processo de recrutamento de um novo elemento.

2.4 Orçamento

No que diz respeito ao orçamento, iremos, de seguida explicar a estrutura do mesmo, o plano de vendas, o plano de produção, orçamento de compras, gastos com pessoal, plano e orçamento de MOD, orçamento GIP, custo de produção dos produtos acabados e vendidos, gastos de distribuição e administrativos, o orçamento de tesouraria, financeiro e por último a demonstração dos resultados por funções

2.4.1 Estrutura do Orçamento

A elaboração do orçamento realizou-se com recurso ao ficheiro *Excel*, através da elaboração dos seguintes documentos pela ordem descrita: plano e orçamento de vendas, seguido do plano de produção, orçamento de compras, gastos com o pessoal, gastos com mão de obra direta (MOD), gastos indiretos de produção (GIP), custos de produção de produto acabado (CPPA), custos de produção e produto vendido (CPPV), orçamento de gastos comerciais, orçamento de gastos administrativos, orçamento de tesouraria, orçamento financeiro e por fim, demonstração dos resultados por funções.

As tabelas apresentadas são todas de elaboração própria e refletem apenas os seis primeiros meses do ano, para facilitar a compreensão, sendo que os dados respeitantes aos restantes meses são apresentados no Apêndice. É de realçar que os valores considerados são meramente exemplificativos e não refletem a realidade.

2.4.2 Plano e Orçamento de Vendas

A primeira etapa do planeamento operacional de uma empresa consiste na previsão da procura dos produtos que comercializa ou dos serviços que presta.

Assim, começámos por elaborar o plano e o orçamento de vendas, no qual constam as quantidades a vender, por tipo de produto, de acordo com as previsões no plano de vendas disponibilizadas pelo DM, descrito na Tabela 2.1 (dados anuais no Apêndice 1).

Depois de definidas as quantidades a vender, foi necessário prever o preço venda (PV) para cada produto, processo que também foi realizado com a ajuda do DM. A partir desta informação, foi construída uma tabela que estima o volume de negócios mensal, por produto, tal como apresentado na Tabela 2.2 (Apêndice 2).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.1- Plano de vendas mensal (janeiro-junho)

Plano de Vendas Mensal							
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Total Quantidades
Livros	80 000	87 000	107 000	117 000	96 000	91 000	1 192 500
Artes	10 000	5 000	7 000	15 000	4 000	2 000	82 000
Colar	15 000	35 000	20 000	25 000	10 000	10 000	211 000
Educativo	8 000	2 000	10 000	5 000	5 000	5 000	59 500
História	10 000	5 000	40 000	7 000	10 000	20 000	165 000
Licenciados	7 000	3 000	4 000	7 000	7 000	2 000	70 000
Livros-Puzzle	20 000	25 000	20 000	37 000	15 000	23 000	339 000
Pintar	6 000	5 000	3 000	6 000	7 000	4 000	73 000
Pintar Adultos	4 000	7 000	3 000	15 000	38 000	25 000	193 000
Jogos	41 000	79 000	87 000	87 000	106 000	84 000	1 074 000
Cartas	15 000	29 000	37 000	15 000	23 000	28 000	276 000
Jogos Baby	5 000	9 000	13 000	15 000	7 000	9 000	199 000
Jogos Educativos	10 000	17 000	15 000	31 000	42 000	28 000	325 000
Puzzles + 500Pcs	8 000	15 000	20 000	25 000	30 000	9 000	207 000
Puzzles - 500Pcs	3 000	9 000	2 000	1 000	4 000	10 000	67 000
Total	121 000	166 000	194 000	204 000	202 000	175 000	2 266 500

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.2- Orçamento de vendas (janeiro-junho)

Orçamento Vendas								
	PV	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Total
Total Livros		266 691,48 €	272 645,66 €	389 145,27 €	390 020,93 €	314 243,02 €	329 980,90 €	4 118 623,86 €
Artes	2,465 €	24 650,18 €	12 325,09 €	17 255,13 €	36 975,28 €	9 860,07 €	4 930,04 €	202 131,52 €
Colar	2,053 €	30 796,78 €	71 859,14 €	41 062,37 €	51 327,96 €	20 531,18 €	20 531,18 €	433 207,98 €
Educativo	3,328 €	26 626,41 €	6 656,60 €	33 283,01 €	16 641,50 €	16 641,50 €	16 641,50 €	198 033,90 €
História	4,391 €	43 911,06 €	21 955,53 €	175 644,23 €	30 737,74 €	43 911,06 €	87 822,11 €	724 532,44 €
Licenciados	2,770 €	19 387,29 €	8 308,84 €	11 078,45 €	19 387,29 €	19 387,29 €	5 539,23 €	193 872,94 €
Livros-Puzzle	4,711 €	94 226,40 €	117 783,01 €	94 226,40 €	174 318,85 €	70 669,80 €	108 360,37 €	1 597 137,55 €
Pintar	2,483 €	14 897,38 €	12 414,48 €	7 448,69 €	14 897,38 €	17 380,27 €	9 931,58 €	181 251,40 €
Pintar Adultos	3,049 €	12 195,98 €	21 342,97 €	9 146,99 €	45 734,93 €	115 861,83 €	76 224,89 €	588 456,13 €
Total Jogos	- €	342 179,58 €	649 135,19 €	749 629,18 €	865 680,62 €	1 008 664,14 €	634 057,10 €	9 447 573,96 €
Cartas	4,558 €	68 363,63 €	132 169,68 €	168 630,28 €	68 363,63 €	104 824,23 €	127 612,10 €	1 257 890,72 €
Jogos Baby	9,629 €	48 143,19 €	86 657,75 €	125 172,30 €	144 429,58 €	67 400,47 €	86 657,75 €	1 916 099,06 €
Jogos Educativos	7,522 €	75 217,70 €	127 870,09 €	112 826,55 €	233 174,88 €	315 914,35 €	210 609,57 €	2 444 575,33 €
Puzzles + 500Pcs	16,548 €	132 380,01 €	248 212,51 €	330 950,02 €	413 687,52 €	496 425,02 €	148 927,51 €	3 425 332,67 €
Puzzles - 500Pcs	6,025 €	18 075,05 €	54 225,16 €	12 050,04 €	6 025,02 €	24 100,07 €	60 250,18 €	403 676,18 €
Total		608 871,06 €	921 780,85 €	1 138 774,45 €	1 255 701,55 €	1 322 907,16 €	964 038,00 €	13 566 197,82 €
Descontos Financeiros Livros		2 266,88 €	2 317,49 €	3 307,73 €	3 315,18 €	2 671,07 €	2 804,84 €	1 460 022,23 €
Descontos Financeiros Jogos		2 908,53 €	5 517,65 €	6 371,85 €	7 358,29 €	8 573,65 €	5 389,49 €	2 349 307,04 €
Vendas Liquidas Livros		264 424,60 €	270 328,17 €	385 837,53 €	386 705,75 €	311 571,95 €	327 176,06 €	2 658 601,63 €
Vendas Liquidas Jogos		339 271,05 €	643 617,54 €	743 257,34 €	858 322,33 €	1 000 090,50 €	628 667,61 €	7 098 266,92 €
Total Vendas Liquidas		603 695,66 €	913 945,71 €	1 129 094,87 €	1 245 028,09 €	1 311 662,45 €	955 843,68 €	9 756 868,54 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Depois de apurado o orçamento de vendas, procedeu-se a elaboração da Tabela 2.3 (Apêndice 3) onde constam os valores mensais de IVA liquidado, havendo a necessidade de os separar em livros e jogos, pelo facto de os livros possuírem uma taxa reduzida de 6% e os jogos à taxa normal de 23%. Nesta mesma tabela foram também apurados os valores das vendas com o respetivo IVA.

Tabela 2.3 - IVA Liquidado e Vendas com IVA (janeiro-junho)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
IVA Liquidado Livros	15 865,48 €	16219,6903	23150,25184	23202,34517	18694,31704	19630,56384
IVA Liquidado Jogos	78 032,34 €	148032,034	170949,1871	197414,1368	230020,8141	144593,5511
IVA Liquidado	93 897,82 €	164 251,72 €	194 099,44 €	220 616,48 €	248 715,13 €	164 224,11 €
Vendas com IVA Livros	280 290,08 €	286 547,86 €	408 987,78 €	409 908,10 €	330 266,27 €	346 806,63 €
Vendas com IVA Jogos	417 303,40 €	791 649,57 €	914 206,52 €	1 055 736,47 €	1 230 111,31 €	773 261,16 €
Vendas com IVA Total	697 593,47 €	1 078 197,44 €	1 323 194,30 €	1 465 644,57 €	1 560 377,58 €	1 120 067,79 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Por último, foram definidos os prazos de pagamento de clientes, tendo-se considerado uma percentagem de 17% de vendas a pronto pagamento, que obtinham um desconto de 5% e os restantes um prazo de pagamento de 90 dias, deste modo os valores respeitantes aos primeiros três meses do ano, dizem respeito a recebimentos do ano de 2023. Os valores obtidos encontram-se na tabela 2.4 (Apêndice 4)

Tabela 2.4 - Recebimento de Clientes (janeiro-junho)

	PMR	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Recebimentos	90 Dias	389 760,86 €	431 364,01 €	399 926,69 €	583 966,30 €	902 575,77 €	1 107 666,44 €
Clientes PP	17%	113 627,18 €	175 621,67 €	215 527,87 €	238 730,81 €	254 161,35 €	182 441,70 €
Total Recebimentos		503 388,04 €	606 985,68 €	615 454,56 €	822 697,11 €	1 156 737,12 €	1 290 108,14 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

2.4.3 Plano de Produção

O plano de produção para o próximo ano, iniciou-se com a identificação das quantidades previstas do produto acabado no início do ano de 2024, para identificação das quantidades que serão necessárias de produzir.

O início do processo de produção dos produtos, desde o momento em que estes começam a ser desenhados, até chegarem ao armazém, como produto acabado, pronto a comercializar tem a duração de quatro meses.

De acordo com a política da empresa o *stock* mínimo mensal é de 10.000 unidades de cada produto acabado e tendo em consideração as unidades a vender e o inventário inicial de produto acabado, a quantidade a produzir será a necessária para satisfazer as vendas dos quatro meses seguintes, porque sabendo que cada processo produtivo tem a duração de quatro meses, as unidades a produzir devem garantir unidades suficientes para as vendas dos quatro meses seguintes. Portanto, se o inventário de produto acabado previsto daqui a quatro meses for inferior a 10.000 unidades, a empresa iniciará nesse momento o processo de produção do artigo.

A realização do plano de produção iniciou-se com o apuramento dos Inventários Iniciais de Produto Acabado (IIPA) de cada artigo, de seguida os consumos de produto acabado que, no caso em estudo, serão os mesmo das vendas e, portanto, foi este o valor utilizando, chegando-se por fim ao valor de Inventário Final de Produto Acabado (IFPA) através da subtração dos valores de vendas ao IIPA. Com base nesta informação foi possível identificar os valores de produção necessária e realizando-se assim o plano de produção, conforme consta na Tabela 2.5 (Apêndice 5).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.5 - Plano de produção (janeiro-junho)

Plano de Produção							
Produtos		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Total Livros	IIPA	471 773	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773
	Produção	20 000	99 000	236 000	16 000	76 000	55 040
	Vendas	80 000	87 000	107 000	117 000	96 000	91 000
	IFPA	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773	194 773
Artes	IIPA	43 546	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546
	Produção	20 000	0	0	0	25 000	0
	Vendas	10 000	5 000	7 000	15 000	4 000	2 000
	IFPA	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546	20 546
Colar	IIPA	53 750	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750
	Produção	0	0	71 000	0	0	0
	Vendas	15 000	35 000	20 000	25 000	10 000	10 000
	IFPA	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750	3 750
Educativo	IIPA	29 450	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450
	Produção	0	0	0	16 000	0	0
	Vendas	8 000	2 000	10 000	5 000	5 000	5 000
	IFPA	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450	16 450
História	IIPA	79 473	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473
	Produção	0	78 000	0	0	0	26 200
	Vendas	10 000	5 000	40 000	7 000	10 000	20 000
	IFPA	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473	65 473
Licenciados	IIPA	32 989	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989
	Produção	0	21 000	0	0	0	28 840
	Vendas	7 000	3 000	4 000	7 000	7 000	2 000
	IFPA	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989	23 989
Livros-Puzzle	IIPA	50 046	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046
	Produção	0	0	130 000	0	0	0
	Vendas	20 000	25 000	20 000	37 000	15 000	23 000
	IFPA	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046	5 046
Pintar	IIPA	40 116	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116
	Produção	0	0	35 000	0	0	0
	Vendas	6 000	5 000	3 000	6 000	7 000	4 000
	IFPA	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116	9 116
Pintar Adultos	IIPA	142 403	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403
	Produção	0	0	0	0	51 000	0
	Vendas	4 000	7 000	3 000	15 000	38 000	25 000
	IFPA	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403	50 403
Total Jogos	IIPA	244 032	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032
	Produção	235 000	86 000	0	24 000	388 000	0
	Vendas	41 000	79 000	87 000	87 000	106 000	84 000
	IFPA	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032	207 032
Cartas	IIPA	19 505	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505
	Produção	0	86 000	0	0	75 000	0
	Vendas	15 000	29 000	37 000	15 000	23 000	28 000
	IFPA	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505	62 505
Jogos Baby	IIPA	47 868	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868
	Produção	67 000	0	0	0	90 000	0
	Vendas	5 000	9 000	13 000	15 000	7 000	9 000
	IFPA	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868	56 868
Jogos Educativos	IIPA	76 721	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721
	Produção	119 000	0	0	0	133 000	0
	Vendas	10 000	17 000	15 000	31 000	42 000	28 000
	IFPA	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721	52 721
Puzzles + 500Pcs	IIPA	77 378	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378
	Produção	49 000	0	0	0	90 000	0
	Vendas	8 000	15 000	20 000	25 000	30 000	9 000
	IFPA	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378	19 378
Puzzles - 500Pcs	IIPA	22 560	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560
	Produção	0	0	0	24 000	0	0
	Vendas	3 000	9 000	2 000	1 000	4 000	10 000
	IFPA	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560	15 560

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Depois de elaborado o plano de produção, é necessário quantificar os materiais requeridos para satisfazer a produção. No caso em estudo, uma vez que os produtos são desenhados na empresa e a sua fabricação é subcontratada a empresas externas, apenas é requerido um material por cada artigo. A Tabela 2.6 (Apêndice 6) apresenta as quantidades a comprar, os quais serão iguais às quantidades a produzir, uma vez que a aquisição do artigo subcontratado ao fornecedor ocorre quatro meses depois de iniciada a sua produção (desenho) pela empresa. Tendo como exemplo os livros de artes, em janeiro haverá a necessidade de produzir 20.000 unidades para satisfazer as vendas de maio, junho, julho e agosto, pois a mercadoria apenas fica disponível para venda em maio, conforme consta no plano de compras.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.6 - Plano de compras (janeiro-junho)

Plano de Compras							
Produtos		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Total Livros	IIM	471 773	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773
	Compras	0	0	160 000	22 000	20 000	99 000
	Consumo	80 000	87 000	107 000	117 000	96 000	91 000
	IFPA	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773	194 773
Artes	IIM	43 546	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546
	Compras	0	0	0	0	20 000	0
	Consumo	10 000	5 000	7 000	15 000	4 000	2 000
	IFPA	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546	20 546
Colar	IIM	53 750	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750
	Compras	0	0	65 000	0	0	0
	Consumo	15 000	35 000	20 000	25 000	10 000	10 000
	IFPA	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750	3 750
Educativo	IIM	29 450	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450
	Compras	0	0	0	22 000	0	0
	Consumo	8 000	2 000	10 000	5 000	5 000	5 000
	IFPA	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450	16 450
História	IIM	79 473	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473
	Compras	0	0	0	0	0	78 000
	Consumo	10 000	5 000	40 000	7 000	10 000	20 000
	IFPA	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473	65 473
Licenciados	IIM	32 989	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989
	Compras	0	0	0	0	0	21 000
	Consumo	7 000	3 000	4 000	7 000	7 000	2 000
	IFPA	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989	23 989
Livros-Puzzle	IIM	50 046	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046
	Compras	0	0	95 000	0	0	0
	Consumo	20 000	25 000	20 000	37 000	15 000	23 000
	IFPA	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046	5 046
Pintar	IIM	40 116	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116
	Compras	0	0	0	0	0	0
	Consumo	6 000	5 000	3 000	6 000	7 000	4 000
	IFPA	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116	9 116
Pintar Adultos	IIM	142 403	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403
	Compras	0	0	0	0	0	0
	Consumo	4 000	7 000	3 000	15 000	38 000	25 000
	IFPA	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403	50 403
Total Jogos	IIM	244 032	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032
	Compras	0	104 000	0	22 000	235 000	86 000
	Consumo	41 000	79 000	87 000	87 000	106 000	84 000
	IFPA	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032	207 032
Cartas	IIM	19 505	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505
	Compras	0	104 000	0	0	0	86 000
	Consumo	15 000	29 000	37 000	15 000	23 000	28 000
	IFPA	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505	62 505
Jogos Baby	IIM	47 868	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868
	Compras	0	0	0	0	67 000	0
	Consumo	5 000	9 000	13 000	15 000	7 000	9 000
	IFPA	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868	56 868
Jogos Educativos	IIM	76 721	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721
	Compras	0	0	0	0	119 000	0
	Consumo	10 000	17 000	15 000	31 000	42 000	28 000
	IFPA	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721	52 721
Puzzles + 500Pcs	IIM	77 378	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378
	Compras	0	0	0	0	49 000	0
	Consumo	8 000	15 000	20 000	25 000	30 000	9 000
	IFPA	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378	19 378
Puzzles - 500Pcs	IIM	22 560	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560
	Compras	0	0	0	22 000	0	0
	Consumo	3 000	9 000	2 000	1 000	4 000	10 000
	IFPA	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560	15 560

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

2.4.4 Orçamento de Compras

Na seguinte tabela encontram-se expostos os pagamentos mensais de mercadorias, por tipo de produto. Tendo-se multiplicado o número de unidades a comprar pelo preço de custo de cada produto, para se chegar ao preço custo de cada unidade, foram somados aos custos de aquisição as despesas de desalfandegamento, transporte e frete marítimo, descrito na Tabela 2.7 (Apêndice 7).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.7 - Orçamento de compras a fornecedores de materiais (janeiro-junho)

	Preço Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Total
Total Livros		- €	- €	367 563,40 €	32 631,06 €	33 869,40 €	166 821,33 €	1 928 938,82 €
Artes	1,693 €	- €	- €	- €	- €	33 869,40 €	- €	119 626,72 €
Colar	1,238 €	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €	268 635,15 €
Educativo	1,483 €	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €	91 811,94 €
História	1,802 €	- €	- €	- €	- €	- €	140 517,78 €	187 717,34 €
Licenciados	1,253 €	- €	- €	- €	- €	- €	26 303,55 €	62 427,09 €
Livros-Puzzle	3,022 €	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €	1 040 800,91 €
Pintar	1,282 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	69 624,66 €
Pintar Adultos	1,267 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	88 295,01 €
Total Jogos	- €	- €	188 325,28 €	- €	58 467,64 €	849 509,18 €	155 730,52 €	2 723 462,44 €
Cartas	1,811 €	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	155 730,52 €	479 867,30 €
Jogos Baby	3,814 €	- €	- €	- €	- €	255 533,98 €	- €	598 788,58 €
Jogos Educativos	2,602 €	- €	- €	- €	- €	309 654,66 €	- €	655 739,28 €
Puzzles + 500Pcs	5,802 €	- €	- €	- €	- €	284 320,54 €	- €	806 541,94 €
Puzzles - 500Pcs	2,658 €	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €	182 525,34 €
Total		- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €	4 652 401,26 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Depois de apurados os valores do Orçamento de Compras, existiu a necessidade de se encontrar os valores de IVA dedutível, tendo este sido também dividido em livros e jogos, que conforme foi explicado no IVA dedutível os artigos possuem IVA diferente e, portanto, o seu cálculo tem de ser efetuado em separado. Podemos observar os valores na tabela 2.8 (Apêndice 8)

Tabela 2.8 - IVA Dedutível (janeiro-junho)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
IVA Dedutível Livros	- €	- €	22 053,80 €	1 957,86 €	2 032,16 €	10 009,28 €
IVA Dedutível Jogos	- €	43 314,81 €	- €	13 447,56 €	195 387,11 €	35 818,02 €
IVA Dedutível	- €	43 314,81 €	22 053,80 €	15 405,42 €	197 419,28 €	45 827,30 €

Por último, foram apurados os prazos de pagamento a fornecedores, tendo-se verificado um prazo médio de pagamentos de 30 dias e, portanto, os valores evidenciados em janeiro dizem respeito a pagamentos do ano de 2023, sendo os restantes os valores de compras respeitantes aos meses anteriores, estes valores encontram-se na tabela 2.9 (Apêndice 9)

Tabela 2.9 – Pagamentos a fornecedores (janeiro-junho)

	PMP	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Pagamentos	30 Dias	200 689,43 €	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €
Pagamentos com IVA		246 749,63 €	- €	231 640,09 €	389 617,20 €	106 504,12 €	1 080 797,86 €

2.4.5 Gastos com o Pessoal

O orçamento de gastos com o pessoal inclui os salários, gastos de formação e outros gastos relacionados com os trabalhadores.

Este orçamento é efetuado pelo Assistente Financeiro, com base nos valores históricos de gastos com pessoal e tendo em consideração possíveis saídas e/ou contratações.

Este processo inicia-se com a elaboração de uma listagem de todos os trabalhadores da *Europrice*, que para o ano em questão prevê um total de vinte e dois trabalhadores ao seu serviço, identificando a função/departamento de cada funcionário e os respetivos gastos previstos conforme apresentado na Tabela 2.10 (Apêndice 10).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.10 - Gastos com o pessoal (janeiro-junho)

		Gastos com o Pessoal					
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
DL	F1	826,40 €	821,20 €	816,00 €	821,20 €	821,20 €	810,80 €
	F2	800,57 €	795,37 €	790,17 €	795,37 €	795,37 €	784,97 €
	F3	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €
	F4	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €
	F5	817,50 €	812,30 €	807,10 €	812,30 €	812,30 €	801,90 €
	F6	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €
	F7	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €
	F8	781,65 €	776,45 €	771,25 €	776,45 €	776,45 €	766,05 €
	F9	786,75 €	781,55 €	776,35 €	781,55 €	781,55 €	771,15 €
	F10	806,53 €	801,33 €	796,13 €	801,33 €	801,33 €	790,93 €
	F11	836,60 €	831,40 €	826,20 €	831,40 €	831,40 €	821,00 €
DDP	F12	1 489,40 €	1 484,20 €	1 479,00 €	1 484,20 €	1 484,20 €	1 473,80 €
	F13	1 017,15 €	933,45 €	928,25 €	933,45 €	933,45 €	923,05 €
	F14	1 137,90 €	1 132,70 €	1 127,50 €	1 132,70 €	1 132,70 €	1 122,30 €
	15F	1 024,05 €	1 018,85 €	1 013,65 €	1 018,85 €	1 018,85 €	1 008,45 €
DA	F16	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €
	F17	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €
	F18	1 439,20 €	1 434,00 €	1 428,80 €	1 434,00 €	1 434,00 €	1 423,60 €
DM	F19	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €
	F20	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €
DG	F21	1 770,40 €	1 765,20 €	1 760,00 €	1 765,20 €	1 765,20 €	1 754,80 €
	F22	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €
Total		23 755,00 €	23 567,30 €	23 458,10 €	23 567,30 €	23 567,30 €	23 348,90 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Os valores de gastos com o pessoal foram repartidos pelos diferentes gastos da empresa, para que se podesse obter uma melhor preceção do departamento a que pertenceriam.

Procedeu-se à realização da Tabela 2.11 (Apêndice 11)

Tabela 2.11 - Repartição de gastos por departamento (janeiro-junho)

	Gastos Produção					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
F12	1 489,40 €	1 484,20 €	1 479,00 €	1 484,20 €	1 484,20 €	1 473,80 €
F13	1 017,15 €	933,45 €	928,25 €	933,45 €	933,45 €	923,05 €
F14	1 137,90 €	1 132,70 €	1 127,50 €	1 132,70 €	1 132,70 €	1 122,30 €
F15	1 024,05 €	1 018,85 €	1 013,65 €	1 018,85 €	1 018,85 €	1 008,45 €
Total	4 668,50 €	4 569,20 €	4 548,40 €	4 569,20 €	4 569,20 €	4 527,60 €
	Gastos Distribuição					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
F1	826,40 €	821,20 €	816,00 €	821,20 €	821,20 €	810,80 €
F2	800,57 €	795,37 €	790,17 €	795,37 €	795,37 €	784,97 €
F3	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €
F4	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €
F5	817,50 €	812,30 €	807,10 €	812,30 €	812,30 €	801,90 €
F6	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €
F7	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €
F8	781,65 €	776,45 €	771,25 €	776,45 €	776,45 €	766,05 €
F9	786,75 €	781,55 €	776,35 €	781,55 €	781,55 €	771,15 €
F10	806,53 €	801,33 €	796,13 €	801,33 €	801,33 €	790,93 €
F11	836,60 €	831,40 €	826,20 €	831,40 €	831,40 €	821,00 €
F19	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €
F20	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €
Total	11 447,50 €	11 379,90 €	11 312,30 €	11 379,90 €	11 379,90 €	11 244,70 €
	Gastos Administrativos					
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
F16	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €
F17	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €
F18	1 439,20 €	1 434,00 €	1 428,80 €	1 434,00 €	1 434,00 €	1 423,60 €
F21	1 770,40 €	1 765,20 €	1 760,00 €	1 765,20 €	1 765,20 €	1 754,80 €
F22	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €
Total	7 639,00 €	7 618,20 €	7 597,40 €	7 618,20 €	7 618,20 €	7 576,60 €
Total Geral	23 755,00 €	23 567,30 €	23 458,10 €	23 567,30 €	23 567,30 €	23 348,90 €

2.4.6 Plano e Orçamento de Mão de Obra Direta

Os custos de mão de obra direta (MOD) são uma das componentes dos custos de produção e referem-se aos gastos associados diretamente às tarefas necessárias para produzir um produto. Estes gastos são considerados diretos porque podem ser atribuídos de maneira direta a esse produto, ou seja, é possível quantificar o consumo deste recurso por tipo de produto produzido.

A realização deste orçamento iniciou-se com o apuramento das horas necessárias para a edição de cada produto, assim como as horas necessárias para a respetiva reedição do mesmo. Em seguida foi apurado o custo de cada uma dessas horas, através da divisão do custo anual dos trabalhadores de desenvolvimento de produto (64.300€), pelo número de horas anuais a realizar (7.084), tendo se obtido um custo 9.08€/h.

Para a elaboração deste orçamento procedeu-se à identificação dos lotes a produzir, sendo que cada lote corresponde a um tipo de artigo a editar. Por norma são editados mensalmente dois artigos novos, no caso de ser a primeira edição e quatro artigos no caso de se tratar de reedição.

Tendo como base a informação que consta no programa de produção, procedeu-se à realização de uma tabela que quantifica as horas e os gastos de MOD, por produto. Iniciou-se pela determinação dos meses em que será necessário produzir cada produto sendo que nos meses em que existe produção, o valor a evidenciar será 1 e caso seja nula, o valor será 0. Assim, quando o valor evidenciado for 1, será necessário realizar a edição ou reedição desse produto nesse mês. Quanto à decisão de edição ou reedição de cada produto, esta é da responsabilidade do departamento de produção (DDP), de acordo com o programa de produção. Podem observar-se os valores de três artigos na Tabela 2.12 (Apêndice 12).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.12 - Plano e Orçamento de mão de obra direta (janeiro-junho)

		MOD	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Total Livros		Unidades Produzir						
	Design	Horas Design	300	180	400	0	180	340
		Custo H Design	2 724,00 €	1 634,40 €	3 632,00 €	- €	1 634,40 €	3 087,20 €
	Reedição	Horas Reedição	0	100	40	100	80	40
		Custo H Reedição	- €	908,00 €	363,20 €	908,00 €	726,40 €	363,20 €
Artes		Unidades Produzir	1	0	0	0	1	0
	Design	Horas Design	300	0	0	0	0	0
		Custo H Design	2 724,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
	Reedição	Horas Reedição	0	0	0	0	80	0
		Custo H Reedição	- €	- €	- €	- €	726,40 €	- €
Colar		Unidades Produzir	0	0	1	0	0	0
	Design	Horas Design	0	0	180	0	0	0
		Custo H Design	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €
	Reedição	Horas Reedição	0	0	0	0	0	0
		Custo H Reedição	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Educativo		Unidades Produzir	0	0	0	1	0	0
	Design	Horas Design	0	0	0	0	0	0
		Custo H Design	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Reedição	Horas Reedição	0	0	0	100		0
		Custo H Reedição	- €	- €	- €	908,00 €		- €

Quanto às horas disponíveis do DDP, existem meses em que estas são inferiores às necessárias e vice-versa, uma vez que alguns meses em que não são necessárias todas as horas de produção disponíveis. Neste caso, o DDP vai avançado com a produção do próximo artigo, conforme o plano de produção. É necessário ter em atenção que o número de horas necessárias, não poderá exceder o número de horas disponíveis anual de acordo com a Tabela 2.13 (Apêndice 13).

Tabela 2.13 - Horas de mão de obra necessárias e disponíveis (janeiro-junho)

Nº Dias Uteis		22	21	20	21	21	19
Horas Disponíveis		616	588	560	588	588	532
Horas utilizadas	Design	660	560	400	180	560	340
	Reedição	180	100	40	100	360	40
Diferença		-224	-72	120	308	-332	152

2.4.7 Orçamento de Gastos Indiretos de Produção

Os gastos indiretos de produção (GIP) são os custos associados à produção de bens ou serviços que não podem ser diretamente atribuídos a um produto específico, pois não é possível quantificar com total objetividade o consumo destes recursos por cada um dos produtos ou serviços.

No que se refere à empresa em estudo, pelo facto da fabricação do produto ser realizada externamente, os GIP referem-se apenas a custos de eletricidade, serviços de supervisão e software utilizado para a edição dos artigos.

Todos os custos foram considerados fixos devido ao facto de não existirem diferenças nos consumos, tanto de energia como *software*, para diferentes níveis de produção. No que respeita à eletricidade, foi imputado à produção uma percentagem de 40% do custo total, tendo o restante sido imputado ao departamento administrativo. Quanto ao *software*, a percentagem imputada à produção foi de 80%, tendo também a percentagem remanescente sido imputada ao departamento administrativo, pois apesar de os softwares utilizados não serem os mesmos, o valor é conjunto e não foi possível determinar o valor individual. Por fim, no que respeita à supervisão da produção, esta é realizada pelos gerentes, tendo sido atribuído aos custos de produção (mão de obra indireta) uma percentagem de 30% dos gastos mensais respeitantes aos gerentes.

Para proceder à imputação dos GIP aos diversos produtos, foram utilizadas as horas de MOD como base de imputação, através da divisão do número de MOD necessária para cada produto, sobre o número total de MOD. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 2.14 (Apêndice 14).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.14 - Orçamento gastos indiretos de produção (janeiro-junho)

GIP Fixos						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
GIP Design	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €
Artes	671,18 €	- €	- €	0	- €	- €
Colar	- €	- €	664,47 €	- €	- €	- €
Educativo	- €	- €	- €	- €	- €	- €
História	- €	- €	- €	- €	- €	1 476,60 €
Licenciados	- €	474,62 €	- €	- €	- €	- €
Livros-Puzzle	- €	- €	812,13 €	- €	- €	- €
Pintar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pintar Adultos	- €	- €	- €	- €	474,62 €	- €
Cartas	- €	1 001,98 €	- €	- €	- €	- €
Jogos Baby	805,42 €	- €	- €	- €	- €	- €
Jogos Educativos	- €	- €	- €	- €	1 001,98 €	- €
Puzzles + 500Pcs	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Puzzles - 500Pcs	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €
GIP Reedição	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €
Artes	- €	- €	- €	- €	97,68 €	- €
Colar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Educativo	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €
História	- €	439,54 €	- €	- €	- €	- €
Licenciados	- €	- €	- €	- €	- €	439,54 €
Livros-Puzzle	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pintar	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €
Pintar Adultos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cartas	- €	- €	- €	- €	146,51 €	- €
Jogos Baby	- €	- €	- €	- €	122,10 €	- €
Jogos Educativos	293,03 €	- €	- €	- €	- €	- €
Puzzles + 500Pcs	146,51 €	- €	- €	- €	73,26 €	- €
Puzzles - 500Pcs	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Foram também apuradas as depreciações referentes aos GIP, para tal identificou-se o total de depreciações referentes ao departamento de produção e repartiu-se consoante o número de MOD utilizada. Pode se constar os valores na Tabela 2.15 (Apêndice 15).

Tabela 2.15 - Depreciações GIP (janeiro-junho)

Depreciações Design	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €
Depreciações Reedição	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €
Total	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €

Tendo-se por fim apurado os pagamentos de GIP, através da soma dos valores de GIP de *design* e reedição, subtraídos os valores das depreciações apuradas. Resultando nos valores constantes na Tabela 2.16 (Apêndice 16).

Tabela 2.16 - Pagamentos GIP (janeiro-junho)

Pagamentos GIP						
Design	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €
Reedição	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €
Total	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €

2.4.8 Custos de Produção de Produtos Acabados e Custos de Produção de Produtos

O custo de produção dos produtos acabados (CPPA) diz respeito ao total de gastos associados à produção dos artigos que, durante o período, ficaram prontos para serem vendidos. Na Tabela 2.17 (Apêndice 17), verifica-se os valores de materiais consumidos (subcontratos), provenientes da Tabela 2.7 (Orçamento de Compras) que conforme referido no planeamento de compras, apenas é requerido um material por cada artigo, logo o valor de materiais consumidos será igual ao valor do orçamento de compras.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.17 - Custo dos materiais consumidos (janeiro-junho)

Custo de materiais consumidos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Total Livros	- €	- €	367 563,40 €	32 631,06 €	33 869,40 €	166 821,33 €
Artes	- €	- €	- €	- €	33 869,40 €	- €
Colar	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €
Educativo	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €
História	- €	- €	- €	- €	- €	140 517,78 €
Licenciados	- €	- €	- €	- €	- €	26 303,55 €
Livros-Puzzle	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €
Pintar	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pintar Adultos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Jogos	- €	188 325,28 €	- €	58 467,64 €	849 509,18 €	155 730,52 €
Cartas	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	155 730,52 €
Jogos Baby	- €	- €	- €	- €	255 533,98 €	- €
Jogos Educativos	- €	- €	- €	- €	309 654,66 €	- €
Puzzles + 500Pcs	- €	- €	- €	- €	284 320,54 €	- €
Puzzles - 500Pcs	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €
Total	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Para que se chegasse aos CPPA, foi necessário adicionar os valores de MOD e GIP Fixos, provenientes das Tabelas 2.10 e 2.12 respetivamente, resultado nos valores de CPPA constantes na Tabela 2.18 (Apêndice 18).

Tabela 2.18 - Custos de produção de produtos acabados (janeiro-junho)

CUSTOS DE PRODUÇÃO						
Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
CMPC (subcontratos)	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €
MOD	7 627,20 €	5 992,80 €	4 548,40 €	4 569,20 €	8 353,60 €	4 527,60 €
GIP Fixos	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €
CPPA	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	892 921,92 €	330 460,79 €
Total	9 543,34 €	196 234,22 €	374 027,94 €	97 584,04 €	893 648,32 €	328 995,59 €

Posteriormente foi calculado o CPPA unitário, apresentado na Tabela 2.19 (Apêndice 19). para o artigo “Artes”, onde a MOD e os GIP fixos são atribuídos a cada artigo aquando da chegada da mercadoria, por este facto é que os custos de MOD e GIP de janeiro apenas irão aparecer no CCPA unitário de maio, pois cada mercadoria demora quatro meses a chegar e, portanto, os custos associados remetem ao mês de janeiro.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.19 - Custos de produção de produtos acabados unitário (janeiro-junho exemplo “Artes”)

CUSTOS DE PRODUÇÃO – Artes							
Rubricas		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 33 869,40	€ -
	Custos de Transformação						
	MOD	€ 2 724,00	€ -	€ -	€ -	€ 726,40	€ -
	Imputação de GIP Fixos	€ 671,18	€ -	€ -	€ -	€ 97,68	€ -
	Total de Custos de Transformação	€ 3 395,18	€ -	€ -	€ -	€ 824,08	€ -
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 33 869,40	€ -
	Custo de Transformação	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3 395,18	€ -
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 37 264,58	€ -
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	20 000	-
	CPPA unit	---	---	---	---	€ 1,86	---

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

De seguida, passou-se ao cálculo do custo de produção dos produtos vendidos (CPPV), através da multiplicação das quantidades a vender pelo CPPA unitário do último lote produzido. Como forma de garantir que todos os gastos de produção se encontravam presentes nos CPPV, procedeu-se à sua verificação.

Sabendo que a soma dos valores do inventário inicial de produto acabado e do CPPA têm de ser iguais à soma do inventário final de produto acabado e do CPPV. Verificou-se a existência desta igualdade, como se pode verificar na Tabela 2.20.

Tabela 2.20 - Tabela de Verificação

Verificação		
Pa in	1 678 026,88 €	
CPPA	4 696 635,98 €	6 374 663 €
CPPV	5 750 279,23 €	6 374 663 €
PA fin	624 383,63 €	
		0 €

2.4.9 Gastos de Distribuição

Os gastos de distribuição englobam as despesas associadas às atividades de vendas da empresa, incluindo despesas como comissões, publicidade e outras despesas comerciais. No caso em estudo, foram identificadas as despesas relacionadas com os trabalhadores da área comercial, respeitantes a comissões, alojamento, combustível, portagens e refeições. Foram também considerados os gastos de transporte dos produtos, com um valor médio de 0,05€/unidade vendida, e os gastos como fita cola, filme, cintas, paletes e caixas, utilizados na distribuição dos produtos. Relativamente às despesas de publicidade, foi atribuída uma margem de 2% sobre o volume de vendas mensal. Por último foram considerados os gastos mensais com o pessoal da distribuição e do *marketing*. Podemos verificar o descrito na Tabela 2.21 (Apêndice 20).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.21 - Gastos Distribuição (janeiro-junho)

Gastos Distribuição						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Comissões Livros	18 668,40 €	19 085,20 €	27 240,17 €	27 301,47 €	21 997,01 €	23 098,66 €
Comissões Jogos	27 374,37 €	51 930,82 €	59 970,33 €	69 254,45 €	80 693,13 €	50 724,57 €
Alojamento	3 227,02 €	4 885,44 €	6 035,50 €	6 655,22 €	7 011,41 €	5 109,40 €
Combustível	4 749,19 €	7 189,89 €	8 882,44 €	9 794,47 €	10 318,68 €	7 519,50 €
Portagens	1 400,40 €	2 120,10 €	2 619,18 €	2 888,11 €	3 042,69 €	2 217,29 €
Refeições	3 531,45 €	5 346,33 €	6 604,89 €	7 283,07 €	7 672,86 €	5 591,42 €
Transporte mercadorias	30 443,55 €	46 089,04 €	56 938,72 €	62 785,08 €	66 145,36 €	48 201,90 €
Marketing	12 177,42 €	18 435,62 €	22 775,49 €	25 114,03 €	26 458,14 €	19 280,76 €
Fita Cola / Und	435,60 €	597,60 €	698,40 €	734,40 €	727,20 €	630,00 €
Filme / Und	205,70 €	282,20 €	329,80 €	346,80 €	343,40 €	297,50 €
Caixas / Und	1 149,50 €	1 577,00 €	1 843,00 €	1 938,00 €	1 919,00 €	1 662,50 €
Cintas / Und	605,00 €	830,00 €	970,00 €	1 020,00 €	1 010,00 €	875,00 €
Paletes / Und	326,70 €	448,20 €	523,80 €	550,80 €	545,40 €	472,50 €
Pessoal Distribuição	8 900,30 €	8 843,10 €	8 785,90 €	8 843,10 €	16 610,40 €	8 728,70 €
Pessoal Marketing	2 547,20 €	2 536,80 €	2 526,40 €	2 536,80 €	4 855,20 €	2 516,00 €
Total	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €
Pagamentos	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €

2.4.10 Gastos Administrativos

Os gastos administrativos são despesas associadas à gestão e administração da entidade, ou seja, são os gastos inerentes às atividades de suporte ao funcionamento em geral da empresa.

No caso em análise, foram considerados os gastos associados às atividades de administração, tais como eletricidade, água, telecomunicações, higiene e limpeza, seguros, material escritório, honorário, software, gastos com o pessoal e depreciações. No caso dos gastos com eletricidade e *software* os valores apurados dizem respeito a 40% e 20% do valor total, respetivamente, tendo a restante diferença sido classificada como GIP,

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

conforme evidenciado anteriormente. Por último, apurou-se os gastos com o pessoal administrativo, tendo em consideração que também 30% do valor dos dois administrativos já tinha sido classificado como GIP. Deste modo apenas se consideraram os restantes 70% para o apuramento dos pagamentos do período, teve-se também em consideração os valores das depreciações dos ativos associados à administração, como se verifica na Tabela 2.22 (Apêndice 21).

Tabela 2.22 - Gastos Administrativos (janeiro-junho)

Gastos Administrativos						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Eletricidade	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €
Água	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €
Telecomunicações	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €
Higiene e Limpeza	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €
Seguros	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €
Material Escritório	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €
Honorários	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €
Software	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €
Pessoal Administrativo	6 443,86 €	6 424,62 €	6 405,38 €	6 424,62 €	12 445,20 €	6 386,14 €
Total	8 635,02 €	8 615,78 €	8 596,54 €	8 615,78 €	14 636,36 €	8 577,30 €
Depreciações	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €
Pagamentos	7 867,02 €	7 847,78 €	7 828,54 €	7 847,78 €	13 868,36 €	7 809,30 €

2.4.11 Orçamento de Tesouraria

O orçamento de tesouraria fornece uma previsão de recebimentos e pagamentos que resultou da sua atividade operacional, durante um determinado período de tempo e é fundamental para que a empresa possa assegurar liquidez suficiente para cumprir as suas obrigações para com os credores operacionais.

A realização deste orçamento baseou-se nos valores anteriormente apurados, nomeadamente o recebimento de vendas, apresentado junto do orçamento de vendas, os pagamentos de compras, os pagamentos de MOD e de GIP e ainda os pagamentos de administrativos. Foi também elaborada uma tabela para o apuramento do IVA mensal, na qual contam os valores de IVA liquidado, IVA dedutível e IVA a pagar/recuperar, valores contantes na Tabela 2.23 (Apêndice 22). Os valores de IVA a pagar/recuperar foram

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

inseridos no Orçamento de Tesouraria. Depois de apurado todos os recebimentos e pagamentos previstos chegou-se a um saldo de tesouraria mensal demonstrado na Tabela 2.24 (Apêndice 23).

Tabela 2.23 - Apuramento do IVA (janeiro-junho)

Apuramento IVA						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Liquidado	93 897,82 €	164 251,72 €	194 099,44 €	220 616,48 €	248 715,13 €	164 224,11 €
Dedutível	- €	43 314,81 €	22 053,80 €	15 405,42 €	197 419,28 €	45 827,30 €
A pagar / Recuperar	93 897,82 €	120 936,91 €	172 045,63 €	205 211,06 €	51 295,86 €	118 396,82 €
Pagamento		93 897,82 €	120 936,91 €	172 045,63 €	205 211,06 €	51 295,86 €

Tabela 2.24 - Orçamento de Tesouraria (janeiro-junho)

Orçamento Tesouraria						
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Recebimentos						
Vendas	503 388,04 €	606 985,68 €	615 454,56 €	822 697,11 €	1 156 737,12 €	1 290 108,14 €
Outros recebimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Recebimentos	503 388,04 €	606 985,68 €	615 454,56 €	822 697,11 €	1 156 737,12 €	1 290 108,14 €
Pagamentos						
Materiais	200 689,43 €	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €
MOD	7 627,20 €	5 992,80 €	4 548,40 €	4 569,20 €	8 353,60 €	4 527,60 €
GIP	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €
G. Distribuição	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €
G. Administrativos	7 867,02 €	7 847,78 €	7 828,54 €	7 847,78 €	13 868,36 €	7 809,30 €
IVA	- €	93 897,82 €	120 936,91 €	172 045,63 €	205 211,06 €	51 295,86 €
Total Pagamentos	333 726,60 €	279 736,87 €	530 184,30 €	780 872,95 €	569 682,74 €	1 125 738,17 €
Saldo Tesouraria	169 661,43 €	327 248,81 €	85 270,25 €	41 824,15 €	587 054,38 €	164 369,97 €
Saldo Tesouraria Acumulado	169 661,43 €	496 910,25 €	582 180,50 €	624 004,66 €	1 211 059,03 €	1 375 429,00 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

2.4.12 Orçamento Financeiro

O orçamento financeiro auxilia na gestão financeira de uma entidade, permitindo uma visão detalhada das origens e aplicações de fundos. No caso da empresa em estudo, esta não prevê nenhuma origem de fundos para além do saldo de tesouraria positivo, não possui dívidas a instituições de crédito, nem prevê efetuar investimentos durante o período de orçamentação, pelo que não foi realizado o orçamento financeiro.

2.4.13 Demonstração de Resultados por Funções previsional

A Demonstração de Resultados por funções (DRF) é uma demonstração financeira que visa apresentar o desempenho de empresa e o contributo de cada função para o desempenho global.

A DRF começa por apresentar o valor das vendas (orçamento de vendas) e, em seguida, é apresentado o custo das vendas e serviços prestados. Depois de obtidas estas duas rubricas, procede-se ao cálculo do resultado bruto mediante a subtração dos custos das vendas ao total das vendas.

No período analisado não são esperados outros rendimentos, por isso este campo permaneceu nulo durante todos os meses.

No que diz respeito aos restantes gastos operacionais, foram considerados os valores obtidos no Orçamento Comercial e no Orçamento Administrativo.

Na rubrica de Gastos de Investigação e Desenvolvimento, uma vez que a empresa não realiza este tipo de atividades não existem valores a registar. Quando a outros gastos, também não foi previsto qualquer valor para esta rubrica.

Para determinar o valor do resultado operacional, procedeu-se à subtração da soma dos gastos referidos anteriormente, ao resultado bruto. Posteriormente, foi necessário considerar os gastos de financiamento incorridos pela empresa, os quais no caso em estudo, foram apenas os valores dos descontos financeiros concedidos a clientes (e que constam no Orçamento de Vendas), subtraindo estes valores ao resultado operacional, obtendo-se assim o resultado antes de impostos. A este resultado foi aplicado a taxa de IRC de 21%, obtendo o valor de imposto do período. Por fim, determinou-se o resultado

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

líquido do período, através da subtração do valor do imposto ao resultado obtido antes de impostos, como apresentado na Tabela 2.25 (Apêndice 24).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

Tabela 2.25 - Demonstração dos resultados por funções (janeiro- junho)

Demonstração de Resultado por Funções							
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Total
Vendas e Serviços prestados	608 871,06 €	921 780,85 €	1 138 774,45 €	1 255 701,55 €	1 322 907,16 €	964 038,00 €	13 566 197,82 €
Custo das vendas e dos serviços prestados	273 999,18 €	400 388,91 €	473 582,39 €	536 416,57 €	518 952,61 €	407 150,31 €	5 758 466,29 €
Resultado Bruto	334 871,88 €	521 391,94 €	665 192,06 €	719 284,98 €	803 954,54 €	556 887,69 €	7 807 731,53 €
Outros rendimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de distribuição	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €	2 489 140,91 €
Gastos administrativos	8 635,02 €	8 615,78 €	8 596,54 €	8 615,78 €	14 636,36 €	8 577,30 €	116 662,58 €
Gastos de investigação e desenvolvimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado operacional	210 495,05 €	342 578,83 €	449 851,48 €	483 623,40 €	539 968,30 €	371 384,69 €	5 201 928,05 €
Descontos Concedidos	5 175,40 €	7 835,14 €	9 679,58 €	10 673,46 €	11 244,71 €	8 194,32 €	115 312,68 €
Resultado antes de impostos	205 319,64 €	334 743,69 €	440 171,90 €	472 949,94 €	528 723,59 €	363 190,37 €	5 086 615,36 €
Imposto sobre o rendimento do período	43 117,13 €	70 296,18 €	92 436,10 €	99 319,49 €	111 031,95 €	76 269,98 €	1 068 189,23 €
Resultado Líquido do período	162 202,52 €	264 447,52 €	347 735,80 €	373 630,45 €	417 691,64 €	286 920,39 €	4 018 426,14 €

Quanto ao balanço final previsional o mesmo não foi elaborado, pelo facto de a gerência não considerar relevante para o planeamento da entidade dai ele não se encontrar neste estudo.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

CONCLUSÃO

A realização deste trabalho de projeto na *Europrice* iniciou-se no presente ano, tendo sido reconhecido como uma mais-valia por todos os intervenientes. O facto de os trabalhadores desta empresa pertencerem maioritariamente a uma faixa etária jovem, poderá também ter contribuído para o sucesso e aceitação da proposta e do modelo de planeamento implementado. Uma vez que a inovação, a mudança e a melhora do desempenho profissional são valores presentes diariamente, poderá ter tido um papel relevante no sucesso alcançado.

Apesar de esta empresa ser uma PME, ela ambiciona um grande crescimento, com objetivos bem definidos, este fator foi também decisivo para a realização deste trabalho de projeto.

Considerando que não se pôde expor em demasia a *Europrice* neste trabalho, descreveram-se os princípios seguidos no planeamento e na orçamentação e a sua implementação na empresa.

Apesar de ainda não ser possível avaliar o resultado total deste trabalho, uma vez que a avaliação da eficácia do modelo de planeamento e orçamentação elaborado apenas se poderá verificar, na sua totalidade, durante o decorrer do próximo ano, foi possível verificar mudanças em algumas atividades que anteriormente não eram realizadas, como no caso do registo de todos os gastos em que a empresa incorre no seu ERP, assim como a sua atribuição consoante a função a que respeita. Outro dos processos que foram alvo de alteração foi o cálculo das horas de fabricação de cada produto, para apuramento do custo de MOD, possibilitando assim uma melhor perceção da rentabilidade de cada artigo e ainda a gestão mais eficiente das horas de trabalho disponíveis. Este método de orçamentação e planeamento demonstrou-se fulcral no processo de tomada de decisão da empresa.

Após a realização deste trabalho na *Europrice*, prevê-se a utilização deste modelo futuramente, todos os anos. Espera-se que o modelo contribua para o aumento da produtividade e sucesso a médio e longo prazo, permitindo atingir os objetivos estabelecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bagire, V., & Namada, J. (2013). Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 03(05), 480–487. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2013.35055>
- Berry, F. S. (2007). Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331–346. <https://doi.org/10.1080/01900690601117812>
- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). State Agencies' Experience with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 55(2), 159. <https://doi.org/10.2307/977181>
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brewster, M. (2022, September). Integrated Business Planning at Betty & Taylors of Harrogate. *Operations and Supply Chain Management*.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Burns, A. (2009). Action Research. In *Qualitative Research in Applied Linguistics* (pp. 112–134). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9780230239517_6
- Caiado, A. C. P. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (8th ed.). Áreas Editora.
- Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., Vicente, C., & Ferreira, D. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e Resultados* (1st ed.). Rei dos Livros.
- Cardno, C., & Piggot-Irvine, E. (1996). Incorporating action research in school senior management training. *International Journal of Educational Management*, 10(5), 19–24. <https://doi.org/10.1108/09513549610146105>
- Cardos, I. (2014). New trends in budgeting – a literature review. *SEA - Practical Application of Science*, 2(2).

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

- Chornovol, A., Tabenska, J., Tomniuk, T., & Prostebi, L. (2020). Public finance management system in modern conditions. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 402–410. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(4\).2020.34](https://doi.org/10.21511/imfi.17(4).2020.34)
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.06.002>
- Ejigu, M. E., & Desalegn, T. A. (2023). How does strategic planning influence the performance of financial institutions? An empirical study of Ethiopia. *IIMB Management Review*, 35(1), 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.03.003>
- Ekholm, B., & Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1–2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). Accounting for management control. In *Accounting for Management Control* (pp. 357–384). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-6952-1_13
- Europrice. (2023). *Europrice*. <https://Europrice.Com/>.
- Farid, O. (2022). Strategic Management Identity. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(05), 995–1005. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125051>
- Feichter, C., Grabner, I., & Moers, F. (2018). Target Setting in Multi-Divisional Firms: State of the Art and Avenues for Future Research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(3), 29–54. <https://doi.org/10.2308/jmar-52158>
- Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? *Long Range Planning*, 32(1), 107–116. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00131-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00131-9)
- Hamdan, M., Chen, C. K., & Anshari, M. (2020). Decision Aid in Budgeting Systems for Small & Medium Enterprises. *International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

- Hansen, S. C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.410544>
- Hendieh, J. (2023). Budgeting and financial techniques used by smes during crisis. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 12(3), 1–11.
- Hlady-Rispal, M., & Jouison-Laffitte, E. (2014). Qualitative Research Methods and Epistemological Frameworks: A Review of Publication Trends in Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594–614. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12123>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). Who Needs Budgets? *Harvard Business Review*.
- Horn gren, C. T. (1985). *Introdução à Contabilidade Gerencial* (5th ed.). Prentice –Hall, Inc.
- Hove, N. V., & Regeer, H. (2021). Integrated Business Planning: A New Narrative for an Old Process. *Forecasting and Planning Perspectives*, 46–52.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão* (11th ed.). Áreas Editora.
- Jovanoska, I. (2022). The Role of the Enterprise (Erp) Resources Planning System in Improving Business Processes. *Economic Development*, 24(1), 120–132.
- Kenneth, A. M., & Wim, A. V. der S. (2017). *Management Control Systems* (4th ed.). Pearson.
- Kenno, S. A., Lau, M. C., & Sainty, B. J. (2018). In Search of a Theory of Budgeting: A Literature Review. *Accounting Perspectives*, 17(4), 507–553. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12186>

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

- Kenno, S. A., & Sainty, B. (2017). Revising the budgeting model: challenges of implementation at a university. *Journal of Applied Accounting Research*, 18(4), 496–510. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2015-0031>
- Kihn, L. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212–236. <https://doi.org/10.1108/18325911111164187>
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>
- Leite, M. S. R., & Gasparotto, A. M. S. (2018). ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2), 184–195. <https://doi.org/10.31510/inf.v15i2.450>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lidia, T. G. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool. *Procedia Economics and Finance*, 15, 466–473. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00484-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00484-5)
- Liyanage, T., & Gooneratne, T. (2021). From ‘Traditional’ Budgeting to ‘Better’ Budgeting: Navigating through ‘Stability’ and ‘Change.’ *Management Accounting Frontiers*, 4, 27–50. <https://doi.org/10.52153/prj0725005>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lunkes, R. J. (2003). *Manual de Orçamento* (2nd ed.). Atlas.
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O’Grady, W. (2021). An Empirical Investigation of Beyond Budgeting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167–189. <https://doi.org/10.2308/jmar-19-010>

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

- Mateljaka, Ž., & Mihanović, D. (2016). Operational planning level of development in production enterprises in the machine building industry and its impact on the effectiveness of production. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29, 325–342.
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314–337. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>
- Oyadomari, J. C. T., Afonso, P. S. L. P., Dutra-de-Lima, R. G., Mendonça Neto, O. R. R., & Righetti, M. C. G. (2018). Flexible budgeting influence on organizational inertia and flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1640–1656. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2017-0153>
- Radonić, M. (2018). Beyond budgeting: Gaining competitive advantage through strategic changes in budgeting processes. *Megatrend Revija*, 15(3), 141–158. <https://doi.org/10.5937/MegRev1802141R>
- Robinson, R. (1986). Forecasting and small business a study of the strategic planning process. *Journal of Small Business Management*.
- Rosales, N., & Vega, Y. (2021). *Control de Gestión el Modelo Beyond Budgeting en procesadoras de concentrado de frutas del estado Yaracuy, Venezuela*. 24(46).
- Rowley, J. (2003). Action research: an approach to student work based learning. *Education + Training*, 45(3), 131–138. <https://doi.org/10.1108/00400910310470993>
- Silva, A. (2014). *Orçamentação e Desvios Orçamentais. Uma Aplicação Prática na Plural – Cooperativa Farmacêutica, Crl*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração Pública.
- Soares, T. C., Schneider, J., Lima, C. M., & Soares, S. V. (2019). Budget and strategy: beyond budgeting as a tool for planning and budgetary control in a graduation course. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(1), 126–138. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2646>

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

- Stephen, J. M. (2016). Zero-Based Budgeting: Building for Success Again, and Again, and Again. *CPA Journal Editorial Board*.
- Stringer, C., & Shantapriyan, P. (2011). *Setting Performance Targets* (K. A. Merchant, Ed.). Business Expert Press. <https://doi.org/10.4128/9781606491386>
- Tan, S. B. (2016). Accounting Research for the Management Accounting Profession. *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 14(1), 69–77.
- Vaznoniene, M., & Stončiuvienė, N. (2012). THE FORMATION OF COMPANY BUDGETING SYSTEM: IMPORTANCE, PROBLEMS AND SOLUTIONS. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 30(1), 157–170.
- Yu, K., Cadeaux, J., & Luo, B. N. (2015). Operational flexibility: Review and meta-analysis. *International Journal of Production Economics*, 169, 190–202. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.035>
- Zimmerman, J. L. (2003). *Accounting for Decision Making and Control* (7th ed.). McGraw-Hill Irwin.

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICES

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 1: Plano de vendas mensal

Plano de Vendas Portugal													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Quantidades
Livros	80 000	87 000	107 000	117 000	96 000	91 000	159 000	139 000	90 000	79 000	109 000	38 500	1 192 500
Artes	10 000	5 000	7 000	15 000	4 000	2 000	10 000	4 000	14 000	7 000	3 000	1 000	82 000
Colar	15 000	35 000	20 000	25 000	10 000	10 000	20 000	25 000	16 000	10 000	20 000	5 000	211 000
Educativo	8 000	2 000	10 000	5 000	5 000	5 000	7 000	10 000	2 000	2 000	2 000	1 500	59 500
História	10 000	5 000	40 000	7 000	10 000	20 000	20 000	35 000	3 000	7 000	4 000	4 000	165 000
Licenciados	7 000	3 000	4 000	7 000	7 000	2 000	4 000	7 000	8 000	2 000	9 000	10 000	70 000
Livros-Puzzle	20 000	25 000	20 000	37 000	15 000	23 000	60 000	29 000	15 000	26 000	60 000	9 000	339 000
Pintar	6 000	5 000	3 000	6 000	7 000	4 000	8 000	9 000	15 000	3 000	2 000	5 000	73 000
Pintar Adultos	4 000	7 000	3 000	15 000	38 000	25 000	30 000	20 000	17 000	22 000	9 000	3 000	193 000
Jogos	41 000	79 000	87 000	87 000	106 000	84 000	124 000	50 000	98 000	146 000	76 000	96 000	1 074 000
Cartas	15 000	29 000	37 000	15 000	23 000	28 000	45 000	9 000	4 000	45 000	14 000	12 000	276 000
Jogos Baby	5 000	9 000	13 000	15 000	7 000	9 000	29 000	22 000	45 000	20 000	13 000	12 000	199 000
Jogos Educativos	10 000	17 000	15 000	31 000	42 000	28 000	37 000	12 000	20 000	53 000	15 000	45 000	325 000
Puzzles + 500Pcs	8 000	15 000	20 000	25 000	30 000	9 000	6 000	4 000	19 000	21 000	30 000	20 000	207 000
Puzzles - 500Pcs	3 000	9 000	2 000	1 000	4 000	10 000	7 000	3 000	10 000	7 000	4 000	7 000	67 000
Total	121 000	166 000	194 000	204 000	202 000	175 000	283 000	189 000	188 000	225 000	185 000	134 500	2 266 500

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 2: Orçamento de vendas

Orçamento Vendas														
	PV	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total Livros		266 691,48 €	272 645,66 €	389 145,27 €	390 020,93 €	314 243,02 €	329 980,90 €	581 923,47 €	487 501,29 €	269 093,14 €	277 740,80 €	412 690,93 €	126 946,97 €	4 118 623,86 €
Artes	2,465 €	24 650,18 €	12 325,09 €	17 255,13 €	36 975,28 €	9 860,07 €	4 930,04 €	24 650,18 €	9 860,07 €	34 510,26 €	17 255,13 €	7 395,06 €	2 465,02 €	202 131,52 €
Colar	2,053 €	30 796,78 €	71 859,14 €	41 062,37 €	51 327,96 €	20 531,18 €	20 531,18 €	41 062,37 €	51 327,96 €	32 849,89 €	20 531,18 €	41 062,37 €	10 265,59 €	433 207,98 €
Educativo	3,328 €	26 626,41 €	6 656,60 €	33 283,01 €	16 641,50 €	16 641,50 €	16 641,50 €	23 298,11 €	33 283,01 €	6 656,60 €	6 656,60 €	6 656,60 €	4 992,45 €	198 033,90 €
História	4,391 €	43 911,06 €	21 955,53 €	175 644,23 €	30 737,74 €	43 911,06 €	87 822,11 €	87 822,11 €	153 688,70 €	13 173,32 €	30 737,74 €	17 564,42 €	17 564,42 €	724 532,44 €
Licenciados	2,770 €	19 387,29 €	8 308,84 €	11 078,45 €	19 387,29 €	19 387,29 €	5 539,23 €	11 078,45 €	19 387,29 €	22 156,91 €	5 539,23 €	24 926,52 €	27 696,13 €	193 872,94 €
Livros-Puzzle	4,711 €	94 226,40 €	117 783,01 €	94 226,40 €	174 318,85 €	70 669,80 €	108 360,37 €	282 679,21 €	136 628,29 €	70 669,80 €	122 494,33 €	282 679,21 €	42 401,88 €	1 597 137,55 €
Pintar	2,483 €	14 897,38 €	12 414,48 €	7 448,69 €	14 897,38 €	17 380,27 €	9 931,58 €	19 863,17 €	22 346,06 €	37 243,44 €	7 448,69 €	4 965,79 €	12 414,48 €	181 251,40 €
Pintar Adultos	3,049 €	12 195,98 €	21 342,97 €	9 146,99 €	45 734,93 €	115 861,83 €	76 224,89 €	91 469,86 €	60 979,91 €	51 832,92 €	67 077,90 €	27 440,96 €	9 146,99 €	588 456,13 €
Total Jogos	- €	342 179,58 €	649 135,19 €	749 629,18 €	865 680,62 €	1 008 664,14 €	634 057,10 €	904 087,02 €	427 374,52 €	976 607,13 €	1 185 990,11 €	822 330,00 €	881 839,36 €	9 447 573,96 €
Cartas	4,558 €	68 363,63 €	132 169,68 €	168 630,28 €	68 363,63 €	104 824,23 €	127 612,10 €	205 090,88 €	41 018,18 €	18 230,30 €	205 090,88 €	63 806,05 €	54 690,90 €	1 257 890,72 €
Jogos Baby	9,629 €	48 143,19 €	86 657,75 €	125 172,30 €	144 429,58 €	67 400,47 €	86 657,75 €	279 230,52 €	211 830,05 €	433 288,73 €	192 572,77 €	125 172,30 €	115 543,66 €	1 916 099,06 €
Jogos Educativos	7,522 €	75 217,70 €	127 870,09 €	112 826,55 €	233 174,88 €	315 914,35 €	210 609,57 €	278 305,50 €	90 261,24 €	150 435,41 €	398 653,82 €	112 826,55 €	338 479,66 €	2 444 575,33 €
Puzzles + 500Pcs	16,548 €	132 380,01 €	248 212,51 €	330 950,02 €	413 687,52 €	496 425,02 €	148 927,51 €	99 285,00 €	66 190,00 €	314 402,52 €	347 497,52 €	496 425,02 €	330 950,02 €	3 425 332,67 €
Puzzles - 500Pcs	6,025 €	18 075,05 €	54 225,16 €	12 050,04 €	6 025,02 €	24 100,07 €	60 250,18 €	42 175,12 €	18 075,05 €	60 250,18 €	42 175,12 €	24 100,07 €	42 175,12 €	403 676,18 €
Total		608 871,06 €	921 780,85 €	1 138 774,45 €	1 255 701,55 €	1 322 907,16 €	964 038,00 €	1 486 010,49 €	914 875,82 €	1 245 700,27 €	1 463 730,91 €	1 235 020,93 €	1 008 786,33 €	13 566 197,82 €
Descontos Financeiros Livros		2 266,88 €	2 317,49 €	3 307,73 €	3 315,18 €	2 671,07 €	2 804,84 €	4 946,35 €	4 143,76 €	2 287,29 €	2 360,80 €	3 507,87 €	1 079,05 €	1 460 022,23 €
Descontos Financeiros Jogos		2 908,53 €	5 517,65 €	6 371,85 €	7 358,29 €	8 573,65 €	5 389,49 €	7 684,74 €	3 632,68 €	8 301,16 €	10 080,92 €	6 989,80 €	7 495,63 €	2 349 307,04 €
Vendas Liquidas Livros		264 424,60 €	270 328,17 €	385 837,53 €	386 705,75 €	311 571,95 €	327 176,06 €	576 977,12 €	483 357,53 €	266 805,85 €	275 380,00 €	409 183,06 €	125 867,92 €	2 658 601,63 €
Vendas Liquidas Jogos		339 271,05 €	643 617,54 €	743 257,34 €	858 322,33 €	1 000 090,50 €	628 667,61 €	896 402,28 €	423 741,84 €	968 305,97 €	1 175 909,20 €	815 340,19 €	874 343,73 €	7 098 266,92 €
Total Vendas Liquidas		603 695,66 €	913 945,71 €	1 129 094,87 €	1 245 028,09 €	1 311 662,45 €	955 843,68 €	1 473 379,40 €	907 099,37 €	1 235 111,82 €	1 451 289,20 €	1 224 523,26 €	1 000 211,65 €	9 756 868,54 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 3: IVA liquidado e vendas com IVA

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
IVA Liquidado Livros	15 865,48 €	16219,6903	23150,25184	23202,34517	18694,31704	19630,56384	34618,62728	29001,452	16008,35113	16522,79995	24550,98361	7552,075052
IVA Liquidado Jogos	78 032,34 €	148032,034	170949,1871	197414,1368	230020,8141	144593,5511	206172,525	97460,62286	222710,3729	270459,1151	187528,2448	201099,0577
IVA Liquidado	93 897,82 €	164 251,72 €	194 099,44 €	220 616,48 €	248 715,13 €	164 224,11 €	240 791,15 €	126 462,07 €	238 718,72 €	286 981,92 €	212 079,23 €	208 651,13 €
Vendas com IVA Livros	280 290,08 €	286 547,86 €	408 987,78 €	409 908,10 €	330 266,27 €	346 806,63 €	611 595,75 €	512 358,99 €	282 814,20 €	291 902,80 €	433 734,04 €	133 419,99 €
Vendas com IVA Jogos	417 303,40 €	791 649,57 €	914 206,52 €	1 055 736,47 €	1 230 111,31 €	773 261,16 €	1 102 574,81 €	521 202,46 €	1 191 016,34 €	1 446 368,31 €	1 002 868,44 €	1 075 442,79 €
Vendas com IVA Total	697 593,47 €	1 078 197,44 €	1 323 194,30 €	1 465 644,57 €	1 560 377,58 €	1 120 067,79 €	1 714 170,56 €	1 033 561,45 €	1 473 830,55 €	1 738 271,11 €	1 436 602,48 €	1 208 862,78 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 4: Recebimentos Clientes

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Recebimentos	389 760,86 €	431 364,01 €	399 926,69 €	583 966,30 €	902 575,77 €	1 107 666,44 €	1 226 913,76 €	1 306 216,23 €	937 626,09 €	1 434 958,71 €	865 210,29 €	1 233 766,37 €
Clientes PP	113 627,18 €	175 621,67 €	215 527,87 €	238 730,81 €	254 161,35 €	182 441,70 €	279 211,85 €	168 351,16 €	240 064,18 €	283 137,45 €	234 000,30 €	196 905,03 €
Total Recebimentos	503 388,04 €	606 985,68 €	615 454,56 €	822 697,11 €	1 156 737,12 €	1 290 108,14 €	1 506 125,60 €	1 474 567,39 €	1 177 690,27 €	1 718 096,16 €	1 099 210,59 €	1 430 671,40 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 5: Plano de Produção

Plano de Produção													
Produtos		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Total Livros	IIPA	471 773	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773	194 773	271 773	148 773	134 773	110 813	221 533
	Produção	20 000	99 000	236 000	16 000	76 000	55 040	219 720	68 220	0	92 960	292 320	59 360
	Vendas	80 000	87 000	107 000	117 000	96 000	91 000	159 000	139 000	90 000	79 000	109 000	38 500
	IF	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773	194 773	271 773	148 773	134 773	110 813	221 533	251 253
Artes	IIPA	43 546	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546	20 546	10 546	6 546	17 546	10 546	7 546
	Produção	20 000	0	0	0	25 000	0	0	25 640	0	0	0	34 720
	Vendas	10 000	5 000	7 000	15 000	4 000	2 000	10 000	4 000	14 000	7 000	3 000	1 000
	IF	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546	20 546	10 546	6 546	17 546	10 546	7 546	32 186
Colar	IIPA	53 750	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750	3 750	54 750	29 750	13 750	3 750	64 750
	Produção	0	0	71 000	0	0	0	81 000	0	0	0	72 800	0
	Vendas	15 000	35 000	20 000	25 000	10 000	10 000	20 000	25 000	16 000	10 000	20 000	5 000
	IF	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750	3 750	54 750	29 750	13 750	3 750	64 750	59 750
Educativo	IIPA	29 450	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450	16 450	9 450	15 450	13 450	11 450	9 450
	Produção	0	0	0	16 000	0	0	0	23 900	0	0	0	24 640
	Vendas	8 000	2 000	10 000	5 000	5 000	5 000	7 000	10 000	2 000	2 000	2 000	1 500
	IF	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450	16 450	9 450	15 450	13 450	11 450	9 450	31 850
História	IIPA	79 473	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473	65 473	45 473	10 473	7 473	26 673	22 673
	Produção	0	78 000	0	0	0	26 200	0	0	0	69 440	0	0
	Vendas	10 000	5 000	40 000	7 000	10 000	20 000	20 000	35 000	3 000	7 000	4 000	4 000
	IF	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473	65 473	45 473	10 473	7 473	26 673	22 673	18 673
Licenciados	IIPA	32 989	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989	23 989	19 989	12 989	4 989	31 829	22 829
	Produção	0	21 000	0	0	0	28 840	0	0	0	23 520	0	0
	Vendas	7 000	3 000	4 000	7 000	7 000	2 000	4 000	7 000	8 000	2 000	9 000	10 000
	IF	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989	23 989	19 989	12 989	4 989	31 829	22 829	12 829
Livros-Puzzle	IIPA	50 046	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046	5 046	75 046	46 046	31 046	5 046	64 446
	Produção	0	0	130 000	0	0	0	119 400	0	0	0	106 400	0
	Vendas	20 000	25 000	20 000	37 000	15 000	23 000	60 000	29 000	15 000	26 000	60 000	9 000
	IF	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046	5 046	75 046	46 046	31 046	5 046	64 446	55 446
Pintar	IIPA	40 116	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116	9 116	36 116	27 116	12 116	9 116	26 436
	Produção	0	0	35 000	0	0	0	19 320	0	0	0	22 400	0
	Vendas	6 000	5 000	3 000	6 000	7 000	4 000	8 000	9 000	15 000	3 000	2 000	5 000
	IF	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116	9 116	36 116	27 116	12 116	9 116	26 436	21 436
Pintar Adultos	IIPA	142 403	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403	50 403	20 403	403	34 403	12 403	3 403
	Produção	0	0	0	0	51 000	0	0	18 680	0	0	90 720	0
	Vendas	4 000	7 000	3 000	15 000	38 000	25 000	30 000	20 000	17 000	22 000	9 000	3 000
	IF	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403	50 403	20 403	403	34 403	12 403	3 403	19 083
Total Jogos	IIPA	244 032	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032	207 032	83 032	57 032	347 032	201 032	125 032
	Produção	235 000	86 000	0	24 000	388 000	0	0	22 680	312 480	0	0	24 640
	Vendas	41 000	79 000	87 000	87 000	106 000	84 000	124 000	50 000	98 000	146 000	76 000	96 000
	IF	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032	207 032	83 032	57 032	347 032	201 032	125 032	51 712
Cartas	IIPA	19 505	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505	62 505	17 505	8 505	79 505	34 505	20 505
	Produção	0	86 000	0	0	75 000	0	0	0	107 520	0	0	0
	Vendas	15 000	29 000	37 000	15 000	23 000	28 000	45 000	9 000	4 000	45 000	14 000	12 000
	IF	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505	62 505	17 505	8 505	79 505	34 505	20 505	8 505
Jogos Baby	IIPA	47 868	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868	56 868	27 868	5 868	50 868	30 868	17 868
	Produção	67 000	0	0	0	90 000	0	0	0	47 040	0	0	0
	Vendas	5 000	9 000	13 000	15 000	7 000	9 000	29 000	22 000	45 000	20 000	13 000	12 000
	IF	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868	56 868	27 868	5 868	50 868	30 868	17 868	5 868
Jogos Educativos	IIPA	76 721	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721	52 721	15 721	3 721	116 721	63 721	48 721
	Produção	119 000	0	0	0	133 000	0	0	0	81 760	0	0	0
	Vendas	10 000	17 000	15 000	31 000	42 000	28 000	37 000	12 000	20 000	53 000	15 000	45 000
	IF	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721	52 721	15 721	3 721	116 721	63 721	48 721	3 721
Puzzles + 500Pcs	IIPA	77 378	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378	19 378	13 378	9 378	80 378	59 378	29 378
	Produção	49 000	0	0	0	90 000	0	0	0	76 160	0	0	0
	Vendas	8 000	15 000	20 000	25 000	30 000	9 000	6 000	4 000	19 000	21 000	30 000	20 000
	IF	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378	19 378	13 378	9 378	80 378	59 378	29 378	9 378
Puzzles - 500Pcs	IIPA	22 560	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560	15 560	8 560	29 560	19 560	12 560	8 560
	Produção	0	0	0	24 000	0	0	0	22 680	0	0	0	24 640
	Vendas	3 000	9 000	2 000	1 000	4 000	10 000	7 000	3 000	10 000	7 000	4 000	7 000
	IF	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560	15 560	8 560	29 560	19 560	12 560	8 560	24 240

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 6: Plano de compras

Plano de Compras													
Produtos		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Total Livros	IIM	471 773	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773	194 773	271 773	148 773	134 773	110 813	221 533
	Compras	0	0	160 000	22 000	20 000	99 000	236 000	16 000	76 000	55 040	219 720	68 220
	Consumo	80 000	87 000	107 000	117 000	96 000	91 000	159 000	139 000	90 000	79 000	109 000	38 500
	IFPA	391 773	304 773	357 773	262 773	186 773	194 773	271 773	148 773	134 773	110 813	221 533	251 253
Artes	IIM	43 546	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546	20 546	10 546	6 546	17 546	10 546	7 546
	Compras	0	0	0	0	20 000	0	0	0	25 000	0	0	25 640
	Consumo	10 000	5 000	7 000	15 000	4 000	2 000	10 000	4 000	14 000	7 000	3 000	1 000
	IFPA	33 546	28 546	21 546	6 546	22 546	20 546	10 546	6 546	17 546	10 546	7 546	32 186
Colar	IIM	53 750	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750	3 750	54 750	29 750	13 750	3 750	64 750
	Compras	0	0	65 000	0	0	0	71 000	0	0	0	81 000	0
	Consumo	15 000	35 000	20 000	25 000	10 000	10 000	20 000	25 000	16 000	10 000	20 000	5 000
	IFPA	38 750	3 750	48 750	23 750	13 750	3 750	54 750	29 750	13 750	3 750	64 750	59 750
Educativo	IIM	29 450	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450	16 450	9 450	15 450	13 450	11 450	9 450
	Compras	0	0	0	22 000	0	0	0	16 000	0	0	0	23 900
	Consumo	8 000	2 000	10 000	5 000	5 000	5 000	7 000	10 000	2 000	2 000	2 000	1 500
	IFPA	21 450	19 450	9 450	26 450	21 450	16 450	9 450	15 450	13 450	11 450	9 450	31 850
História	IIM	79 473	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473	65 473	45 473	10 473	7 473	26 673	22 673
	Compras	0	0	0	0	0	78 000	0	0	0	26 200	0	0
	Consumo	10 000	5 000	40 000	7 000	10 000	20 000	20 000	35 000	3 000	7 000	4 000	4 000
	IFPA	69 473	64 473	24 473	17 473	7 473	65 473	45 473	10 473	7 473	26 673	22 673	18 673
Licenciados	IIM	32 989	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989	23 989	19 989	12 989	4 989	31 829	22 829
	Compras	0	0	0	0	0	21 000	0	0	0	28 840	0	0
	Consumo	7 000	3 000	4 000	7 000	7 000	2 000	4 000	7 000	8 000	2 000	9 000	10 000
	IFPA	25 989	22 989	18 989	11 989	4 989	23 989	19 989	12 989	4 989	31 829	22 829	12 829
Livros-Puzzle	IIM	50 046	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046	5 046	75 046	46 046	31 046	5 046	64 446
	Compras	0	0	95 000	0	0	0	130 000	0	0	0	119 400	0
	Consumo	20 000	25 000	20 000	37 000	15 000	23 000	60 000	29 000	15 000	26 000	60 000	9 000
	IFPA	30 046	5 046	80 046	43 046	28 046	5 046	75 046	46 046	31 046	5 046	64 446	55 446
Pintar	IIM	40 116	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116	9 116	36 116	27 116	12 116	9 116	26 436
	Compras	0	0	0	0	0	0	35 000	0	0	0	19 320	0
	Consumo	6 000	5 000	3 000	6 000	7 000	4 000	8 000	9 000	15 000	3 000	2 000	5 000
	IFPA	34 116	29 116	26 116	20 116	13 116	9 116	36 116	27 116	12 116	9 116	26 436	21 436
Pintar Adultos	IIM	142 403	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403	50 403	20 403	403	34 403	12 403	3 403
	Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	51 000	0	0	18 680
	Consumo	4 000	7 000	3 000	15 000	38 000	25 000	30 000	20 000	17 000	22 000	9 000	3 000
	IFPA	138 403	131 403	128 403	113 403	75 403	50 403	20 403	403	34 403	12 403	3 403	19 083
Total Jogos	IIM	244 032	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032	207 032	83 032	57 032	347 032	201 032	125 032
	Compras	0	104 000	0	22 000	235 000	86 000	0	24 000	388 000	0	0	22 680
	Consumo	41 000	79 000	87 000	87 000	106 000	84 000	124 000	50 000	98 000	146 000	76 000	96 000
	IFPA	203 032	228 032	141 032	76 032	205 032	207 032	83 032	57 032	347 032	201 032	125 032	51 712
Cartas	IIM	19 505	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505	62 505	17 505	8 505	79 505	34 505	20 505
	Compras	0	104 000	0	0	0	86 000	0	0	75 000	0	0	0
	Consumo	15 000	29 000	37 000	15 000	23 000	28 000	45 000	9 000	4 000	45 000	14 000	12 000
	IFPA	4 505	79 505	42 505	27 505	4 505	62 505	17 505	8 505	79 505	34 505	20 505	8 505
Jogos Baby	IIM	47 868	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868	56 868	27 868	5 868	50 868	30 868	17 868
	Compras	0	0	0	0	67 000	0	0	0	90 000	0	0	0
	Consumo	5 000	9 000	13 000	15 000	7 000	9 000	29 000	22 000	45 000	20 000	13 000	12 000
	IFPA	42 868	33 868	20 868	5 868	65 868	56 868	27 868	5 868	50 868	30 868	17 868	5 868
Jogos Educativos	IIM	76 721	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721	52 721	15 721	3 721	116 721	63 721	48 721
	Compras	0	0	0	0	119 000	0	0	0	133 000	0	0	0
	Consumo	10 000	17 000	15 000	31 000	42 000	28 000	37 000	12 000	20 000	53 000	15 000	45 000
	IFPA	66 721	49 721	34 721	3 721	80 721	52 721	15 721	3 721	116 721	63 721	48 721	3 721
Puzzles + 500Pcs	IIM	77 378	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378	19 378	13 378	9 378	80 378	59 378	29 378
	Compras	0	0	0	0	49 000	0	0	0	90 000	0	0	0
	Consumo	8 000	15 000	20 000	25 000	30 000	9 000	6 000	4 000	19 000	21 000	30 000	20 000
	IFPA	69 378	54 378	34 378	9 378	28 378	19 378	13 378	9 378	80 378	59 378	29 378	9 378
Puzzles - 500Pcs	IIM	22 560	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560	15 560	8 560	29 560	19 560	12 560	8 560
	Compras	0	0	0	22 000	0	0	0	24 000	0	0	0	22 680
	Consumo	3 000	9 000	2 000	1 000	4 000	10 000	7 000	3 000	10 000	7 000	4 000	7 000
	IFPA	19 560	10 560	8 560	29 560	25 560	15 560	8 560	29 560	19 560	12 560	8 560	24 240

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 7: Orçamento de compras a fornecedores de materiais

	Preço Custo	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Total Livros		- €	- €	367 563,40 €	32 631,06 €	33 869,40 €	166 821,33 €	525 624,80 €	23 731,68 €	106 961,40 €	83 323,10 €	485 872,52 €	102 540,13 €	1 928 938,82 €
Artes	1,693 €	- €	- €	- €	- €	33 869,40 €	- €	- €	- €	42 336,75 €	- €	- €	43 420,57 €	119 626,72 €
Colar	1,238 €	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €	87 894,45 €	- €	- €	- €	100 273,95 €	- €	268 635,15 €
Educativo	1,483 €	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €	- €	23 731,68 €	- €	- €	- €	35 449,20 €	91 811,94 €
História	1,802 €	- €	- €	- €	- €	- €	140 517,78 €	- €	- €	- €	47 199,56 €	- €	- €	187 717,34 €
Licenciados	1,253 €	- €	- €	- €	- €	- €	26 303,55 €	- €	- €	- €	36 123,54 €	- €	- €	62 427,09 €
Livros-Puzzle	3,022 €	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €	392 869,10 €	- €	- €	- €	360 835,16 €	- €	1 040 800,91 €
Pintar	1,282 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	44 861,25 €	- €	- €	- €	24 763,41 €	- €	69 624,66 €
Pintar Adultos	1,267 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	64 624,65 €	- €	- €	23 670,36 €	88 295,01 €
Total Jogos	- €	- €	188 325,28 €	- €	58 467,64 €	849 509,18 €	155 730,52 €	- €	63 782,88 €	1 347 372,12 €	- €	- €	60 274,82 €	2 723 462,44 €
Cartas	1,811 €	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	155 730,52 €	- €	- €	135 811,50 €	- €	- €	- €	479 867,30 €
Jogos Baby	3,814 €	- €	- €	- €	- €	255 533,98 €	- €	- €	- €	343 254,60 €	- €	- €	- €	598 788,58 €
Jogos Educativos	2,602 €	- €	- €	- €	- €	309 654,66 €	- €	- €	- €	346 084,62 €	- €	- €	- €	655 739,28 €
Puzzles + 500Pcs	5,802 €	- €	- €	- €	- €	284 320,54 €	- €	- €	- €	522 221,40 €	- €	- €	- €	806 541,94 €
Puzzles - 500Pcs	2,658 €	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €	- €	63 782,88 €	- €	- €	- €	60 274,82 €	182 525,34 €
Total		- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €	525 624,80 €	87 514,56 €	1 454 333,52 €	83 323,10 €	485 872,52 €	162 814,95 €	4 652 401,26 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 8: IVA Dedutível

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
IVA Dedutível Livros	- €	- €	22 053,80 €	1 957,86 €	2 032,16 €	10 009,28 €	31 537,49 €	1 423,90 €	6 417,68 €	4 999,39 €	29 152,35 €	6 152,41 €
IVA Dedutível Jogos	- €	43 314,81 €	- €	13 447,56 €	195 387,11 €	35 818,02 €	- €	14 670,06 €	309 895,59 €	- €	- €	13 863,21 €
IVA Dedutível	- €	43 314,81 €	22 053,80 €	15 405,42 €	197 419,28 €	45 827,30 €	31 537,49 €	16 093,96 €	316 313,27 €	4 999,39 €	29 152,35 €	20 015,62 €

APÊNDICE 9: Pagamentos a fornecedores

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Pagamentos	200 689,43 €	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €	525 624,80 €	87 514,56 €	1 454 333,52 €	83 323,10 €	485 872,52 €
Pagamentos com IVA	246 749,63 €	- €	231 640,09 €	389 617,20 €	106 504,12 €	1 080 797,86 €	368 379,15 €	557 162,29 €	103 608,52 €	1 770 646,79 €	88 322,49 €	515 024,87 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 10: Gastos com o pessoal

		Orçamento de Gastos com o Pessoal														
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	13º Mês	Subsidio Férias	Total Anual
DL	F1	826,40 €	821,20 €	816,00 €	821,20 €	821,20 €	810,80 €	831,60 €	821,20 €	821,20 €	831,60 €	816,00 €	821,20 €	712,00 €	712,00 €	9 859,60 €
	F2	800,57 €	795,37 €	790,17 €	795,37 €	795,37 €	784,97 €	805,77 €	795,37 €	795,37 €	805,77 €	790,17 €	795,37 €	686,17 €	686,17 €	9 549,59 €
	F3	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €	836,56 €	826,16 €	826,16 €	836,56 €	820,96 €	826,16 €	716,96 €	716,96 €	9 919,07 €
	F4	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €	796,00 €	785,60 €	785,60 €	796,00 €	780,40 €	785,60 €	676,40 €	676,40 €	9 432,40 €
	F5	817,50 €	812,30 €	807,10 €	812,30 €	812,30 €	801,90 €	822,70 €	812,30 €	812,30 €	822,70 €	807,10 €	812,30 €	828,50 €	828,50 €	9 752,80 €
	F6	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €	836,56 €	826,16 €	826,16 €	836,56 €	820,96 €	826,16 €	716,96 €	716,96 €	9 919,07 €
	F7	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €	796,00 €	785,60 €	785,60 €	796,00 €	780,40 €	785,60 €	676,40 €	676,40 €	9 432,40 €
	F8	781,65 €	776,45 €	771,25 €	776,45 €	776,45 €	766,05 €	786,85 €	776,45 €	776,45 €	786,85 €	771,25 €	776,45 €	667,25 €	667,25 €	9 322,60 €
	F9	786,75 €	781,55 €	776,35 €	781,55 €	781,55 €	771,15 €	791,95 €	781,55 €	781,55 €	791,95 €	776,35 €	781,55 €	672,35 €	672,35 €	9 383,80 €
	F10	806,53 €	801,33 €	796,13 €	801,33 €	801,33 €	790,93 €	811,73 €	801,33 €	801,33 €	811,73 €	796,13 €	801,33 €	692,13 €	692,13 €	9 621,10 €
	F11	836,60 €	831,40 €	826,20 €	831,40 €	831,40 €	821,00 €	841,80 €	831,40 €	831,40 €	841,80 €	826,20 €	831,40 €	722,20 €	722,20 €	9 982,00 €
DDP	F12	1 489,40 €	1 484,20 €	1 479,00 €	1 484,20 €	1 484,20 €	1 473,80 €	1 494,60 €	1 484,20 €	1 484,20 €	1 494,60 €	1 479,00 €	1 484,20 €	1 375,00 €	1 375,00 €	17 815,60 €
	F13	1 017,15 €	933,45 €	928,25 €	933,45 €	933,45 €	923,05 €	943,85 €	933,45 €	933,45 €	943,85 €	928,25 €	933,45 €	824,25 €	824,25 €	11 285,10 €
	F14	1 137,90 €	1 132,70 €	1 127,50 €	1 132,70 €	1 132,70 €	1 122,30 €	1 143,10 €	1 132,70 €	1 132,70 €	1 143,10 €	1 127,50 €	1 132,70 €	1 023,50 €	1 023,50 €	13 597,60 €
	F15	1 024,05 €	1 018,85 €	1 013,65 €	1 018,85 €	1 018,85 €	1 008,45 €	1 029,25 €	1 018,85 €	1 018,85 €	1 029,25 €	1 013,65 €	1 018,85 €	909,65 €	909,65 €	12 231,40 €
DA	F16	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €	1 113,20 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 113,20 €	1 097,60 €	1 102,80 €	993,60 €	993,60 €	13 238,80 €
	F17	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €	1 113,20 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 113,20 €	1 097,60 €	1 102,80 €	993,60 €	993,60 €	13 238,80 €
	F18	1 439,20 €	1 434,00 €	1 428,80 €	1 434,00 €	1 434,00 €	1 423,60 €	1 444,40 €	1 434,00 €	1 434,00 €	1 444,40 €	1 428,80 €	1 434,00 €	1 324,80 €	1 324,80 €	17 213,20 €
DM	F19	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €	1 278,80 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 278,80 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 159,20 €	1 159,20 €	15 226,00 €
	F20	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €	1 278,80 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 278,80 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 159,20 €	1 159,20 €	15 226,00 €
DG	F21	1 770,40 €	1 765,20 €	1 760,00 €	1 765,20 €	1 765,20 €	1 754,80 €	1 775,60 €	1 765,20 €	1 765,20 €	1 775,60 €	1 760,00 €	1 765,20 €	1 656,00 €	1 656,00 €	21 187,60 €
	F22	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	26 560,80 €
Total		23 755,00 €	23 567,30 €	23 458,10 €	23 567,30 €	23 567,30 €	23 348,90 €	23 785,70 €	23 567,30 €	23 567,30 €	23 785,70 €	23 458,10 €	23 567,30 €	21 399,50 €	21 399,50 €	282 995,32 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 11: Repartição de gastos por departamento

Gastos Produção															
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	13º Mês	Subsidio Férias	Total Anual
F12	1 489,40 €	1 484,20 €	1 479,00 €	1 484,20 €	1 484,20 €	1 473,80 €	1 494,60 €	1 484,20 €	1 484,20 €	1 494,60 €	1 479,00 €	1 484,20 €	1 375,00 €	1 375,00 €	17 815,60 €
F13	1 017,15 €	933,45 €	928,25 €	933,45 €	933,45 €	923,05 €	943,85 €	933,45 €	933,45 €	943,85 €	928,25 €	933,45 €	824,25 €	824,25 €	11 285,10 €
F14	1 137,90 €	1 132,70 €	1 127,50 €	1 132,70 €	1 132,70 €	1 122,30 €	1 143,10 €	1 132,70 €	1 132,70 €	1 143,10 €	1 127,50 €	1 132,70 €	1 023,50 €	1 023,50 €	13 597,60 €
F15	1 024,05 €	1 018,85 €	1 013,65 €	1 018,85 €	1 018,85 €	1 008,45 €	1 029,25 €	1 018,85 €	1 018,85 €	1 029,25 €	1 013,65 €	1 018,85 €	909,65 €	909,65 €	12 231,40 €
Total	4 668,50 €	4 569,20 €	4 548,40 €	4 569,20 €	4 569,20 €	4 527,60 €	4 610,80 €	4 569,20 €	4 569,20 €	4 610,80 €	4 548,40 €	4 569,20 €	4 132,40 €	4 132,40 €	54 929,70 €
Gastos Distribuição															
F1	826,40 €	821,20 €	816,00 €	821,20 €	821,20 €	810,80 €	831,60 €	821,20 €	821,20 €	831,60 €	816,00 €	821,20 €	712,00 €	712,00 €	9 859,60 €
F2	800,57 €	795,37 €	790,17 €	795,37 €	795,37 €	784,97 €	805,77 €	795,37 €	795,37 €	805,77 €	790,17 €	795,37 €	686,17 €	686,17 €	9 549,59 €
F3	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €	836,56 €	826,16 €	826,16 €	836,56 €	820,96 €	826,16 €	716,96 €	716,96 €	9 919,07 €
F4	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €	796,00 €	785,60 €	785,60 €	796,00 €	780,40 €	785,60 €	676,40 €	676,40 €	9 432,40 €
F5	817,50 €	812,30 €	807,10 €	812,30 €	812,30 €	801,90 €	822,70 €	812,30 €	812,30 €	822,70 €	807,10 €	812,30 €	828,50 €	828,50 €	9 752,80 €
F6	831,36 €	826,16 €	820,96 €	826,16 €	826,16 €	815,76 €	836,56 €	826,16 €	826,16 €	836,56 €	820,96 €	826,16 €	716,96 €	716,96 €	9 919,07 €
F7	790,80 €	785,60 €	780,40 €	785,60 €	785,60 €	775,20 €	796,00 €	785,60 €	785,60 €	796,00 €	780,40 €	785,60 €	676,40 €	676,40 €	9 432,40 €
F8	781,65 €	776,45 €	771,25 €	776,45 €	776,45 €	766,05 €	786,85 €	776,45 €	776,45 €	786,85 €	771,25 €	776,45 €	667,25 €	667,25 €	9 322,60 €
F9	786,75 €	781,55 €	776,35 €	781,55 €	781,55 €	771,15 €	791,95 €	781,55 €	781,55 €	791,95 €	776,35 €	781,55 €	672,35 €	672,35 €	9 383,80 €
F10	806,53 €	801,33 €	796,13 €	801,33 €	801,33 €	790,93 €	811,73 €	801,33 €	801,33 €	811,73 €	796,13 €	801,33 €	692,13 €	692,13 €	9 621,10 €
F11	836,60 €	831,40 €	826,20 €	831,40 €	831,40 €	821,00 €	841,80 €	831,40 €	831,40 €	841,80 €	826,20 €	831,40 €	722,20 €	722,20 €	9 982,00 €
F19	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €	1 278,80 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 278,80 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 159,20 €	1 159,20 €	15 226,00 €
F20	1 273,60 €	1 268,40 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 258,00 €	1 278,80 €	1 268,40 €	1 268,40 €	1 278,80 €	1 263,20 €	1 268,40 €	1 159,20 €	1 159,20 €	15 226,00 €
Total	11 447,50 €	11 379,90 €	11 312,30 €	11 379,90 €	11 379,90 €	11 244,70 €	11 515,10 €	11 379,90 €	11 379,90 €	11 515,10 €	11 312,30 €	11 379,90 €	10 085,70 €	10 085,70 €	136 626,42 €
Gastos Administrativos															
F16	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €	1 113,20 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 113,20 €	1 097,60 €	1 102,80 €	993,60 €	993,60 €	13 238,80 €
F17	1 108,00 €	1 102,80 €	1 097,60 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 092,40 €	1 113,20 €	1 102,80 €	1 102,80 €	1 113,20 €	1 097,60 €	1 102,80 €	993,60 €	993,60 €	13 238,80 €
F18	1 439,20 €	1 434,00 €	1 428,80 €	1 434,00 €	1 434,00 €	1 423,60 €	1 444,40 €	1 434,00 €	1 434,00 €	1 444,40 €	1 428,80 €	1 434,00 €	1 324,80 €	1 324,80 €	17 213,20 €
F21	1 770,40 €	1 765,20 €	1 760,00 €	1 765,20 €	1 765,20 €	1 754,80 €	1 775,60 €	1 765,20 €	1 765,20 €	1 775,60 €	1 760,00 €	1 765,20 €	1 656,00 €	1 656,00 €	21 187,60 €
F22	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	2 213,40 €	26 560,80 €
Total	7 639,00 €	7 618,20 €	7 597,40 €	7 618,20 €	7 618,20 €	7 576,60 €	7 659,80 €	7 618,20 €	7 618,20 €	7 659,80 €	7 597,40 €	7 618,20 €	7 181,40 €	7 181,40 €	91 439,20 €
Total Gera	23 755,00 €	23 567,30 €	23 458,10 €	23 567,30 €	23 567,30 €	23 348,90 €	23 785,70 €	23 567,30 €	23 567,30 €	23 785,70 €	23 458,10 €	23 567,30 €	21 399,50 €	21 399,50 €	282 995,32 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 12: Plano e Orçamento de mão de obra direta

	MOD		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
Total Livros		Unidades Produzir													
	Design	Horas Desig	300	180	400	0	180	340	180	300	0	180	180	340	
		Custo H De	#####	1 634,40 €	#####	- €	1 634,40 €	3 087,20 €	1 634,40 €	2 724,00 €	- €	1 634,40 €	1 634,40 €	3 087,20 €	
		Horas Reed	0	100	40	100	80	40	120	140	0	100	160	80	
Artes	Design	Custo H Re	- €	908,00 €	363,20 €	908,00 €	726,40 €	363,20 €	1 089,60 €	1 271,20 €	- €	908,00 €	1 452,80 €	726,40 €	
		Unidades Pr	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	
		Horas Desig	300	0	0	0	0	0	0	300	0	0	0	0	
	Reedição	Custo H De	#####	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 724,00 €	- €	- €	- €	- €	
Horas Reed		0	0	0	0	80	0	0	0	0	0	0	80		
Custo H Re		- €	- €	- €	- €	726,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	726,40 €		
Colar	Design	Unidades Pr	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
		Horas Desig	0	0	180	0	0	0	0	0	0	0	180	0	
		Custo H De	- €	- €	#####	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	
	Reedição	Horas Reed	0	0	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	0
Custo H Re		- €	- €	- €	- €	- €	- €	363,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
Unidades Pr		0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
Educativo	Design	Horas Desig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Custo H De	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
		Horas Reed	0	0	0	0	100	0	0	100	0	0	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	- €	908,00 €		- €	- €	908,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Unidades Pr		0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
História		Design	Horas Desig	0	0	0	0	0	340	0	0	0	0	0	0
	Custo H De		- €	- €	- €	- €	- €	3 087,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
	Horas Reed		0	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	908,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	908,00 €	- €	- €	- €
Unidades Pr		0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
Licenciados		Design	Horas Desig	0	180	0	0	0	0	0	0	0	180	0	0
	Custo H De		- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	
	Horas Reed		0	0	0	0	0	40	0	0	0	0	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	- €	- €	- €	363,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Unidades Pr		0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
Livros- Puzzle		Design	Horas Desig	0	0	220	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Custo H De		- €	- €	#####	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Horas Reed		0	0	0	0	0	0	80	0	0	0	80	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	- €	- €	- €	- €	726,40 €	- €	- €	- €	- €	726,40 €	- €
Unidades Pr		0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	
Pintar		Design	Horas Desig	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Custo H De		- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Horas Reed		0	0	40	0	0	0	0	0	0	0	40	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	363,20 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	363,20 €	- €
Unidades Pr		0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
Pintar Adultos		Design	Horas Desig	0	0	0	0	180	0	0	0	0	0	0	0
	Custo H De		- €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Horas Reed		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Unidades Pr		1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
Jogos Baby		Design	Horas Desig	360	0	0	0	0	0	0	0	360	0	0	0
	Custo H De		#####	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3 268,80 €	- €	- €	- €
	Horas Reed		0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	- €	- €	908,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Unidades Pr		1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
Jogos Educativos		Design	Horas Desig	0	0	0	0	380	0	0	0	0	0	0	0
	Custo H De		- €	- €	- €	- €	3 450,40 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	Horas Reed		120	0	0	0	0	0	0	0	0	120	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	#####	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 089,60 €	- €	- €	- €	- €
Unidades Pr		1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	
Puzzles + 500Pcs		Design	Horas Desig	0	0	0	0	0	0	0	0	180	0	0	0
	Custo H De		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	- €
	Horas Reed		60	0	0	0	60	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	544,80 €	- €	- €	- €	544,80 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Unidades Pr		0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
Puzzles - 500Pcs		Design	Horas Desig	0	0	0	180	0	0	0	180	0	0	0	180
	Custo H De		- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	
	Horas Reed		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Reedição	Custo H Re	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros				553,20 €	2 026,80 €		1 077,20 €	1 886,80 €				2 068,40 €	1 461,20 €		
Custo Total MOD		#####	5 992,80 €	#####	4 569,20 €	8 353,60 €	4 527,60 €	4 610,80 €	5 629,60 €	9 443,20 €	4 610,80 €	4 548,40 €	5 448,00 €		

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 13: Horas de mão de obra necessária e disponível

Nº Dias Úteis		22	21	20	21	21	19	23	21	21	23	20	21
Horas Disponíveis		616	588	560	588	588	532	644	588	588	644	560	588
Horas utilizadas	Design	660	560	400	180	560	340	180	480	920	180	180	520
	Reedição	180	100	40	100	360	40	120	140	120	100	160	80
Diferença		-224	-72	120	308	-332	152	344	-32	-452	364	220	-12

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 14: Orçamento gastos indiretos de produção

GIP Fixos												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
GIP Desing	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €	1 476,60 €
Artes	671,18 €	- €	- €	0	- €	- €	- €	922,87 €	- €	- €	- €	- €
Colar	- €	- €	664,47 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €
Educativo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	965,47 €
História	- €	- €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Licenciados	- €	474,62 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €
Livros-Puzzle	- €	- €	812,13 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pintar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pintar Adultos	- €	- €	- €	- €	474,62 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Cartas	- €	1 001,98 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	609,90 €	- €	- €	- €
Jogos Baby	805,42 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	577,80 €	- €	- €	- €
Jogos Educativos	- €	- €	- €	- €	1 001,98 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Puzzles + 500Pcs	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	288,90 €	- €	- €	- €
Puzzles - 500Pcs	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	- €	553,72 €	- €	- €	- €	511,13 €
GIP Reedição	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €	439,54 €
Artes	- €	- €	- €	- €	97,68 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	439,54 €
Colar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	146,51 €	- €	- €	- €	- €	- €
Educativo	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	313,96 €	- €	- €	- €	- €
História	- €	439,54 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €
Licenciados	- €	- €	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Livros-Puzzle	- €	- €	- €	- €	- €	- €	293,03 €	- €	- €	- €	219,77 €	- €
Pintar	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	109,89 €	- €
Pintar Adultos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	125,58 €	- €	- €	109,89 €	- €
Cartas	- €	- €	- €	- €	146,51 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Jogos Baby	- €	- €	- €	- €	122,10 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Jogos Educativos	293,03 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €
Puzzles + 500Pcs	146,51 €	- €	- €	- €	73,26 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Puzzles - 500Pcs	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 15: Depreciações GIP

Depreciações Design	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €	88,62 €
Depreciações Reedição	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €	26,38 €
Total	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €

APÊNDICE 16: Pagamentos GIP

Pagamentos GIP												
Design	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €	1 387,98 €
Reedição	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €	413,16 €
Total	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 17: Custo dos materiais consumidos

Custo de materiais consumidos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Total Livros	- €	- €	367 563,40 €	32 631,06 €	33 869,40 €	166 821,33 €	525 624,80 €	23 731,68 €	106 961,40 €	83 323,10 €	485 872,52 €	102 540,13 €
Artes	- €	- €	- €	- €	33 869,40 €	- €	- €	- €	42 336,75 €	- €	- €	43 420,57 €
Colar	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €	87 894,45 €	- €	- €	- €	100 273,95 €	- €
Educativo	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €	- €	23 731,68 €	- €	- €	- €	35 449,20 €
História	- €	- €	- €	- €	- €	140 517,78 €	- €	- €	- €	47 199,56 €	- €	- €
Licenciados	- €	- €	- €	- €	- €	26 303,55 €	- €	- €	- €	36 123,54 €	- €	- €
Livros-Puzzle	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €	392 869,10 €	- €	- €	- €	360 835,16 €	- €
Pintar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	44 861,25 €	- €	- €	- €	24 763,41 €	- €
Pintar Adultos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	64 624,65 €	- €	- €	23 670,36 €
Total Jogos	- €	188 325,28 €	- €	58 467,64 €	849 509,18 €	155 730,52 €	- €	63 782,88 €	1 347 372,12 €	- €	- €	60 274,82 €
Cartas	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	155 730,52 €	- €	- €	135 811,50 €	- €	- €	- €
Jogos Baby	- €	- €	- €	- €	255 533,98 €	- €	- €	- €	343 254,60 €	- €	- €	- €
Jogos Educativos	- €	- €	- €	- €	309 654,66 €	- €	- €	- €	346 084,62 €	- €	- €	- €
Puzzles + 500Pcs	- €	- €	- €	- €	284 320,54 €	- €	- €	- €	522 221,40 €	- €	- €	- €
Puzzles - 500Pcs	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €	- €	63 782,88 €	- €	- €	- €	60 274,82 €
Total	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €	525 624,80 €	87 514,56 €	1 454 333,52 €	83 323,10 €	485 872,52 €	162 814,95 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 18: Custo de produção dos produtos acabados

CUSTOS DE PRODUÇÃO													
Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
CMPC (subcontratos)	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €	525 624,80 €	87 514,56 €	1 454 333,52 €	83 323,10 €	485 872,52 €	162 814,95 €	4 652 401,26 €
MOD	7 627,20 €	5 992,80 €	4 548,40 €	4 569,20 €	8 353,60 €	4 527,60 €	4 610,80 €	5 629,60 €	9 443,20 €	4 610,80 €	4 548,40 €	5 448,00 €	69 909,60 €
GIP Fixos	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	1 916,14 €	22 993,68 €
CPPA	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	892 921,92 €	330 460,79 €	531 536,14 €	91 973,10 €	1 464 603,26 €	88 689,64 €	490 512,66 €	170 360,69 €	4 708 045,58 €
Total	9 543,34 €	196 234,22 €	374 027,94 €	97 584,04 €	893 648,32 €	328 995,59 €	532 151,74 €	95 060,30 €	1 465 692,86 €	89 850,04 €	492 337,06 €	170 179,09 €	4 745 304,54 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 19: Custos de produção de produtos acabados unitários

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Artes														
Rubricas		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	33 869,40 €	- €	- €	- €	42 336,75 €	- €	- €	43 420,57 €	119 626,72 €
	Custos de Transformação													
	MOD	2 724,00 €	- €	- €	- €	726,40 €	- €	- €	2 724,00 €	- €	- €	- €	726,40 €	6 900,80 €
	Imputação de GIP Fixos	671,18 €	- €	- €	- €	97,68 €	- €	- €	922,87 €	- €	- €	- €	439,54 €	2 131,27 €
	Total de Custos de Transformação	3 395,18 €	- €	- €	- €	824,08 €	- €	- €	3 646,87 €	- €	- €	- €	1 165,94 €	9 032,07 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	33 869,40 €	- €	- €	- €	42 336,75 €	- €	- €	43 420,57 €	119 626,72 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	3 395,18 €	- €	- €	- €	824,08 €	- €	- €	3 646,87 €	7 866,13 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	37 264,58 €	- €	- €	- €	43 160,83 €	- €	- €	47 067,44 €	127 492,85 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	20 000	-	-	-	25 000	-	-	25 640	70 640
	CPPA unit	---	---	---	---	1,86 €	---	---	---	1,726 €	---	---	1,84 €	1,80 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Colar														
Rubricas		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €	87 894,45 €	- €	- €	- €	100 273,95 €	- €	268 635,15 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	363,20 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	3 632,00 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	- €	664,47 €	- €	- €	- €	146,51 €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	2 287,58 €
	Total de Custos de Transformação	- €	- €	2 298,87 €	- €	- €	- €	509,71 €	- €	- €	- €	3 111,00 €	- €	5 919,58 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €	87 894,45 €	- €	- €	- €	100 273,95 €	- €	268 635,15 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 298,87 €	- €	- €	- €	509,71 €	- €	2 808,58 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	80 466,75 €	- €	- €	- €	90 193,32 €	- €	- €	- €	100 783,66 €	- €	271 443,73 €
	Quantidade Produzida	-	-	65 000	-	-	-	71 000	-	-	-	81 000	-	217 000
	CPPA unit	---	---	1,24 €	---	---	---	1,27 €	---	---	---	1,24 €	---	1,25 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Educativo														
Rubricas		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €	- €	23 731,68 €	- €	- €	- €	35 449,20 €	91 811,94 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	- €	- €	908,00 €	- €	- €	- €	908,00 €	- €	- €	- €	3 087,20 €	4 903,20 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	313,96 €	- €	- €	- €	965,47 €	1 718,97 €
	Total de Custos de Transformação	- €	- €	- €	1 347,54 €	- €	- €	- €	1 221,96 €	- €	- €	- €	4 052,67 €	6 622,17 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €	- €	23 731,68 €	- €	- €	- €	35 449,20 €	91 811,94 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 347,54 €	- €	- €	- €	1 221,96 €	2 569,51 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	32 631,06 €	- €	- €	- €	25 079,22 €	- €	- €	- €	36 671,16 €	94 381,44 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	22 000	-	-	-	16 000	-	-	-	23 900	61 900
	CPPA unit	---	---	---	1,48 €	---	---	---	1,57 €	---	---	---	1,53 €	1,52 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

CUSTOS DE PRODUÇÃO - História														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	140 517,78 €	- €	- €	- €	47 199,56 €	- €	- €	187 717,34 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	908,00 €	- €	- €	- €	3 087,20 €	- €	- €	- €	908,00 €	- €	- €	4 903,20 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	439,54 €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	2 355,68 €
	Total de Custos de Transformação	- €	1 347,54 €	- €	- €	- €	4 563,80 €	- €	- €	- €	1 347,54 €	- €	- €	7 258,88 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	140 517,78 €	- €	- €	- €	47 199,56 €	- €	- €	187 717,34 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	1 347,54 €	- €	- €	- €	4 563,80 €	- €	- €	5 911,34 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	- €	141 865,32 €	- €	- €	- €	51 763,36 €	- €	- €	193 628,68 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	-	78 000	-	-	-	26 200	-	-	104 200
	CPPA unit	---	---	---	---	---	1,82 €	---	---	---	1,98 €	---	---	1,86 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Licenciados														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	26 303,55 €	- €	- €	- €	36 123,54 €	- €	- €	62 427,09 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	363,20 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	3 632,00 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	474,62 €	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	2 390,76 €
	Total de Custos de Transformação	- €	2 109,02 €	- €	- €	- €	802,74 €	- €	- €	- €	3 111,00 €	- €	- €	6 022,76 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	26 303,55 €	- €	- €	- €	36 123,54 €	- €	- €	62 427,09 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	2 109,02 €	- €	- €	- €	802,74 €	- €	- €	2 911,76 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	- €	28 412,57 €	- €	- €	- €	36 926,29 €	- €	- €	65 338,86 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	-	21 000	-	-	-	28 840	-	-	49 840
	CPPA unit	---	---	---	---	---	1,35 €	---	---	---	1,28 €	---	---	1,31 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Livros-Puzzle														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €	392 869,10 €	- €	- €	- €	360 835,16 €	- €	1 040 800,91 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	- €	1 997,60 €	- €	- €	- €	726,40 €	- €	- €	- €	726,40 €	- €	3 450,40 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	- €	812,13 €	- €	- €	- €	293,03 €	- €	- €	- €	219,77 €	- €	1 324,93 €
	Total de Custos de Transformação	- €	- €	2 809,73 €	- €	- €	- €	1 019,43 €	- €	- €	- €	946,17 €	- €	4 775,33 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €	392 869,10 €	- €	- €	- €	360 835,16 €	- €	1 040 800,91 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 809,73 €	- €	- €	- €	1 019,43 €	- €	3 829,16 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	287 096,65 €	- €	- €	- €	395 678,83 €	- €	- €	- €	361 854,59 €	- €	1 044 630,07 €
	Quantidade Produzida	-	-	95 000	-	-	-	130 000	-	-	-	119 400	-	344 400
	CPPA unit	---	---	3,02 €	---	---	---	3,04 €	---	---	---	3,03 €	---	3,03 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Pintar														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	44 861,25 €	- €	- €	- €	24 763,41 €	- €	69 624,66 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	- €	363,20 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	363,20 €	- €	2 360,80 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	- €	109,89 €	- €	2 026,03 €
Custos dos Produtos Acabados	Total de Custos de Transformação	- €	- €	802,74 €	- €	- €	- €	3 111,00 €	- €	- €	- €	473,09 €	- €	4 386,83 €
	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	44 861,25 €	- €	- €	- €	24 763,41 €	- €	69 624,66 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	- €	802,74 €	- €	- €	- €	3 111,00 €	- €	3 913,74 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	45 663,99 €	- €	- €	- €	27 874,41 €	- €	73 538,40 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	-	-	35 000	-	-	-	19 320	-	54 320
	CPPA unit	---	---	---	---	---	---	1,30 €	---	---	---	1,44 €	---	1,35 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Pintar Adultos														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	64 624,65 €	- €	- €	23 670,36 €	88 295,01 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	363,20 €	- €	- €	363,20 €	- €	2 360,80 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	- €	- €	- €	474,62 €	- €	- €	125,58 €	- €	- €	109,89 €	- €	710,09 €
Custos dos Produtos Acabados	Total de Custos de Transformação	- €	- €	- €	- €	2 109,02 €	- €	- €	488,78 €	- €	- €	473,09 €	- €	3 070,89 €
	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	64 624,65 €	- €	- €	23 670,36 €	88 295,01 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	2 109,02 €	- €	- €	488,78 €	2 597,80 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	66 733,67 €	- €	- €	24 159,15 €	90 892,82 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	-	-	-	-	51 000	-	-	18 680	69 680
	CPPA unit	---	---	---	---	---	---	---	---	1,31 €	---	---	1,29 €	1,30 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Cartas														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	155 730,52 €	- €	- €	135 811,50 €	- €	- €	- €	479 867,30 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	3 450,40 €	- €	- €	1 089,60 €	- €	- €	- €	3 450,40 €	- €	- €	- €	7 990,40 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	1 001,98 €	- €	- €	146,51 €	- €	- €	- €	609,90 €	- €	- €	- €	1 758,39 €
Custos dos Produtos Acabados	Total de Custos de Transformação	- €	4 452,38 €	- €	- €	1 236,11 €	- €	- €	- €	4 060,30 €	- €	- €	- €	9 748,79 €
	CMPC (subcontratos)	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	155 730,52 €	- €	- €	135 811,50 €	- €	- €	- €	479 867,30 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	4 452,38 €	- €	- €	1 236,11 €	- €	- €	- €	5 688,49 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	188 325,28 €	- €	- €	- €	160 182,90 €	- €	- €	137 047,61 €	- €	- €	- €	485 555,79 €
	Quantidade Produzida	-	104 000	-	-	-	86 000	-	-	75 000	-	-	-	265 000
	CPPA unit	---	1,81 €	---	---	---	1,86 €	---	---	1,83 €	---	---	---	1,83 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Jogos Baby														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	255 533,98 €	- €	- €	- €	343 254,60 €	- €	- €	- €	598 788,58 €
	Custos de Transformação													
	MOD	3 268,80 €	- €	- €	- €	908,00 €	- €	- €	- €	3 268,80 €	- €	- €	- €	7 445,60 €
	Imputação de GIP Fixos	805,42 €	- €	- €	- €	122,10 €	- €	- €	- €	577,80 €	- €	- €	- €	1 505,31 €
	Total de Custos de Transformação	4 074,22 €	- €	- €	- €	1 030,10 €	- €	- €	- €	3 846,60 €	- €	- €	- €	8 950,91 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	255 533,98 €	- €	- €	- €	343 254,60 €	- €	- €	- €	598 788,58 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	4 074,22 €	- €	- €	- €	1 030,10 €	- €	- €	- €	5 104,31 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	259 608,20 €	- €	- €	- €	344 284,70 €	- €	- €	- €	603 892,89 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	67 000	-	-	-	90 000	-	-	-	157 000
	CPPA unit	---	---	---	---	3,87 €	---	---	---	3,83 €	---	---	---	3,85 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Jogos Educativos														
	Rubricas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	309 654,66 €	- €	- €	- €	346 084,62 €	- €	- €	- €	655 739,28 €
	Custos de Transformação													
	MOD	1 089,60 €	- €	- €	- €	3 450,40 €	- €	- €	- €	1 089,60 €	- €	- €	- €	5 629,60 €
	Imputação de GIP Fixos	293,03 €	- €	- €	- €	1 001,98 €	- €	- €	- €	439,54 €	- €	- €	- €	1 734,55 €
	Total de Custos de Transformação	1 382,63 €	- €	- €	- €	4 452,38 €	- €	- €	- €	1 529,14 €	- €	- €	- €	7 364,15 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	309 654,66 €	- €	- €	- €	346 084,62 €	- €	- €	- €	655 739,28 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	1 382,63 €	- €	- €	- €	4 452,38 €	- €	- €	- €	5 835,01 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	311 037,29 €	- €	- €	- €	350 537,00 €	- €	- €	- €	661 574,29 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	119 000	-	-	-	133 000	-	-	-	252 000
	CPPA unit	---	---	---	---	2,61 €	---	---	---	2,64 €	---	---	---	2,63 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Puzzles + 500Pcs														
Rubricas		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	284 320,54 €	- €	- €	- €	522 221,40 €	- €	- €	- €	806 541,94 €
	Custos de Transformação													
	MOD	544,80 €	- €	- €	- €	544,80 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	2 724,00 €
	Imputação de GIP Fixos	146,51 €	- €	- €	- €	73,26 €	- €	- €	- €	288,90 €	- €	- €	- €	508,67 €
	Total de Custos de Transformação	691,31 €	- €	- €	- €	618,06 €	- €	- €	- €	1 923,30 €	- €	- €	- €	3 232,67 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	- €	284 320,54 €	- €	- €	- €	522 221,40 €	- €	- €	- €	806 541,94 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	691,31 €	- €	- €	- €	618,06 €	- €	- €	- €	1 309,37 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	- €	285 011,85 €	- €	- €	- €	522 839,46 €	- €	- €	- €	807 851,31 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	-	49 000	-	-	-	90 000	-	-	-	139 000
	CPPA unit	---	---	---	---	5,82 €	---	---	---	5,81 €	---	---	---	5,81 €

CUSTOS DE PRODUÇÃO - Puzzles - 500Pcs														
Rubricas		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Custos de produção do Período	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €	- €	63 782,88 €	- €	- €	- €	60 274,82 €	182 525,34 €
	Custos de Transformação													
	MOD	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	- €	- €	- €	1 634,40 €	4 903,20 €
	Imputação de GIP Fixos	- €	- €	- €	1 476,60 €	- €	- €	- €	553,72 €	- €	- €	- €	511,13 €	2 541,45 €
	Total de Custos de Transformação	- €	- €	- €	3 111,00 €	- €	- €	- €	2 188,12 €	- €	- €	- €	2 145,53 €	7 444,65 €
Custos dos Produtos Acabados	CMPC (subcontratos)	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €	- €	63 782,88 €	- €	- €	- €	60 274,82 €	182 525,34 €
	Custo de Transformação	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	3 111,00 €	- €	- €	- €	2 188,12 €	5 299,12 €
	Custo Prod. Prod. Acab. (CPPA)	- €	- €	- €	58 467,64 €	- €	- €	- €	66 893,88 €	- €	- €	- €	62 462,94 €	187 824,46 €
	Quantidade Produzida	-	-	-	22 000	-	-	-	24 000	-	-	-	22 680	68 680
	CPPA unit	---	---	---	2,66 €	---	---	---	2,79 €	---	---	---	2,75 €	2,73 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 20: Gastos Distribuição

Gastos Distribuição												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Comissões Livros	18 668,40 €	19 085,20 €	27 240,17 €	27 301,47 €	21 997,01 €	23 098,66 €	40 734,64 €	34 125,09 €	18 836,52 €	19 441,86 €	28 888,37 €	8 886,29 €
Comissões Jogos	27 374,37 €	51 930,82 €	59 970,33 €	69 254,45 €	80 693,13 €	50 724,57 €	72 326,96 €	34 189,96 €	78 128,57 €	94 879,21 €	65 786,40 €	70 547,15 €
Alojamento	3 227,02 €	4 885,44 €	6 035,50 €	6 655,22 €	7 011,41 €	5 109,40 €	7 875,86 €	4 848,84 €	6 602,21 €	7 757,77 €	6 545,61 €	5 346,57 €
Combustível	4 749,19 €	7 189,89 €	8 882,44 €	9 794,47 €	10 318,68 €	7 519,50 €	11 590,88 €	7 136,03 €	9 716,46 €	11 417,10 €	9 633,16 €	7 868,53 €
Portagens	1 400,40 €	2 120,10 €	2 619,18 €	2 888,11 €	3 042,69 €	2 217,29 €	3 417,82 €	2 104,21 €	2 865,11 €	3 366,58 €	2 840,55 €	2 320,21 €
Refeições	3 531,45 €	5 346,33 €	6 604,89 €	7 283,07 €	7 672,86 €	5 591,42 €	8 618,86 €	5 306,28 €	7 225,06 €	8 489,64 €	7 163,12 €	5 850,96 €
Transporte mercadorias	30 443,55 €	46 089,04 €	56 938,72 €	62 785,08 €	66 145,36 €	48 201,90 €	74 300,52 €	45 743,79 €	62 285,01 €	73 186,55 €	61 751,05 €	50 439,32 €
Marketing	12 177,42 €	18 435,62 €	22 775,49 €	25 114,03 €	26 458,14 €	19 280,76 €	29 720,21 €	18 297,52 €	24 914,01 €	29 274,62 €	24 700,42 €	20 175,73 €
Fita Cola / Und	435,60 €	597,60 €	698,40 €	734,40 €	727,20 €	630,00 €	1 018,80 €	680,40 €	676,80 €	810,00 €	666,00 €	484,20 €
Filme / Und	205,70 €	282,20 €	329,80 €	346,80 €	343,40 €	297,50 €	481,10 €	321,30 €	319,60 €	382,50 €	314,50 €	228,65 €
Caixas / Und	1 149,50 €	1 577,00 €	1 843,00 €	1 938,00 €	1 919,00 €	1 662,50 €	2 688,50 €	1 795,50 €	1 786,00 €	2 137,50 €	1 757,50 €	1 277,75 €
Cintas / Und	605,00 €	830,00 €	970,00 €	1 020,00 €	1 010,00 €	875,00 €	1 415,00 €	945,00 €	940,00 €	1 125,00 €	925,00 €	672,50 €
Paletes / Und	326,70 €	448,20 €	523,80 €	550,80 €	545,40 €	472,50 €	764,10 €	510,30 €	507,60 €	607,50 €	499,50 €	363,15 €
Pessoal Distribuição	8 900,30 €	8 843,10 €	8 785,90 €	8 843,10 €	16 610,40 €	8 728,70 €	8 957,50 €	8 843,10 €	8 843,10 €	8 957,50 €	16 553,20 €	8 843,10 €
Pessoal Marketing	2 547,20 €	2 536,80 €	2 526,40 €	2 536,80 €	4 855,20 €	2 516,00 €	2 557,60 €	2 536,80 €	2 536,80 €	2 557,60 €	4 844,80 €	2 536,80 €
Total	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €	266 468,36 €	167 384,13 €	226 182,86 €	264 390,93 €	232 869,18 €	185 840,90 €
Pagamentos	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €	266 468,36 €	167 384,13 €	226 182,86 €	264 390,93 €	232 869,18 €	185 840,90 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 21: Gastos Administrativos

Gastos Administrativos												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Eletricidade	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €	387,00 €
Água	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €	280,00 €
Telecomunicações	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €	245,83 €
Hig. e Limpeza	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €	115,00 €
Seguros	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €	708,33 €
Material Escritório	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €	312,50 €
Honorários	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €	26,75 €
Software	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €	115,75 €
Pessoal Administrativo	6 443,86 €	6 424,62 €	6 405,38 €	6 424,62 €	12 445,20 €	6 386,14 €	6 463,10 €	6 424,62 €	6 424,62 €	6 463,10 €	12 445,20 €	7 618,20 €
Total	8 635,02 €	8 615,78 €	8 596,54 €	8 615,78 €	14 636,36 €	8 577,30 €	8 654,26 €	8 615,78 €	8 615,78 €	8 654,26 €	14 636,36 €	9 809,36 €
Depreciações	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €	768,00 €
Pagamentos	7 867,02 €	7 847,78 €	7 828,54 €	7 847,78 €	13 868,36 €	7 809,30 €	7 886,26 €	7 847,78 €	7 847,78 €	7 886,26 €	13 868,36 €	9 041,36 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 22: Apuramento do IVA

Apuramento IVA												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Liquidado	93 897,82 €	164 251,72 €	194 099,44 €	220 616,48 €	248 715,13 €	164 224,11 €	240 791,15 €	126 462,07 €	238 718,72 €	286 981,92 €	212 079,23 €	208 651,13 €
Dedutível	- €	43 314,81 €	22 053,80 €	15 405,42 €	197 419,28 €	45 827,30 €	31 537,49 €	16 093,96 €	316 313,27 €	4 999,39 €	29 152,35 €	20 015,62 €
A pagar / Recupar	93 897,82 €	120 936,91 €	172 045,63 €	205 211,06 €	51 295,86 €	118 396,82 €	209 253,66 €	110 368,11 €	- 77 594,55 €	281 982,53 €	182 926,88 €	188 635,52 €
Pagamento		93 897,82 €	120 936,91 €	172 045,63 €	205 211,06 €	51 295,86 €	118 396,82 €	209 253,66 €	110 368,11 €	- €	204 387,98 €	464 909,41 €

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 23: Orçamento Tesouraria

Orçamento Tesouraria													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total Anual
Recebimentos													
Vendas	503 388,04 €	606 985,68 €	615 454,56 €	822 697,11 €	1 156 737,12 €	1 290 108,14 €	1 506 125,60 €	1 474 567,39 €	1 177 690,27 €	1 718 096,16 €	1 099 210,59 €	1 430 671,40 €	13 401 732,05 €
Outros recebimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Recebimentos	503 388,04 €	606 985,68 €	615 454,56 €	822 697,11 €	1 156 737,12 €	1 290 108,14 €	1 506 125,60 €	1 474 567,39 €	1 177 690,27 €	1 718 096,16 €	1 099 210,59 €	1 430 671,40 €	13 401 732,05 €
Pagamentos													
Materiais	200 689,43 €	- €	188 325,28 €	367 563,40 €	91 098,70 €	883 378,58 €	322 551,85 €	525 624,80 €	87 514,56 €	1 454 333,52 €	83 323,10 €	485 872,52 €	4 690 275,74 €
MOD	7 627,20 €	5 992,80 €	4 548,40 €	4 569,20 €	8 353,60 €	4 527,60 €	4 610,80 €	5 629,60 €	9 443,20 €	4 610,80 €	4 548,40 €	5 448,00 €	69 909,60 €
GIP	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	1 801,14 €	21 613,68 €
G. Distribuição	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €	266 468,36 €	167 384,13 €	226 182,86 €	264 390,93 €	232 869,18 €	185 840,90 €	2 489 140,91 €
G. Administrativos	7 867,02 €	7 847,78 €	7 828,54 €	7 847,78 €	13 868,36 €	7 809,30 €	7 886,26 €	7 847,78 €	7 847,78 €	7 886,26 €	13 868,36 €	9 041,36 €	107 446,58 €
IVA	- €	93 897,82 €	120 936,91 €	172 045,63 €	205 211,06 €	51 295,86 €	118 396,82 €	209 253,66 €	110 368,11 €	- €	204 387,98 €	464 909,41 €	188 635,52 €
Total Pagamentos	333 726,60 €	279 736,87 €	530 184,30 €	780 872,95 €	569 682,74 €	1 125 738,17 €	721 715,23 €	917 541,11 €	443 157,65 €	1 733 022,65 €	540 798,16 €	1 152 913,33 €	7 567 022,02 €
Saldo Tesouraria	169 661,43 €	327 248,81 €	85 270,25 €	41 824,15 €	587 054,38 €	164 369,97 €	784 410,38 €	557 026,27 €	734 532,62 €	- 14 926,48 €	558 412,43 €	277 758,07 €	5 834 710,03 €
Saldo Tesouraria Acumulado	169 661,43 €	496 910,25 €	582 180,50 €	624 004,66 €	1 211 059,03 €	1 375 429,00 €	2 159 839,37 €	2 716 865,65 €	3 451 398,26 €	3 436 471,78 €	3 994 884,21 €	4 272 642,28 €	

Implementação de um sistema de planeamento e orçamentação numa PME

APÊNDICE 24: Demonstrações de resultados por funções

Demonstração de Resultado por Funções													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Vendas e Serviços prestados	608 871,06 €	921 780,85 €	1 138 774,45 €	1 255 701,55 €	1 322 907,16 €	964 038,00 €	1 486 010,49 €	914 875,82 €	1 245 700,27 €	1 463 730,91 €	1 235 020,93 €	1 008 786,33 €	13 566 197,82 €
Custo das vendas e dos serviços prestados	273 999,18 €	400 388,91 €	473 582,39 €	536 416,57 €	518 952,61 €	407 150,31 €	672 871,44 €	417 156,56 €	522 369,54 €	595 287,10 €	549 429,54 €	390 862,13 €	5 758 466,29 €
Resultado Bruto	334 871,88 €	521 391,94 €	665 192,06 €	719 284,98 €	803 954,54 €	556 887,69 €	813 139,06 €	497 719,26 €	723 330,73 €	868 443,81 €	685 591,39 €	617 924,20 €	7 807 731,53 €
Outros rendimentos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de distribuição	115 741,81 €	170 197,33 €	206 744,03 €	227 045,80 €	249 349,88 €	176 925,70 €	266 468,36 €	167 384,13 €	226 182,86 €	264 390,93 €	232 869,18 €	185 840,90 €	2 489 140,91 €
Gastos administrativos	8 635,02 €	8 615,78 €	8 596,54 €	8 615,78 €	14 636,36 €	8 577,30 €	8 654,26 €	8 615,78 €	8 615,78 €	8 654,26 €	14 636,36 €	9 809,36 €	116 662,58 €
Gastos de investigação e desenvolvimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros gastos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado operacional	210 495,05 €	342 578,83 €	449 851,48 €	483 623,40 €	539 968,30 €	371 384,69 €	538 016,43 €	321 719,35 €	488 532,09 €	595 398,62 €	438 085,85 €	422 273,94 €	5 201 928,05 €
Descontos Concedidos	5 175,40 €	7 835,14 €	9 679,58 €	10 673,46 €	11 244,71 €	8 194,32 €	12 631,09 €	7 776,44 €	10 588,45 €	12 441,71 €	10 497,68 €	8 574,68 €	115 312,68 €
Resultado antes de impostos	205 319,64 €	334 743,69 €	440 171,90 €	472 949,94 €	528 723,59 €	363 190,37 €	525 385,34 €	313 942,90 €	477 943,64 €	582 956,91 €	427 588,17 €	413 699,26 €	5 086 615,36 €
Imposto sobre o rendimento do período	43 117,13 €	70 296,18 €	92 436,10 €	99 319,49 €	111 031,95 €	76 269,98 €	110 330,92 €	65 928,01 €	100 368,16 €	122 420,95 €	89 793,52 €	86 876,84 €	1 068 189,23 €
Resultado Líquido do período	162 202,52 €	264 447,52 €	347 735,80 €	373 630,45 €	417 691,64 €	286 920,39 €	415 054,42 €	248 014,89 €	377 575,47 €	460 535,96 €	337 794,66 €	326 822,41 €	4 018 426,14 €