

116  
GEST-156

**GESTÃO ORÇAMENTAL DA PETROMOC, S.A.R.L.**

**Quitéria Tembe Mondlane**

**SUPERVISOR: Dr. João Manuel Roldão**

**Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane  
Maputo, Moçambique**

**Maputo, Abril de 2008**

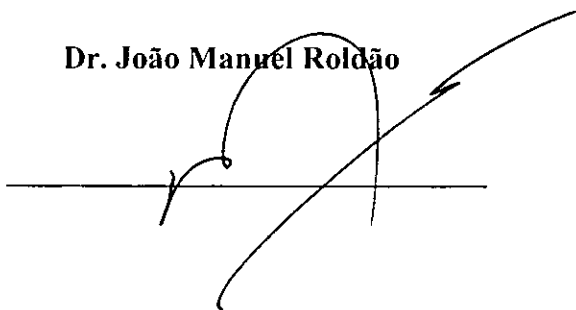
**Quitéria Tembe Mondlane**

**Gestão Orçamental**  
**Estudo de caso: Petromoc, S.A.R.L**

**Parecer do tutor**

Analisada a sua estrutura e o seu conteúdo, concluo que este trabalho reúne condições para ser submetido à Defesa.

**Dr. João Manuel Roldão**

A handwritten signature in black ink is written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'João Manuel Roldão'. The ink is dark and the handwriting is fluid.

Trabalho de projecto apresentado à Universidade Eduardo Mondlane- Faculdade de Economia como parte dos requisitos de graduação e obtenção do grau de Licenciatura em Gestão.

## Declaração de Honra

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação em obras indicadas na bibliografia.

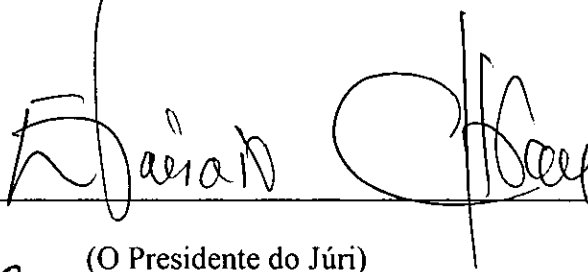
Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

---

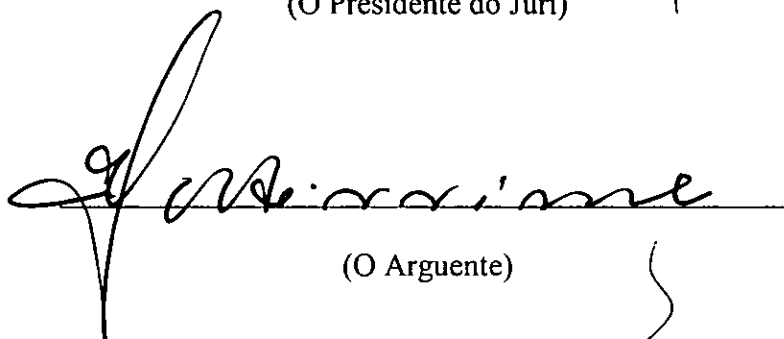
Quitéria Tembe Mondlane

## Aprovação do Júri

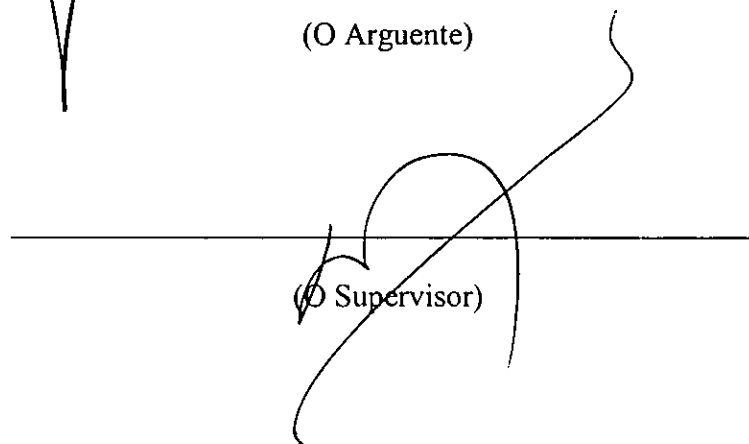
Este trabalho foi aprovado, com \_\_\_\_ (valores), no dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 200\_\_ por nós, membros do Júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.



(O Presidente do Júri)



(O Arguente)



(O Supervisor)

## Dedicatória

À memória da minha mãe Madalena Chaguala, pelos ensinamentos, carinho e amor que me deu e ao meu pai Jaime Tembe;

Ao meu esposo Elías Eugénio Mondlane, pela compreensão e força que me deu durante os cinco anos da minha formação principalmente nos momentos difíceis quando não conseguia conciliar a faculdade, vida profissional e familiar;

Aos meus três queridos filhos, Lavínia, Eugénio e Imelda que souberam me entender quando não podia lhes dar o verdadeiro calor de mãe no momento que em mais precisaram, principalmente a mais nova que na altura tinha quatro anos;

Aos meus familiares e minha irmã, pelo apoio que me deram durante a minha formação.

Dedico!

## Agradecimentos

Ao Senhor Dr João Manuel Roldão, supervisor deste trabalho, pela sabedoria das orientações e pela paciência demonstrada ao longo de todo trabalho de pesquisa.

Aos Docentes da Faculdade de Economia pelos valiosos ensinamentos durante a minha formação;

Aos colegas e amigos de estudo pelo crescimento proporcionado na convivência, em especial ao grupo de trabalhos constituído por Berta Cumba João, Luiz Nzamo e Nelson Salomone, sem deixar de destacar o grupo embrião: Emílio Mabalene e Sérgio Mulhovo.

Aos senhores Elísio Nhalidede, Arlindo Machai, Jorge Fumo, Bachir Miquidade, Alfredo Macie, Sílvia Ianga, Rodrigues Nhaguilinguana, Maria do Carmo e tantos outros não mencionados da Petromoc que me ajudaram, facultando-me informação para elaboração do presente trabalho.

À todos amigos que sempre me encorajaram e me deram apoio para que atingisse este objectivo.

Agradeço!

## Sumário

Ao longo das últimas décadas assistimos o avanço da tecnologia de informação, melhorando a vida das pessoas e principalmente facilitando o trabalho e a tomada de decisão nas empresas. O orçamento é uma das ferramentas de gestão que facilita a vida dos gestores.

O processo orçamentário deve estar alinhado à visão estratégica da empresa e antes de atribuir os números financeiros a empresa deve estudar o ambiente onde actua, verificar se a estrutura está adequada ao mercado, para cumprir as metas e objectivos traçados.

O objectivo deste trabalho é avaliar a efectividade do orçamento como ferramenta de controlo de gestão, considerando-se as estratégias da empresa.

Para a validação das premissas desenvolvidas na abordagem teórica, foi efectuado um estudo de caso na empresa Petromoc, S.A.R.L.(Empresa Petróleos de Moçambique). Assim, o trabalho foi dividido em duas partes, a primeira trata de conceitos teóricos da gestão orçamental, as etapas de elaboração dos orçamentos e o seu controlo. Na segunda parte analisa-se a gestão orçamental da Petromoc em todos aspectos, desde a fixação dos objectivos até análise dos desvios.

Constatou-se que a empresa adotou os seguintes tipos de orçamentos:

- Periódico anual;
- Rígido e
- Participativo

Os orçamentos periódico e rígido não são ideais para a empresa, há necessidade dos gestores mudarem estes substituindo-os pelo contínuo e flexível que acompanham a evolução dos negócios e contribuem na tomada de decisão em momento oportuno.

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

- AI- Autorização de investimento
- FAO- Serviço de Contabilidade Analítica e Orçamental
- FDR- Direcção de Administração e Finanças
- FSC- Serviço de Contabilidade Geral
- FSF- Serviço Financeiro
- GLP- Gás de Petróleo Liquifeito
- GNPL- Gás natural comprimido
- HDR- Direcção de Recursos Humanos
- HFD- Divisão de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos
- IOB- Instalação Oceânica da Beira
- ICQ- Instalação Costeira de Quelimane
- IDH- Instalação Depósito de Chimoio
- IDM- Instalação Depósito de Mocuba
- IDA- Instalação Depósito de Marromeu
- IDN- Instalação Depósito de Nampula
- ICP- Instalação Costeira de Pemba
- IDO- Instalação Depósito de Moatize
- ICO- Instalação Costeira Mocímboa da Praia
- IDL- Instalação Depósito de Cuamba
- ICM- Instalação Costeira de Moma
- MVA- Divisão de Aprovisionamento
- PMR- petrolilho Magalhães e Ramalhete
- SAPR3- Sistema de Gestão Integrada

VDM- Divisão de Marketing

SGS- Serviços Gerais de Superintendência

SONAP- Sociedade Nacional de Petróleos

SONAREP- Sociedade Nacional de Refinação do Petróleo

GS- Gasolina Super

JP- Jet

PI- Petróleo de Iluminação

GL- Gasóleo

FO- Fuel Oil

MD- Marine Diesel



## Índice

1. Introdução.....	2
2. Justificação da escolha do tema.....	3
3. Formulação do problema.....	3
4. Objectivos: .....	3
4.1. Gerais: .....	3
4.2. Específicos: .....	4
5. Hipóteses .....	4
6. Metodologia: .....	4
Parte I. Abordagem conceptual e teórico do tema proposto .....	6
I.1. Definição de Gestão Orçamental e Planeamento .....	6
I.2. Breves considerações sobre as funções de gestão: .....	8
I.3. Evolução dos sistemas de informação .....	9
I.4. Planos e orçamento anual .....	10
I.5. Vantagens do orçamento.....	12
I.6. Tipos de orçamento.....	13
I.7. Etapas de elaboração do orçamento.....	15
I.7.1. Fixação dos Objectivos .....	15
I.7.2. Elaboração do Orçamento.....	16
I.7.2.1. Estrutura sequencial de elaboração do orçamento: .....	17
I.7.4. O Controlo Orçamental.....	20
I.7.5. Análise de Variações Orçamentárias(Desvios).....	23
PARTE II. GESTÃO ORÇAMENTAL- CASO PETROMOC .....	24
II.1. Constituição e Evolução da Empresa .....	24
II.2. Os objectivos gerais da empresa para 2007 são os seguintes:.....	26
II.3. Organização e elaboração do orçamento anual da empresa .....	28
II.4. Registo das operações no sistema SAP/R3.....	33
II.5. Execução do orçamento.....	34
II.6. Análise do conteúdo orçamental na empresa .....	38
II.6.1. Orçamento de vendas.....	38
II.6.2. Orçamento de Custos de produtos vendidos.....	39
II.6.3. Orçamento de custos com pessoal .....	40
II.6.4. Orçamento de outros custos.....	41
II.6.5. Orçamento de Investimento.....	42
II.6.6. Tipo de orçamento elaborado na empresa .....	43
II.6.7. O Controlo orçamental .....	45
II.6.8. Análise dos desvios .....	47
III. Conclusão e Recomendações .....	50
III.1. Conclusão .....	50
III.2. Recomendações.....	52
V. Bibliografia.....	54
ANEXOS.....	56

## 1. Introdução

A contabilidade de Gestão constitui um subsistema de informação que tem em vista a medida e análise dos custos, proveitos e resultados, relacionados com vários objectivos da Empresa. Esses custos, proveitos e resultados não são determinados e analisados de uma forma globalizante como é feito na Contabilidade Geral, mas sim de forma analítica, tendo em conta as necessidades de gestão de cada empresa.

A Contabilidade Geral, embora sendo essencial e imprescindível para se levar por diante uma gestão racional, carece de operacionalidade na planificação, no controlo e na tomada de decisão pelos gestores.

O Orçamento que é o tema do presente trabalho (caso Petromoc) é um mecanismo de controlo que permite responsabilizar os gestores para atingirem as metas estabelecidas, através de comparações entre os valores previstos e a realidade conseguida. Os desvios, quer nos custos, quer nas receitas, revelam à Direcção / Administração da Empresa o que está acontecer realmente em relação ao que foi previsto.

O orçamento é uma ferramenta que tem sido útil nas últimas décadas, pois, facilita o trabalho e a tomada de decisão nas empresas pelos gestores.

Os valores orçamentados fornecem um limite superior para os gastos, que os gestores não podem exceder sem explicação e autorização.

O trabalho está dividido em duas partes, a primeira trata dos conceitos teóricos da gestão orçamental, as etapas de elaboração dos orçamentos e o seu controlo. A segunda, analisa-se a gestão orçamental da Petromoc em todos aspectos, tendo em conta os pressupostos teóricos, desde a fixação dos objectivos, até controlo ao orçamental e por fim apresentam-se as conclusões e recomendações.

## **2. Justificação da escolha do tema**

A gestão orçamental possibilita um controlo mais directo e pormenorizado, é uma técnica de gestão bastante útil para o gestor, pois, os seus relatórios funcionam como ferramentas indispensáveis na tomada de decisões.

Uma empresa que trabalha nos tempos de hoje sem um orçamento empresarial é como um navio sem bússola no meio de uma tempestade no alto mar, aí, só um milagre pode impedir que ele afunde.

Este trabalho procura dar subsídios para que os gestores da Petromoc possam actuar concedendo maior atenção para o uso de um sistema orçamentário no processo de gestão empresarial. Também é relevante para a consciencialização de todos no sentido de enfatizar a necessidade de gerir planos, executá-los e acompanhá-los, com objectivo de aumentar a lucratividade das áreas que estão sob sua responsabilidade.

Com o presente trabalho pretende-se despertar atenção dos gestores da Petromoc da importância do plano, orçamento e controlo.

## **3. Formulação do problema**

A manifestação de uma vontade em orientar os eventos futuros na direcção mais oportuna poderá ser conseguida usando instrumentos adequados que facilitarão os gestores na tomada de decisões, tendo em conta os recursos existentes na empresa, através do orçamento.

O plano e orçamento como instrumentos de gestão. É o orçamento um instrumento de gestão para a Petromoc?

## **4. Objectivos:**

### **4.1. Gerais:**

- Avaliar em que medida o rigor orçamental que a empresa está sujeita, acentua a necessidade de uma correcta gestão dos meios financeiros;

#### **4.2. Específicos:**

- Avaliar até que ponto as actividades planificadas em cada exercício estão a concretizar-se.
  - Verificar em que medida as metas estão a ser prosseguidas pelos diversos colaboradores da empresa;
  - Avaliar o desempenho do orçamento adoptado pela Petromoc quanto a sua eficácia na gestão dos meios financeiros, comparando periodicamente os objectivos fixados com as realizações, detectando as anomalias com vista a que se tomem decisões correctivas.

#### **5. Hipóteses**

- É necessário que todos os directores tenham consciência da importância do orçamento e como uma ferramenta útil na tomada de suas decisões, por forma a que os seus colaboradores tenham o mesmo sentimento, participando activamente e com responsabilidade na elaboração do mesmo.
- A aprovação do orçamento no ano em que é elaborado, por forma a facilitar o controlo e a tomada de decisões no momento oportuno;
- A Gestão orçamental, para responder a todos os problemas que a empresa enfrenta é preciso que os gestores tenham o hábito de planificar e controlar, tendo em conta o tipo de orçamento e a forma de controlo que se adequa à empresa;

#### **6. Metodologia:**

Para a colecta e análise dos dados orientou-se de fontes primárias e secundárias:

Os documentos de fonte primária, são aqueles de primeira mão provenientes dos próprios órgãos que realizam as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para pesquisa. E as fontes secundárias referem-se ao levantamento de toda a bibliografia em forma de livros, revistas e jornais e que tenha relação com o tema em estudo. (Bertucci, 1996, pag.39)

Para pesquisa bibliográfica foram utilizados livros com intuito de dar suporte para o esclarecimento da realidade específica do estudo. A pesquisa documental foi feita através de relatórios e documentos internos da empresa, por forma a conhecer as informações utilizadas na elaboração do plano orçamentário.

No que concerne às fontes primárias, estas consistiram de entrevistas, algumas não estruturadas e outras estruturadas, as não estruturadas o entrevistado teve liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que considerou adequada.

As entrevistas foram realizadas com alguns responsáveis e funcionários que trabalham directamente ligados ao processo de elaboração do plano orçamentário, de modo a perceber a forma como o orçamento é elaborado, executado e controlado.

Consulta de vários "sites" na internet, principalmente no Google que tem muita informação e no "site" da Petromoc.

## Parte I. Abordagem conceptual e teórico do tema proposto

### *1.1. Definição de Gestão Orçamental e Planeamento*

A capacidade de previsão de uma empresa está na competência de gerir cenários futuros de forma dinâmica, rápida e eficaz. Uma das ferramentas para atingir este objectivo é o orçamento. A gestão orçamental deve estar alinhada à visão estratégica da empresa, por forma a privilegiar os valores que norteiam as acções da empresa no cumprimento das metas e objectivos traçados. (<http://lauroprado.tripod.com/ezone/ed42.html>); Acessado em Outubro de 2007

**Gestão Orçamental-** é o tipo de gestão das organizações que se caracteriza pelo planeamento sistemático das actividades da organização, em que o planeamento se traduz por orçamentos que são planos de acção que fixam a cada gestor em quantidades, valores e prazos, os meios a utilizar, e os proveitos ou operações a realizar, comparando-se periodicamente aqueles objectivos com as realizações.( Carlos.C.Caiano e Víctor.S.Franco, Pag.451).

**Gestão Orçamental-** é um método de gestão que tende a inscrever no quadro de uma planificação a longo prazo as acções a implementar no presente.( Mergerin:1991:34)

**Gestão Orçamental-** é um tipo de gestão que abrange o planeamento sistemático das actividades a desenvolver pela empresa, traduzido na fixação dos planos de acção para cada gestor aos diversos níveis de responsabilidade ( em quantidades, valores e prazo), nos meios a utilizar e nos proveitos a realizar, na comparação periódica dos objectivos com as realizações e na tomada de decisões correctivas. ( Caiado 1991:312)

As definições de Pereira Franco e Caiado têm vários aspectos em comum, isto é, são quase idênticas em termos de conteúdo, para estes autores existe uma ligação bastante forte entre o planeamento, orçamento e controlo. Não basta elaborar orçamento, para o sucesso deste é preciso que se faça um controlo, por forma a detectar erros e possíveis correcções. Enquanto

que Mergerin preocupa-se com as acções de curto prazo que devem ser implementadas, que foram definidas na planificação de longo prazo, é uma definição muito resumida e vaga.

As definições de Pereira, Franco e Caiado é que são mais completas.

Toda actividade de planeamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame e do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, Pág 36)

Segundo Nelson Pereira da Costa, Pág 136, o planeamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Na elaboração do plano deve-se ter muito cuidado, é necessário a direcção analisar se de facto o rumo que a empresa deve seguir no futuro é aquele ou não, antes de se tomar uma decisão, de modo a evitar surpresas desagradáveis.

Por exemplo, se a empresa pretende apostar na área de investimentos em imobilizado, isto é, na renovação do seu equipamento fabril por forma a evitar gastos com a manutenção que normalmente causam paragens na produção, a direcção deverá decidir se investirá com fundos próprios ou se opta pelo financiamento, portanto, é preciso ter em conta as implicações que poderão advir da escolha de uma das condições, sem pôr em causa o funcionamento normal de outras actividades da empresa.

**Planeamento-** é a escolha de um curso de acção e decidir adiantadamente o que deve ser feito, em que sequência, quando e como. Considera ainda a natureza do futuro em que as decisões e as acções visam operar bem como o período corrente em que são feitos os planos, proporciona a base para acção efectiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afectar os objectivos organizacionais.

Constitui ainda a base para integrar as funções administrativas e é especialmente necessário para controlar as operações da organização. ( Leon C.Megginson, pag.104)

## ***1.2. Breves considerações sobre as funções de gestão:***

As funções de gestão são:

- Planeamento, organização, coordenação, motivação e controlo.

O processo de planeamento e controlo da actividade económica nas empresas, o seu estudo não pode completar-se sem analisar de forma sistemática a elaboração do orçamento.

O planeamento é a primeira responsabilidade da direcção e a sua concretização no orçamento impõe uma disciplina quando se executam as actividades.

A actividade do orçamento para fins de controlo consiste no facto de a sua utilização adequada obrigar a planear acção, coordenar as diversas actividades de modo a atingir os objectivos desejados e estabelecer os critérios para avaliar as actuações. O orçamento ajuda a direcção da empresa a tomar decisões de acordo com critérios de racionalidade económica.

A comparação de dados reais e planeados são fornecidos pelo sistema de contabilidade adoptado pela empresa.

O planeamento e controlo de resultados deve apoiar-se numa sólida estrutura organizacional e num conjunto bem definido de linhas de autoridade e responsabilidade. São os responsáveis que fazem com que as tarefas sejam executadas, portanto, o desempenho do plano deve estar directamente relacionado às responsabilidades organizacionais, atribuídos aos responsáveis da empresa.

A finalidade da estrutura organizacional e da atribuição de actividade dentro da empresa, é o estabelecimento de condições para que os objectivos sejam regularmente alcançados de maneira coordenada e efectiva.

Quando o sistema contabilístico é organizado em termos de áreas de responsabilidade os dados históricos obtidos tornam-se particularmente apropriados para fins de planeamento e controlo. Os custos de funcionamento da empresa devem ser determinados por centros de responsabilidade, para tal, é necessário que exista um só responsável pelo seu controlo e este deve conhecer os custos que deve controlar. Daí a necessidade de separação dos custos controláveis dos não controláveis.

**Custos controláveis**- são aqueles sobre os quais o respectivo gestor pode e deve exercer uma grande influência de forma a conseguir o máximo de eficiência. (Carlos Caiano Pereira, Victor Seabra Franco, pág.454) .



Os custos não controláveis- são aqueles, cuja influência e o seu controlo são da responsabilidade de um nível hierárquico superior. (Carlos Caiano Pereira, Victor Seabra Franco, pág.454) .

### ***1.3. Evolução dos sistemas de informação<sup>1</sup>***

Dada a importância do orçamento anual para efeitos de controlo da gestão, de avaliação da performance e de tomada de decisões, determina-se o tipo de sistema de informação e de controlo a ser usado pela empresa, independentemente da sua dimensão.

Numa fase inicial, sobretudo na pequena e média empresa a informação necessária é obtida pelo gestor através da sua observação pessoal. Na verdade, a empresa não tem passado e sendo de pequena dimensão o gestor consegue a informação indispensável daquela forma.

Na fase seguinte com aumento da dimensão da empresa, já não é possível obter informação indispensável por simples observação, o gestor terá de recorrer aos dados históricos sistematicamente acumulados através dos sistemas (ou subsistemas) de informação (contabilidade geral, contabilidade analítica, stocks, vendas, etc). Nesta fase sobrepõem-se as duas fontes de informação; observação pessoal e dados históricos.

Finalmente numa fase seguinte, os gestores por imperatividade da melhoria dos níveis de qualidade de gestão ou por a empresa já ter atingido uma dimensão em que aquelas fontes de informação não são suficientes para coordenar as actividades, motivar e delegar os subordinados, sentem a necessidade da implementação de instrumentos de planeamento e de orçamentação sistemática. No entanto, estes são indispensáveis para informação aos escalões seguintes da gestão dos objectivos a prosseguir, coordenar e articular as actividades das diversas funções, estabelecer o quadro em que descentralizam a tomada de decisões nos seus colaboradores, para os motivar, através da sua participação no planeamento e consequentemente na vida da organização.

De referir que há necessidade de qualquer organização ou empresa de pequena ou grande dimensão dispor logo em que inicia o seu funcionamento, de sistemas de informação e de

---

<sup>1</sup> Carlos Caiano, Victor Franco: Pag 452

controlo que se enquadram no estado mais evoluído atrás mencionado. É tempo do empresário encarar a necessidade da implementação de sistemas de informação e de controlo de gestão ao mesmo nível do investimento que efectua no processo produtivo e na obtenção de melhores tecnologias de produção e de marketing.

Em resumo, os gestores planeiam, controlam e tomam decisões recorrendo simultaneamente a informações que têm como fontes:

- Observação pessoal,
- Dados históricos e
- Controlo orçamental.

#### ***1.4. Planos e orçamento anual*<sup>2</sup>**

O plano deve conter as informações chaves que precisam ser comunicadas. Elas devem ser claras e concisas, detalhes irrelevantes ou excessivos precisam ser excluídos. Neslon Pereira da Costa, (2003, Pág 189).

**Plano-** Corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e actividades desenvolvidas no processo de planeamento, é o limite da formalização do planeamento, uma visão estática do planeamento, uma decisão em que a relação custo versus benefício deve ser observada. (Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, 2003, Pág 35)

As organizações com níveis mais evoluídos implementam e elaboram sistematicamente planos de acção em que se devem desenvolver as suas actividades distinguindo-se:

- O plano estratégico,
- O plano de médio/longo prazo e
- O plano anual.

**O plano estratégico-** fixa o rumo, a orientação geral que deve ser seguida, definindo a estratégia defensiva ou ofensiva adequada à sobrevivência ou ao desenvolvimento da organização.

---

<sup>2</sup> Carlos Caiano, Victor Franco: Pag 455

**O plano de médio e longo prazo** – trata fundamentalmente dos meios, formas e recursos necessários durante o período a que respeita para prosseguir os objectivos definidos no plano estratégico.

**O plano a curto prazo (anual)**- que geralmente tem como horizonte temporal o ano compreende os programas das actividades a desenvolver durante o período, os objectivos e a política a observar, sendo essencial para informar e motivar os agentes que participam na gestão e controlar as suas acções.

Daí surge o orçamento anual, que é seccionado por períodos menores do que o ano para possibilitar o controlo da sua execução e consequentemente dos objectivos do planeamento a médio e longo prazo e do plano estratégico.

**O Orçamento**- é um documento que contém o plano de acção expresso em termos quantitativos e dotado de uma estrutura financeira que guia e avalia as acções dos responsáveis de uma empresa.(Armandino Rocha e Jesus Broto Rubio, Pág 616)

**Orçamento**- é um quadro ou conjunto de quadros que fixa em termos previsionais e quantificados ( quantidades e valores) e também em prazos, determinadas actividades a desenvolver e os custos, proveitos que daí decorrem.(Caiano C.Pereira,Victor S.Franco, Pág 451).

**Orçamento**- é constituído por dados financeiros projectados, os quais são comparados com os dados reais observados.(Eugene F. Brigham e J. Fred Weston, Pág 344)

**Orçamento**- é um plano que especifica as receitas e os gastos antecipadamente em um dado período. (Nelson Pereira da Costa, 2003, Pág 185)

**Orçamento**- é a expressão quantitativa de um plano de acção proposto pela administração para um período específico e que é um auxílio na coordenação do que precisa ser feito para implementar aquele plano. ( Horngren 2000, pag 507)

De entre as cinco definições acima citadas, três apresentam pontos comuns e são mais completas, são as do Armandino Rocha, Caiano Pereira e Horngren Foster, que dão ênfase ao plano que é traduzido em termos quantitativos e as actividades a serem desenvolvidas, por forma a que se alcance os objectivos definidos no plano.

É através deste conjunto de planos e políticas que formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros permitem à administração conhecer os resultados operacionais da empresa, bem como fazer acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos.

Das definições do Brigham e Nelson Pereira, conclui-se que o orçamento é apenas uma projecção de receitas e despesas num dado período, não especificam como devem ser desenvolvidas as actividades e ignoram também o plano.

É com base nas definições de Armandino Rocha, Caiano Pereira, Horngren e Foster que o trabalho se vai orientar por apresentarem definições mais completas que os outros autores.

### ***1.5. Vantagens do orçamento<sup>3</sup>***

O orçamentos é uma parcela significativa dos sistemas de controlo da administração e tem como vantagens:

1. Impulsionar o planeamento e a implementação estratégica de planos;
2. Proporcionar uma estrutura para avaliação do desempenho;
3. Motivar administradores e funcionários;
4. Promover a coordenação e a comunicação entre subunidades dentro da empresa;

---

<sup>3</sup> Horngren, 2000. pag.166

Os Orçamentos Obedecem a Seguinte Classificação:

### **1.6. Tipos de orçamento**

**-Quanto ao período para o qual são elaborados:**

1. - **Orçamento anual (Muster Budget)**- conjunto de programas e orçamentos elaborados para enquadrar as actividades de uma organização em determinado ano, definindo as operações a realizar, os recursos a utilizar, os custos, os proveitos e resultados previstos e também os fluxos e situação financeira. O horizonte temporal do plano é o ano,
2. - **Orçamentos semestrais**- quando os programas e orçamentos elaborados enquadram as actividades organizacionais em determinado semestre.
- 3- **Orçamentos bienais**- quando os programas e orçamentos elaborados enquadram as actividades organizacionais em determinado biénio. ( Horngren, Foster e Datar, 2000;127)

**- Quanto á regularidade da sua elaboração**

- 1- **Orçamentos periódicos**-aqueles que são elaborados para um determinado período (ano, semestre, etc.) e só haverá novo orçamento uma vez terminado o período em questão;
- 2- **Orçamento contínuo**-está sempre disponível à organização no período anteriormente estabelecido, pela adição de um mês, trimestre ou ano à medida que o período se encerra, permite actualizações face à evolução dos negócios. (Horngren, Foster e Datar, 2000, Pág 127)

**-Quanto ao nível de actividade ou de produção**

- 1- **Orçamento rígido ou estático**-é aquele baseado em um único nível de produção e não é alterado ou ajustado após ter sido estabelecido, apesar da existência de divergência com nível de produção real (ou com receita e directores de custos reais).(Horngren 2000 pag 154)
- 2- **Orçamento flexível**-é ajustado de acordo com as mudanças do nível de actividade real (ou receita directores de custos reais).

#### -Quanto ao poder de influência do líder<sup>4</sup>

1. **Orçamentos declarativos**- elaborados dos níveis superiores para os níveis de base. Tanto os objectivos como os meios são definidos ao nível cimeiro, não há espaço para negociação por parte dos executores.
2. **Orçamento explicativo**- a semelhança do anterior, corresponde a um estilo de direcção muito centrado no superior, com uma ligeira diferença em relação ao precedente, o facto de orçamento sempre imposto, ser contudo, comentado e de certa maneira justificado aos executantes o fundamento das suas decisões, sem que no entanto, estas possam ser questionadas.
3. **Orçamentos consultivos**- neste orçamento os meios para o alcance dos objectivos são definidos ao nível da base.
4. **Orçamento participativo**- neste orçamento tanto os meios como os objectivos são negociados pelas partes (Chefes e subordinados). Este tipo de orçamento assinala um decisivo progresso no sentido da descentralização e da delegação do poder de decisão, os chefes e subordinados tomam em conjunto as decisões dentro dos limites definidos pelos constrangimentos organizacionais.

Existem outros tipos de orçamentos que pela sua importância é preciso saber:

1. **Orçamentos Probabilizados**- é um método que consiste em considerar para além da hipótese mais provável duas situações extremas, correspondendo, uma à hipótese optimista (também chamada "hipótese alta") e a outra hipótese pessimista (também chamada "hipótese baixa"), e em atribuir a cada hipótese uma probabilidade de realização. (Mergerin, 1991:26)
2. **Orçamento de base zero**- é um método que consiste na construção dos orçamentos partir de zero, ou seja, justificando cada montante por uma necessidade quantificada sem nunca utilizar como base de referência, o montante realmente dispendido no decurso do período anterior. (Mergerin, 1992:26)

---

<sup>4</sup> Mergerin, (1991: 111:112)

É um método muito eficaz para a gestão dos custos discricionários<sup>5</sup> desde que a organização tenha sido preparada, psicologicamente, para a sua utilização.

3. **Orçamento baseado em actividade**- tipo de orçamento que centraliza a sua atenção no custo das actividades necessárias à produção e venda de bens e serviços e que decompõe os custos indirectos em centros de custo por actividades homogéneas. (Horngren, 2000:133)

**Este orçamento tem as seguintes vantagens:**

- Capacidade de ser elaborado um orçamento mais realista;
- Identificar os recursos necessários, determinando os custos reais dos produtos;
- Associar os custos à produção e
- Vincular de forma mais clara os custos com as responsabilidades do quadro funcional(Horngren, 2000: 134)

### ***1.7. Etapas de elaboração do orçamento***

- I.7.1 . Fixação dos objectivos da organização;
- I.7.2. Elaboração do orçamento propriamente dito;
- I.7.3. Execução do orçamento( implementação);
- I.7.4. Controlo orçamental;
- I.7.5. Análise de desvios

#### **1.7.1. Fixação dos Objectivos**

A elaboração do orçamento possibilita a fixação dos objectivos gerais e específicos.

Quanto aos objectivos gerais da empresa, a administração com base numa avaliação realista das variáveis relevantes e numa análise dos pontos fortes e fracos da empresa tem condições para

---

<sup>5</sup> Custos correspondentes aos recursos consumidos pela empresa, cuja quantidade a aplicar não pode ser determinada objectivamente, é o caso de um serviço jurídico, do qual não se pode medir objectivamente a qualidade, nem mesmo a quantidade da assistência jurídica e outros.

fixar tais objectivos, ou reformular os objectivos previamente estabelecidos, de acordo com a situação actual em que se encontra a empresa.

Os objectivos gerais, normalmente devem evitar a definição específica de metas quantitativas, estes devem focalizar factores genéricos tais como potencialidade económica a longo prazo, atitudes em relação aos clientes, qualidade dos produtos ou serviços e outros.

A definição dos objectivos gerais deve expressar a missão, a visão e a postura ética da empresa. Portanto, os objectivos gerais tem como finalidade servir de base para estimular o respeito e o orgulho da empresa por parte dos seus gestores, funcionários, clientes e outras empresas com que ela mantém relações comerciais, através da sua divulgação bem como a manutenção dos objectivos em termos credíveis.

A finalidade dos objectivos específicos é de pôr em prática aquilo que foi definido como estratégia da empresa. São objectivos definidos e mensuráveis para a empresa como um todo e para cada um dos seus principais centros de responsabilidade.

Envolvem em particular a especificação de metas quantificáveis pela administração nas áreas operacionais fundamentais para o sucesso da empresa a longo prazo.

Para a percepção destes objectivos é necessária a intervenção dos gestores dos centros de responsabilidade na elaboração do orçamento anual, pois, sentir-se-ão motivados e vão encará-los como seus e sem pôr em causa o seu cumprimento.

### **1.7.2. Elaboração do Orçamento**

Um orçamento empresarial é elaborado em fases, o que permite que ao longo do tempo gasto para desenvolver um orçamento, todos os níveis da empresa sejam envolvidos neste trabalho. Um orçamento empresarial deve detalhar quais serão as receitas e despesas dentro de períodos futuros.

Normalmente o orçamento, baseia-se em dados históricos, factos ocorridos no passado que permitem um mínimo de previsão. Esses dados são fornecidos pela Contabilidade Geral, pois esta, é que faz o registo histórico das operações económicas e financeiras da empresa.



O orçamento base permite a coordenação de todas as actividades do ano que tenham sido previamente determinadas nos orçamentos funcionais aprovados, por forma a que sejam elaborados no fim os balanços contabilísticos previsionais, que mostram de forma global o resultado do planeamento realizado para o próximo período, de acordo com os objectivos gerais da empresa. Para a concretização desses objectivos a direcção teve de tomar decisões sobre política de vendas, linhas de produtos, investimentos de capital, organização do processo de produção, delimitação dos centros de responsabilidade, política de pessoal, entre outras. (Armandino Rocha e Jesus Rubio, Pág 624)

### **I.7.2.1. Estrutura sequencial de elaboração do orçamento<sup>6</sup>:**

#### **1.Orçamento de Vendas**

Este é o ponto de partida para a elaboração dos restantes orçamentos. A partir do programa de vendas e da política comercial que for definida para o ano considerado, elaborar-se-ão o orçamento de vendas e o orçamento de custos comerciais variáveis.

No entanto, a partir das quantidades que se prevê vender de cada produto(programa de vendas) e dos preços de vendas previstos, pode determinar-se o valor das vendas.

Fixado este valor, podem-se prever os custos comerciais variáveis(transportes, comissões, e outros).

Neste orçamento de vendas é preciso ter em conta as restrições técnicas impostas pela capacidade instalada disponível durante o período de orçamentação, assim como pela evolução da procura prevista para o próximo exercício .

---

<sup>6</sup> Baseado em Caiano e Victor Franco, (Pag470: 472); Armandino Rocha e Jesus Robio,(Pag 624) Glenn Welsch, ( Pag 127:145; 162:163)

## 2. Orçamento de Compras

Depois de se planearem as vendas, três projecções são necessárias:

- O volume de stocks que devem estar disponíveis no início do mês;
- As quantidades de mercadorias a serem compradas no período e
- Os stocks desejados no final do mês.

O stok inicial mais a entrada planeada de mercadoria durante o mês deverão ser adequados para sustentar as vendas previstas.

O volume das compras necessárias é calculado através da seguinte fórmula:

Compras planeadas = Vendas + stok inicial planeado - stock final planeado

As compras planeadas são incorporadas aos orçamentos de disponibilidade e à projecção do resultado do exercício.

O funcionamento dos restantes órgãos da empresa, que é o caso da direcção administrativa e financeira, direcção de pessoal, direcção comercial e outras, envolvem custos que devem ser orçamentados.

## 3. Orçamento de Investimentos em Imobilizado

O orçamento de investimentos em imobilizado, expressa os planos detalhados da alta administração em relação à acréscimos, melhoramentos, substituições de activo, patentes e aos fundos reservados para esses fins.

O orçamento de investimentos em imobilizado não inclui reparações rotineiras, que devem ser incorporados aos orçamentos de despesas correntes.

Tendo em conta que a maior parte dos orçamentos já referidos envolvem pagamentos e recebimentos, de seguida elaboram-se os orçamentos de tesouraria e financeiro.

**4. No orçamento de tesouraria,** prevêm-se os pagamentos e recebimentos correntes. Deverão considerar-se também os que resultam da situação patrimonial da empresa no princípio do ano

(recebimentos provenientes de créditos sobre clientes e outras entidades, pagamentos referentes a débitos a fornecedores e outros).

A diferença entre recebimentos e pagamentos constitui o déficit ou excesso de tesouraria, que há que, respectivamente financiar ou aplicar.

**5. No orçamento financeiro,** prevê-se o movimento de capitais (próprios ou alheios), através de um estudo financeiro para o ano, definindo a forma de suprir as necessidades de tesouraria verificadas em cada mês ( capitais alheios ou entradas dos sócios para reforço dos capitais próprios) ou de aplicação dos excessos.

A partir daquele estudo, determina-se o custo dos capitais alheios a que porventura haja necessidade de recorrer, elaborando-se o orçamento de custos financeiros.

Elaborados os orçamentos parciais que envolvem custos e proveitos, está-se em condições de elaborar o orçamento designado por demonstração de resultados previsionais.

## **6. Mapa de demonstração de Resultados**

Feitos todos os orçamentos atrás mencionados é chegado o tempo de espelhar o resultado anual esperado. Este mapa é elaborado através de dados retirados no orçamento de vendas e outros proveitos e os custos retirados dos orçamentos do custo de produtos vendidos, dos custos comerciais e administrativos, dos custos financeiros e outros.

## **7. Balanço Provisional**

O balanço provisional é elaborado tendo como base o balanço no início do ano, o orçamento de tesouraria e outros que contêm informações sobre as alterações verificadas ao longo de todo o ano da situação patrimonial da empresa.

Com estes orçamentos, que sintetizam os movimentos previstos relativos a pagamentos e recebimentos(Orçamentos de tesouraria e financeiro), custos e proveitos (demonstração de

resultados provisionais) e alterações no património (balanço provisionais) encerra-se o ciclo de elaboração do orçamento anual, que envolve uma ampla participação dos diversos quadros e dirigentes da empresa e exige o domínio de técnicas de previsão.

A fase da execução por parte das direcções, departamentos e centros de responsabilidade é feita depois de ter sido elaborado o orçamento geral e para o sucesso do esforço empreendido por muitos quadros envolvidos na elaboração é preciso que se faça um controlo permanente de tudo o que foi previsto, por forma a detectar erros e possíveis correcções.

#### **1.7.4. O Controlo Orçamental**

As empresas com estrutura centralizada, o controlo orçamental visa essencialmente, permitir aos responsáveis verificar se as suas instruções foram bem seguidas pelos executantes, daí que se chama controlo-verificação. E as empresas com uma estrutura descentralizada, o controlo orçamental tem duplo efeito:

- Por um lado permite à autoridade delegante conservar o controlo das actividades delegadas e
- Por outro, confere à autoridade delegada os meios de auto-controlo que lhe permite pilotar a unidade cuja gestão lhe foi confiada.

A estrutura descentralizada, tem a vantagem de responsabilizar os gestores a atingirem os objectivos fixados, fazendo com que estes tomem decisões pertinentes, fazendo o que deve ser feito, não porque obedecem às ordens dadas pelos superiores. (Mergerin 1991:170)

O controlo, é a acção necessária para verificar se os objectivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.

O controlo exige medidas de desempenho e acções correctivas destinadas a assegurar o alcance dos objectivos. Welsch, ( pag 41)

A função de controlo envolve as seguintes actividades:

1. Medidas de desempenho em oposição aos objectivos, planos e padrões pré-determinadas;
2. Comunicação por meio de relatórios dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;

3. Análise das diferenças em relação aos objectivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
4. Consideração de alternativas de acção para corrigir as deficiências observadas;
5. Escolha e adopção da alternativa mais promissora;
6. Acompanhamento para avaliar a eficácia da acção correctiva e “feed-back” de informação ao processo de planeamento para melhorar os ciclos subsequentes de planeamento e controlo. Welsch, (pag 42)

Existem três etapas do controlo orçamental<sup>7</sup>:

1. **O controlo a priori ou antecipado**- é assegurado no decurso da orçamentação e permite aos responsáveis hierárquicos delimitar as fronteiras da sua delegação, simulando o funcionamento do seu próprio domínio de responsabilidade, constituído por várias unidades às quais delegaram uma parte dos seus poderes de decisão;
2. **O controlo durante a acção**- é um controlo operacional que consiste em fornecer as informações necessárias de maneira quase permanente para conduzir as acções até ao seu termo e
3. **O controlo depois de acção ou a posteriori**- a sua função consiste essencialmente numa medição de resultados, ou seja, numa avaliação das “performances” no quadro de uma empresa organizada por centros de responsabilidade. Tem como desvantagem de não permitir corrigir as acções.

No controlo orçamental, existem quatro condições essenciais de eficácia:

1. A continuidade do controlo;
2. A rapidez na obtenção dos resultados;
3. O registo das informações ao nível dos centros de responsabilidade e
2. A coerência do plano orçamental com o plano contabilístico.

---

<sup>7</sup> Mergerin, 1991, pag. 171 a 174

**1. Continuidade do Controlo-** a função de controlo exerce-se de forma contínua, enquanto a função de planificação é descontínua. É necessário que o sistema de controlo esteja em alerta constante e a periodicidade do controlo pode variar de acordo com a complexidade do sistema e segundo a intensidade das perturbações que os diversos meios envolventes produzem no sistema.

**2. Rapidez na Obtenção de Resultados-** o prazo que decore entre a data da medição e da respectiva leitura pelo gestor responsável seja suficientemente curto para que sejam possíveis a pesquisa da causa do desvio por um lado e a acção correctiva por outro.

**3. O Registo das Informações ao Nível dos Centros de Responsabilidade-** este controlo é um instrumento de pilotagem, isto implica que os consumos sejam localizados e valorizados, não ao nível dos produtos, mas, ao dos centros de responsabilidade.

**4. A Coerência do Plano Orçamental com o Plano Contabilístico-** a coerência é uma condição indispensável para permitir a comparação entre os valores orçamentados e as realizações.

Há um aspecto importante do controlo frequentemente ignorado, é a sua relação ao momento de acção. O controlo não pode ocorrer depois do facto, uma despesa já realizada ou uma ineficiência já ocorrida dificilmente poderão ser desfeitas. Para ser eficaz, o controlo deve ser exercido antes do momento de acção, significa que o gestor responsável por certas acções deve exercer controlo prévio, para isso os objectivos, planos, políticas e padrões pré-estabelecidos devem ter sido comunicados e integralmente compreendidos com antecedência.

Dispondo de tais informações, o executivo ou supervisor poderá exercer controlo no momento de acção. A comparação dos resultados reais com os objectivos e padrões pré-determinados constitui a medida da eficiência do controlo durante certo período passado.

Portanto, o importante a reter é que os objectivos, políticas e padrões devem atender a dois pré-requisitos básicos no processo global de controlo:

- Oferecer bases para o controlo no momento de acção e
- Oferecer bases para a avaliação da eficácia do controlo após o momento de acção.(Welsch pag 42)

### **I.7.5. Análise de Variações Orçamentárias(Desvios)**

A actividade real é comparada sistematicamente com o que se previu nos orçamentos e que constitui objectivo a atingir. A diferença entre as duas grandezas constitui os desvios e são fixados intervalos de controlo.

A análise dos desvios é feita através de dois tipos de controlo:

- O controlo sistemático e
- O controlo por excepção

**O controlo sistemático**, consiste na análise de todos os desvios verificados, na comparação entre os resultados esperados e obtidos.

Esta concepção não é recomendável, admite-se excepcionalmente se for limitado o número dos desvios ou se o custo desta análise for justificado pela importância da expectativa avaliada em termos do aperfeiçoamento da "performance". Mergerin(1991:183)

**O princípio de administração por excepção**, o gestor deve concentrar a sua atenção especialmente nos itens excepcionais ou anormais que surgem nos eventos diários, semanais e mensais e reservando tempo suficiente para considerações globais de política e planeamento. Portanto, o gestor deve preocupar-se com os desvios anormais, os restantes não devem consumir o seu tempo. Welsch ( 1989:43)

O princípio de gestão por excepção apresenta as seguintes vantagens:

- Põe em evidência os pontos determinantes, aqueles que requerem uma atenção particular, por razões que se prendem com a sua repercussão relativamente aos objectivos;
- Evita a dispersão e a confusão que resultam da falta de hierarquização dos problemas
- Permite economizar tempo e dinheiro.(Mergerin 1991:184)

## PARTE II. GESTÃO ORÇAMENTAL- CASO PETROMOC

### *II.1. Constituição e Evolução da Empresa<sup>8</sup>*

A Petróleos de Moçambique, S.A.R.L.-Petromoc, criada a 1 de Maio de 1999, resulta da transformação da empresa Nacional Petróleos de Moçambique, empresa estatal, criada a 1 de Maio de 1977, por nacionalização das empresas Sonarép, Sonap e Sonap marítima.

A Petróleos de Moçambique, S.A.R.L, Petromoc, sucedeu por decreto nº 70/98, de 23 de Dezembro e diploma Ministerial nº 77/99 de 7 de Julho à empresa Nacional Petróleos de Moçambique, E.E herdando desta a universalidade de direitos e obrigações estabelecidos pelos actos constitutivos de 1977 e suas alterações ocorridas em 1979, na sequência da estruturação do sector de carvão e hidrocarbonetos .

Transformações ocorridas desde 1987 no plano de política económica e decorrentes de novo enquadramento legal, nomeadamente, a introdução da economia de mercado, o licenciamento de novas gasolinhas, a eliminação do monopólio “de facto” da Petromoc em matéria de importação de produtos petrolíferos e a introdução de mecanismos de fixação de preços mais consentâneos com o mercado, impuseram a necessidade da reestruturação da Petromoc, E.E, com a reforma do sector dos combustíveis, ocorrida em 1997.

A Petromoc, S.A.R.L, está dividida em três zonas: nomeadamente, sul, centro e norte.

A sede da empresa está na zona sul, é composta por sete direcções e um gabinete jurídico. Tem a Direcção de Organização e Controlo, Direcção de Informática, Direcção de Recursos Humanos, Direcção de Administração e Finanças, Direcção de Vendas e Marketing, Direcção das Instalações e Direcção de Aprovisionamento e Manutenção. Para além destas direcções existe um Conselho de Administração, composto por administradores, conselho fiscal , Presidente do conselho de administração e Administrador Delegado.

---

<sup>8</sup> [www.petromoc.co.mz](http://www.petromoc.co.mz) , Acessado em Novembro de 2007



A Petromoc possui e opera em instalações de armazenagem, pipelines e bunkers em todos os portos Moçambicanos.

As suas facilidades de armazenamento compreendem dezanove depósitos e instalações com aproximadamente 500.000M3 de capacidade.

A companhia comercializa combustíveis, óleos e massas lubrificantes apropriadas às indústrias de mineração, agricultura e marinha providenciando, também a necessária assistência. Por isso, é a melhor empresa distribuidora das principais empresas industriais e comerciais Moçambicanas ( sectores de pescas, transportes, energia) e sectores sociais. No plano geral, fornece, também as companhias estrangeiras dos países vizinhos particularmente as do Malawi, Zâmbia e Zimbabwe.

### **Internacionalização e Regionalização**

Devido à sua localização geográfica, a República de Moçambique goza de uma posição privilegiada no contexto da África Austral, o que torna o país potencial prestador de serviços para os países vizinhos.

As instalações costeiras da Petromoc, estão geográfica e estrategicamente localizadas para a prestação de serviços variados que forem solicitados, relacionados com a recepção, armazenagem e expedição de produtos derivados de petróleo. No entanto, urge modernizar e ampliar quase a totalidade destas infra-estruturas, com particular destaque para as de Nacala e Beira.

Para a complementarização destas acções, impõe-se a penetração nos mercados regionais, designadamente, o Zimbabweano e o Malawiano. Dada a sua posição central, o primeiro é fundamental para o controlo dos abastecimentos na região, daí pode-se aceder aos mercados do Botswana, Zâmbia, Malawi e República Democrática do Congo, para além do próprio Zimbabwe.

### **Missão e Visão da Petromoc**

- Ser uma empresa moderna, dinâmica e líder no mercado dos produtos petrolíferos e serviços conexos;
- Ser uma empresa sensível aos problemas dos seus clientes internos( trabalhadores) e externos;
- Ser uma empresa rentável, mas a preços competitivos.

A Petromoc tem como visão, prover serviços e produtos derivados de petróleos cada vez mais melhorados e variados, visando a satisfação dos clientes e o desenvolvimento do país, sempre cuidando e protegendo o meio ambiente.

A empresa tem actualmente, 587( quinhentos e oitenta e sete ) trabalhadores efectivos, assim distribuídos por formação académica:

- Licenciados 9.9%, dos quais, 7.7% são homens e 2.2% são mulheres;
- Técnicos médios 12.9% dos quais, 10.6% são homens e 2.3% mulheres;
- Geral médio 3.9%, dos quais, 2% homens e 1.9% são mulheres;
- Nível básico 73.3%, dos quais 54.4% homens e 18.9% mulheres.

### ***II.2. Os objectivos gerais da empresa para 2007 são os seguintes:***

1. Reforçar a imagem da Petromoc com ênfase no cliente (interno, externo e potencial);
2. Dar maior ênfase na comercialização dos produtos ambientalmente sãos, nomeadamente: Gás de petróleo liquefeito (GPL), Gás natural comprimido (GNPL), biocombustíveis e Gasolinas sem chumbo.
3. Reforçar a capacidade logística tendo em conta a demanda do mercado local e regional em produtos e serviços;
4. Consolidar a liderança do mercado, observando sempre o princípio de rentabilidade económico-financeira e
5. Dotar a empresa de uma força laboral qualificada, dinâmica e motivada.

Divulgados os objectivos gerais pela alta administração é chegado o tempo das direcções definirem os seus objectivos específicos e os meios para alcançarem os mesmos.

Os objectivos de algumas direcções são entre outros os seguintes:

### **Objectivos Estratégicos da VDR**

- Manter a quota de 35% do mercado doméstico;
- Aumentar a quota do mercado regional;
- Melhorar a imagem de marca Petromoc e continuar a modernizar os serviços da rede de revenda;
- Redução dos prazos de crédito dos grandes consumidores para 30 dias;
- Consolidar a implementação do novo regulamento de atribuição de crédito;
- Continuar a consolidar as actividades de Marketing na empresa;
- Consolidar o mercado doméstico de aviação.

### **Direcção de Recursos Humanos**

- Dotar a empresa de força laboral qualificada, dinâmica e motivada, através de promoções de trabalhadores de acordo com o sistema integrado de gestão de recursos humanos ;
- Reorganizar o quadro do pessoal da empresa;
- Revisão de benefícios sociais;
- Revisão do sistema de previdência social;
- Desenvolver o centro de documentação da empresa;
- Garantir a reformulação do sistema integrado de gestão de recursos humanos;
- Adesão da empresa ao sistema nacional de segurança social.

### ***II.3. Organização e elaboração do orçamento anual da empresa***

A elaboração do orçamento é a segunda fase da gestão orçamental, depois de definidos os objectivos gerais pela administração e os específicos pelas direcções, seguem várias fases de elaboração dos diversos orçamentos da empresa.

Inicialmente, a empresa elaborava o orçamento de investimentos apenas, cada direcção elaborava o plano das necessidades para todo o ano e enviava à Direcção de Manutenção e Aprovisionamento (MDR), que controlava as verbas e posteriormente enviava à Direcção Financeira para efeitos de pagamento, indicando no mapa de autorização de investimentos (AI) se o investimento tinha sido previsto ou não.

De referir que, nessa altura acabava de ser criado um sector com a designação de serviço de Contabilidade Analítica e Orçamental (FAO), mas numa primeira fase dedicava-se principalmente à contabilidade analítica e no arquivo dos mapas (AI), depois de terem sido autorizados para pagamento.

A parte orçamental foi integrada à aquele sector a partir de 1999 com a mudança do sistema informático, pois, antes a empresa utilizava o pacote PMR e actualmente usa o sistema SAPR3 (Sistema de gestão integrada).

Nessa altura o controlo não era eficaz, porque a maior parte dos investimentos eram da própria direcção que autorizava e alguns sectores desta direcção não faziam o plano de investimentos e os que elaboravam nem todos os investimentos estavam previstos, mas como a recepção dos pedidos e o controlo era feito pela própria direcção, acabavam passando muitos investimentos sem que tivessem sido previstos. Até certo ponto esta situação desprogramava a Direcção Financeira, pois esta, era obrigada a desviar fundos que não estavam destinados a esse fim, tratando-se de obras importantes e inadiáveis que tinham haver com actividade principal da empresa, o caso de reparações e construções dos Postos de Abastecimento.

A partir de 1999, a gestão orçamental tomou outro rumo mais significativo, passando no entanto a ser controlado pelo serviço de contabilidade analítica e orçamental.

A empresa subdividiu o orçamento em duas partes:

- Orçamento de investimentos e
- Orçamento de exploração.

Estes orçamentos são feitos em mapas diferentes, por vários sectores e posteriormente globalizados no mapa de cada direcção.

A direcção de Administração e Finanças, envia a cada direcção mapas que contém os dois tipos de orçamentos, indicando as verbas atribuídas a cada direcção, que servem de limite para os gastos e as direcções que excederem deverão explicar os seus motivos, cabendo à Administração concordar ou não.

**1º Passo:** O serviço de contabilidade analítica e orçamental (FAO), envia a todas direcções e serviços diversos mapas, ( ver anexos de I a IX) a serem preenchidos, contendo propostas de orçamento bem como as justificações das verbas inscritas, depois de preenchidos os mapas são devolvidos à FAO até ao dia 25 de Outubro de cada ano.

### **Estratégias e plano de actividades**

Neste modelo, são formulados os objectivos, estratégias e projecção das actividades para serem executadas durante o ano, depois de devidamente preenchido, cada direcção envia à FAO.

### **Previsão das necessidades**

Este modelo, destina-se à agregar as necessidades de todos os sectores em termos de material de escritório e outros, dado que as compras centralizadas permitem descontos de fornecedores e consequentemente a redução de custos o que é vantajoso para a empresa.

Até ao dia 10 de Outubro de cada ano, cada sector deve apresentar à FDA-Divisão Administrativa a sua previsão de necessidades, a FDA globaliza os mapas enviados pelas direcções e valoriza com os preços estimados para o ano seguinte.

Para aquelas propostas que a FDA achar que não sejam razoáveis, contacta os seus responsáveis para os devidos esclarecimentos.

Valorizadas as necessidades, a FDA remete a previsão das necessidades à FAO.

### **Plano de compras**

A divisão de aprovisionamento (MVA) em coordenação com a divisão de Marketing (VDM) prevê as quantidades de produtos petrolíferos necessários ao regular abastecimento das instalações, tendo em conta os níveis ótimos de stocks. No mesmo plano incluem-se outras categorias de materiais necessários à actividade da empresa.

### **Planos de pessoal, deslocações e formação**

Até ao dia 10 de Outubro de cada ano, cada sector preenche os seguintes modelos:

- Um modelo referente às necessidades de pessoal, a previsão das entradas e saídas de trabalhadores a ocorrerem durante o ano;
- Um modelo respeitante às previsões de deslocações de trabalhadores para fora e dentro do país, indicando o período em que serão feitas as viagens durante o ano;
- E outro modelo respeitante à formação de trabalhadores, elaborando propostas de formação em coordenação com a divisão de formação e desenvolvimento dos recursos humanos, indicando o período em que se realizará a acção de formação.

A HDR globaliza as propostas recebidas de vários sectores e remete-as à FAO.

### **Plano de Investimentos**

Cada sector apresenta as necessidades em termos de investimentos (construções, equipamentos, outros meios básicos e grandes reparações) à MDR e FDA até ao dia 10 de Outubro.

Cabe a MDR e FDA a avaliação das propostas, globalização e remeter a FAO, de acordo com tipo de investimento. É da responsabilidade da FDA controlar todas as compras de bens de investimento aplicáveis nas áreas administrativas ou similares da empresa.

Para efeitos de inscrição orçamental, a proposta de investimento contém as razões da sua necessidade, estimativa de custos, o estudo de rentabilidade e indicando as vantagens da sua realização

O investidor(sector /Direcção) deve assegurar a elaboração dos estudos que fundamentam a viabilidade técnica e económica do investimento, recorrendo ao sector técnico da MDR para esses estudos no caso de uma obra.

#### **Plano de assistência técnica e outros serviços**

Cada sector envia à FDA, as previsões referentes à assistência técnica e serviços de terceiros, tais como:

- Assistência no âmbito do sistema informático SAP;
- Auditoria externa;
- Reparação e manutenção de viaturas, equipamento informático, equipamento de frio e equipamento de reprografia;
- Prestação de serviços pelos CFM.

#### **Orçamento de exploração(proveitos)**

Neste modelo, prevê-se a qualidade e o valor dos produtos que a empresa espera vender, contemplando os serviços a prestar a outras entidades.

Até 25 de Outubro, a VDR elabora a projecção das vendas em quantidades tendo por base as realizações dos anos anteriores e o estudo do mercado. Depois de preenchido é enviado à FAO e este valoriza com base nos preços correntes, de acordo com a previsão da evolução dos preços internacionais para o ano seguinte.

#### **Orçamento de exploração (despesa)**

Cada sector, até ao dia 25 de Outubro, faz as previsões de todas as despesas relacionadas com a sua actividade, com base nos dados do ano anterior, tendo em conta as variáveis macro-

económicas ( inflação e taxa de câmbio), são os fornecimentos e serviços de terceiros, tais como(água, energia, telefone, publicidades e outros), despesas de marketing, administrativas e outras(seguros, rendas e aluguer de instalações e de equipamentos e outros). E enviam os dados à FAO.

De referir que estas despesas não foram previstas nos planos citados anteriormente, por exemplo as despesas com assistência técnica, manutenção e reparações diversas que foram centralizadas pela FDA.

**2º Passo:** Recebidos os orçamentos de todas as direcções é responsabilidade da FAO:

- Conferir os aspectos formais do orçamento, isto é, verificar se todos mapas enviados aos sectores foram devidamente preenchidos e devolvidos;
- Efectuar uma primeira análise dos valores propostos, antes de compilar e mandar os dados ao Director Financeiro para apreciação.
- Contactar as direcções para eventuais esclarecimentos em caso de dúvidas.

**3º Passo:** Depois daquela pré-conferência dos mapas recebidos de várias direcções compete ainda a FAO:

- Compilar mapas agrupadores, por direcções e por contas, esses mapas são compostos por vários orçamentos, tais como, de vendas, custo dos produtos vendidos, de todos os custos operacionais( água, energia, telefone, de distribuição, de marketing, seguros, rendas e alugueres e outros) e de investimentos.
- Apresentar a proposta de orçamento e respectivo relatório à Direcção Financeira para apreciação e recomendações antes de se mandar ao colectivo de direcção.

São tarefas do director administrativo e financeiro:

- Analisar a proposta de orçamento enviado pela FAO;
- Propor eventuais ajustes necessários e
- Levar a proposta final do orçamento à aprovação do colectivo de direcção e do administrador delegado.



**4º Passo:** Depois de as propostas serem aprovadas pelo conselho de administração, o serviço de contabilidade analítica e orçamental (FAO) compila o orçamento anual, por direcção e global da empresa, tendo em conta os pressupostos pré-estabelecidos integrando os objectivos e plano de actividades de cada direcção e posteriormente enviado às direcções para poderem orientar-se ao longo do ano.

#### ***II.4. Registo das operações no sistema SAP/R3***

SAP/R3- é um sistema integrado informatizado, que congrega vários módulos como SD- Controlo de vendas, MM- Controlo de stocks, CO- Contabilidade analítica e orçamental e FI- Contabilidade financeira.

As operações de um determinado mês são registadas até dia 30 do mês seguinte, em caso de haver correcções depois do mês estar encerrado, estas só poderão ser feitas no mês seguinte.

As operações são registadas por várias pessoas localizadas em vários postos de trabalho, nomeadamente:

- Tesouraria, lançam-se todos os movimentos dos caixas referentes às entradas e saídas de dinheiro;
- Secretaria geral, são recebidas e lançadas todas as facturas de fornecedores internos, pelas aquisições de diversos bens e prestações de serviços;
- Serviço Financeiro, são lançados movimentos dos caixas das instalações sem SAP e todas as operações pagas via bancos a nível da empresa.
- Serviço de aprovisionamento, são registadas todas as compras de produtos petrolíferos e diversos materiais importados e comprados internamente.
- Serviço de Créditos e cobranças, registam-se todas as transações de vendas, desde a emissão e envio de facturas aos clientes até as cobranças.

No primeiro relatório extraído em 2007, algumas contas não estavam conciliadas, as correcções foram feitas à medida em que se procediam as análises de desvios e corrigidas três meses depois, isto é, no mês de Setembro que estava aberto na altura, referentes as correcções de movimentos do primeiro semestre, pois, o serviço de Contabilidade Geral estava atrasada em termos de conciliações em três meses.

Para uma empresa que está implementando gestão orçamental esta atitude é negativa, não contribui para o sucesso deste trabalho, neste caso, o mês de Setembro ficou sobrecarregado de operações vindas de meses anteriores, dificultando as análises.

Depois de serem lançadas as operações de um determinado mês já é possível comparar os dados reais e orçamentados.

O orçamento de 2007 entrou em vigor meados de Março do mesmo ano, por causa da aprovação tardia.

O orçamento devia ser aprovado até 31 de Dezembro do ano em que foi elaborado e entrar em vigor a partir de 1 de Janeiro ano de execução, para permitir que se faça controlo e a tomada de decisões em tempo útil.

A aprovação tardia do orçamento dificultou bastante o controlo em termos de verbas, pois, os sectores foram gastando sem que tivessem sido chamados atenção e contribui também de certo modo na elaboração tardia dos relatórios, porque os dados do orçamento só foram lançados no sistema em Abril.

Há que repensar seriamente neste assunto, de modo a que se justifique que de facto, o orçamento seja um instrumento de gestão.

### ***II.5. Execução do orçamento***

O Director financeiro deve tomar as medidas necessárias para que o orçamento possa começar a ser executado no início do ano económico.

As verbas atribuídas a cada direcção constituem limite máximo a utilizar na realização das despesas durante o exercício económico. Isto não quer dizer que os sectores tenham que gastá-las na totalidade mesmo sem necessidade e nenhuma despesa pode ser realizada sem que se encontre devidamente prevista no orçamento.

As despesas só podem ser assumidas durante o ano económico para o qual foram orçamentadas.

O orçamento de exploração é também controlado na FAO, o sector financeiro antes de efectuar o pagamento de uma determinada despesa, envia à FAO a ordem de pagamento que é um

documento interno que serve de suporte para pagamento de despesas só depois de autorizada a ordem de pagamento é que se emite o cheque. A FAO indica a verba orçamentada para essa conta e para tal centro de custo assim como a verba remanescente e envia de volta ao serviço financeiro para pagamento.

### **Execução do orçamento de investimento**

O investimento caracteriza-se por uma despesa importante concentrada num período curto ou de médio prazo, este período pode ser 1 a 5 anos, no caso de uma obra e é pontual para aquisição de um equipamento.

De referir que as decisões de investimento são as mais arriscadas e devem ser devidamente ponderadas, e não devem ser decisões precipitadas, pois, podem comprometer o normal funcionamento das actividades da empresa.

### **Fases de execução do orçamento de investimento na empresa**

1. Obtenção de cotações;
2. Elaboração da AI pelo sector investidor;
3. Autorização da AI;
4. Fiscalização;
5. Registo e Controlo dos gastos e
6. Imobilização

#### **1. Obtenção de cotações**

Para obras a serem efectuadas por terceiros é lançado um concurso e os interessados enviam as suas propostas que são analisadas por uma comissão criada na empresa afim de apurar o vencedor, tendo em conta a qualidade e o custo da obra. Em relação aos bens adquirir, são pedidas pelo menos três cotações no mercado nacional ou estrangeiro, afim de

se efectuarem comparações em termos de custo e qualidade. Recebidas as cotações, procede-se à escolha da proposta a considerar.

## **2. Elaboração da AI**

A AI é elaborada de acordo com as cotações recebidas ou estimativas de custo processadas internamente.

Na elaboração da AI, tem-se em conta que o investimento foi previsto no plano anteriormente elaborado.

## **3. Autorização da AI**

A AI depois de ter sido elaborada é enviada à FAO, para parecer , este indica no mapa se o investimento está previsto ou não e se a verba orçamentada cobre o valor da AI. Depois do parecer da FAO, a AI é enviada ao Director financeiro para parecer em termos de tesouraria e se é oportuno efectuar a despesa e por fim é enviada ao Administrador Delegado para autorização final do investimento.

## **4. Fiscalização**

A fiscalização é feita por uma empresa de consultoria na área de fiscalização das obras, que faz acompanhamento destas e a Petromoc só efectua os pagamentos mediante a apresentação do relatório destes, discriminando os trabalhos realizados pelo empreiteiro.

## **5. Registo e Controlo dos gastos**

O sector técnico, como responsável pela execução da obra, deve manter registos actualizados dos encargos em fichas próprias, isto para facilitar o controlo e cálculo do valor total da obra, tendo em conta que as dotações autorizadas não devem ultrapassar as verbas atribuídas. Por sua vez, a FAO, depois de autorizada a AI pelo director financeiro e

pelo Administrador Delegado, atribui um número para efeitos de lançamentos dos valores da obra e para o seu controlo.

Terminada a obra, o sector investidor envia um documento chamado auto de recepção provisória à FAO e passado um ano de garantia se a obra não apresentar defeitos, o empreiteiro elabora o auto de entrega definitiva, a partir daí, o investimento pode ser transferido para o imobilizado.

## **6. Imobilização**

A imobilização, neste caso, consiste na transferência dos valores contabilizados em determinada AI, na conta 34-investimentos em curso para as contas respectivas de meios imobilizados.

A partir desse momento, os valores constantes nessas contas são depreciados anualmente de acordo com a portaria nº 2/90 em vigor. Essa taxa legal normalmente corresponde à perda do valor real do bem em utilização.

### **Reforço ao orçamento de investimentos**

O reforço surge sempre que a dotação orçamental para determinado investimento se revela insuficiente. Também naqueles casos em que o sector por esquecimento ou negligência no acto de elaboração do orçamento não tenha previsto uma determinada obra ou aquisição de um bem, nestas circunstâncias o gestor desse sector solicita um reforço do orçamento de investimento e de seguida elabora uma nova AI, pelo valor de reforço e deverá apresentar as seguintes justificações:

- O motivo da não previsão aquando da elaboração do orçamento;
- A necessidade absoluta e imediata da concretização do investimento e
- O valor da verba proposta.

Tratando-se de um investimento previsto no orçamento, mas cuja verba inscrita se apresenta no momento insuficiente, o gestor elabora uma proposta de reforço orçamental, apresentando as seguintes justificações:

- O motivo que originou a insuficiência da dotação;
- Da impossibilidade de conhecimento desses motivos, na ocasião da elaboração da previsão orçamental e
- Do valor do reforço proposto.

A proposta de reforço orçamental é canalizada à instância superior, mas antes é enviada a FAO para analisar a justificação, tendo em conta a informação do sector técnico para dar o seu parecer final, indicando a verba que pode ser utilizada e submeter a proposta ao director financeiro e este por sua vez submetê-la ao administrador delegado.

A autorização do reforço obriga à elaboração do suplemento à AI inicial.

## ***II.6. Análise do conteúdo orçamental na empresa***

A empresa, primeiro define os objectivos gerais a serem seguidos pelas direcções, que servem de linha de orientação e por sua vez as direcções definem os seus objectivos específicos, indicando os meios por forma a conseguirem atingir as metas.

Feito isto, a empresa elabora os seguintes orçamentos:

### **II.6.1. Orçamento de vendas**

Prevê-se a qualidade e o valor dos produtos que a empresa espera vender ao longo do ano, tendo em conta as oscilações de preços do mercado internacional. A divisão de Marketing, faz o plano de vendas anual, tendo como base o comportamento das vendas dos anos anteriores. Esta divisão faz apenas a previsão das vendas em quantidades, a valorização é feita pela FAO. Em 2007 exagerou-se na previsão das vendas de alguns produtos, o caso de Jet foram construídas duas Aero-Instalações, uma em Nampula e a outra em Pemba para abastecer Air Corridor apenas, a LAM é abastecida pelas Instalações de Maputo e Beira. Com a paragem desta companhia as vendas que haviam sido projectadas para aquelas baixaram, este é um dos motivos que provocou o desvio desfavorável naquele produto.

Os custos associados às vendas, tais como, de distribuição, viagens dos motoristas na reposição dos produtos e outros foram elaborados pelas instalações com base nos custos reais do ano anterior e sem terem em conta a previsão das vendas, acabando por criar desvios desfavoráveis em todos os períodos, pois, os custos orçamentados não condizem com a realidade. Há necessidade de se interligar estas duas áreas de modo que os custos associados às vendas sejam elaborados de acordo com a previsão das quantidades a serem vendidas.

O orçamento de vendas é centralizado na Divisão de Marketing, mas em coordenação com os promotores de vendas das instalações se de facto comprometem-se à vender aquelas quantidades ou não, pois estes, conhecem melhor as condições do mercado em termos de competitividade e os novos postos a operarem na região.

A FAO lançou no sistema, considerando que as vendas seriam uniforme ao longo dos quatro trimestres, o que não corresponde a verdade, porque há meses em que se vende mais ou menos, o erro é de elaborarem o orçamento de vendas anual e a FAO também. ter lançado assim o que originou, desvios significativos ao longo do ano. O orçamento de vendas devia ser elaborado e lançado por mês, porque elaborado por trimestre ou por ano o sistema calcula duodécimos para permitir a análise no período desejado.

### **II.6.2.Orçamento de Custos de produtos vendidos**

Este é elaborado com base nas quantidades que se esperam vender e do custo unitário desses produtos retirados do sistema, que é calculado com base no valor da factura e acrescido de todos os custos adicionais de compra e outros.

Este custo unitário, nem sempre corresponde a verdade, devido à chegada tardia dos documentos, tais como a factura do fornecedor e os respectivos custos adicionais de compras na importação desses produtos, recorrendo-se ao custo padrão de modo que o sistema tenha custo unitário para valorização dos produtos. O ajustamento é feito nos meses seguintes,

aquando da recepção dos documentos, distorcendo de certa maneira o custo real dos produtos e o resultado nesse período.

### **II.6.3. Orçamento de custos com pessoal**

O orçamento de custos com pessoal, é elaborado de acordo com a matriz salarial utilizada na empresa, e tendo em conta os planos enviados à direcção de recursos humanos, nomeadamente às entradas e saídas, deslocações e formação de trabalhadores. Consideram-se ainda as promoções, prémios de desempenho, 13º salário, subsídio de férias e o acordo colectivo entre trabalhadores e a empresa, onde consta que a empresa deve proceder à revisão salarial duas vezes por ano, de seis em seis meses, concretamente nos meses de Abril e Outubro, tendo como base para o efeito a subida da taxa de inflação ao longo desse período, sempre que esta for igual ou superior a 3%.

Mas não foi o que aconteceu de facto, constatou se que o orçamento de custos com pessoal não foi elaborado pela Direcção dos recursos humanos como deveria ter sido, mas sim pelo serviço de orçamentos. A Direcção Financeira enviou mapas aos recursos humanos com as verbas atribuídas a cada direcção tendo previsto todos itens mencionados anteriormente para previsão dos salários.

Com as verbas atribuídas a cada centro de custo, a FAO projectou o orçamento tendo se baseado nos dados que estavam no sistema do ano anterior(2006), por sector e por direcção.

A direcção de recursos humanos tem como um dos seus objectivos a promoção de trabalhadores para níveis imediatamente seguintes, que nos últimos dois anos tiveram a classificação excelente na avaliação de desempenho. A direcção cumpriu com um dos seus objectivos, pois, em Abril foram promovidos todos os trabalhadores que estavam nas condições acima descritas e estava orçamentado.

A adesão á segurança social, também era um dos objectivos da Direcção dos Recursos Humanos. Em Outubro de 2007 a empresa aderiu á segurança social(INSS), anteriormente havia assinado um acordo com a EMOSE para efeitos de reforma de seus trabalhadores, nem todos os trabalhadores passaram para INSS, outros continuam na Emose, por causa da



complexidade do processo, podendo passar os restantes gradualmente à medida que o tempo vai passando. Esta despesa não estava orçamentada para 2007, em termos do objectivo a direcção cumpriu, mas em termos orçamentários não estava prevista.

#### **II.6.4. Orçamento de outros custos**

Neste orçamento constam os custos com fornecimentos e serviços de terceiros, de marketing, de distribuição, administrativos e outros.

Este orçamento é elaborado tendo em conta os gastos do ano anterior de cada sector e mais 10% da estimativa do aumento dos preços ao longo do ano, devido à inflação.

Este método frequentemente faz com que os dados orçamentados não condizam com a realidade, pelo facto de o sector basear-se em dados passados, pelas seguintes razões:

- Nem sempre os custos suportados num exercício serão os mesmos nos exercícios seguintes, assim como os custos não suportados num exercício poderão ser suportados em exercícios seguintes, cada sector devia orçar com base nos custos que efectivamente vai suportar ao longo do ano de acordo com o plano das suas actividades;
- Os dados apresentados nos centros de custos nem todos são dos respectivos centros, isto porque a contabilidade analítica não está a funcionar neste momento, a preocupação desta é conciliar as contas e não verificar se esses custos são de facto desse centro de custo, acabando por aparecer centros de custos com despesas de outros centros, se no ano seguinte orçar-se com base nos dados do ano anterior corre-se o risco de orçar despesas a mais e em contrapartida omitir despesas que realmente serão necessárias, mas, que no acto de orçamentação não tinham sido lançados no seu centro de custo.

Como exemplo concreto, existem despesas orçamentadas mas que até Outubro ainda não se tinha mexido nessas verbas isto por um lado, e por outro existem despesas realizadas mas que não foram orçamentadas, ver relatório dos três primeiros trimestres nos anexos.

Portanto, não basta orçar é preciso que os custos reais sejam imputados nos centros de custos respectivos de modo a evitar desvios anormais.

Há que repensar na forma de orçar estes custos, não se baseando somente nos dados históricos, mas também na realidade de cada sector e é tempo do sector de contabilidade

analítica verificar para além das contas, se os dados apresentados em cada centro de custo reflectem a realidade .

### **II.6.5. Orçamento de Investimento**

Neste orçamento constam os custos com investimentos, tais como (construções, equipamentos, outros meios básicos e grandes reparações).

Devia-se explorar o sistema que a empresa utiliza para introduzir dados de orçamento de investimento. Este orçamento é controlado fora do sistema, é feito no programa Excel, dificultando a sua comparação, porque não existe uma ligação directa entre estes dois. Havendo interligação entre os dados reais e orçamentados como acontece no orçamento de exploração pouparia tempo e ter-se-ia informação em tempo oportuno, mas, da maneira como é feito actualmente a análise torna-se difícil e com maior risco de erros.

Verificou-se que a empresa em certos casos investe em áreas não produtivas, que não têm haver com actividade principal da empresa e leva muitos anos para conclusão dessas obras, passando de ano para ano como investimento em curso.

No orçamento de investimento, não se paga nenhuma despesa antes de se confirmar se o investimento consta no plano ou não, em caso de não previsão ou insuficiência do valor proposto, existem procedimentos que devem ser seguidos, explicados na execução do orçamento de investimento.

Em 2007 na rede de revenda foram reabilitados alguns postos, nos diferentes pontos do país e estes investimentos tinham sido previstos no plano. Este era um dos objectivos da Direcção de Vendas e Marketing, na modernização da rede de revenda, a Direcção cumpriu com o seu objectivo e estava orçamentado.

O orçamento de compra de produtos nunca foi elaborado e nem lançado no sistema, o que tem sido feito é o plano de compras, não basta a coordenação entre as divisões de Aprovisionamento e de Marketing na elaboração do plano de compras, é preciso elaborar o orçamento de compras para se saber quanto gastar pela compra dos produtos, nas três regiões

nomeadamente, Sul, Centro e Norte diferenciando os preços por essas regiões, pois, na importação desses produtos tem-se em conta o local de destino.

Sem a elaboração do orçamento de compras, muitas despesas ficam por fora relacionadas com os custos adicionais, tais como, despesas alfandegárias, portuárias, da SGS<sup>9</sup> e outras. De salientar que a compra do produto geralmente tem sido por financiamento e estes custos são contabilizados e orçamentados como custos financeiros normais, mas deviam ser considerados custos adicionais de compra dos produtos.

#### **II.6.6. Tipo de orçamento elaborado na empresa**

A empresa elabora **orçamento anual** que é subdividido em trimestres, para controlar a sua execução, mas, a partir de Outubro a empresa quer adoptar o sistema de controlo mensal por forma a identificar os problemas em tempo oportuno evitando desvios desfavoráveis acima dos parâmetros estabelecidos.

A empresa elabora **orçamento periódico anual** e só haverá um novo orçamento terminado o período.

Actualmente torna-se difícil usar este tipo de orçamento, pois, os negócios obrigam os gestores a pensarem constantemente na evolução das actividades, deste modo, havendo necessidade de traçar sempre novas estratégias de negócio, por forma a maximizarem os seus rendimentos.

A empresa devia adoptar o **orçamento contínuo**, pois, este está sempre disponível para um período futuro, bastando no entanto adicionar mais um período, logo que o anterior se encerre.

O orçamento contínuo obriga os gestores actualizarem-se constantemente no mundo dos negócios, pois, ao terminar um determinado período para o qual o orçamento foi elaborado, começam a pensar logo na estratégia a seguir e não esperando que as coisas aconteçam, como é no orçamento periódico.

---

<sup>9</sup> São despesas de supervisão na descarga e carregamento dos produtos, certificando a qualidade e a quantidade destes

Com a elaboração contínua de previsões, a empresa manter-se-á actualizada quanto às mudanças nos ambientes interno e externo que possam afectar seus objectivos e estratégia.

Os benefícios que poderão advir deste tipo de orçamento são:

- Forçar as pessoas a elaborarem previsões para actualizar mensalmente as projecções do negócio e criar procedimentos padronizados para esta actividade;
- Reduzir ou até mesmo eliminar o processo de orçamentação anual, que é custoso e despende muito tempo. No último quadrimestre, é época normal de elaboração do orçamento, a administração baseada nas suas últimas previsões contínuas, já terá uma boa noção de como será o próximo exercício.

Portanto, o orçamento contínuo, elimina em grande parte a necessidade de revisão de planos, no caso de acontecimentos e circunstâncias não previstos com antecedência. A administração tem à disposição planos detalhados e contínuos para um período futuro relativamente regular, que é diferente do orçamento periódico.

Quanto ao nível de actividade ou produção para o qual o orçamento foi elaborado, a empresa adopta **orçamento rígido**, uma vez elaborado para um determinado nível de vendas não é alterado ou ajustado de acordo com nível real de vendas.

Este tipo de orçamento, tem a desvantagem de não permitir aos gestores aprofundarem as verdadeiras causas de desvios, dificultando a tomada de decisão no momento oportuno.

Ajustando as vendas, os custos que estão directamente relacionados com estas também seriam ajustados de acordo com a situação real, isto evitaria desvios desfavoráveis acima dos parâmetros estabelecidos.

O orçamento rígido já não responde mais às expectativas dos gestores por não atender aos processos modernos de controlo de gestão.

Com a globalização, requer-se a tomada de decisões flexíveis, de acordo com as necessidades e ao contexto actual, uma vez que a economia apresenta-se em constantes mudanças e a concorrência em níveis elevados e crescentes.

A empresa devia adoptar **orçamento flexível**, pois, este auxilia na tomada de medidas correctivas, é ajustado de acordo com as quantidades realmente vendidas, permitindo deste

modo ajustamentos de todos os custos associados com as vendas e evitando desvios anormais por não reflectirem a realidade.

A análise de cada variação é importante para melhorar o controlo e avaliação do desempenho. Através deste orçamento, as variações são analisadas e compreendidas pelos colaboradores da empresa.

A empresa deve orçar as vendas para vários níveis de actividades esperados, neste sentido vai ajudar os gestores a lidar com as incertezas do ambiente. O desvio entre orçamento flexível previsto e realizado vai se tornando cada vez menor.

O orçamento flexível possibilita identificar as origens das diferenças, se elas foram causadas pela variação do preço ou quantidades para tomar decisões acertadas. Depois de conhecer as causas dessas variações, determinar as acções que venham a corrigir tais distorções.

A empresa adopta o **Orçamento Participativo**, há participação de todos trabalhadores envolvidos na sua elaboração, não há imposição, existe negociação entre Administração, Direcções e suas Divisões, pois estas, é que conhecem melhor o que deve ser feito e os recursos a utilizar. Apesar de haver participação de todos na elaboração do orçamento, alguns sectores ainda não o levam a sério, é preciso um trabalho de sensibilização começando pelos níveis superiores.

#### **II.6.7. O Controlo orçamental**

Inicialmente não havia controlo orçamental de exploração, este era elaborado pela FAO através de projecções baseadas em dados históricos e não se fazia controlo, o orçamento que tinha controlo em termos de verbas era o de investimento, também não se elaborava nenhum relatório de execução e nem para explicar as causas dos desvios.

O controlo propriamente dito começou em 2007, para os dois orçamentos e elaborou-se o primeiro relatório em Setembro do mesmo ano referente ao primeiro semestre.

O controlo dos dois orçamentos é feito pela FAO. Para orçamento de exploração, este sector recebe as ordens de pagamento do serviço financeiro(FSF), para dar seu parecer, indicando

nesse documento se a despesa foi orçamentada, o valor orçamentado e a verba remanescente, cabendo aos superiores se autorizam em caso da verba estar esgotada.

No orçamento de investimento, a FAO recebe a AI dos serviços responsáveis (beneficiários) da obra ou de aquisição do equipamento, com a descrição dos trabalhos e assinado pelo responsável desses serviços e pelo director da área, a FAO indica no mapa se o investimento foi orçamentado, o valor orçamentado, se o valor solicitado está coberto ou não, e envia ao Director financeiro para parecer em termos de tesouraria e se é oportuno realizar a despesa e este envia ao Administrador Delegado para autorização final do investimento.

Nos três trimestres já analisados em 2007, a situação não é das melhores, pois, algumas direcções ultrapassaram as verbas atribuídas sem que estas tenham sido alertadas atempadamente. Algumas despesas não foram orçamentadas, mas, foram realizadas, e outras orçamentadas mas, que até essa altura ainda não tinham sido usadas, acabando por haver compensações, mas se houvesse um controlo permanente (mensal) as direcções seriam chamadas atenção e realocariam as despesas não planeadas mas que a sua realização se revele imprescindível.

No orçamento de exploração o controlo ainda não é eficaz, pois, os próprios responsáveis não disciplinam os beneficiários, deixando passar muitas despesas não orçamentadas apesar do parecer da FAO, sem responsabilizar os respectivos beneficiários e estes continuando a proceder do mesmo modo, pois, os seus pedidos são sempre satisfeitos. Esta atitude pode “minar” a cultura de orçamentar as despesas correctamente nos próximos anos.

O orçamento que é encarado com responsabilidade é o de investimento, porque já existe responsabilização aos beneficiários em casos de não orçamentação de uma determinada despesa, esta não é realizada, devendo justificar a não previsão da mesma e sua realocação através de uma outra verba pertencente ao mesmo sector.

O tipo de controlo utilizado na empresa é **depois da acção ou a posteriori**, pois, o controlo é feito depois de as actividades terem sido realizadas, daí a dificuldade de corrigir os erros

cometidos no devido tempo. Se o controlo fosse feito **durante a acção** muitas situações teriam sido corrigidas, o caso das direcções que estavam a ultrapassar as verbas atribuídas, teriam sido chamadas atenção por forma a realocarem nas verbas que ainda não tinham sido utilizadas.

Verifica-se a **continuidade do controlo**, pois, tratando se do primeiro ano do controlo, ainda existem dificuldades na elaboração dos relatórios de desempenho, mas, com tempo serão superadas. Extraiu-se o primeiro relatório referente ao primeiro semestre e logo a seguir fez-se o segundo, referente ao terceiro trimestre e estava-se a preparar o relatório de Outubro de 2007, conforme foi dito anteriormente que a empresa pretendia fazer um controlo mensal a partir de Outubro.

Há **rapidez na obtenção de resultados**, os gestores financeiros analisaram o relatório logo que lhes foi enviado e de imediato corrigiu-se aquilo que era necessário de momento.

Todas as contas são lançadas em centros de custos ou em centros de lucro. Nos centros de custo, são lançadas as contas de custo e nos centros de lucro lançam-se todas as contas de proveitos. A vantagem de se lançar em centros de custo e de lucro é de permitir visualizar os custos e proveitos de cada departamento, sector, ou direcção.

A comparação entre os valores orçamentados e as realizações foi possível porque **há coerência entre o plano orçamental com o plano contabilístico**, isto é, as contas são as mesmas nos dois planos daí a leitura fácil na análise dos desvios.

#### **II.6.8. Análise dos desvios**

Nestes três primeiros trimestres já analisados, os desvios são desfavoráveis nas vendas, pois, as quantidades orçamentadas são superiores que as reais, o que quer dizer que houve sobre orçamentação em termos de quantidades, para além da uniformização das vendas no plano, partiu-se de princípio de que as vendas seriam iguais ao longo do ano e como a empresa adoptou orçamento rígido, não houve nenhum ajustamento, apenas comparou-se o 2007 com 2006 em termos de crescimento.

No orçamento de exploração, a empresa estabeleceu como limite tolerável de desvio de 8% desfavorável, acima deste carece de análise e no orçamento de investimento o limite de desvio é até 10% sobre o valor orçamentado, tendo em conta que algumas obras foram orçamentadas em moeda estrangeira há que considerar as diferenças cambiais.

Nestes períodos as quantidades orçamentadas são superiores que as reais, com excepção do Petróleo e Marine Diesel que apresentam desvios favoráveis de 7.93% e 18.21% respectivamente, os restantes produtos nomeadamente, Gasolina sem chumbo, Jet, Gasóleo e Fuel Oil têm desvios desfavoráveis de (20.85%), (24.43%), (23.58%) e (61.04%) respectivamente o que corresponde em termos globais a um desvio desfavorável de (21.45%), ver relatório dos produtos nos anexos.

Nestes produtos onde os desvios são desfavoráveis, foram detectados dois tipos de desvios: De preço e de quantidade. Os preços utilizados no orçamento de vendas estão além dos reais tendo-se exagerado na previsão da subida dos preços internacionais para 2007, provocando aqueles desvios que são muito altos. Se a empresa tivesse adoptado o orçamento flexível, teria ajustado as vendas tanto em quantidade como no preço.

Os custos relacionados com distribuição do produto, tais como, custos de transportes na reposição de produtos para várias instalações, despesas de viagem dos motoristas e outros suportados têm desvios desfavoráveis, isto é, os custos orçamentados são inferiores que os reais, pois, o normal eram estes custos também serem superiores em termos orçamentários, tendo em conta que estão directamente ligados às vendas orçamentadas em quantidades superiores.

Este desvio global desfavorável em relação aos custos de distribuição de 55.83% deveu-se ao facto de algumas instalações não terem orçamentado o custo de transporte rodoviário que tem um desvio de 222.28% é o caso da IOB, ICQ, IDH, IDM, IDA, IDN e ICP e existem casos de instalações que orçamentaram, mas a um custo muito baixo, é o caso da IDO, IDN, ICO, IDL e a IMC que têm desvios de 162.92%, 122.64%, 12503.72%, 88.64% e 156.74% desfavoráveis respectivamente, em anexo relatórios da IDO, IDH e global para ilustração.

Estes custos de transporte não foram orçamentados de acordo com a realidade de cada instalação. A instalação devia estimar com base no número de viagens efectuadas durante o



mês e calcular a média mensal de acordo com a capacidade de cada carro, para ter o custo mensal da instalação e projectar o custo anual.

Em relação aos restantes custos de funcionamento os desvios são aceitáveis até Setembro, algumas contas apresentam desvios favoráveis e outras desfavoráveis e estes às vezes muito acima da média, isto devido a explicação dada acima no orçamento de outros custos, em que alguns casos a projecção foi feita com base nos dados históricos e registos em centros de custos indevidos.

Para além da justificação acima descrita, houve algumas contas cujo uso foi acima do previsto e que não tinham sido previstas, isto porque as políticas da empresa mudaram, é o caso da conta de fornecimentos de combustíveis que o desvio é desfavorável, deveu-se à abrangência de mais trabalhadores na atribuição de quotas, situação esta que no acto da elaboração dos orçamentos as direcções não estavam informadas e orçamentaram sem terem em conta este aspecto, essa decisão foi tomada a posterior.

A Petromoc, na análise dos desvios utiliza o **sistema de controlo por excepção**. A análise dos desvios é feita apenas acima dos 8% no orçamento de exploração e 10% no de investimento, abaixo destes os gestores consideram normais, portanto não havendo necessidade de ocupar seu tempo, reservando esse para outras actividades.

### III. Conclusão e Recomendações

#### III.1. Conclusão

Os orçamentos são aprovados tardiamente pela Administração, geralmente em Março, o que leva a que os utilizadores o façam sem controlo de verbas, originando assim desvios de aplicação e excessos.

Existem aquisições de mobiliários que não são registadas no sistema, porque as pessoas que fazem registo, por negligência no acto de lançamento, registam nas contas de custos sobrecarregando-as e contribuindo no esgotamento das verbas caso não seja detectado nas conciliações, uma vez que não há confrontação entre os dados do inventário e os do sistema pelo pessoal do imobilizado.

Na empresa existem algumas barreiras em relação ao processo orçamentário:

- Incompreensão de alguns gestores em relação ao sistema orçamentário e da importância do processo para a gestão da empresa;
- Não comprometimento da Administração no que concerne a aprovação atempada do orçamento.

O orçamento é visto como um obstáculo por muitos e por isso não é encarado com responsabilidade, principalmente o de exploração, pois, quando chega a vez de execução os funcionários não têm em conta o que foi orçamentado e nem fazem controlo para verem se ainda podem continuar a gastar numa determinada rubrica, dificultando de certo modo o controlo.

Conclui-se ainda que a Petromoc, adoptou os seguintes tipos de orçamento:

- Periódico anual;
- Rígido e
- Participativo

O orçamento periódico uma vez elaborado para todo o ano não é actualizado, só haverá um novo terminado o período. Este tipo de orçamento faz com que os gestores não se actualizem constantemente nos negócios, pois, basta pensarem uma vez no acto de elaboração.

O orçamento rígido é elaborado para um único nível de vendas planeadas e não é ajustado de acordo com as vendas reais no período orçamentado o que dificulta a análise da causa dos desvios.

O orçamento participativo envolve a participação de todos os funcionários desde o superior hierárquico até ao subordinado, através da negociação dos objectivos e dos meios a todos os níveis de responsabilização, este tipo de orçamento contribui para a motivação dos funcionários, pois, encaram os objectivos traçados como seus.

A Petromoc adoptou o controlo depois de acção ou a posteriori, que é essencialmente de medição de resultados, o que não permite corrigir os erros cometidos atempadamente.

Contudo, há avanços no que concerne ao controlo orçamental, pois, antes de se mandar pagar a despesa primeiro envia-se a FAO para dar seu parecer acerca da previsão dessa despesa, apesar de que no orçamento de exploração ainda não se responsabilizam as pessoas quando não orçamentam ou esgotam a verba, espera-se que num futuro breve as coisas melhorem.

### **III.2. Recomendações**

A globalização trouxe para o ambiente, nova visão com relação aos clientes e aos produtos, este ambiente destaca-se por apresentar clientes e consumidores cada vez mais exigentes, além de ser um ambiente competitivo e pouco previsível.

A pesquisa da procura real é de vital importância para a elaboração do plano de vendas, pois, o orçamento de vendas é responsável por todos os demais orçamentos da empresa. Assim, é importante que o plano de vendas tenha seus desvios cada vez mais reduzidos, uma vez bem elaborado, garante a confiabilidade das restantes peças do orçamento.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou identificar determinados campos para estudos de melhorias no orçamento da empresa.

A empresa deve rever o seu sistema orçamentário, sugerindo-se a utilização dos seguintes:

- Orçamento Contínuo
- Orçamento flexível

O orçamento contínuo está sempre disponível no período anteriormente estabelecido, bastando adicionar um mês ou trimestre à medida que o período se encerre, obrigando deste modo os gestores a actualizarem-se constantemente no mundo dos negócios.

O orçamento flexível permite aos gestores orçamentários o cálculo de um conjunto mais vasto de variações do que o orçamento rígido. As variações provenientes da utilização do orçamento flexível auxiliam os gestores a obter uma visão mais ampla e aprofundada sobre os desvios entre o real e o estimado, dando-se atenção às áreas com mais variações, pois, essas variações podem explicar situações não desejadas e também são utilizadas para avaliar o desempenho, além de promoverem incentivos por eficiência para aqueles gestores que minimizam-nas no futuro.

Elaborar o orçamento de vendas por mês em cada instalação e não por ano, porque dificulta análise dos desvios. Elaborar também o orçamento de compras de produtos e os respectivos custos adicionais.

A empresa deve melhorar a forma de orçamentar as despesas de funcionamento, não se basear apenas nos dados históricos, mas também, na realidade de cada sector, isto vai contribuir para se ter um orçamento mais aproximado à realidade evitando deste modo desvios anormais.

É preciso que a contabilidade tenha as conciliações das contas de custos e proveitos e os respectivos centros de custos em dia, para evitar sobrecarga em algumas contas e centros e omissões em outras por os movimentos não reflectirem a realidade, dificultando o controlo das verbas e análise de desvios.

Consciencializar os demais trabalhadores envolvidos directa ou indirectamente na elaboração de orçamentos da sua importância para a gestão da empresa.

Responsabilizar a Direcção de Recursos Humanos pela elaboração dos custos com pessoal, por, possuir informação real acerca destes.

Responsabilizar os sectores por via da FDA pelo consumo excessivo dos materiais, pois esta, deverá verificar antes de assinar as requisições se o material solicitado consta no plano das necessidades, de modo a chamar atenção aqueles que estão quase a esgotar a verba e assim seriam obrigados a preencherem o plano devidamente.

A Petromoc deve adoptar o controlo durante a acção que é operacional e fornece informações no momento oportuno de modo a corrigir as distorções.

A Direcção Financeira deve elaborar um instrumento de orientação, e as medidas que deverão ser tomadas no caso de incumprimento das normas estabelecidas, principalmente no orçamento de exploração e divulgar a nível da empresa.

## V. Bibliografia

Rocha, Armandino e Rubio, Jesus broto.1999. Princípios de contabilidade analítica, vislis editora Lda, Lisboa;

Welsch, Glenn Albert.1989. Orçamento empresarial, 4ª edição, São Paulo: Atlas;

Pereira. Carlos Caiano, Franco. Víctor Seabra.1994. Contabilidade analítica, 6ª edição, editora: Rei dos livros, Lisboa;

Horngren, c. Foster, G. E Datar.2000. Contabilidade de custos, 9ª edição;

Mergerin, j. 1991. A gestão orçamental como torná-la utensílio de gestão;

Bertucci, Janete. 1996. Metodologia para elaboração de projectos de pesquisa, belo Horizonte

Caiado, A.1992. Contabilidade analítica um instrumento para gestão, 3ª edição, Editora: Rei do livros, Lisboa;

Ceia, Carlos. 2000. Normas para apresentação de trabalhos científicos 3ª edição Editorial presença. Lisboa;

Da Costa. Nelson Pereira, 2003. Marketing para empreendedores, Brasil;

Megginson, L; Mosley, D. E Pietri jr. 1986. Administração; Conceitos e aplicação. São Paulo, Editora harbra.

De Oliveira Djalma de Pinho Rebouças, Planeamento estratégico-Conceitos, Metodologia, 19ª edição, Editora: Atlas

Brigham, Eugene F. E Ehrhardt, Michael C.- Administração Financeira: Teoria e prática, Pioneira Thomson Learning.

<http://lauroprado.tripod.com/ezine/ed42.html>

[www.petromoc.co.mz](http://www.petromoc.co.mz)

Mapas de orçamentos de 2005, 2006 e 2007 da Petromoc;

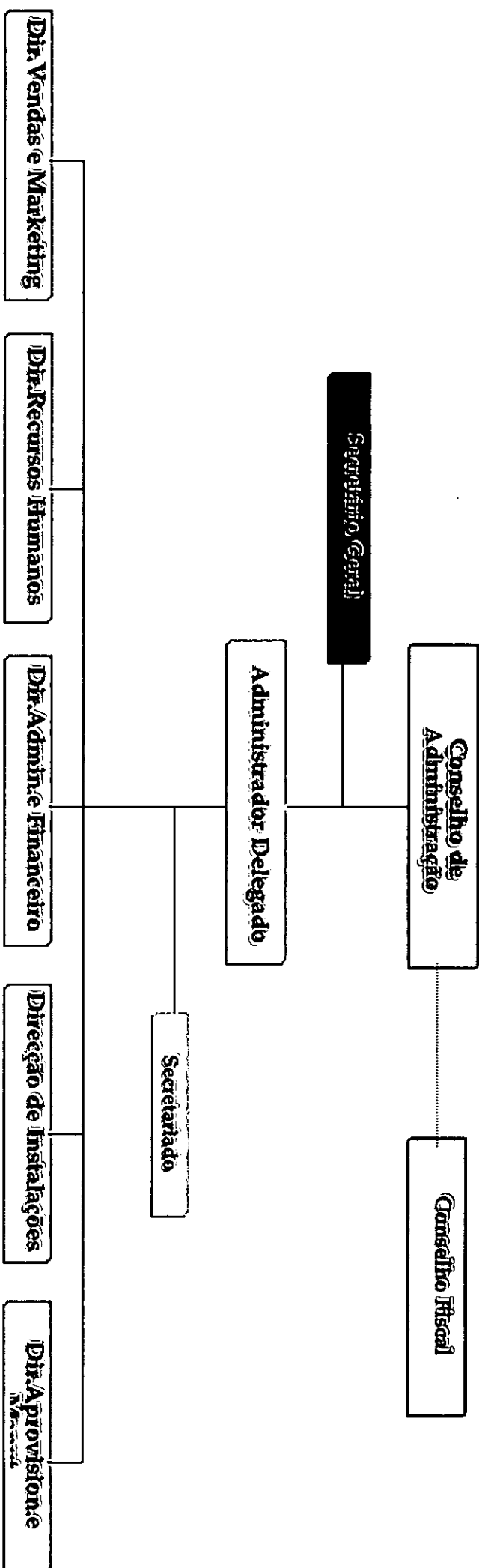
Relatório de controlo orçamental de 2007 da Petromoc.

**ANEXOS**



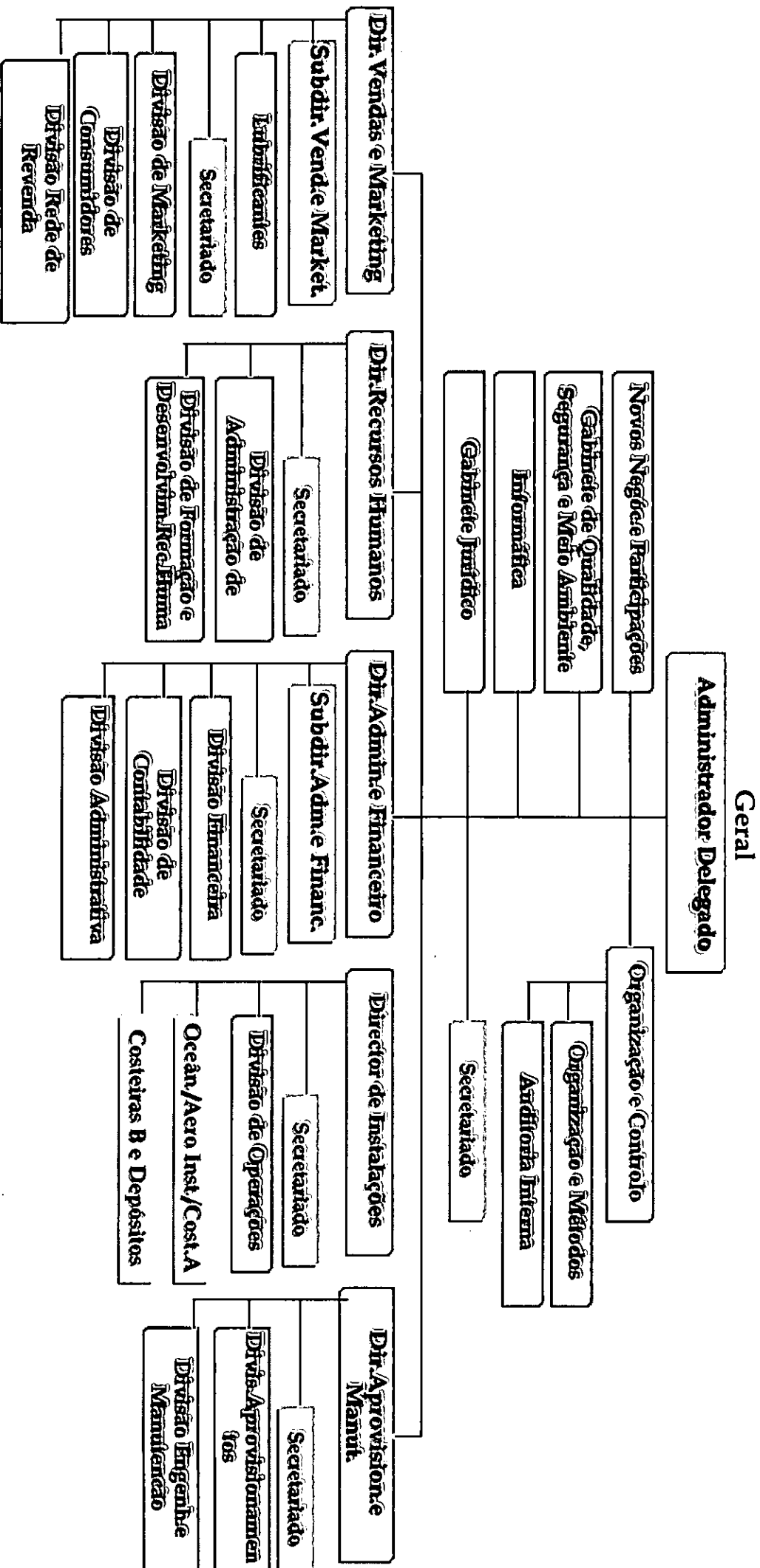


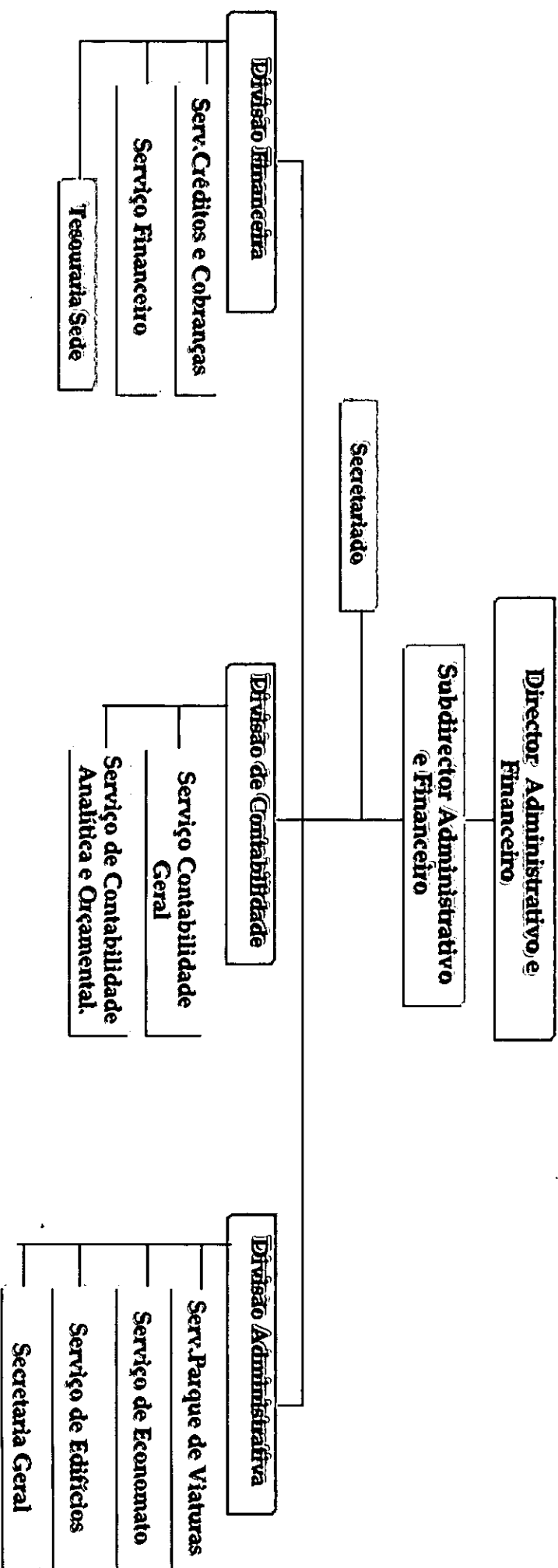
**Estrutura Orgânica da empresa**  
**Níveis de topo**

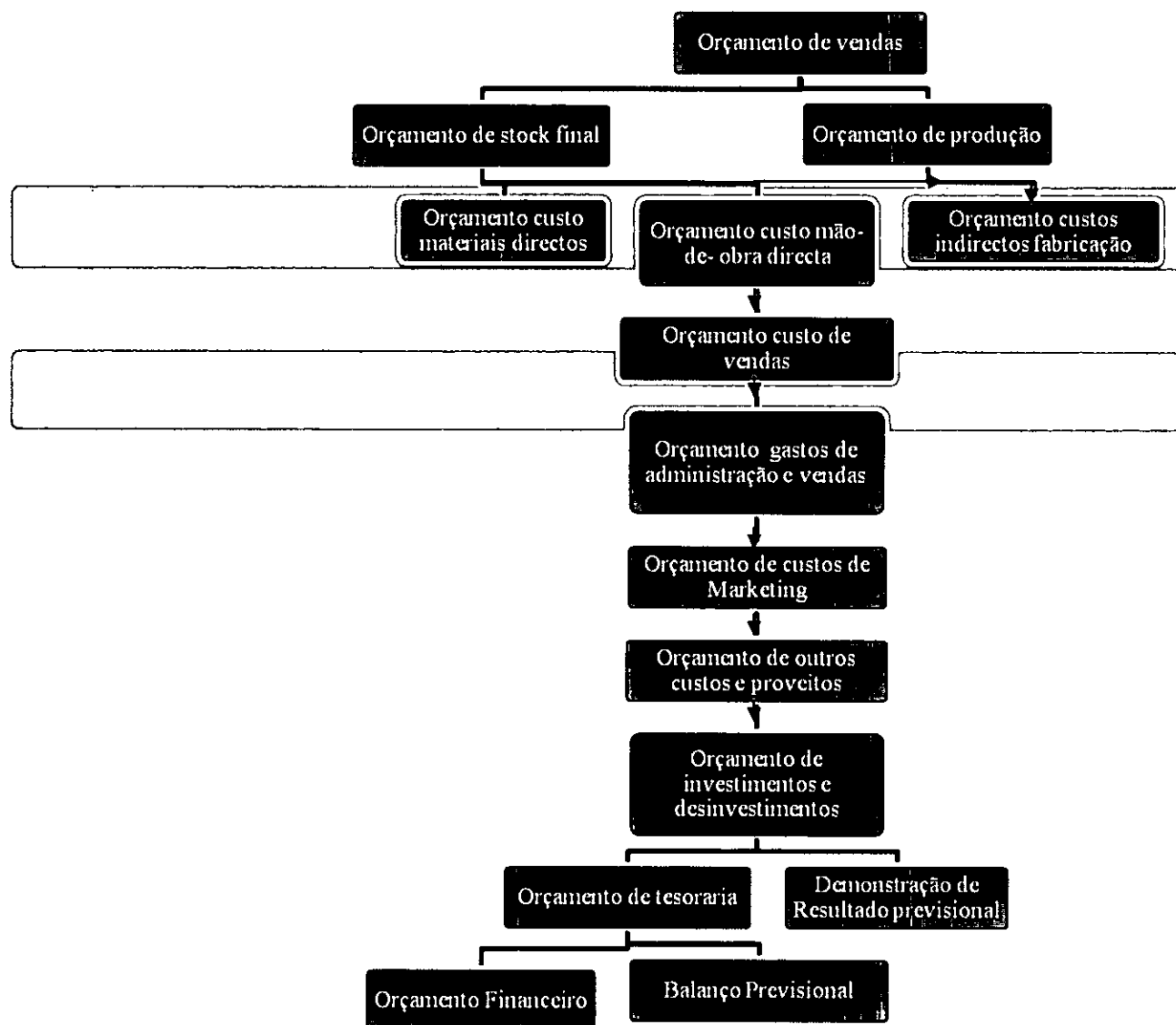




## Estrutura Orgânica da empresa Níveis executivos







### Orçamentos que integram o Orçamento anual

Fonte: Adaptado de Armandino Rocha (1999:625) e Horngren, Foster e Datar (1997:128)

## Anexo I

## PETROMOC,S.A.R.L.

Administração.....  
 Direcção:.....  
 Divisão: .....  
 Serviço: .....  
 Instalação/Depósito:.....  
 Outros:.....  
 Centro de Custo:.... 1.....



## ESTRATÉGIAS PARA 200---

1 -	
2 -	
3 -	
4 -	
5 -	

## PLANO DE ACTIVIDADES PARA 200---

OBJECTIVOS	METAS A ATINGIR	Quantificação da Meta Por Trimestre			
		1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
1-					
2-					
3-					
4-					

fe 11/01  
2

## Anexo I

**Actividades para a Consecução das Metas Traçadas**

Metas	Actividades



PETROMOC, S.A.R.L.

Administração.....

Direcção.....

Divisão.....

Serviço.....

Instalação/Depósito.....

Outros:.....

Centro de Custo:.....

Moeda MT (1.000)

**ANEXO - III****ORÇAMENTO DE COMPRAS - 200----**

CLASSIDIC	DESCRIÇÃO	Custos				TOTAL
		A. Anter.	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	
1	2	0				16
21211101	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Valor De Factura	0				0
21211102	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Direitos Aduaneiros	0				0
21211103	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Fretes	0				0
21211104	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Seguros	0				0
21211105	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Sobrestadias	0				0
21211106	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Despachos Alfandegários	0				0
21211107	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Taxas Manu.Ench.E Arm.	0				0
21211108	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Despes.Portuar.E Aerop.	0				0
21211109	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Despesas Bancárias	0				0
21211110	Compr-Pr.Der.Pet-L.P.G.-Outros Custos Compras	0				0
21211301	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Valor De Factura	0				0
21211302	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Direitos Aduaneiros	0				0
21211303	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Fretes	0				0
21211304	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Seguros	0				0
21211305	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Sobrestadias	0				0
21211306	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Despachos Alfandegários	0				0
21211307	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Taxas Manu.Ench.E Arm.	0				0
21211308	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Despes.Portuar.E Aerop.	0				0
21211309	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Despesas Bancárias	0				0
21211310	Compr-Pr.Der.Pet-Gasolinas-Outros Custos Compras	0				0
21211401	Compr-Pr.Der.Pet-Jet-Fuel-Valor De Factura	0				0
21211402	Compr-Pr.Der.Pet-Jet-Fuel-Direitos Aduaneiros	0				0
21211403	Compr-Pr.Der.Pet-Jet-Fuel-Fretes	0				0
21211404	Compr-Pr.Der.Pet-Jet-Fuel-Seguros	0				0
21211405	Compr-Pr.Der.Pet-Jet-Fuel-Sobrestadias					0
<b>SUBTOTALS</b>		0				0



PETROMOC,S.A.R.L.

Administração.....

Direcção:

Divisão: .....

Serviço:

Sigla:

Outros:.....

## Anexo IV



Centro de Custo:

## Plano de Pessoal

	200---	200---								Total Ano
	Actual	1º Trimestre		2º Trimestre		3º Trimestre		4º Trimestre		
		Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Entrada	
<b>Efectivo</b>										
Técnicos Superiores										0
Técnicos Médios										0
Técnicos Básicos										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
										0
Ensino Médio - 12ª Classe										0
Ensino Básico - 10ª Classe										0
Ensino Básico- 7ª Classe										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Continuo / Serventes										0
Guardas										0
Outros										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Estrangeiros</b>										
Técnicos Superiores										0
Técnicos Médios										0
										0
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Eventual</b>										
Técnicos Superiores										0
Técnicos Médios										0
Técnicos Básicos										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
										0
Ensino Médio - 12ª Classe	0									0
Ensino Básico - 10ª Classe										0
Ensino Básico- 7ª Classe										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serventes										0
Guardas										0
Outros										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Estrangeiros</b>										
Técnicos Superiores										0
Técnicos Médios										0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Geral</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Observ. Todas as necessidades do Pessoal (entradas/ Saídas) devem ser Justificadas

PETROMOC, S.A.R.L.

Administração.....

Direcção:.....

Divisão:.....

Serviço:.....

Instalação/Depósito:.....

Sigla:.....

Centro de Custo: 1

Moeda Mtn

**ANEXO V**

## PLANO DE DESLOCAÇÕES PARA 200----

ORGÃO:	REPONSAVEL:
	DATA:

DESTINO	Nac./Estr.	NUMERO DE PESSOAS		PERCENT. A QUE TEM DIREITO	Nº DIAS	PREÇO DO BILHETE		ESTADIAS E OUTRAS DESPESAS	Total	OBJECTIVO
		categ.				Mtn / USD	a) Moeda			
1 T R I M										
	TAXA DE EMBARQUE									
	Total						0.00	Mtn	0.00	0.00
2 T R I M										
	TAXA DE EMBARQUE									
	Total						0.00	Mtn	0.00	0.00
3 T R I M										
	TAXA DE EMBARQUE									
	Total						0.00	Mtn	0.00	0.00
4 T R I M										
	TAXA DE EMBARQUE									
	Total						0.00	Mtn	0.00	0.00

OBSERVAÇ

- a) Valores em Meticals da nova familia para deslocações no País e em USD para as deslocações ao Estrangeiro
- a) Valores em Meticals da nova familia para deslocações no País e em USD para as deslocações ao Estrangeiro
- a) Valores em Meticals da nova familia para deslocações no País e em USD para as deslocações ao Estrangeiro
- a) Valores em Meticals da nova familia para deslocações no País e em USD para as deslocações ao Estrangeiro
- a) Valores em Meticals da nova familia para deslocações no País e em USD para as deslocações ao Estrangeiro
- b) Trata-se deslocações preventivas e ou interventivas no ambito de MEP

\_/\_/\_




 Sigla: \*\*\*\*  
 Centro de Custo: \*\*\*\*

**ANEXO  
VII**
**INVESTIMENTOS CORRENTES PARA 20**

 ORGÃO: \_\_\_\_\_ RESPONSÁVEL: \_\_\_\_\_  
 DATA: \_\_\_\_\_

INVESTIMENTO	1º TRIMESTRE			2º TRIMESTRE			3º TRIMESTRE			4º TRIMESTRE	
	Valor em 1000Mts	Valor em Divisas usd	Moeda	Valor em 1000Mts	Valor em Divisas usd	Moeda	Valor em 1000Mts	Valor em Divisas usd	Moeda	Valor em 1000Mts	Valor em Divisas usd
EQUIPAMENTO OPERACIONAL											
SUB-TOTAL 1		0								0	0
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO, SOCIAL E MOBILIÁRIO a)											
SUB-TOTAL 2											
				TOTAL DO ANO ----->							0
EQUIPAMENTO INFORMÁTICO											
SUB-TOTAL 3											
				TOTAL DO ANO ----->							0
MATERIAL DE CARGA E TRANSPORTE											
				TOTAL DO ANO ----->							0
OBRAS EM EDIFÍCIOS PRÓPRIOS b)											
				TOTAL DO ANO ----->							0
OUTROS INVESTIMENTOS CORRENTES											
				TOTAL DO ANO ----->							0
<b>TOTAL GERAL DE INVESTIMENTOS CORRENTES PARA O ANO -----&gt;</b>										0	0

 OBSERVAÇÕES  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



PETROMOC, S.A.R.L.

## ANEXO - IX

Administração:.....

Direcção:.....

Divisão:.....

Serviço:.....

Instalação/Depósito:.....

Outros:.....

Centro de Custo:

Moeda MT (1.000)

Ano: 200---

**ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO  
(REMUNERAÇÕES)**


CLASSIFIC	DESCRIÇÃO	VOS ANTE	custos real	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	TOTAL
1	2	3		4	5	6	7	8
62	REMUNERAÇÃO AOS TRABALHADORES							
62.09.99.90	Conta Passagem p/Imputação (Classe 62)							
62.10.10.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Venc.Base							
62.10.21.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Bónus_Chafia							
62.10.22.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Bónus Técnico							
62.10.23.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Bónus_Antiguid.							
62.10.24.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Outros-Bónus							
62.10.25.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Bónus Annual							
62.10.30.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Tarifa-Elevada							
62.10.41.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Subs-de Falhas							
62.10.42.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Subs.Trab.Adver.							
62.10.43.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Subs.Compensaç.							
62.10.46.00	Remuner-Trabalhadores-Subsídios.-Subs.de Férias							
62.10.47.00	Remuner-Trabalhadores-Subsídios.-Remiss.Férias							
62.10.50.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-R.Pessoal-Contrat.							
62.10.61.00	Remuner-Trabalhadores-Extraord-Horas Extras							
62.10.62.00	Remuner-Trabalhadores-Extraord-O.Rem.Extra							
62.20.26.00	Remuner-Trabalhadores-Subsídios.-Bónus Acumul.							
62.20.46.00	Remuner-Trabalhadores-Subsídios.-Subs.de Turno							
62.20.47.00	Remuner-Trabalhadores-Subsídios.-S							
62.30.10.20	Remuner-Trabalhadores-Subsídios.-Restit.Imposto							
62.40.10.00	Remuner-Trabalhadores-Pensões e Reformas							
62.60.10.00	Remuner-Trabalhadores-Indeminizações							
62.62.30.10	O.Custos_Viag.Estad_Ajudas de C/Desp.Bolso							
62.70.10.00	Remuner-Trabalhadores-Segur.Social Resp.da Empresa							
62.80.10.00	O.Custos_Custos Sociais Assistência na Doença							
62.80.20.00	O.Custos_C.Sociais Festas e Comemorações							
62.80.30.00	Outros Custos_Custos Sociais Diversos							
62.80.50.00	Remuner-Trabalhadores-Salários-Subc-Alimentaç.							
62.90.20.00	Remuner-Trabalhadores-Out.Remuner.Trabalhad.							
	<b>SUBTOTAIIS</b>			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

PETROMOC, S.A.R.L.

**ANEXO - IX**

Administração:.....

Direção:.....

Divisão:.....

Serviço:.....

Instalação/Depósito:.....

Outros:.....

Centro de Custo:.....

Moeda MT (1.000)

Ano: 200----

**ORÇAMENTO DE EXPLORAÇÃO  
(SERVIÇOS DE TERCEIROS)**

CLASSIDIC	DESCRIÇÃO	CUSTOS		1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	TOT.
		VOS ANTE	ustos real					
1	2	3		4	5	6	7	8
63.22.41.00	Comunicação Telex e Fax							
63.22.42.00	Comunicações Telefones							
63.22.43.00	Comunicações_Outros Gastos_Comunicações							
63.22.61.00	Comissões Intermediários							
63.22.70.00	Publicidade e Propagaanda							
63.23.21.00	Ooutros Custos_Rendas/Alugueres Edificios							
63.23.22.00	Ooutros Custos_Rendas/Alugueres Equipaam.							
63.23.23.00	Ooutros Custos_Rendas/Alugueres Instalações							
63.23.31.00	Ooutros Custos_Seguros_Acident.de Trabalho							
63.23.32.00	Ooutros Custos_Seguros_Ramo Fogo							
63.23.50.00	Artigos de Higiene e Conforto							
63.23.61.00	Segurança e Policlamento							
63.23.81.00	Assistência Técnica_Despesas Alfandegários							
63.23.82.00	Assist.Téc. TxS de Manus.Ench.Armazenaz.							
63.23.83.00	Assist.Téc. O.Desp.Portuár.e Aeroportuário							
63.23.91.00	Pagaamento a Eventuais							
63.23.92.00	Higiene Fumigação e Desinfecção							
63.22.02.00	Outros Serviços de Terceiros Diversos							
63.22.02.00	Assistência Técnica_P/Organ.Operacionais							
63.22.00.00	Outros Custos Provisões_P/Fundo Soc.Trabalh							
63.22.81.00	Outros Custos_Viagens e Estadias Passagens							
63.22.83.00	O.Custos_Viag.Estad_Estad.Transportes Locais							
63.22.84.00	O.Custos_Viag.Estad_Out.Custos de Viagens							
63.22.86.00	Outros Custos Sobrestadias e Fretes Mortos							
63.22.90.00	Outros Custos_Despesas de Representação							
63.23.10.00	O.Custos_Custos de Explor.Cont.Notar.e Registo							
63.23.31.00	Outros Custos Seguros_Seguros de Grupo							
63.23.33.00	Outros Custos Seguros_Ramo Automóvel							
63.23.34.00	Outros Custos Seguros_Ramo Respons.Civvil							
63.23.35.00	Outros Custos Seguros_Ramo Transp.Carga							
63.23.36.00	Outros Custos Seguros_Ramo Roubo							
63.23.37.00	Outros Custos Seguros_Ramo Tempestade							
	<b>SUBTOTALS</b>			0.00	0.00	0.00	0.00	





1SIS-001	Centros custo: real/teórico/desvio	
Status:	14.04.2008	
Páginas:	2	
Solicitado por:	FAO_QUITERIA	
Área contabilidade de cus	PETM	Petromoc, SARL
Exercício	2007	
Do período	1	
Até período	9	
Versão do plano	0	
Centro de custo/grupo	11	DIRECÇÃO RECURSOS HUMANOS
Grupo de classes de custo	63211000..64	Grupo de classes de custo

Centros custo: real/teórico/desvio	Status:	14.04.2008	Página:	2	2
Centro de custos/Grp:11	DIRECÇÃO RECURSOS HUMANOS		Coluna:	1	6
Responsável:					
Período do relatório:	1	até	9	2007	

Classes de custo	Csts.reais	Csts.teór.	Desv. (abs)	Desvio (%)
63212000 F.S.-Electricidad	111.11		111.11	
63213000 FS-Combustiveis		175,186.83	175,186.83-	100.00-
63213100 FS-Combustiv-Gaso	19,201.84		19,201.84	
63213200 FS-Combt-RestComb	256,041.92		256,041.92	
63214000 FS-F&U-DesgRapido		906.03	906.03-	100.00-
63215010 FS-MatManRepConst	6,904.90	23,765.45	16,860.55-	70.95-
63215020 FS-MatManRepEq	127,820.81	50,250.01	77,570.80	154.37
63215030 M.MRep-OtMeiosBas		640.75	640.75-	100.00-
63216100 FS-MatEscr-Tipogr		6,174.01	6,174.01-	100.00-
63216200 FS-ConsumivInform	3,314.00	21,668.11	18,354.11-	84.71-
63216300 FS-Cons.Reprod.Do	328.21		328.21	
63216400 FS-Out.Mat.Escrtó	22,964.65	30,235.57	7,270.92-	24.05-
63217000 FS-LivrosDoc.Tecn	9,814.99	8,672.53	1,142.46	13.17
63218100 FS-Artigos p Ofer	105,695.58	5,808.73	99,886.85	1,719.60
63219100 FS-MatSegurança	1,709.40		1,709.40	
63219400 FS-Div-ArtgsActiv	868,531.95	43,827.73	824,704.22	1,881.70
63220000 FST-OutFornTercei	22,507.35	7,032.35	15,475.00	220.05
63220100 Ser.T-A.Tec-Org.A	83,392.00	169,945.47	86,553.47-	50.93-
63220600 Ser.T-A.Tec-O.Av.		114,364.83	114,364.83-	100.00-
63220700 FS-ApoioSist.Info		103,805.64	103,805.64-	100.00-
63221100 Serv.T.Man.Const.		19,950.86	19,950.86-	100.00-
63221200 Ser.T-Manut-Equip	88.20		88.20	

63221300	Ser. T-Manut-O.M.B	44,100.00	57,335.29	13,235.29-	23.08-
63221400	FS-ManRep-Eq. Tran	61,175.72	37,248.76	23,926.96	64.24
63222200	Ser. T-Tran-Rodov		3,512.45	3,512.45-	100.00-
63222400	Ser. T-Tran-Aereo				
63224100	Ser. T-Com-Telex/F	3,323.90	7,765.52	4,441.62-	57.20-
63224110	FS-Com-Telex Fax-	677.95		677.95	
63224210	FS-Com.-TLF Fixos		647.55	647.55-	100.00-
63224220	FS-Com.-TLFCelula	66,836.80	64,057.49	2,779.31	4.34
63224300	Ser. T-Com-O.Ga.Co	37,953.58		37,953.58	
63227000	Ser. T-Publi. Propa	65,003.00	207,879.21	142,876.21-	68.73-
63228100	FS-Viagens-Passag	378,730.66	441,490.44	62,759.78-	14.22-
63228200	FS-Viagens-Alim/A	226,553.24	507,660.23	281,106.99-	55.37-
63228300	FS-Viagens-Transp	1,600.00	1,068.81	531.19	49.70
63228400	FS-OutrosCustoVia	11,993.41	13,727.28	1,733.87-	12.63-
63228600	FS-SobrestadiasFr	635.90		635.90	
63229000	FS-Representação		3,673.44	3,673.44-	100.00-
63231000	FS-Contenc.Notari		22,034.64	22,034.64-	100.00-
63232300	FS-Aluquer Instal	17,680.00		17,680.00	
63233200	FS-Eq. Leasing				
63233300	FS-SeguroAutomove		1,064.37	1,064.37-	100.00-
63233400	FS-Respons.Civil	18,745.76	26,250.12	7,504.36-	28.59-
63235000	For. T-Div-Art.H.C	2,441.30	3,750.00	1,308.70-	34.90-
63236100	Ser. T-O.S.T.-Seg/				
63237100	FS-FormaçãoTrab	478,429.50	1,657,115.65	1,178,686.15-	71.13-
63237200	FS-Semin/Conf	62,878.00	17,426.18	45,451.82	260.82
63238300	Ser. T-D.Port-O.D.	200.00	1,500.00	1,300.00-	86.67-
63239300	Ser. T-O.S.T.-Dive	5,186.42	27,000.00	21,813.58-	80.79-
64500000	Impo.Tx-Taxa Auta	17,920.00	26,250.00	8,330.00-	31.73-
64700000	Impo.Tx-Cont. Pred		342.75	342.75-	100.00-
*	Débito	3,030,492.05	3,911,035.08	880,543.03-	22.51-
**	Sobreab./subabsorção	3,030,492.05	3,911,035.08	880,543.03-	22.51-

1SIS-001	Centros custo: real/teórico/desvio	
Status:	14.04.2008	
Páginas:	2	
Solicitado por:	FAO_QUITERIA	
Área contabilidade de cus	PETM	Petromoc, SARL
Exercício	2007	
Do período	1	
Até período	9	
Versão do plano	0	
Centro de custo/grupo	2151	IDO-Operacionais
Grupo de classes de custo	63222200	Ser.T-Tran-Rodov

Centros custo: real/teórico/desvio	Status:	14.04.2008	Página:	2	2
Centro de custos/Grp:2151		IDO-Operacionais	Coluna:	1	6
Responsável:	X				
Período do relatório:	1	até	9	2007	

Classes de custo	Csts.reais	Csts.teór.	Desv.(abs)	Desvio (%)
63222200 Ser.T-Tran-Rodov	11,989,041.00	4,560,000.00	7,429,041.00	162.92
* Débito	11,989,041.00	4,560,000.00	7,429,041.00	162.92
** Sobreab./subabsorção	11,989,041.00	4,560,000.00	7,429,041.00	162.92

1SIS-001	Centros custo: real/teórico/desvio	
Status:	14.04.2008	
Páginas:	2	
Solicitado por:	FAO_QUITERIA	
Área contabilidade de cus	PETM	Petromoc, SARL
Exercício	2007	
Do período	1	
Até período	9	
Versão do plano	0	
Centro de custo/grupo	2141	IDH-Operacionais
Grupo de classes de custo	63222200	Ser.T-Tran-Rodov

Centros custo: real/teórico/desvio	Status:	14.04.2008	Página:	2	2
Centro de custos/Grp:2141	IDH-Operacionais		Coluna:	1	6
Responsável:	X				
Período do relatório:	1	até	9	2007	

Classes de custo	Csts.reais	Csts.teór.	Desv. (abs)	Desvio (%)
63222200 Ser.T-Tran-Rodov	3,423,869.22		3,423,869.22	
* Débito	3,423,869.22		3,423,869.22	
** Sobreab./subabsorção	3,423,869.22		3,423,869.22	

Grupo de relatórios : 8A26 Grupo CtrLucr comparação plano/real  
 Título do relatório : Comparação plano/real sem anul.VNE  
 Área contabilidade de cus : PFM Petromoc, SARL  
 Centro de lucro : 2010..9100  
 Conta : 71111300..71 Conta  
 Contas patrimoniais :  
 Versão do plano :  
 Período do relatório : 0 1 - 9 / 2007 Versão planejado/real

Grupo classes receita/custo	Lançamentos planejados Reporting period	Lançamentos reais	Desvio (absoluto)	Desvio (%)
71111300 Vendas-Prod.D.Pet-GS	574,410,000.00-	454,665,623.15-	119,744,376.85	20.85-
71111400 Vendas-Prod.D.Pet-GP	361,297,500.00-	273,016,107.45-	88,281,392.55	24.43-
71111500 Vendas-Prod.D.Pet-BI	258,390,000.00-	278,873,092.45-	20,483,092.45-	7.93
71111600 Vendas-Prod.D.Pet-GL	2,642,455,200.00-	2,019,453,447.72-	623,001,752.28	23.58-
71111700 Vendas-Prod.D.Pet-FO	32,595,000.00-	12,698,364.00-	19,896,636.00	61.04-
71111800 Vendas-Prod.D.Pet-MD	1,468,500.00-	1,735,866.00-	267,366.00-	18.21
* Conta	3,870,616,200.00-	3,040,442,500.77-	830,173,699.23	21.45-



## QUESTIONÁRIO

- 1- Como é feito o orçamento de Vendas de produto a nível da empresa?
- 2- Existe coordenação entre a divisão de vendas e a de aprovisionamento na elaboração do orçamento de vendas?
- 3- Como é que são orçamentados os custos de transporte, viagens e outros na reposição dos produtos?
- 4- Porquê as vendas não são valorizadas pela divisão de vendas, onde é elaborado o plano de vendas?
- 5- Têm feito controlo para verem se o que foi planeado está sendo atingido e se vai de acordo com as vossas expectativas?
- 6- Existe preocupação em atingir as vendas orçamentadas?
- 7- Qual é a base para atribuição das verbas às direcções?
- 8- Na análise de desvios quais são os limites aceites como normais?
- 9- O orçamento é participativo ou imposto?
- 10- Porquê os custos financeiros referentes à importação de produtos não são considerados como custos adicionais de compras?

1SIS-001	Centros custo: real/teórico/desvio	
Status:	14.04.2008	
Páginas:	2	
Solicitado por:	FAO_QUITERIA	
Área contabilidade de cus	PETM	Petromoc, SARL
Exercício	2007	
Do período	1	
Até período	9	
Versão do plano	0	
Centro de custo/grupo	*	Grupo de centros de custo
Grupo de classes de custo	63222100..63	Grupo de classes de custo

Centros custo: real/teórico/desvio	Status:	14.04.2008	Página:	2	2
Centro de custos/Grp:*	Grupo de centros de custo		Coluna:	1	6
Responsável:	X				
Período do relatório:	1	até	9	2007	

Classes de custo	Csts.reais	Csts.teór.	Desv. (abs)	Desvio (%)
63222100 Ser.T-Tran-Maríti	19,093,761.78	28,619,432.78	9,525,671.00-	33.28-
63222200 Ser.T-Tran-Rodov	62,977,463.73	19,242,526.61	43,734,937.12	227.28
63222300 Ser.T-Tran-Ferrov	1,089,669.19	5,505,755.00	4,416,085.81-	80.21-
* Débito	83,160,894.70	53,367,714.39	29,793,180.31	55.83
** Sobreab./subabsorção	83,160,894.70	53,367,714.39	29,793,180.31	55.83