

BRUNO MANUEL DIEGUES PEREIRA

**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO PLANEAMENTO  
FINANCEIRO DA EMPRESA: O CASO PARTICULAR DA EMPRESA VALE  
DA ROSA**



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA**

2023

BRUNO MANUEL DIEGUES PEREIRA

**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO PLANEAMENTO  
FINANCEIRO DA EMPRESA: O CASO PARTICULAR DA EMPRESA VALE  
DA ROSA**

Relatório de Estágio em Finanças Empresariais

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Professora Doutora Celísia Baptista



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
FACULDADE DE ECONOMIA**

2023

**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE APOIO AO PLANEAMENTO  
FINANCEIRO DA EMPRESA: O CASO PARTICULAR DA EMPRESA VALE  
DA ROSA**

**Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Bruno Manuel Diegues Pereira

.....

(assinatura)

© **Copyright:** Bruno Manuel Diegues Pereira

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos aqueles que, de uma ou de outra forma, cooperaram na elaboração do presente trabalho.

Agradeço, em primeiro lugar, à professora orientadora, a Doutora Celísia Baptista, pois, além da total disponibilidade demonstrada, a ela devo muitos dos conhecimentos adquiridos e que se tornaram indispensáveis para a realização deste estudo.

Quero também salientar e dirigir parte dos meus agradecimentos, aos meus pais e aos meus irmãos, pelo constante incentivo.

Seguidamente, e não menos importante, aliás, talvez seja o agradecimento de maior relevo, à Sociedade Agrícola Vale da Rosa, que se disponibilizou a concretizar o meu estágio de mestrado. A empresa acolheu-me e integrou-me de forma extraordinária. Realço, nesta área, o inextinguível apoio dos meus colegas, sempre prontos para me transmitir os seus conhecimentos sobre o funcionamento de empresa e na tentativa de explicarem as dúvidas que foram surgindo.

De igual forma expresso a minha gratidão ao Dr. Carlos Rodrigues, diretor do Departamento Administrativo Financeiro, da empresa supramencionada, pelo contributo prestado ao longo do estudo, bem como durante a aplicação da entrevista. Pretendo, também, demonstrar o meu apreço à *Controller* Financeira, a Dra. Cláudia Bernardo, pela sua ajuda, colaboração e esclarecimento intensivo. A ambos, reconheço a total disponibilidade, demonstrada durante os inúmeros telefonemas que lhes fiz, a horas impróprias, para esclarecer algumas dúvidas que me surgiram, durante a execução deste relatório.

Quero também registar o meu agradecimento ao Departamento Administrativo Financeiro (DAF), do Vale da Rosa, pois todos eles foram excecionais.

À equipa da Glowside Management (especializada no desenvolvimento de assessoria e consultoria estratégica), nomeadamente às colaboradoras Sara Soares e Mariana Silva, pretendo também deixar o meu profundo agradecimento, pois foram fundamentais no estudo e construção do novo orçamento requerido pela empresa Vale da Rosa.

A todos os meus amigos, expresso também os meus agradecimentos, pelo apoio e disponibilidade que demonstraram ao longo da realização do estágio e durante a elaboração do presente relatório.

## **RESUMO**

Os orçamentos desempenham um papel fulcral nas organizações atuais, enquanto ferramenta de apoio ao planeamento. O tema “orçamentação” tem captado, cada vez mais, a atenção das empresas e do mundo académico, despertando o interesse de múltiplos pesquisadores por ser considerado um tema relevante no meio empresarial.

Este relatório de estágio, no âmbito do Mestrado em Finanças Empresariais da Universidade do Algarve, apresenta um estudo de caso sobre o processo orçamental utilizado pela empresa Vale da Rosa (VDR), sociedade agrícola que produz uvas de mesa, e visa melhorar o conhecimento sobre o mesmo enquanto ferramenta de apoio ao planeamento financeiro das empresas.

Durante o período de realização do estágio a empresa foi sujeita a uma reestruturação do seu modelo orçamental, pelo que houve a necessidade de analisar o orçamento anterior e o orçamento atual.

Este relatório tem como objetivo principal a análise dos orçamentos da empresa VDR e a sua utilização como ferramenta de auxílio ao planeamento financeiro da empresa. Para tal, foram analisados e comparados, os orçamentos de 2021 e 2022 (modelos diferentes), com objetivo de compreender qual dos modelos é mais adequado à realidade da empresa.

Concluindo, considera-se que o novo modelo orçamental é mais eficiente, uma vez que a análise comparativa, de ambos os orçamentos, permitiu verificar que este modelo apresenta resultados mais próximos dos valores inicialmente estimados. Por outro lado, o facto de contar com a colaboração de todos os chefes dos vários departamentos, torna-o menos questionável, pelo que se torna mais adequado à realidade da empresa.

**Palavras-chave:** Planeamento; Planeamento Financeiro; Orçamento.

## **ABSTRACT**

Budgets play a vital role in today's organisations as a tool to support planning. The topic of "budgeting" has increasingly captured the attention of companies and the academic world, arousing the interest of multiple researchers because it is a relevant topic in the business world.

This internship report, as part of the Master's programme in Business Finance at the University of the Algarve, presents a case study on the budgeting process used by the company Vale da Rosa (VDR), an agricultural company that produces table grapes, and aims to improve knowledge of it as a tool to support companies' financial planning.

During the internship, the company underwent a restructuring of its budget model, so there was a need to analyse the previous budget and the current budget.

The main aim of this report is to analyse the budgets of the VDR company and their use as a tool to support the company's financial planning. To this end, the 2021 and 2022 budgets (different models) were analysed and compared in order to understand which of the models is more appropriate to the company's reality.

In conclusion, the new budget model is more efficient, since the comparative analysis of both budgets has shown that this model presents results that are closer to the values initially estimated. On the other hand, the fact that it relies on the collaboration of all the heads of the various departments makes it less questionable and therefore more appropriate to the company's reality.

**Keywords:** Planning; Financial planning; Budget.

## ÍNDICE GERAL

	<b>Pág.</b>
AGRADECIMENTOS .....	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	1
1.1. O Tema .....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Organização do Trabalho.....	3
1.4. Limites da Investigação .....	4
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	6
2.1. O Planeamento .....	6
2.2. O Planeamento Financeiro.....	9
2.3. O Orçamento.....	11
2.4. O Processo Orçamental.....	13
2.5. Tipologias de Orçamentos .....	17
2.5.1. Orçamento incremental.....	18
2.5.2. Orçamento de base zero.....	18
2.5.3. Orçamento contínuo.....	20
2.5.4. Orçamento baseado nas atividades .....	22
2.5.5. Orçamento <i>top-down</i> e orçamento <i>bottom-up</i> .....	23
2.6. O Controlo de Gestão e os Desvios Orçamentais .....	24
2.7. Sistema de Custeio.....	26
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA .....	28
3.1. Técnicas de Recolha de Dados .....	28

3.2. Técnicas de Análise de Dados .....	30
<b>CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E TAREFAS DESEMPENHADAS.....</b>	<b>31</b>
4.1. Caracterização da Organização Acolhedora .....	31
4.2. Atividades e Tarefas Desempenhadas .....	36
<b>CAPÍTULO 5 - RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
5.1. Plano de Negócios .....	37
5.2. Modelo de Custeio .....	40
5.2.1. Calendarização e atividades do modelo de custeio.....	40
5.3. O Antigo Modelo de Orçamento .....	40
5.4. O Novo Modelo de Orçamento.....	42
5.4.1. Tipo novo modelo de orçamento .....	42
5.4.2. Objetivos do novo modelo de orçamento .....	43
5.4.3. Calendarização e atividades do novo modelo de orçamento .....	43
5.4.4. Estrutura do novo modelo de orçamentação.....	45
5.4.5. Apresentação e implementação do novo modelo de orçamentação .....	45
5.4.6. Principais dificuldades na implementação no novo modelo de orçamento ..	46
5.4.7. Análise comparativa dos dois modelos de orçamento .....	47
5.4.8. Principais diferenças entre o antigo e o atual modelo de orçamento.....	52
5.4.9. Vantagens e desvantagens do novo modelo de orçamento.....	53
5.4.10. Principais melhorias introduzidas pelo novo modelo de orçamento .....	54
5.4.11. Sugestões de melhoria do novo modelo de orçamento.....	55
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>57</b>
Referências Bibliográficas .....	60
Anexo 1 – Guião da Entrevista .....	64
Anexo 2 – Conta Orçamento de Exploração ASF 2021 .....	65
Anexo 3 – Conta Orçamento de Exploração UVAL 2021 .....	73

Anexo 4 – Conta Orçamento de Exploração VDR 2021 .....	81
Anexo 5 – Conta Exploração Real Agregada (ASF+UVAL+VDR) 2021 .....	89
Anexo 6 – Conta Orçamento de Exploração Agregada (ASF+UVAL+VDR) 2022.....	97
Anexo 7 – Conta de Exploração Real Agregada (ASF+UVAL+VDR) 2022 .....	105

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Hierarquia de planos .....	8
Figura 2 - Localização da Herdade Vale da Rosa.....	31
Figura 3 - Antigo organograma da empresa .....	44
Figura 4 - Novo organograma da empresa.....	44

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise SWOT da empresa Vale da Rosa .....	39
Tabela 2 - Desvio orçamental 2021 .....	48
Tabela 3 - Desvio orçamental 2022 .....	48

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ABB - *Activity Based Budgeting*

ABC - *Activity Based Costing*

ASF - António Ramos Silvestre Ferreira

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

DAF – Departamento Administrativo e Financeiro

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

OBA - Orçamento Baseado nas Atividades

OBZ – Orçamento de Base Zero

RH – Recursos Humanos

RL - Resultado Líquido

SAP – Software de Gestão

VDR – Vale da Rosa

VPN – *Virtual Private Network*

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

*O orçamento permite definir as metas de receita, despesa, investimento e lucro da empresa, bem como acompanhar o seu desempenho ao longo do tempo.*

Dr. António Silvestre Ferreira

(Diretor geral da empresa Vale da Rosa)

No presente relatório de estágio, para a obtenção do grau de mestre em Finanças Empresariais, são descritas as tarefas desempenhas no Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) da empresa Vale da Rosa – Sociedade Agrícola, Lda., durante o quarto trimestre de 2021, e desenvolve-se a problemática do processo de orçamentação nesta empresa.

### **1.1. O Tema**

O tema do presente trabalho centra-se no processo de orçamentação utilizado pela generalidade das empresas. Neste âmbito, pretende-se compreender o conceito desta ferramenta de gestão e como é que as empresas a utilizam no seu planeamento financeiro.

No sentido de alcançar o objetivo pretendido, foi realizado um Estudo de Caso numa empresa agrícola, sediada no Baixo Alentejo, na qual o candidato à obtenção do grau de mestre realizou o seu estágio curricular.

A escolha do tema decorreu do facto de se considerar que o processo de orçamentação desempenha um papel fulcral no funcionamento das organizações empresariais, indo muito além da esfera financeira das empresas. Efetivamente, as empresas necessitam utilizar este instrumento de gestão de forma eficaz e eficiente, em todas as fases do seu desenvolvimento, criação, implementação, crescimento e maturidade. Sem um modelo orçamental adequado, que seja exequível e adaptado à realidade da empresa, o futuro desta poderá estar seriamente condicionado.

Com o intuito de se realizar um trabalho rigoroso e credível foram traçados alguns objetivos que permitissem desenvolver uma análise criteriosa, imbuída de fundamentos científicos e, desta forma, compreender a importância do tema estudado no funcionamento da empresa.

## **1.2. Objetivos**

O objetivo geral do presente trabalho consiste na análise do processo de orçamentação da empresa Vale da Rosa, pelo que foi analisado o processo de planeamento, execução do orçamento e a sua utilização como instrumento do planeamento financeiro da empresa.

Durante a realização do estágio curricular, a empresa decidiu reestruturar o seu modelo de orçamentação, uma vez que o modelo anteriormente existente era trabalhado, quase exclusivamente, pelo Diretor Financeiro, não existindo contributos consideráveis por parte dos restantes colaboradores da empresa. Neste contexto, foi contratada a empresa Glowside Management, para implementar um novo modelo de orçamento, o qual começou a vigorar no início de 2022.

Perante esta nova realidade, foi necessário reformular os objetivos específicos definidos no início do estágio, os quais passaram a ser:

a) Identificação do tipo de orçamento anteriormente existente na empresa e do novo tipo de orçamento implementado no início do ano civil 2022;

Com este objetivo específico pretende-se saber qual a diferença entre o anterior e o novo orçamento utilizados na empresa.

b) Comparação entre o antigo e o atual orçamento;

Pretende-se fazer uma comparação qualitativa e quantitativa entre ambos os orçamentos.

c) Identificação das principais vantagens e desvantagens do novo modelo utilizado;

Como este objetivo específico pretende-se identificar as vantagens e desvantagens de ambos os tipos de orçamento e perceber qual deles se adequa melhor à realidade da empresa.

d) Eficácia do novo modelo de orçamento utilizado;

Considerou-se pertinente efetuar uma análise comparativa, entre o anterior e o atual orçamento, através dos desvios orçamentais, como o objetivo de avaliar se o novo tipo de orçamento utilizado é mais adequado às necessidades da empresa e perceber qual o seu contributo para o possível sucesso da Vale da Rosa.

e) Apresentação de sugestões para melhoria da metodologia de elaboração do novo orçamento da empresa Vale da Rosa.

Este objetivo específico apenas será concretizado caso se verifiquem diferenças significativas entre os valores orçamentados e os valores alcançados no final da campanha, facto que pressuporia que o tipo de orçamento utilizado seria suscetível de melhorias.

### **1.3. Organização do Trabalho**

O presente relatório encontra-se organizado em seis capítulos.

O primeiro capítulo, a Introdução, descreve a problemática da investigação, as motivações que tiveram na base no tema estudado, a explicação dos objetivos e a sua importância, bem como os limites da investigação.

No segundo capítulo é efetuada a revisão da literatura existente sobre o tema, também conhecida como “Estado da Arte”. Neste capítulo, definem-se os principais conceitos utilizados ao longo do trabalho, tais como: planeamento, planeamento financeiro,

orçamento, processo orçamental, controlo de gestão, desvios orçamentais e sistemas de custeio.

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

O quarto capítulo é dedicado à apresentação da empresa, à descrição do processo orçamental e à importância do orçamento para a gestão da empresa Vale da Rosa.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados e respetiva análise.

No sexto e último capítulo serão apresentados alguns resultados mais relevantes relativos aos resultados obtidos, bem como as principais limitações e sugestões para futuras investigações.

#### **1.4. Limites da Investigação**

Este trabalho deparou-se, para além dos normais limites éticos, epistemológicos e ontológicos, com algumas delimitações temporais.

No que respeita aos limites éticos, o papel do investigador participante exige compromissos com os investigados. O investigador terá que ser íntegro, neutro e manter a responsabilidade ao longo de estudo. Assim, os limites éticos inerentes à condução de uma investigação desta natureza assentam essencialmente no respeito para com todos os sujeitos envolvidos e processos existentes, bem como na honestidade e humildade científicas (Tuckman, 2000). Com base nestas premissas, o investigador, ao iniciar o Estágio Curricular, informou todos os participantes sobre a finalidade e os objetivos do mesmo e salvaguardou os direitos dos colaboradores envolvidos, mediante a garantia da confidencialidade dos dados recolhidos.

Quanto aos limites epistemológicos, estes refletem-se na própria essência da metodologia de investigação participante, enquanto metodologia de resposta a questões imediatas colocadas em contextos específicos. Neste sentido, os dados obtidos, através do presente estudo, não poderão ser generalizados a outros contextos.

Finalmente, no que toca aos limites ontológicos, estes estão relacionados com a forma como os intervenientes no estudo, o percecionam. O facto de o investigador estar consciente das diferenças de interpretação entre investigador, enquanto condutor do estudo, e investigados, como parte dos “objetos do estudo”, levou-o a uma maior consciência da realidade.

No que se refere ao limite temporal, o presente estudo foca-se, quase exclusivamente, na análise do orçamento relativo ao ano civil de 2022. Salienta-se que os dados em análise correspondem ao ano agrícola que teve início nos primeiros dias de novembro de 2021 e terminará nos finais de outubro de 2022. Contudo, a maioria dos dados refletem os resultados relativos à colheita da uva que, normalmente, se inicia na última semana de junho e termina, apenas, por volta dos últimos dias de outubro. Este facto originou que o investigador fosse obrigado a prorrogar o prazo de entrega do seu relatório que, inicialmente, estava previsto para finais do mês de outubro de 2022.

Importa referir que o tema analisado será, também, delimitado, quanto à sua área específica (área financeira), na abordagem da metodologia utilizada na elaboração do orçamento e nos documentos financeiros e logísticos que o suportam, não deixando de refletir, contudo, a integração e a dinâmica de ajustamentos que deverão existir entre o orçamento e o planeamento de médio e de curto prazos.

## **CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo será revista a literatura existente associada ao tema.

Para a realização deste relatório foi feita uma vasta pesquisa bibliográfica, compreendendo livros e artigos científicos referentes à problemática em estudo. Assim, foram utilizadas, entre outros, os conteúdos existentes na *Biblioteca do Conhecimento Online* (B-on) e nas bases de dados da Universidade do Algarve. Para se aceder aos conteúdos atrás mencionados foi utilizado o acesso remoto mediante *Virtual Private Network* (VPN). Alguma bibliografia também foi consultada através do motor de pesquisa *Google* e *Google Scholar*.

Para melhor compreensão deste trabalho, considerou-se útil começar por perceber alguns conceitos relacionados com o tema e com o trabalho desenvolvido no estágio, tais como o planeamento, o planeamento financeiro, o orçamento, controlo orçamental e o sistema de custeio. Por outro lado, importa compreender como estes conceitos se interrelacionam entre si.

### **2.1. O Planeamento**

O desenvolvimento sustentável de uma organização pressupõe que esta estabeleça metas e objetivos concretos e exequíveis, bem como o caminho para os alcançar. As organizações jamais poderão operar sem que concebam um processo que oriente as suas ações para os fins pretendidos. Efetivamente, planejar as suas ações, especialmente quando se situam em ambientes complexos, dinâmicos, voláteis e turbulentos, caracterizados pela incerteza, é um importante passo no caminho do sucesso. No atual contexto, toda a tomada de decisão, que não seja baseada num planeamento credível e numa tentativa de visualização aproximada do futuro, tenderá ao fracasso. A operação com base na improvisação e ao acaso aumenta exponencialmente o risco de cometer erros graves que poderão levar à extinção toda e qualquer organização.

Segundo Taylor (1975), o planeamento é um método que permite à organização otimizar o caminho a seguir para alcançar um determinado objetivo, com o intuito de obter uma maior interação com o cliente. De acordo com o autor, o planeamento é um processo que

analisa uma empresa sobre diversas óticas, direcionando os seus objetivos e monitorizando as suas ações de forma concreta.

O planeamento é um processo utilizado regularmente por todos os gestores, sendo que nas pequenas organizações, devido à sua dimensão, muitas vezes não é aplicado segundo um modelo formal. O planeamento pode ser considerado como a chave da gestão empresarial para as pequenas empresas, grandes corporações, agências governamentais, organizações sem fins lucrativos ou simplesmente para a vida pessoal dos indivíduos (Taylor, Wilkinson & Cheers, 2008).

O planeamento envolve toda a organização e é uma ação que deve ser estratificada em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional.

O planeamento estratégico é desenvolvido a nível institucional e estabelece a ligação entre a organização e o ambiente externo que a envolve. Neste tipo de planeamento, focado no longo prazo, orientado para o futuro, é considerado um período superior a cinco anos. Está direcionado para a “Alta Administração de Topo” e serve como guia a toda a organização, nele é englobado a visão do futuro da organização através de objetivos gerais e planos genéricos. Para Pereira e Franco (1994) o plano estratégico concretiza-se com a escolha da estratégia para a organização, que deve ser sustentável, exequível, aceite pela organização, exibir um grau de complexidade reduzido e assentar em objetivos e ideias simples e passíveis de atingir.

O planeamento tático desenvolve-se a nível intermédio e abrange apenas unidades específicas da organização, é considerado um período temporal de médio prazo entre dois e cinco anos. Este tipo de planeamento estabelece a ligação entre o planeamento estratégico e o planeamento operacional e traduz a execução das estratégias em linhas de ação executáveis. Corresponde à execução dos objetivos definidos no planeamento estratégico de uma área específica e consiste em ações que visam o cumprimento da estratégia geral da empresa.

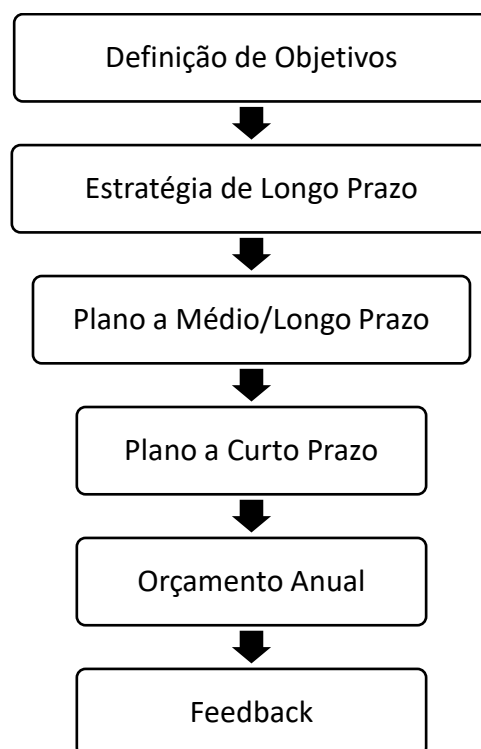
O planeamento operacional é desenvolvido a curto prazo, período até um ano, ao nível operacional da organização e afeta os supervisores. É focalizado na execução de tarefas rotineiras, definição de tarefas, objetivos e resultados bem específicos e de forma individualizada. Ao contrário do planeamento estratégico e tático, que valoriza a eficácia, isto é, em atingir objetivos e resultados, colocando-se a ênfase nos fins, o planeamento

operacional foca-se na eficiência, ou seja, em realizar as tarefas de forma correta com ênfase nos meios.

É nesta fase do planejamento que são desenvolvidos diversos planos operacionais que advêm dos planos táticos e ajudarão na orientação para a tomada de decisão através da definição de um conjunto de ações concretas a realizar.

Para Pereira e Franco (1994) o resultado prático da referida hierarquia é o orçamento anual.

**Figura 1 - Hierarquia de planos**



Fonte: Adaptado de Pereira e Franco (1994: 456)

De acordo com Idalberto Chiavenato (1999) os planos operacionais podem ser agrupados em quatro tipos base: Procedimentos; Programas; Regulamentos; Orçamentos.

Para Jordan, Neves e Rodrigues (2015: 97) o orçamento também assume o papel de instrumento de planejamento: “Quando existe um plano estratégico bem articulado com os orçamentos, o ponto de partida para o processo orçamental de cada centro de responsabilidade é o plano operacional. O plano operacional estabelece os objetivos

definidos no tempo e quantificados, bem como as grandes ações de aplicação da estratégia. Portanto, cada centro de responsabilidade conhece as grandes linhas de orientação para a elaboração do plano anual.” O orçamento pode então ser considerado como um instrumento de planeamento operacional.

## **2.2. O Planeamento Financeiro**

Segundo Gitman (2004), o planeamento financeiro é um aspeto importante da empresa porque constitui uma orientação para que a direção atinja os seus objetivos. O planeamento financeiro abrange toda a empresa, uma vez que o mesmo decorre dos planos de atividade apresentados pelos vários departamentos da empresa e traduz a visão estratégica da empresa.

O planeamento financeiro constitui uma das principais atividades na gestão e nas finanças da empresa, uma vez que identifica as necessidades de financiamento previsionais e o estudo das formas de financiamento que mais se adequam à empresa.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2009: 589), “O planeamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas”.

O planeamento financeiro é uma ferramenta primordial na gestão financeira estratégica das empresas. Por outro lado, desempenha um papel essencial na banca comercial e de investimento, nomeadamente, nas atividades ligadas à concessão de crédito e nas reestruturações financeiras, com a avaliação de empresas e negócios e aumentos de capital.

Para Groppelli e Nikbakht (2002), o planeamento financeiro consiste num processo através do qual se calcula qual o financiamento necessário para se pôr em prática todas as operações de uma empresa e se decide quando deverá ser financiada a necessidade de fundos.

O planeamento financeiro constitui-se como parte integrante de qualquer plano de negócios (*business plan*), o qual é essencial no processo de conceção da empresa, bem como em todos os tipos de reestruturação empresarial.

Nesse aspeto, o plano de negócio funciona como um balizador para a empresa conseguir alcançar os seus objetivos. Através da análise das informações contidas no plano, o administrador consegue perceber com mais clareza quais os procedimentos a desenvolver par atingir os objetivos propostos.

O plano de negócios assume um papel estratégico, uma vez que é considerado uma ferramenta que orienta o gestor na implantação do negócio. Por outro lado, pode indicar potenciais parcerias, esclarecer objetivos, definir metas e acompanhar o crescimento da organização de modo geral.

O plano de negócios, baseado nos objetivos estratégicos da empresa e da sua posição e competitividade, é um plano base fulcral para a estruturação e suporte de uma nova ideia de negócios. Assim, deve focar-se nas linhas essenciais do projeto, definir a afetação dos diferentes tipos de recursos necessários à implementação da ideia e dar resposta aos problemas que possam surgir.

Os vários departamentos da empresa definem as políticas de gestão que farão parte do conjunto de pressupostos do plano financeiro e que se tornarão fundamentais para a elaboração das previsões financeiras e/ou orçamentais.

Deste processo resultam os orçamentos e os documentos financeiros previsionais. Seguidamente deve proceder-se à sua análise e verificar se correspondem aos objetivos inicialmente traçados.

O planeamento financeiro de curto prazo assenta em planos que darão origem aos orçamentos do ano seguinte, devidamente integrados nos objetivos temporais mais dilatados. Esta realidade conduz a que as políticas de exploração, de financiamento e de investimento, a médio prazo, são fatores determinantes a considerar na elaboração do orçamento de exploração e resultados, do orçamento de investimentos e do orçamento financeiro, que por sua vez sustentam a elaboração do orçamento de tesouraria (objetivo financeiro de curto prazo).

O planeamento financeiro de médio prazo integra o de curto prazo, devendo, por isso, fazê-lo de forma articulada, com a finalidade de garantir a sustentação financeira do desenvolvimento da organização como um todo.

### 2.3. O Orçamento

Considerando que o orçamento é uma componente do plano financeiro estratégico e que compreende a previsão de receitas e despesas futuras para a administração de determinado exercício (período de tempo), normalmente, um ano, importa conhecer a origem da palavra.

Segundo Lunkes (2007), a palavra “orçamento” tem a sua origem associada a uma bolsa de tecido denominada *fiscus* e que era utilizada pelos antigos romanos para coletar impostos. Posteriormente, a palavra foi utilizada para dar nomes às bolsas da tesouraria e aos seus respectivos funcionários. Em França, o termo era conhecido como *bougue* ou *bouguete* e, possivelmente, entre os anos 1400 a 1450, o termo *bougett* foi incorporado no vocabulário inglês. Na primeira metade do século XVIII, os planos de despesa do governo eram transportados pelo Primeiro-ministro ao Parlamento numa bolsa grande de couro, a cerimónia era nomeada como “*opening the budget*”. Em 1800, a palavra *budget* foi incorporada no dicionário inglês. Em 1907, Nova Iorque foi a primeira cidade a implementar o Orçamento Público.

De acordo com Cima (2007), o modelo de gestão por meio do orçamento, surgiu na década de 1920, com o objetivo de apoiar os diretores no controlo de custos e fluxos de caixa das grandes unidades de negócios.

De acordo com Johnson e Kaplan (1987), o orçamento tradicional tornou-se, ao longo dos tempos, o principal modelo para as empresas, à medida que as organizações dependem de atividades mais complexas. No mesmo sentido, Jordan *et al.* (2015) referem que o orçamento é uma ferramenta de gestão, de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, uma ferramenta de decisão e de ação.

Atualmente, o orçamento é um dos principais componentes para o controlo. Segundo Horngren, Foster e Datar e (2000), o orçamento é aplicado por mais de 90% das empresas em todo o mundo e é um dos principais instrumentos de gestão.

O orçamento pode ser considerado como uma ferramenta de gestão que permite fazer a previsão das receitas e das despesas para o ano civil seguinte, desta forma, apoia o gestor na tomada de decisões, tendo como finalidade alcançar os objetivos definidos pela

empresa. A sua função principal é ser um sistema de controlo para a gestão (Eckholm & Wallin, 2000).

O orçamento pode ser entendido como um documento formal que engloba todas as ações futuras da empresa, comparadas em termos monetários e físicos. Este instrumento de trabalho define as atividades para um curto horizonte de tempo, normalmente um ano civil. Funciona como um fator motivacional para todos os colaboradores, a fim de concretizar os objetivos propostos. Sendo uma base para o planeamento das atividades da empresa, obriga os gestores a um permanente controlo e monitorização (Vanderbeck, 2010).

Segundo Caiado (2003), o orçamento é um resultado de uma previsão de curto prazo, até 1 ano e é elaborado tendo em conta objetivos atingíveis. Isto é, a orçamentação deve estabelecer objetivos específicos para as operações futuras e comparar, periodicamente, os resultados atuais com os objetivos estabelecidos.

Para Jordan *et al.* (2015: 94), “os orçamentos traduzem, de facto, compromissos por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objetivos, os quais deverão estar claramente expressos nos respetivos planos de ação”.

Umapathy (1987) acredita que o orçamento fornece aos gestores uma maravilhosa oportunidade de rejuvenescer as suas organizações. Segundo o autor, não há outro processo de gestão que traduz declarações de missão qualitativas e estratégias em planos de ação, vincula o curto prazo ao longo prazo, reúne gestores de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes áreas funcionais, e, ao mesmo tempo, fornece continuidade pela pura regularidade do processo.

Libby e Lindsay (2010) realizaram um estudo em empresas sediadas nos Estados Unidos da América e no Canadá, sobre a utilização do orçamento como ferramenta de controlo, tendo chegado à conclusão que a maioria das empresas analisadas irão continuar a utilizar o orçamento para fins de controlo. Estas empresas acreditam que a utilização de orçamentos acrescenta valor e defendem que um bom sistema de orçamento pode levar a níveis mais altos de desempenho das empresas.

Segundo Garrison, Noree e Brewer (2003), os orçamentos coordenam as atividades da organização. Para além da finalidade controladora, que permite à organização perceber

quão próximos estão os seus resultados reais dos valores orçados para um determinado período (Frezatti, 2008), a orçamentação pode ser definida como sendo a medida de um plano de ação futuro a ser seguido no próximo período.

Como sugere Bio (1988), o orçamento permite o desenvolvimento de duas atividades: o planeamento e o controlo. Além do planeamento e controlo, Rickards (2006) considera que o principal papel dos orçamentos é ajudar a implementação da estratégia da organização, pelo que o orçamento deve incorporar os objetivos estratégicos, permitindo o acompanhamento do progresso desses objetivos. Bio (1988) afirma que as informações necessárias para a elaboração do orçamento derivam de fatores internos (receitas e despesas de anos anteriores) e de condições externas (políticas, tendências económicas, concorrência, entre outras) e, ainda, da capacidade da empresa. A informação interna é, normalmente, fornecida pelo departamento de contabilidade, enquanto as questões externas são recolhidas de várias fontes.

Campbell (1985) defende que tanto as técnicas utilizadas (cálculos de despesas previstas), como os aspetos comportamentais (capacidade dos colaboradores) devem ser considerados durante o processo de orçamentação. A componente comportamental não pode ser excluída do processo orçamental. Contudo, cada organização tem uma abordagem diferente sobre esta temática, dependendo da forma como a gestão lida com seus colaboradores.

Bratton e Gold (2007) reforçam que o contributo dos colaboradores e o seu envolvimento dentro dos processos da empresa é benéfico para a organização. Sendo adequado afirmar que uma participação ativa dos gestores e restantes colaboradores no processo orçamental é fundamental, uma vez que os trabalhadores devem estar comprometidos e em sintonia com os ideais tanto dos orçamentos quanto dos objetivos da empresa. Ao escolher uma das abordagens orçamentais tradicionais, a organização é influenciada pela estrutura organizacional, bem como pela complexidade dos procedimentos internos.

#### **2.4. O Processo Orçamental**

Para Drury (2004) o processo orçamental é composto por diversas etapas, sendo elas: preparação e comunicação das linhas de orientação; determinação da variável decisiva

para a empresa; preparação do orçamento de vendas; preparação dos orçamentos por centros de responsabilidade; negociação do orçamento com os níveis hierárquicos superiores; coordenação e revisão dos orçamentos individuais; aceitação do orçamento global e revisão orçamental.

### **i) Preparação e comunicação das linhas de orientação**

Esta fase inicial é ponto de partida para a elaboração do orçamento, é definido pela administração e os gestores, os objetivos, orientações e instruções essenciais. Os gestores são então informados dos objetivos de médio e longo prazo, pela administração, para que todo o processo orçamental seja coerente com a estratégia da empresa.

### **ii) Determinação da variável decisiva para a empresa**

Nesta fase, a administração determina a variável decisiva que será o ponto de partida para o orçamento anual. As organizações tendem a adotar o montante de vendas como variável, mas também pode ser eleita como variável a capacidade de produção, quando as vendas previstas superam a capacidade produtiva.

### **iii) Preparação do orçamento de vendas**

Nesta fase é preparado o orçamento de vendas, sendo que o volume e o de *mix* de vendas determinam o nível em que a empresa atua, quando a variável decisiva da empresa são as vendas. Desta forma, o orçamento de vendas pode ser considerado o mais importante do orçamento anual. Contudo, é de difícil elaboração dado que o total das vendas dependente da procura do mercado e fatores económicos externos, como a concorrência e a situação atual da economia.

#### **iv) Preparação dos orçamentos por centros de responsabilidade**

Segundo o autor a preparação do orçamento deve vir dos níveis de hierarquia mais baixos e ser ajustado pelos superiores (*bottom-up*). Assim, há uma maior participação por parte dos gestores, fazendo com que fiquem mais capazes no processo orçamental, além de ser mais provável aceitarem e cumprir os objetivos apresentados.

#### **v) Negociação do orçamento com os níveis hierárquicos superiores**

Os responsáveis pelos diferentes departamentos devem participar de forma ativa na elaboração do orçamento final. Os superiores hierárquicos, de forma a promover a motivação dos seus subordinados devem ter em consideração as propostas dos mesmos, aquando da inclusão de dados no orçamento. Ao longo da escala hierárquica, os orçamentos por centro de responsabilidade devem ser alvo de negociação entre os responsáveis de departamento e respetivos diretores, a fim de harmonizarem as ideias. É importante que nenhuma das partes envolvidas facilite durante a negociação do orçamento, caso contrário, corre-se o risco de serem aprovados orçamentos desadequados, que se tornem inexecutáveis. Os responsáveis devem fugir à tentação de elaborar orçamentos básicos que facilitem a sua aprovação. Os dirigentes de topo devem evitar objetivos muito difíceis, na expectativa que uma abordagem autocrática produza os resultados desejados.

O processo de negociação é de extrema importância na gestão orçamental, podendo determinar a eficácia do orçamento. Quanto maior for o grau de confiança que os gestores consigam estabelecer com os restantes colaboradores, maior será a probabilidade de a negociação produzir melhorias no processo orçamental e na sua futura execução.

#### **vi) Coordenação e revisão dos orçamentos individuais**

Como os vários níveis hierárquicos elaboram os seus próprios orçamentos, torna-se necessário que após a consolidação sejam analisadas as relações entre os vários orçamentos, para que estes apresentem coerência entre si, se tal não se verificar, deve-se proceder às alterações consideradas necessárias. Durante o processo de coordenação, a

contabilização de gastos e lucros, o balanço e os fluxos de caixa devem ser elaborados no sentido de garantirem que todas as partes se ajustam e que se alcança os resultados propostos. Não raras vezes são necessários acertos e modificações ao orçamento original.

### **vii) Aceitação do orçamento global**

O orçamento global anual é o resultado da consolidação de todos os orçamentos, o master budget, que consiste na incorporação de todos os orçamentos, gastos e lucros, balanço e mapa de fluxos de caixa provisionais. Após a sua aprovação, a promoção e a execução do orçamento, passa a ser responsabilidade de cada responsável de departamento, na sua área de atividade.

### **viii) Revisão orçamental**

O processo orçamental está longe de terminar com a aprovação do orçamento, este deverá ser revisto e, se necessário, corrigido, durante todo o ano, num processo contínuo e dinâmico. Periodicamente, os resultados reais obtidos ao longo do ano devem ser comparados com os resultados previstos no orçamento. Esta confrontação de dados deve ser realizada numa base mensal e comunicada a todos os colaboradores envolvidos na sua preparação, de forma a motivá-los. Esta comparação de dados permite aos gestores identificarem as diferenças existentes e analisarem as causas dessas divergências, podendo, desta forma, se necessário, implementarem ações corretivas. Se as diferenças forem resultantes de um orçamento inadequado, ou se as condições atuais forem muito diferentes das previstas, o orçamento deve ser revisto e ajustado. Esta revisão orçamental deverá ser efetuada com recurso a planos operacionais formais para o restante período do ano civil.

Resumidamente, poder-se-á referir que o processo orçamental tem início nos últimos meses do ano anterior àquele a que o orçamento terá aplicação prática, uma vez que todos os departamentos terão que apresentar estimativas de vendas e custos. Na posse desta informação será possível elaborar vários tipos de orçamento e outros documentos (orçamento de investimento, orçamento de exploração, orçamento de tesouraria, orçamento financeiro, demonstração de resultados e balanço provisório).

Para Caiado (2009), o orçamento de investimento engloba rubricas de investimento e custos associados e permite observar as aquisições e/ou venda de ativos ou outros investimentos e as suas depreciações. O orçamento de exploração reflete as receitas e despesas previstas. O orçamento financeiro identifica a origem e a aplicação de fundos previsionais. No orçamento de tesouraria apura-se as diferenças entre os recebimentos e os pagamentos previstos para o período. A demonstração previsional de resultados obtém-se subtraindo às vendas o custo dos produtos vendidos, custos comerciais, administrativos e financeiros. Por último, elabora-se o balanço previsional que é uma peça importante para os gestores tomarem decisões.

Existem vários tipos de metodologias para a execução dos orçamentos, podendo diferir no processo de elaboração e no seu objetivo. Para Churchill (1984) não existe uma metodologia mais correta do que outras, mas sim aquela que é ajustada às necessidades das empresas, cabendo às mesmas selecionar a mais adequada à sua realidade.

## **2.5. Tipologias de Orçamentos**

Conhecem-se vários tipos de orçamentos, sendo os mesmos utilizados em função das características e dos objetivos das empresas, bem como por opção dos seus gestores.

O modelo mais comum, em contexto empresarial, é o chamado “Orçamento Tradicional” que, normalmente, é baseado em dados relativos aos anos anteriores, bem como em outras informações que os gestores detêm. Este tipo de orçamento, adaptado com algumas alterações previstas para o ano seguinte, estima os custos das diversas atividades correntes, faz o planeamento financeiro em paralelo com a elaboração do orçamento, geralmente com pouco envolvimento dos diferentes departamentos. É considerado um modelo rígido que não se enquadra com a atual realidade empresarial e que, por isso, tem vindo a sofrer alterações na forma como os gestores o utilizam.

Além deste tipo de orçamento, apresentam-se em seguidas outras metodologias usualmente seguidas.

### Tipos de orçamentos

- Orçamento incremental

- Orçamento de base zero (OBZ)
- Orçamento contínuo
- Orçamento baseado nas atividades (OBA)
- Orçamento *top-down*
- Orçamento *bottom-up budgeting*

### **2.5.1. Orçamento incremental**

Este tipo de orçamento tem por base o orçamento do ano anterior, sendo elaborado através de dados históricos, ao qual é acrescentada uma percentagem relativa à inflação, deflação ou um valor absoluto.

De acordo com Ferreira *et al.* (2014), o orçamento incremental baseia-se no orçamento do ano anterior, acrescido de uma percentagem relativa à inflação. A elaboração deste orçamento apresenta a vantagem de exigir poucos recursos, tornando-o num processo simples e rápido (Sá, 2017).

Segundo Pidgeon (2010), o orçamento do ano anterior de um departamento é transferido para o próximo orçamento anual, sendo ajustado através de fatores conhecidos, como novos requisitos legislativos, recursos adicionais, desenvolvimento de serviços, inflação antecipada de preços e salários, entre outros.

Jordan *et al.* (2015) referem que muitas empresas têm uma forte tendência para elaborar o orçamento por extrapolação de valores de anos anteriores, tornando-se num processo administrativo e burocrático, invertendo a utilidade como instrumento para atingir os objetivos estratégicos.

### **2.5.2. Orçamento de base zero**

O orçamento de base zero (OBZ) é um método de orçamentação criado na década de setenta, para elaboração do orçamento para o período.

Segundo Flamholtz (1983), o OBZ exige uma justificação detalhada das propostas orçamentais apresentadas por cada gestor, como se as funções organizacionais partissem de uma base zero, ou seja, os orçamentos das despesas previstas para o desenvolvimento das suas funções e projetos são reunidos como se estes se realizassem pela primeira vez, obrigando a uma rutura com o passado. Esta abordagem exige a uma definição dos objetivos dos vários departamentos, bem como a identificação das funções e projetos a desenvolver, de modo a atingir os objetivos. Posteriormente, os objetivos devem ser agrupados em pacotes de decisão que serão hierarquizados segundo uma lógica custo-benefício e submetidos a apreciação por parte da administração, que irá proceder à ordenação dos respetivos pacotes de decisão, em função dos objetivos da organização.

Esta modalidade tem o zero como ponto de partida e é como se fosse planeado pela primeira vez, obrigando a que os gestores justifiquem, meticolosamente, todos os recursos solicitados e todas as despesas que preveem efetuar, sempre que elaboram um novo orçamento. A elaboração do orçamento, para cada ano, é um exercício de planeamento independente, que identifica as atividades fundamentais, possibilitando uma alocação de recursos mais eficiente (Edwards, Hermanson & Maher, 1993).

Os orçamentos de base zero requerem dos gestores uma análise mais profunda de cada rubrica. Este tipo de orçamento foi iniciado, nos EUA, na Texas Instruments, na década de 60 e foi aplicado, por Peter Pyhr, ao setor de recursos humanos. Mais tarde, o governador Jimmy Carter aplicou este método ao orçamento do Estado da Geórgia. No início da década de 70, o método foi generalizado às agências Federais, sendo aplicado às restantes empresas, a partir de 1975. Em 1981, com a eleição de Ronald Regan, este tipo de orçamento foi abandonado a nível Federal. Os resultados obtidos através deste método não produziram redução de custos e o aumento dos papéis foi significativo.

Este tipo de orçamento exige um sistema de planeamento e que os gestores disponham de medidas quantitativas para a avaliação do funcionamento (Caiado, 2003).

De acordo com Caiado (2009), as etapas que integram os procedimentos do orçamento de base-zero são as seguintes:

- i) Identificação das unidades de decisão;
- ii) Fixação das hipóteses de base do planeamento e dos pacotes orçamentais;

- iii) Análise das unidades de decisão e proposta das versões-base e acrescentos;
- iv) Classificação das versões-base e dos acrescentos;
- v) Preparação dos orçamentos definitivos;
- vi) Controlo de resultados.

Contudo, o OBZ pode ser difícil de implementar, uma vez que, para além de ser complexo e demorado, coloca em causa a continuidade de eventuais projetos dos gestores. Por outro lado, a ordenação dos pacotes de decisão pode levar a decisões erradas, devido a falhas de informação (Ferreira *et al.*, 2014).

### **2.5.3. Orçamento contínuo**

O orçamento contínuo pressupõe uma atualização constante, acrescentando-se um novo período à medida que o tempo vai passando, sendo elaborado mais que uma vez anualmente. Tem a vantagem de ser mais flexível e realista, uma vez que se adapta constantemente à realidade. Em contrapartida, também exige mais recursos e mais tempo para a sua elaboração (Horngren *et al.*, 2000).

O orçamento contínuo (*rolling budgeting*), segundo Churchill (1984), é um tipo de orçamento constantemente atualizado, através da substituição de períodos mais antigos, por novos períodos, havendo a possibilidade de os restantes serem atualizados. Uma empresa que utilize este tipo de orçamento faz a projeção dos próximos 12 meses independentemente do encerramento do ano civil ou orçamental. Este tipo de orçamento permite uma visão contínua e atualizada do mercado. Uma vantagem do *rolling* é a possibilidade de a empresa identificar rapidamente desafios e oportunidades de mercado e não estar limitada a uma visão de negócio com um prazo específico. O *rolling budgeting* é importante para empresas que trabalham com o mercado externo e fazem a gestão de risco de câmbio. Estas empresas têm necessidade de visualizem a exposição futura em moeda estrangeira. Como uma parte destes contratos são de longo prazo, a revisão contínua da posição do negócio é de grande importância para a tomada de decisões.

As empresas podem optar por fazer um orçamento anual, para o próximo ano, ou optar por um orçamento contínuo, sempre com previsão de nove a doze meses. Este sistema

envolve o orçamento de um trimestre adicional, ao fim de cada trimestre e, seguidamente, adiciona-o ao orçamento existente (Churchill, 1984).

A finalidade desta abordagem é manter as informações atualizadas no contexto em que a empresa se insere, a ocorrência de possíveis eventos não previstos no planeamento e a não concretização de alguma premissa prevista no orçamento e manter o mesmo alinhado à estratégia. Neste contexto, permite aos gestores analisarem a realidade e favorecer a tomada de decisão, por parte dos mesmos, além de manter os colaboradores da empresa motivados a alcançar os objetivos da empresa.

As desvantagens associadas a este modelo centram-se no fato do orçamento contínuo exigir um árduo trabalho, sem que muitas vezes se justifique o que despense tempo e gera custos à empresa.

Segundo Pidgeon (2010), as vantagens potenciais do uso de orçamentos contínuos são as seguintes:

1. Reduzem a incerteza no orçamento, o que é importante em indústrias altamente voláteis, onde os níveis de vendas e os preços podem variar;
2. Os gestores necessitam reavaliar o orçamento com frequência;
3. São orçamentos mais realistas que ajudam a motivar os colaboradores;
4. O planeamento e o controlo são baseados em informações atualizadas que abrangem um período significativo no futuro.

Para o mesmo autor, as desvantagens do orçamento contínuo são:

1. Consome tempo e recursos;
2. Os gestores podem considerar perturbadora a revisão constante dos orçamentos;
3. Atualização contínua pode não ser justificada, quando as alterações não são contínuas.

#### **2.5.4. Orçamento baseado nas atividades**

O orçamento por atividades, ou orçamento baseado em atividades, também chamado de Orçamento ABB (*Activity Based Budgeting*), implica a definição do nível de atividades necessárias em cada função da empresa e estima os recursos que lhes deverão ser atribuídos no período orçamentado. Este modelo foca-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as atividades e os recursos requeridos (Hansen & Torok, 2004).

Orçamento baseado nas atividades, consiste numa outra abordagem contemporânea do orçamento com recurso ao ABC (*Activity Based Costing*) (Kaplan & Cooper 1998).

Este orçamento, baseado nas atividades, permite uma melhor orçamentação dos custos, pois as negociações entre os diferentes níveis de gestão baseiam-se em factos. O ABB teve origem no método ABC (*Activity Based Costing*). Desta forma, este orçamento baseado nas atividades, criado por Kaplan e Cooper (1998), mede os custos para cada atividade específica que a empresa pretende desenvolver e identifica os recursos necessários para a realização das mesmas. Por este facto, a gestão pode tomar decisões baseando-se no comportamento direto dos custos. Neste processo de orçamentação é estimada a produção para o período a orçamentar, em função do volume de vendas esperado, por produto e cliente. Deste modo são calculados os recursos que serão necessários para a procura prevista.

O ABB envolve a definição do nível de atividades necessárias, em cada função da empresa e estima os recursos que lhes devem ser atribuídos no período orçamentado. Esta abordagem concentra-se nas relações causa-efeito entre a procura de bens e serviços e as atividades e recursos requeridos (Ferreira *et al.*, 2014).

De acordo com Sá (2017), o ABB centra-se nas atividades e expressa unidades de orçamentação em termos de custos da atividade. Utilizando este método de orçamento é possível perceber quais as atividades que devem ou não ser mantidas na empresa. Assim, quanto maior a complexidade de um negócio mais útil é o ABB. Todavia, existem algumas desvantagens em utilizar este modelo, tais como: pode ser difícil identificar claramente responsabilidades individuais para as atividades e os custos de conceção e manutenção do ABB podem ultrapassar os seus benefícios.

### **2.5.5. Orçamento *top-down* e orçamento *bottom-up***

Heinle, Ross e Saouma (2014) apresentam o conceito de orçamentos *top-down* e *bottom-up*. Em ambos os tipos de orçamentação, a informação é comunicada entre a chefia de topo e o gestor operacional.

O orçamento *top-down* verifica-se quando a maioria dos desenvolvimentos da gestão orçamental estão a cargo dos gestores de topo, sendo o orçamento imposto aos funcionários de níveis hierárquicos inferiores (Ferreira *et al.*, 2014).

Este método de orçamentação representa uma série de planos e diretrizes globais definidas pela gestão de topo que, posteriormente, é usado pela gestão operacional com vista a desenvolverem os seus orçamentos.

Com este tipo de gestão de topo, fica claro quais as diretrizes para o orçamento. A gestão de topo define as receitas pretendidas, os limites de alguns custos para o ano a orçamentar e o seu cumprimento é da responsabilidade do gestor operacional que fica sem margem para negociação.

Com este modelo de orçamentação o processo de negociação e aprovação é bastante rígido, uma vez que a gestão de topo domina todo o processo sem fazer cedências à gestão operacional.

A gestão *top-down*, ao permitir ao gestor de topo apresentar os seus pontos de vista sobre a organização e o seu ambiente económico, é mais vantajosa em situações de crise económica, pois a elaboração de um bom orçamento exige um nível de gestão acima da gestão operacional. Por outro lado, como não hesitem negociação, o tempo gasto na sua elaboração é menor. No entanto este tipo de gestão pode desmotivar a gestão operacional, pelo facto de não existir negociação (Churchill, 1984).

Segundo Heinle *et al.* (2014), com a tendência para a descentralização, as empresas estão cada vez mais familiarizadas para o modelo de orçamentação *bottom-up*. Este modelo surgiu em oposição ao modelo de orçamentação *top-down*.

Segundo Ferreira *et al.* (2014), o orçamento *bottom-up* verifica-se quando a elaboração do orçamento conta com a participação ativa de todos os trabalhadores afetados.

No modelo *bottom-up*, durante a fase de preparação do orçamento, a gestão de topo não dá diretrizes específicas. Neste caso, não são impostas restrições sobre a orçamentação, por este motivo a gestão operacional tem a liberdade de apresentar a sua proposta de orçamento. Como consequência desta flexibilidade, a interação entre a gestão de topo e a gestão operacional é facilitada através de reuniões de negociação e discussões durante a elaboração do processo orçamental.

Este processo costuma ser demorado, pois pressupõe uma fase de negociação. O orçamento final reflete uma mistura de opiniões da gestão de topo e da gestão operacional, havendo cedências de ambas as partes. O estilo *bottom-up* utiliza o conhecimento detalhado da gestão operacional acerca do negócio, pois têm verdadeira noção das atividades do dia a dia, dado que operam no terreno, apercebendo-se das fraquezas e das oportunidades do negócio assim como dos recursos da organização (Churchill, 1984).

Heinle *et al.* (2014), no seu estudo, demonstram que o orçamento *top-down* acarreta menores custos que o *bottom-up*. Quando existem baixos níveis de assimetria informativa, a chefia de topo prefere o orçamento com comunicação vertical *top-down*.

Na prática uma grande parte dos orçamentos são uma mistura de orçamentos *top-down* e *bottom-up*.

## **2.6. O Controlo de Gestão e os Desvios Orçamentais**

“O controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados” (Jordan *et al.*, 2015).

O controlo orçamental pode ser definido como um instrumento de gestão utilizado para acompanhar o desempenho da empresa, ao longo do tempo e a evolução do orçamento anual. Este instrumento de gestão também permite comparar as previsões efetuadas no orçamento anual com os resultados reais obtidos pela empresa e, desta forma, poder proceder-se às devidas correções.

O controlo orçamental tem por base a informação contabilística e observa a evolução dos resultados económico-financeiros. Permite acompanhar os objetivos traçados e os respetivos meios para os atingir, estando estes definidos no plano e no orçamento. Na

ausência de controlo, o processo de planeamento e orçamentação seria limitado e pouco eficaz.

Segundo Jordan *et al.* (2015), o controlo orçamental define-se como “um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo de gestão orçamental”. Para estes autores, este é um instrumento que analisa os desvios no sentido de ajudar os gestores nas suas tomadas de decisão.

Após definido o orçamento de uma organização, para um determinado ano, é necessário esperar pelo desenrolar da atividade, durante esse ano, para que seja possível identificar possíveis desvios entre o inicialmente previsto/estimado e os resultados finais obtidos. A estas diferenças é dado o nome de desvios orçamentais, que são calculados pela diferença entre valores reais e os valores orçamentados, podendo ser favoráveis ou desfavoráveis, conforme o respetivo sinal e a natureza do que se está a calcular.

Estes desvios constituem um meio de avaliação de desempenho dos departamentos e da organização num todo, apoiando a tomada de decisão, sempre que ocorra a necessidade de escolher e aplicar medidas corretivas, com o objetivo de minimizar ou eliminar os desvios.

As ações corretivas são escolhidas de acordo com o tipo de desvio verificado e com o apuramento da responsabilidade do mesmo. No entanto, estas ações não devem ser encaradas, por parte dos gestores, com um carácter sancionatório, pelo contrário, deverão ser vistas como um meio de apoio aos gestores, na obtenção dos objetivos previstos e da estratégia da organização.

Os gestores só podem ser responsabilizados por um desvio quando detenham o poder de o influenciar. Por exemplo, o gestor de vendas só pode ser responsabilizado por um desvio na quota de mercado e não pela diminuição da procura no mercado.

Para que um sistema de controlo orçamental possa ser eficaz, terá que associar cada desvio à sua causa e responsabilizar os departamentos de acordo com o que cada um controla. Após analisar as causas e responsabilidades, deve verificar-se qual a alteração na previsão anual anteriormente elaborada e explicar os desvios ocorridos. Contudo, os desvios só deverão ser estudados caso sejam superiores a um valor pré-definido pela

organização. Desta forma, apenas os desvios que possam ter um impacto significativo devem ser avaliados.

## **2.7. Sistema de Custeio**

O modelo de orçamentação da empresa Vale da Rosa tem por base o sistema de custeio desenvolvido pela empresa consultora Glowside. Neste contexto, considerou-se relevante compreender este conceito.

Segundo Horngren, Foster e Datar (2000), os sistemas de custeio referem-se a métodos e sistemas utilizados, em contabilidade de custos, para alocar, acumular e atribuir custos a produtos, serviços ou atividades de uma organização. Esses sistemas são projetados para determinar o custo total associado à produção e, desta forma, fornecer informações cruciais para a tomada de decisões e controlo financeiro. Os sistemas de custeio variam desde abordagens tradicionais, que consideram custos diretos e indiretos, até métodos mais avançados, como o custeio baseado em atividades (ABC), que tem em conta o consumo de atividades e recursos. A escolha do sistema de custeio pode ter impacto significativo na forma como uma empresa avalia os seus custos e toma as decisões estratégicas.

Para Bornia (2002), existem duas perspetivas para analisar os sistemas de custeio:

### **1. Quanto ao princípio**

O princípio tem a ver como os objetivos do sistema, quais as informações que deveriam ser fornecidas e se a informação obtida é apropriada às necessidades das empresas.

### **2. Quanto ao método**

O método está relacionado com a forma em que os dados são processados, para a obtenção de informações, ou seja, como a informação é obtida.

Segundo este autor, de forma genérica, os princípios estão interligados aos objetivos dos sistemas de custeio e auxiliam as organizações na contabilidade de custos, no controlo e na tomada de decisão.

Para Horngren, Foster e Datar (2000), a construção de um sistema de custeio começa basicamente com a escolha dos objetos de custeio e a identificação dos recursos económicos que com ele se relacionam direta e indiretamente.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

*“As teorias e os métodos de uma qualquer ciência, constroem o seu objeto”*

(Bourdieu *et al.*, 1999)

Considerou-se que, face às características muito particulares da empresa em estudo, o Estudo de Caso seria a metodologia mais adequada, uma vez que este método enquadrar-se numa abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para recolha de dados na área de estudos organizacionais.

O estudo de caso (Yin, 2003) está dividido em três categorias: exploratório, descritivo e explicativo.

O estudo exploratório tem como objetivo a descoberta, utilizando técnicas de pesquisa. O descritivo tem como objetivo observar, registar e analisar o que está a ser objeto de estudo. O explicativo regista os factos, analisa, identifica e explica os acontecimentos.

Neste contexto, optou-se por fazer um estudo de caso utilizando, conjuntamente, uma metodologia descritiva e explicativa à empresa em estudo. Assim, pretendeu-se através do método descritivo, observar e analisar os dois orçamentos (anterior e atual) e, através da metodologia explicativa, identificar e explicar os resultados obtidos.

### **3.1. Técnicas de Recolha de Dados**

Um trabalho desta natureza, tendo em vista a temática em estudo e a dimensão da empresa, poderia pressupor uma mistura das abordagens qualitativa e quantitativa, com o objetivo de se obter uma maior riqueza de informação. Contudo, por limitação temporal, decidiu-se priorizar a abordagem qualitativa, uma vez que um dos objetivos deste estudo é a descrição e explicação do fenómeno estudado. Efetivamente, o fenómeno em análise permite-nos um estudo intensivo, em profundidade e global, de forma a adquirir-se uma compreensão mais íntima da realidade.

Assim foram empregues as técnicas a seguir apresentadas:

### Observação documental

É uma técnica de extrema importância na realização de qualquer trabalho. É ela que nos facultas as primeiras informações sobre o fenómeno estudado. Os elementos bibliográficos recolhidos permitem situar o investigador perante a realidade estudada. Através da observação documental, obtêm-se os conceitos indispensáveis para enquadrar, um fenómeno em análise, no contexto geral da empresa.

### Observação participante

Considerada por uns autores como método, por outros como técnica, a observação participante é, acima de tudo, um instrumento metodológico que consiste num contato prolongado, íntimo e direto do investigador com o objeto de estudo. Esta técnica, prefere-se tratá-la como tal, que teve como grande mentor o antropólogo Bronislaw Malinowski (2009), pressupõe uma observação direta do objeto de estudo, mas significa também uma participação ativa do investigador.

### Entrevista

A entrevista pressupõe uma interação entre o investigador e o detentor da informação. Provavelmente representa para a pesquisa qualitativa um papel semelhante ao desempenhado pelo questionário na pesquisa quantitativa. Contudo, esta técnica é menos rígida, do que o questionário, no que respeito à ordem e formulação das questões. Existe mais espontaneidade nas respostas. Utiliza-se para recolher informações em que o entrevistado tenha dificuldades em responder de forma objetiva. “Nas suas diferentes formas, os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Quivy & Campenhoudt, 1988: 193).

No caso concreto do presente relatório optou-se por entrevistar os dois colaboradores da empresa mais familiarizados com a temática em estudo. Neste âmbito, aplicou-se a

primeira entrevista ao Diretor do DAF, a qual viria, posteriormente, a ser aplicada à *Controller* Financeira. O último entrevistado foi o Diretor Geral da empresa. A ordem da aplicação das entrevistas decorreu da disponibilidade dos três entrevistados. O guião da entrevista consta no anexo 1.

### **3.2. Técnicas de Análise de Dados**

A informação recolhida, através dos métodos atrás indicados, irá ser sujeita a uma análise conteúdo (análise qualitativa). Esta é uma técnica de investigação que, segundo Gil (1991), através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto dos documentos analisados, visa a interpretação dos mesmos.

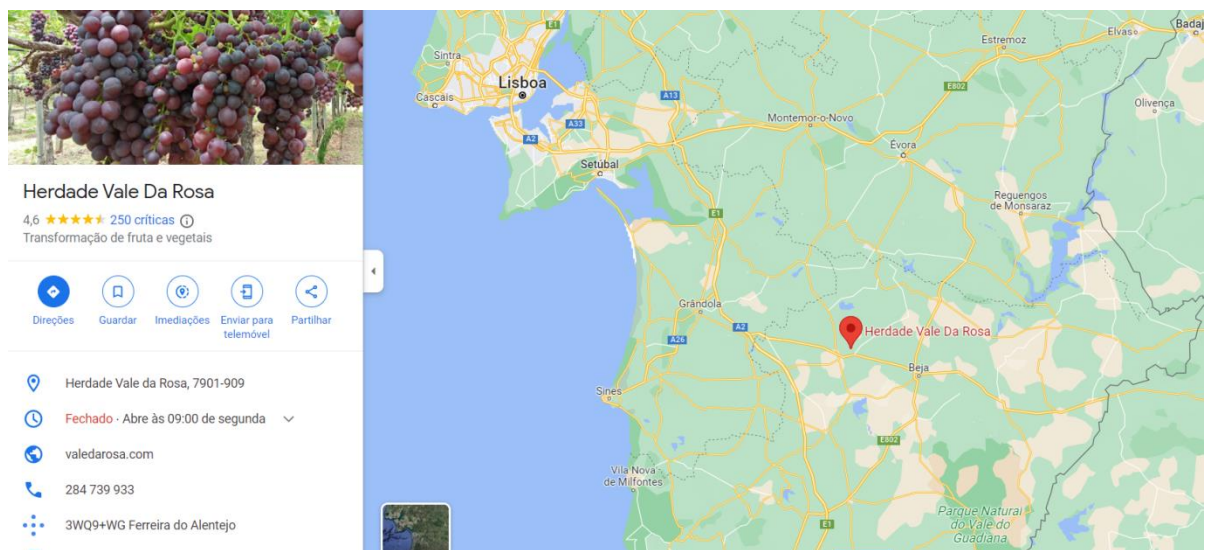
Através da análise de conteúdo os documentos podem ser divididos em unidades cada vez mais pequenas que poderão ser submetidas a tratamento estatístico. A análise de conteúdo converte os dados brutos em dados que nos permitem construir um campo de conhecimento. Quando analisamos determinados documentos devemos incidir a análise naquilo que é visível, ou seja, o conteúdo manifesto. Não interessa o seu conteúdo latente, isto é, aquilo que se pode subentender.

Foram analisados vários documentos internos da empresa, entre outros: Organogramas da empresa; Descritivos de funções; Planos de atividades e Contas de Exploração.

## CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E TAREFAS DESEMPENHADAS

O presente relatório decorre do estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Finanças Empresariais, da Universidade do Algarve, realizado na empresa Vale da Rosa - Sociedade Agrícola, Lda.

**Figura 2 - Localização da Herdade Vale da Rosa**



Fonte: Google Maps

### 4.1. Caracterização da Organização Acolhedora

A empresa Vale da Rosa (VDR), formalmente constituída sob a mesma denominação, a 10 de julho de 2008, com o capital social de 20.000,00 € e sede social na Herdade Vale da Rosa, localizada na União das Freguesias de Alfundão e Peroguarda, concelho de Ferreira do Alentejo, no Baixo Alentejo, apresenta como objeto social o comércio, por grosso, de fruta e de produtos hortícolas, nomeadamente a venda de uvas de mesa.

Localização (Coordenadas GPS - 38°05'22.2"N 8°04'51.1"W)

A Herdade Vale da Rosa, situada entre Ferreira do Alentejo e Beja, a 2,4 Km do Itinerário Principal 8 (IP8) e a cerca de 5 km da sede do concelho, Ferreira do Alentejo, beneficia de uma localização privilegiada, a 30 Km da autoestrada do Sul (A2) e a 80 Km da

fronteira espanhola, facto que permite à VDR colocar a uva, em excelentes condições, em qualquer parte da Europa.

A Herdade Vale da Rosa, para além de albergar as instalações da empresa VDR, é também sede de outras duas entidades, tornando-se, deste modo, sede de três empresas com diferentes estruturas:

(1) António Ramos Silvestre Ferreira (ASF). Empresário em nome individual. Produtor de uva de mesa;

(2) A UVAL - Sociedade por quotas, produtora de uva, cujo empresário em nome individual faz parte da estrutura societária;

(3) Vale da Rosa, Sociedade Agrícola - Sociedade por quotas que se dedica à comercialização de uva de mesa de alta qualidade. Os produtos, adquiridos às duas entidades anteriores, são embalados e revendidos a grandes distribuidores. A empresa adquire também, embora em menor quantidade, uvas à empresa Prazer dos Aromas, Unipessoal, Lda.

A coabitação das três empresas, no mesmo espaço físico, origina que a VDR seja percecionada, na região, erradamente, como sendo proprietária dos bens pertencentes, bem como dos serviços prestados, pela ASF e UVAL.

As três empresas referidas, embora, em termos legais, sejam empresas distintas, identificam-se, todas elas, ao nível da perceção local e mesmo dos próprios proprietários e colaboradores, com a denominação “Vale da Rosa”. Efetivamente, serão poucos os colaboradores das três empresas, com exceção dos quadros das mesmas, e muito menos os residentes locais, que têm conhecimento da existência das empresas ASF e UVAL. Curiosamente a empresa VDR é aquela que tem um menor número de colaboradores, sendo a ASF a que detém a quase totalidade dos colaboradores vinculados. Esta realidade assumiu uma tal dimensão que as diversas empresas, com as quais as três empresas (ASF, UVAL e VDR) mantêm relações institucionais, efetuam os primeiros contactos e, posteriormente, as mais diversas fases das negociações, sempre tendo como referência o nome “Vale da Rosa”, independentemente do nome da empresa em que o produto, ou o serviço, venha a ser faturado. O contrário também se verifica, ou seja, os colaboradores das três empresas laboram sob a designação *Vale da Rosa*. É comum os responsáveis

pelos diversos departamentos efetuarem contactos externos em nome da empresa Vale da Rosa. Exemplificando, o responsável pelo departamento Logístico, quando necessita adquirir combustível para a empresa ASF, contacta o fornecedor de combustíveis local (Carlos Baltazar Furtado Guerreiro, Lda.), em nome da VDR, sem referir que o produto se destina à ASF. Contudo, a empresa de combustíveis, se não lhe forem dadas instruções precisas, sabe que irá emitir a fatura em nome da ASF, pois é esta empresa que consome a quase totalidade dos combustíveis fornecidos. Quando a UVAL necessita de adquirir produtos ou serviços novos, o contacto preliminar é efetuado, uma vez mais, em nome da VDR. Posteriormente, caso se trate da primeira transação comercial com a empresa fornecedora, serão dadas instruções para que o produto, ou serviço, adquirido seja faturado em nome da UVAL.

As três empresas são geridas pelo Sr. Comendador António Silvestre Ferreira que herdou dos seus pais parte da herdade do Pinheiro, situada no concelho de Ferreira do Alentejo. Nos terrenos herdados, que passaram a ter a denominação de herdade Vale da Rosa, o Dr. António Silvestre, como é conhecido na região e no meio empresarial, deu continuidade ao negócio da família (produção de uva de mesa) e construiu as instalações da empresa VDR.

Sob a liderança do Dr. António Silvestre, as três empresas assumem-se líder nacional no setor agroalimentar da produção de uvas de mesa, sendo detentoras de um portefólio único e reconhecido de 13 variedades de uva de elevada e reconhecida qualidade, com particular destaque para a uva de mesa sem grainha.

A Herdade Vale da Rosa nasceu da paixão da Família Silvestre Ferreira, na década de 60, procurando, desde o início, dedicar-se à produção de uva de mesa. O Sr. Comendador António Silvestre Ferreira assumiu o papel do seu pai, na Sociedade, no ano 2000, promovendo a distinção da marca Vale da Rosa.

Foi a grande aposta na qualidade das uvas, acompanhada do investimento na inovação, que permitiram criar condições excecionais do produto, assim como a diferenciação do mesmo.

A empresa ASF foi pioneira na produção de uvas de mesa sem grainha, em Portugal. A boa receção e valorização, por parte do consumidor português, permitiu-lhe fazer chegar o produto a todos os supermercados além dos mercados abastecedores, com uma certa

facilidade. A este propósito, o anterior Diretor do DAF referiu “atrevido-me a salientar esta facilidade de aceitação e reconhecimento da marca, relembro que a uva sem grainha, do Vale da Rosa, já se destacou pela sua presença, durante pelo menos três anos consecutivos, como sobremesa de grandes superfícies de indiscutível impacto no setor gastronómico, como por exemplo, a uva sem grainha foi sobremesa associada ao Happy Meal (do McDonald’s), fazendo também parceria com a Santini e com a Paladin. A experiência da empresa, permitiu a associação, ao capital humano atualmente existente, de um elevado know-how relativo ao processo produtivo, apoiado em dados analíticos recolhidos e tratados internamente”.

Paralelamente ao método de desenvolvimento da marca, foram criadas infraestruturas e preparada toda uma equipa de gestão que se focou no constante tratamento e análise de dados relativos à eficácia das operações.

As três empresas encontram-se em ascendente evolução, conseguindo aumentar de forma considerável a sua produção, o que permite ganhar escala e diluir o impacto dos custos fixos associados à estrutura já existente.

As empresas ASF e UVAL produzem, atualmente, 13 variedades de uva de elevada e reconhecida qualidade, das quais 7 variedades são sem grainha.

As uvas produzidas pela ASF e UVAL são comercializadas pela empresa VDR. A VDR, enquanto *Market Maker*, foi a primeira a introduzir, no setor, a uva sem grainha, em Portugal (*e.g. Sugraone, Sophia, Midnight Beauty, Thompson, Autumn Royal e Crimson*), destacando-se, neste âmbito, não apenas no mercado nacional como também no mercado internacional (*e.g. a Empresa fornece a Marks & Spencer, a maior rede de lojas do Reino Unido*).

De facto, o sucesso transversal da operação e das atividades subjacentes possibilita, à Vale da Rosa, o abastecimento de diferentes segmentos de mercado, potenciando um volume de negócios, internacional, de cerca de 35%, com particular destaque para os mercados do Reino Unido, Holanda, Polónia, Bélgica, Alemanha, França e Suíça.

A visão da VDR assenta no princípio de se posicionar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência como produtora de uva de mesa, em particular de uva sem grainha.

A VDR tem como missão o comércio por grosso de uvas de mesa de alta qualidade, procurando satisfazer as cada vez mais exigentes solicitações de um mercado em permanente evolução e ávido de produtos novos e diferenciados.

A herdade Vale da Rosa, no conjunto das três empresas, chega a ter, no pico da campanha da colheita da uva (julho a setembro), mais de mil colaboradores, realidade que transforma o Vale da Rosa (nome pelo qual é genericamente conhecido o conjunto das três empresas) numa das maiores entidades empregadoras da região. Foi esta dinâmica empresarial e social que esteve na base da escolha da empresa VDR para a realização do estágio curricular.

Segundo o seu diretor geral, o Dr. António Silvestre Ferreira, as empresas têm como objetivo imediato, duplicar a área de produção, atingindo, nos próximos cinco anos, os 600 hectares. A verificar-se esta pretensão, a Herdade Vale da Rosa, antes de 2030, terá mais de 2000 colaboradores.

No ano transato, a empresa VDR comercializou cerca de 5.000 toneladas de uvas de mesa, produzidos nos 280 hectares de vinha, obtendo um volume de negócios de quase 18 milhões euros.

A empresa, em função da sua atividade principal, conseguiu atingir um Resultado Líquido superior a 1,8 milhões euros. Este facto demonstra, só por si, a sustentabilidade e solidez operacional e financeira da VDR.

Embora não se tenha tido acesso ao orçamento para o ano 2023, através do plano de negócios, percebe-se que a empresa prevê atingir, no presente ano, um volume de negócios na ordem dos 22,7 milhões Euros e um resultado líquido de cerca de 2,8 milhões euros.

Salienta-se que a Vale da Rosa não se dedica exclusivamente à aquisição e comercialização de uva de mesa. Efetivamente, na última década tem apostado fortemente no setor do Turismo, tendo criado recentemente a figura do Diretor de Turismo. Contudo, existem outras atividades que começam a ganhar algum relevo na empresa, das quais se destacam: a produção de minhocas; a compra, tratamento e comercialização de amêndoas e produtos relacionados; produção de vinagre, numa parceria com a Paladino; e a produção de passas de uva.

Atualmente, associado ao nome Vale da Rosa, está a decorrer um processo com vista à conceção de uma fundação que terá o nome Fundação Vale da Rosa. Este projeto encontra-se em fase final de reconhecimento.

#### **4.2. Atividades e Tarefas Desempenhadas**

O estagiário, durante o seu estágio, foi integrado no Departamento Administrativo e Financeiro, da empresa Vale da Rosa. Neste departamento desempenhou várias tarefas, sob a supervisão do diretor do departamento. De entre as tarefas desempenhadas destacam-se a leitura e análise dos orçamentos relativos a anos anteriores, o plano de atividades, o sistema de custeio, o plano de negócios e as reconciliações bancárias. Em complemento das tarefas anteriormente descritas, o estagiário apoiou outros colaboradores do DAF na realização das suas tarefas diárias, com especial incidência a *Controller* Financeira, cujo início das suas funções, na empresa, coincidiram com o início do estágio.

Contudo, uma parte considerável do tempo foi passado a consultar diretivas internas sobre a temática do planeamento financeiro e a analisar as mais variadas pastas existentes no DAF.

As tarefas anteriormente descritas foram interrompidas sempre que existiram reuniões departamentais. O Diretor do DAF fez questão que o estagiário o acompanhasse em todas as reuniões em que participou. Foi também comum acompanhar o Diretor do DAF noutras atividades diárias do departamento.

Foi perceptível que o Diretor do DAF privilegiou a aprendizagem do estagiário, em detrimento do seu contributo para as tarefas diárias da empresa.

Sempre que o Diretor do DAF se ausentou da empresa, o estagiário foi supervisionado pela *Controller* Financeira, a qual dedicou muito do seu tempo a explicar as tarefas diárias do departamento.

O estagiário sentiu que foi integrado e aceite, por toda a equipa do DAF, como se se tratasse de um novo colaborador com vínculo contratual à empresa e ficou convicto que não lhe foi negado acesso a qualquer tipo de informação.

## **CAPÍTULO 5 - RESULTADOS**

No presente capítulo apresentam-se os resultados obtidos pelo estagiário através das várias técnicas mencionadas no capítulo 3.

Os primeiros dados disponibilizados pela empresa foram a previsão do plano de negócios de 2021-2031 e a apresentação do modelo de custeio.

### **5.1. Plano de Negócios**

O Plano de Negócios possibilitou ao estagiário conhecer, de forma mais célere, a realidade da empresa.

Através deste plano, foi possível conhecer, para os próximos 10 anos, uma estimativa dos volumes de produção e vendas, bem como os fluxos económicos e financeiros que resultarão dessa atividade.

Como referido no capítulo anterior, há várias gerações que a família Silvestre Ferreira se dedica à produção de uva de mesa. O Comendador António Silvestre Ferreira assumiu, no ano 2000, o projeto que o seu pai iniciou na década de 60, atribuindo-lhe o nome de Vale da Rosa.

A experiência adquirida pela empresa, pioneira na produção de uvas sem grainha em Portugal, permitiu-lhe associar ao capital humano atualmente existente, um elevado *know-how* relativamente ao processo produtivo, apoiado em dados analíticos recolhidos e tratados internamente.

Neste momento, o departamento de produção conta com ferramentas que permitiram evoluir significativamente os níveis de produção, procurando gerir os recursos de forma cada vez mais eficaz.

A grande aposta na qualidade das uvas, aliada ao investimento na inovação, permitiram criar condições excecionais de diferenciação do produto.

Estrategicamente, a empresa apostou fortemente na implementação da marca Vale da Rosa. Fruto desse trabalho e investimento, uma mera *commodity* acabou por ser

reconhecida e valorizada pelo consumidor português, o que permitiu chegar a todos os supermercados para além dos mercados abastecedores.

Existem, neste percurso, provas muito interessantes da aceitação e reconhecimento da marca “Vale da Rosa”, mas talvez seja importante destacar a presença, há já pelo menos três anos, da marca como sobremesa no *Happy Meal* do McDonald’s, bem como a parceria com a Santini (gelados) e com a Paladin (vinagre).

Paralelamente ao processo de desenvolvimento da marca, foram construídas infraestruturas e apetrechada a equipa de gestão.

A Vale da Rosa acredita ter condições de dar um grande salto, aumentando significativamente a produção, que permitirá ganhar escala e diluir o impacto dos custos fixos associados à estrutura já existente.

Prevê-se que o crescimento orgânico da empresa e a evolução para um modelo de gestão com maior enfoque no controlo dos gastos, permitirá à empresa níveis de rentabilidade bastante superiores ao seu histórico.

Mantém-se, no entanto, a orientação estratégica para a criação de valor, ambicionando o crescimento e impacto do negócio para a região.

Sintetizando o que foi atrás referido, apresenta-se uma Análise SWOT à empresa Vale da Rosa. Através desta técnica de planeamento estratégico pode-se identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à atividade da empresa.

**Tabela 1 - Análise SWOT da empresa Vale da Rosa**

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca “Vale da Rosa” reconhecida;</li> <li>• Produto qualidade superior;</li> <li>• <i>Know-how</i> na produção e experiência;</li> <li>• Período alargado de colheita;</li> <li>• Capacidade de refrigeração (exportação);</li> <li>• Embalagens variadas e apelativas</li> <li>• Produto português e natural;</li> <li>• Parcerias estratégicas;</li> <li>• Clientes fidelizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto perecível;</li> <li>• Atividade sazonal;</li> <li>• Oferta muito especializada (um único produto);</li> <li>• Capacidade de produção limitada;</li> <li>• Falta de técnicos especializados em Portugal;</li> <li>• Forte dependência da Distribuição Moderna.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da quota de mercados de produtos de qualidade superior (<i>premium</i>);</li> <li>• Aumento da procura de produtos saudáveis;</li> <li>• Políticas nacionais de incentivo à produção e internacionalização;</li> <li>• Possibilidade de aumento da produção;</li> <li>• Disponibilidade de terrenos de regadio próximos dos armazéns;</li> <li>• Uvas biológicas e outros produtos com a mesma marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de outros concorrentes com maior dimensão na gama de uvas <i>premium</i>;</li> <li>• Requisitos de segurança alimentar muito restritivos;</li> <li>• Catástrofes naturais.</li> </ul>

Fonte: Vale da Rosa

## **5.2. Modelo de Custeio**

O modelo de custeio da empresa, baseado nos dados de 2020, decorreu da necessidade de esta alterar o seu modelo de orçamentação. Neste contexto, foram contratados os serviços da empresa Glowside Management que apresentou o modelo de custeio que viria a ser aprovado e implementado pela empresa, de forma a obter os dados que deram origem ao novo modelo de orçamentação.

O modelo teve os seguintes objetivos:

- 1 - Determinar o custo real do kg de uva, por variedade;
- 2 - Determinar o custo de cada atividade, por cada variedade, por kg;
- 3 - Contribuir para a tomada de decisão estratégica;
- 4 - Construir uma ferramenta flexível e atualizável.

### **5.2.1. Calendarização e atividades do modelo de custeio**

Numa fase inicial foi necessário o entendimento dos *drivers* de custo através da análise da informação existente e em posse da Direção Financeira, bem como os documentos produzidos pelos mesmos. Posteriormente, foram analisados os mapas extraídos do SAP (Software de Gestão) com a informação relativa a produção no campo, colheita, logística e embalagem e vendas.

Seguidamente, a empresa Glowside, começou a estruturação do novo modelo de custeio em Excel. Com este passo concluído foram realizadas reuniões semanais de validação da estrutura e da metodologia a adotar. Por fim, foi apresentada, à administração, o modelo de custeio, em Excel, bem como a aprovação do mesmo.

## **5.3. O Antigo Modelo de Orçamento**

Através da análise efetuada foi possível perceber que o anterior modelo de orçamento utilizado pela empresa objeto de estudo, até 2021, era o chamado “Orçamento

Tradicional”, uma vez que o mesmo se baseava, essencialmente, em dados relativos aos anos anteriores. Esses dados eram “trabalhados”, quase exclusivamente, pelo anterior diretor do DAF, o qual, através da sua longa experiência profissional, introduzia pequenas alterações para o ano seguinte.

O próprio anterior Diretor do DAF considera que “o modelo de orçamento que a empresa utilizou até 2021 foi o modelo de orçamento tradicional”. Acrescentando que “o modelo anterior tinha a desvantagem de apresentar menor detalhe na informação por áreas e setores”.

Este tipo de orçamento, fortemente baseado nos dados dos anos anteriores, estima custos de atividades correntes, elabora o planeamento financeiro em paralelo com a elaboração do orçamento, normalmente com diminuto envolvimento dos restantes diretores. Posteriormente, são introduzidos alguns ajustamentos para o ano seguinte.

Nas palavras da *Controller* Financeira, esta realidade originava que “os valores eram estimados pelo diretor financeiro com base em alguns inputs dos respetivos responsáveis, mas o apuramento total das rubricas era de sua autoria, o que provocava uma desresponsabilização dos responsáveis no que respeitava à justificação dos desvios ocorridos.”

Segundo a *Controller* Financeira o anterior modelo de orçamento não satisfazia as necessidades da empresa. Neste contexto, bem como na sequência da alteração que tinha ocorrido em 2021, no painel do *board* do grupo, foi identificada a necessidade de alteração do modelo de orçamentação, pelos seguintes motivos:

(1) Atribuição da responsabilidade de orçamentação de cada área aos respetivos diretores e/ou responsáveis de área, uma vez que estes valores eram estimados pelo Diretor Financeiro com base em alguns *inputs* dos respetivos responsáveis, mas o apuramento total das rubricas era de sua autoria, o que provocava uma desresponsabilização dos responsáveis no que respeitava à justificação dos desvios ocorridos.

(2) Alguns gastos específicos de produção e/ou apuramento de margem bruta estavam alocados aos custos de estrutura, o que provocava um enviesamento da margem efetiva. Nas palavras da *Controller* Financeira: “Alguns consultores de produção acabam de alguma forma por ter impacto depois no produto final, nós estávamos a considerá-los

nos custos de estrutura e agora estão diretamente ligados à margem bruta. Gastos de conservação da vinha, combustíveis do departamento de produção também”.

(3) A estrutura de contas existente até 2021 era muito detalhada o que dificultava a leitura dos dados.

#### **5.4. O Novo Modelo de Orçamento**

Com base no modelo de custeio foi elaborado um modelo de orçamentação pela empresa Glowside Management.

##### **5.4.1. Tipo novo modelo de orçamento**

Pelos dados observados percebe-se que o novo modelo de orçamento é uma mistura de muitos dos modelos apresentados no capítulo 2, no qual foi apresentado o Estado da Arte.

Verifica-se que o novo modelo de orçamento inclui características de vários modelos de orçamentos anteriormente descritos. Esta consideração é também partilhada pela *Controller* Financeira da empresa. Todavia, através da Observação Participante, bem como da análise dos dados fornecidos pela empresa, considera-se que o novo modelo de orçamento é fortemente baseado em dois modelos, a saber: orçamento por atividades e orçamento *top-down*.

Recorda-se que o Orçamento por Atividades, ou Orçamento Baseado em Atividades, também chamado de Orçamento ABB (*Activity-Based Budgeting*), pressupõe a identificação clara das atividades inerentes a cada função da empresa e prevê os recursos que lhe serão afetos no período orçamentado. O novo modelo, implementado pela VDR, faz das atividades uma das suas principais “ferramentas de trabalho”.

Neste novo modelo, os diretores dos vários departamentos têm um papel fundamental na elaboração do orçamento da empresa, pelo que podemos admitir que é, também, um Orçamento *Top-Down*. Efetivamente, grande parte das decisões tomadas ao nível do processo da gestão orçamental, são tomadas pelos diretores dos diferentes departamentos.

Segundo a *Controller* Financeira, o novo modelo não dispensa a “atribuição da responsabilidade de orçamentação de cada área aos respetivos diretores e/ou responsáveis de área”.

#### **5.4.2. Objetivos do novo modelo de orçamento**

Este novo modelo de orçamento tem como objetivos:

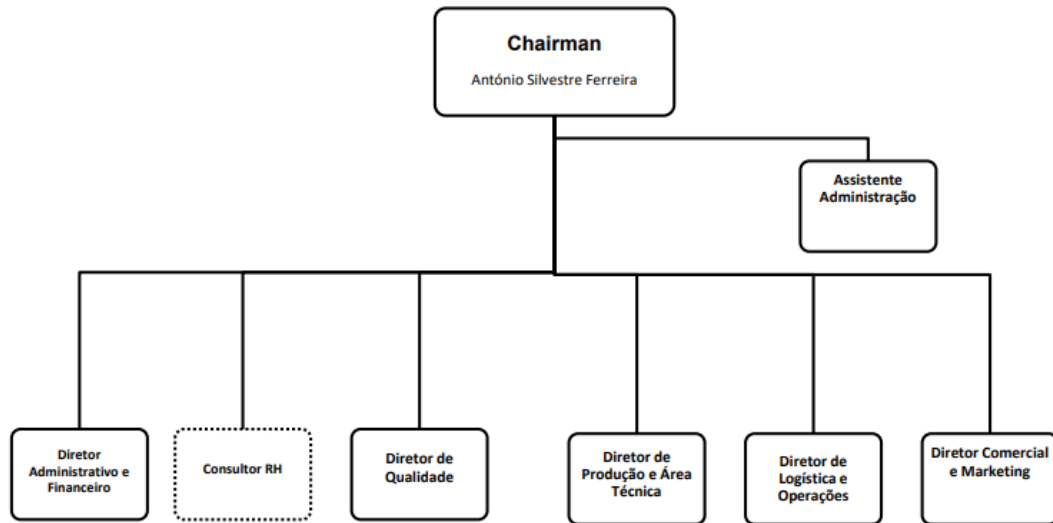
- 1 - Contribuir para o aumento do controlo de custos;
- 2 - Identificar, de forma clara e objetiva, o orçamento disponível para cada direção ou departamento;
- 3 - Responsabilizar cada equipa pelo cumprimento do orçamento.

#### **5.4.3. Calendarização e atividades do novo modelo de orçamento**

À semelhança do modelo de custeio, foram realizadas inicialmente reuniões com os responsáveis de cada departamento para recolha dos *drivers* de orçamentação e entendimentos dos fatores relevantes à implementação deste novo modelo. Os departamentos em causa são: o Departamento Administrativo e Financeiro (DAF), o Departamento Comercial, o Departamento de Produção, o Departamento de Logística, o Departamento de Recursos Humanos e o Departamento de Oficinas e Manutenção.

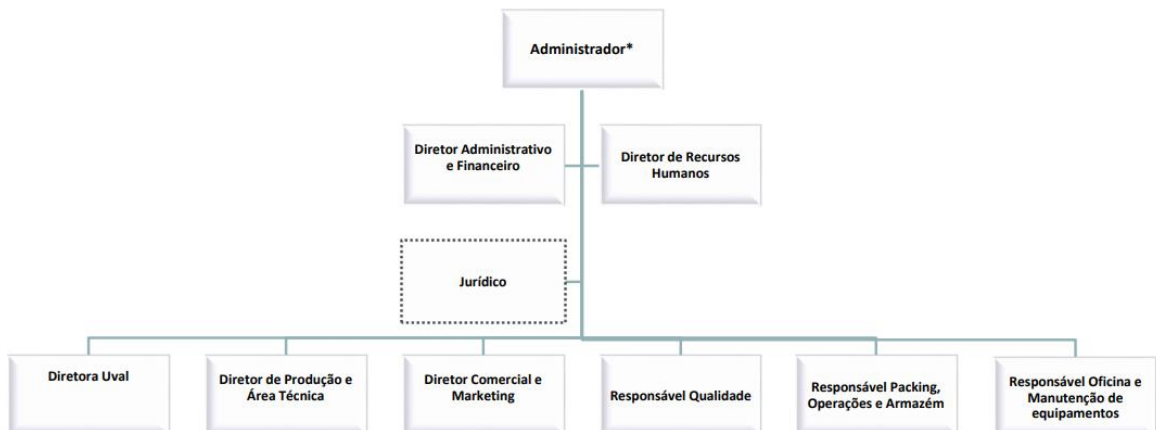
No novo organograma, os departamentos DAF e RH passaram a ter uma maior relevância e a estar mais próximos do administrador. Por outro lado, foi criado o Departamento da Uval e o Departamento de Logística e Operações, deu lugar a dois departamentos, sendo eles o Departamento Packing, Operações e Armazém e o Departamento Oficina e Manutenção de Equipamentos. Todas estas alterações, bem como a contratação da *Controller* Financeira, decorreram do facto da maioria dos diretores de departamento terem percecionado que o modelo anterior não estava a corresponder às expectativas do Diretor Geral da empresa.

**Figura 3 - Antigo organograma da empresa**



Fonte: Vale da Rosa

**Figura 4 - Novo organograma da empresa**



Fonte: Vale da Rosa

Posteriormente, foram analisados os dados existentes em posse do DAF. Para tal, foram analisados os mapas extraídos através do SAP com a informação relativa a produção no campo e colheita. Foram também analisados os documentos produzidos pelo diretor do DAF e interpretação dos mesmos.

Com esta fase concluída foi dado início à estruturação do novo modelo de orçamentação em Excel, bem como reuniões semanais de validação da estrutura e metodologia a adotar com a direção do DAF, produção e logística. Concluídas estas fases, foi apresentado o novo modelo de orçamentação à administração.

Importa referir que durante o estágio curricular o anterior Diretor do DAF apresentou a sua carta de demissão. Este facto representa uma maior relevância, uma vez que este colaborador estava vinculado à empresa há cerca de 18 anos, sendo um dos mais antigos colaboradores e aquele que exercia um cargo de maior relevância junto do Administrador, como se pode constatar pelo novo organograma.

#### **5.4.4. Estrutura do novo modelo de orçamentação**

O novo modelo de orçamentação foi realizado em duas fases distintas.

Fase 1 – Esta fase correspondeu à previsão da produção desenvolvida pelo departamento de produção que resultou numa calendarização de previsão de colheita gerada automaticamente pelo modelo. Com base nesta previsão foi desenvolvido o planeamento de vendas pelo departamento comercial.

Fase 2 – Esta fase contemplou a realização do orçamento por cada chefe de cada departamento, o que resultou em oito orçamentos: orçamento de *packing*, orçamento de produção, orçamento comercial e marketing, orçamento logística, orçamento administração, orçamento de DAF, orçamento de qualidade, orçamento de recursos humanos. A fase 2 incluiu ainda também uma semana para validação do orçamento, esta validação foi realizada pela administração e o diretor financeiro.

#### **5.4.5. Apresentação e implementação do novo modelo de orçamentação**

O novo modelo foi apresentado, no final do mês de março de 2022, à administração da empresa tendo por base os dados fornecidos pelos elementos da equipa do Vale da Rosa. O modelo apresentado viria a ser aprovado, tendo sido implementado a partir de abril desse ano económico. Os elementos da equipa do Vale da Rosa responsáveis pela definição do Orçamento para o ano de 2022 foram os chefes dos diversos departamentos.

#### **5.4.6. Principais dificuldades na implementação no novo modelo de orçamento**

Uma das dificuldades apresentadas pelo anterior Diretor do DAF prende-se com a complexidade da sua implementação, pois segundo o mesmo “todos os departamentos tiveram que participar de forma ativa na elaboração do mesmo”. Contudo acrescenta que foi um processo muito desafiante.

A *Controller* Financeira afirma que as principais dificuldades na execução são exclusivas dos processos internos que estão a ser revistos e implementadas melhorias. Foi também necessário aumentar o nível de detalhe em algumas rubricas, ainda que os números sejam apresentados em rubricas mais gerais, de forma a conseguirmos fazer uma análise mais assertiva.

Para corroborar a sua afirmação defende que “para conseguirmos contabilizar um gasto precisamos de ter a fatura. Internamente a fatura corre pelos vários departamentos e só chega à financeira só depois de aprovada e validada para pagamento. Na realidade devíamos ter a fatura logo assim que o gasto é executado. Ou seja, temos uma requisição, a partir de um momento temos confirmação da receção daquele material devíamos conseguir registar como um gasto na conta de exploração. Porque ele já está efetivado apesar da fatura só chegar daqui a 2 meses ao departamento. Tudo o que são coisas regulares conseguimos especializar, mas coisas mais específicas que andam espalhadas por áreas, o setor financeiro não tem sensibilidade nem informação para especializar esse gasto”.

A análise dos dados disponibilizados pela empresa, permitiu perceber que uma dificuldade evidente prende-se com o facto dos diretores dos diversos departamentos, com exceção do diretor do DAF, não se encontrarem familiarizados com as questões relacionadas com a conceção de orçamentos, nem com os seus métodos, uma vez que não possuem know-how, nesta área concreta, situação que decorre do anterior modelo de orçamento utilizado pela empresa, o qual dispensava, quase em absoluto, a participação destes diretores, na elaboração do orçamento. Esta evidência verifica-se de forma mais visível quando se analisam os vários orçamentos elaborados pelos diferentes departamentos, nos quais se constata que as contas e rubricas utilizadas, não só não apresentam a mesma designação, como estão organizadas de formas distintas.

#### **5.4.7. Análise comparativa dos dois modelos de orçamento**

Para se efetuar uma análise comparativa entre o anterior e o atual modelo de orçamento utilizados na empresa, considerou-se pertinente proceder-se à elaboração de duas tabelas que possibilitassem identificar os desvios orçamentais existentes nos anos de 2021 e 2022. As tabelas resultam dos valores constantes nos orçamentos, bem como dos valores reais apurados, de 2021 e 2022, ambos em anexo (anexos 2 a 7).

**Tabela 2 - Desvio orçamental 2021**

Rubricas	Orçamento para 2021				Real 2021	Desvio 2021	Desvio %
	ASF	UVAL	VDR	Orçamento 2021			
1 - Vendas Líquidas	0,00 €	2 078 514,22 €	13 221 221,81 €	15 299 736,03 €	12 819 082,08 €	-2 480 653,95 €	<b>-19,4%</b>
2 - Custos Pessoal Produção	3 418 096,72 €	1 287 163,30 €	84 562,83 €	4 789 822,85 €	4 823 599,53 €	33 776,68 €	0,7%
3 - Custos Pessoal Packing (*)	1 337 128,72 €	0,00 €	0,00 €	1 337 128,72 €	1 397 080,41 €	59 951,69 €	4,3%
4 - Custos Materiais de Produção	527 760,65 €	345 621,66 €	6 568,86 €	879 951,16 €	853 018,33 €	-26 932,83 €	-3,2%
5 - Departamento Adm Financeiro	91 917,86 €	48 494,37 €	280 133,14 €	420 545,37 €	368 118,10 €	-52 427,27 €	<b>-14,2%</b>
6 - Custos Comerciais e Marketing	44 873,74 €	0,00 €	414 077,90 €	458 951,64 €	765 156,25 €	306 204,61 €	<b>40,0%</b>
7 - EBITDA	-6 358 333,41 €	-328 770,95 €	7 949 238,02 €	1 262 133,66 €	1 292 404,94 €	30 271,28 €	2,3%
8 - RL (Resultado Líquido)	-7 084 735,83 €	-487 725,44 €	7 594 003,07 €	21 541,80 €	51 813,08 €	30 271,28 €	<b>58,4%</b>

(\*) Trabalhadores Agrícolas

**Tabela 3 - Desvio orçamental 2022**

Rubricas	Orçamento para 2022				Real 2022	Desvio 2022	Desvio %
	ASF	UVAL	VDR	Orçamento 2022			
1 - Vendas Líquidas	Orçamentado em conjunto			17 205 371,39 €	17 704 124,76 €	498 753,37 €	2,8%
2 - Custos Pessoal Produção	Orçamentado em conjunto			5 274 197,46 €	5 596 971,72 €	322 774,26 €	5,8%
3 - Custos Pessoal Packing (*)	Orçamentado em conjunto			2 147 160,32 €	2 113 370,73 €	-33 789,59 €	-1,6%
4 - Custos Materiais de Produção	Orçamentado em conjunto			1 074 653,21 €	982 780,73 €	-91 872,47 €	<b>-9,3%</b>
5 - Departamento Adm Financeiro	Orçamentado em conjunto			390 337,26 €	358 472,65 €	-31 864,61 €	<b>-8,9%</b>
6 - Custos Comerciais e Marketing	Orçamentado em conjunto			898 625,15 €	843 408,67 €	-55 216,48 €	-6,5%
7 - EBITDA	Orçamentado em conjunto			3 145 357,07 €	3 921 840,53 €	776 483,46 €	<b>19,8%</b>
8 - RL (Resultado Líquido)	Orçamentado em conjunto			1 466 915,20 €	1 805 423,04 €	338 507,83 €	<b>18,7%</b>

(\*) Trabalhadores Agrícolas

Antes de iniciar-se uma análise aos valores apresentados nas tabelas anteriores, considera-se pertinente referir que os mesmos são resultantes das dificuldades encontradas para fazer uma análise comparativa dos dois modelos de orçamento, uma vez que estes apresentam diferentes agrupamentos de rubricas pelas diversas contas financeiras principais, facto que não permitiu fazer uma análise comparativa direta entre elas, para comparar as divergências existentes entre os valores orçamentados e os valores reais relativos ao ano de 2021.

Como resultado desta dificuldade, decidiu-se fazer as seguintes comparações:

1 – Vendas líquidas (segundo a *Controller* Financeira, a rubrica Vendas, presente no orçamento de exploração de 2021, corresponde às Vendas Líquidas no real de 2021, bem como no orçamento e real de 2022);

2 - Custos Pessoal Produção (conta com rubricas idênticas, apesar destas rubricas terem nomes diferentes). Esta conta resulta da soma das rubricas Pessoal – Estrutura Central e Pessoal – Trabalhadores Agrícolas;

3 - Custos Pessoal Packing. Esta conta advém da soma das rubricas Pessoal – Estrutura Central e Pessoal – Trabalhadores Agrícolas;

4 – Custos Materiais de Produção (neste caso, houve necessidade de retirar a rubrica Manutenção de Quadras, do orçamento de 2021, para ficarem as mesmas rubricas em ambos os orçamentos);

5 – Departamento Administrativo e Financeiro;

6 – Custos Comerciais e Marketing (no orçamento de 2021 estas contas encontram-se separadas, pelo que houve necessidade de juntá-las);

7 e 8 - EBITDA e Resultado Líquido (contas principais que não sofreram alterações nas suas rubricas constituintes).

Para a construção dos quadros acima expostos socorreu-se do nome das contas e rubricas constantes no novo modelo de orçamento. Os valores constantes nos mesmos resultam do tratamento dos dados disponibilizados pelos orçamentos constantes nas contas de exploração.

Como se pode ver nos documentos anexos, os valores orçamentados para o ano 2021 resultam do anterior modelo de orçamento, o qual trabalhava os dados, relativos às três empresas (ASF, UVAL e VDR), de forma separada, enquanto os valores reais, referentes ao ano de 2021, são já apresentados com recurso ao novo modelo de orçamento, que trabalha os dados das três empresas de forma conjunta.

Por outro lado, no anterior orçamento as contas principais incluíam rubricas diferentes, pelo que houve uma necessidade de adaptação dos dados disponibilizados, através da construção das tabelas anteriores, com o objetivo de se fazer uma análise comparativa direta entre ambos os orçamentos.

Como se verificou, para além dos orçamentos terem modelos diferentes, as contas financeiras principais, incluídas nos mesmos, agruparam rubricas distintivas. A título exemplificativo, salienta-se que a conta Custos de Estrutura da Empresa, no modelo de orçamento anterior (2021), contava com as seguintes rubricas: Administração, Departamento de Produção, Departamento Comercial, Recursos Humanos, Marketing, Departamento de Qualidade, Manutenção e Obras - Oficinas, Manutenção e Obras - Armazém, Manutenção e Obras – Manutenção Geral e Departamento Administrativo e Financeiro. Por seu lado, a mesma conta (Custos de Estrutura). No novo modelo de orçamento (2022), inclui apenas as seguintes rubricas: Administração, Administrativo e Financeiro, Recursos Humanos, Sistemas de Informação (nova rubrica) e Outros Custos de Estrutura (nova rubrica).

A rubrica Departamento de Produção que, no orçamento anterior, estava incluída nas contas CMV (Custos das Mercadorias Vendidas) e Custos de Estrutura da Empresa, no novo orçamento, passou a constar apenas na conta CMV, custo mercadorias vendidas, como comprovam os anexos 2 a 7.

À semelhança da rubrica Departamento de Produção, outras rubricas, tais como a rubrica Marketing e a rubrica Qualidade passaram a ser incluídas, no novo orçamento, em contas diferentes.

Pelo exposto, verificamos que as alterações introduzidas pelo novo modelo de orçamento, veio dificultar uma análise comparativa direta e objetiva entre os dois modelos de orçamento.

A *Controller* Financeira refere, sobre esta problemática, que “as principais dificuldades na execução são exclusivas dos processos internos que estão a ser revistos e implementadas melhorias. Foi também necessário aumentar o nível de detalhe em algumas rubricas, ainda que os números sejam apresentados em rubricas mais gerais, de forma a conseguirmos fazer uma análise mais assertiva”. Acrescentado que “nós temos mapping e conseguimos perceber, mas em termos de conceito há coisas que estavam numa rubrica e agora estão noutras, tornando difícil a comparação”.

Analisando os dados constantes nos quadros anteriores, podemos observar que o maior desvio, existente entre os valores orçados e os valores reais obtidos, encontra-se na Conta Resultado Líquido, referente ao ano de 2021, o qual se situa em 58,4%. Esta mesma conta, no ano de 2022, verificou um desvio de 18,7%.

Outro desvio muito considerável encontra-se na conta Custos Comerciais e Marketing, relativa ao ano de 2021, que apresenta uma diferença de 40%. Esta conta, em 2022, sofreu um desvio de apenas 6,5%.

A conta Vendas Líquidas, no ano de 2021, apresenta, também, um desvio considerável, o qual se cifrou em -19,4%. Em 2022, este desvio foi de apenas 2,8%.

Os custos financeiros resultantes do Departamento Administrativo e Financeiro, no ano de 2021, representaram menos 14,2% do que o valor inicialmente orçamentado. No ano de 2022, a diferença entre o valor orçado e o valor real obtido, neste departamento, foi de -8,9%.

No ano de 2022 existe uma diferença acentuada, na conta EBITDA, entre o valor previsto no orçamento e o valor real obtido. Esta divergência é-nos facultada pelo desvio de 19,8% verificado. Por sua vez, esta mesma conta, no ano de 2021, ficou-se por um desvio de 2,3%.

O valor orçamentado em 2022, para a conta Custo Materiais de Produção, também se afastou, de forma evidente, do valor real, atingido no final do ano económico. Esta divergência foi de -9,3%. No ano de 2021, esta conta foi alvo de maior sucesso relativamente ao valor orçado, uma vez que o desvio foi de apenas -3,2%.

Outra constatação que poder-se-á retirar da leitura dos dois quadros anteriores prende-se com o facto da conta que apresenta um maior peso no orçamento da empresa (Vendas

Líquidas), ser uma das que apresentou um maior desvio, no ano de 2021. Efetivamente, verifica-se um desvio absoluto de -2.480.653,95 €, o que corresponde a um desvio relativo de 19,4%, facto de não abona em favor do anterior modelo de orçamento. Todavia, o novo modelo de orçamento também apresentou um desvio elevado no cálculo do valor orçamentado para o EBITDA de 2022, resultando num desvio absoluto de 776.483,46 € (19,8%), valor que, embora sendo positivo, não deixa de mostrar a fragilidade do processo que esteve na base do seu cálculo orçamental.

Com base na análise comparativa entre os dois modelos de orçamento, pode-se afirmar que o novo modelo de orçamento é substancialmente mais eficaz que o anterior modelo, uma vez que a variação entre os valores orçamentados e os valores reais atingidos é menor, neste novo modelo, pelo que, tendo em consideração o objetivo apresentado na alínea *d) eficácia do novo modelo de orçamento utilizado*, considera-se que o novo modelo é mais adequado às necessidades da empresa, tornando-se o seu contributo mais evidente para o sucesso da mesma.

Embora não se enquadre no objetivo desta análise comparativa, verifica-se que o primeiro quadro evidencia um Resultado Líquido orçamentado e real muito baixo, no ano de 2021. Esta constatação é explicada, pela grande maioria dos quadros superiores da empresa, pelo facto das empresas produtoras de uva (ASF e UVAL), nesse ano, terem sido alvo de uma grande remodelação das suas plantações. As duas empresas, principalmente a ASF, procederam a alterações significativas no seu processo produtivo. A ASF retirou a quase totalidade das suas plantações de uva de mesa com grainha e plantou nessas quadras (área de terreno onde estão implantadas as vinhas em forma de pérgola) novas variedades de uva de mesa sem grainha. Este processo, para além de acarretar elevados custos, com a aquisição de novas plantas e em mão de obra, originou uma baixa de produção, uma vez que as vinhas substituídas apesar de estarem a entrar em declínio, uma vez que já tinham ultrapassado os 20 anos de produção, continuavam, ainda, a produzir muita uva, enquanto as novas vinhas apenas começam a produzir no terceiro ano após a sua plantação.

#### **5.4.8. Principais diferenças entre o antigo e o atual modelo de orçamento**

A diferença mais evidente prende-se com o facto de o modelo anterior basear-se quase exclusivamente no modelo tradicional, no qual o Diretor do DAF tinha uma

preponderância quase exclusiva. Contrariamente, o novo modelo, que engloba vários tipos de modelos de orçamento, resulta do contributo de todos os diretores dos vários departamentos existentes na empresa.

A *Controller* Financeira aponta como principais diferenças, as seguintes:

(1) Cada diretor e/ou responsável de área fica responsável pela valorização estimada de cada rubrica e da justificação dos respetivos desvios.

(2) Os resultados da conta de exploração (ano agrícola), em termos de margem e EBITDA, evidenciaram-se mais próximos das contas estatutárias (ano civil/fiscal). As contas estatutárias são as contas oficiais da empresa que são fechadas na contabilidade: balancete, balanço e demonstração de resultados. A contabilidade inclui os meses de janeiro a dezembro, enquanto o Agrícola vai de novembro a outubro, o que origina diferimento de custos que vão para diferentes anos.

Acrescenta que “como havia custos alocados aos fornecimentos e serviços externos e não diretamente à margem bruta quando cruzávamos a margem bruta não ficava perto da conta de exploração. Este ano 2022 já ficámos mais próximos”.

#### **5.4.9. Vantagens e desvantagens do novo modelo de orçamento**

Relativamente às vantagens, o anterior Diretor do DAF defende que “como vantagem, diria maior detalhe ao nível da informação. A meu ver, não existem desvantagens, apenas foi muito mais desafiante e complexo a implementação deste processo”.

Por seu lado, a *Controller* Financeira considera como vantagens, do atual modelo face ao anterior, as seguintes:

(1) Responsabilização dos responsáveis diretos pelos desvios;

(2) Com uma margem operacional mais próxima do real, permite-se a tomada de melhores decisões de gestão em termos negociais e estratégicos.

Apontando como desvantagens:

(1) Dificuldade da leitura e comparação de alguns dados devido à redução do número de rubricas;

(2) Comparação com o histórico devido à mudança de paradigma (situação apenas prevista no ano de transição).

Poder-se-á afirmar que outra desvantagem deste modelo prende-se com o facto de o orçamento ter por base o modelo de custeio em Excel, o qual é muito complexo e demasiado extenso (mais de 30 separadores), tornando o modelo também extenso e complexo, dificultando a sua consulta e análise, colocando a empresa numa situação de dependência face à empresa consultora.

#### **5.4.10. Principais melhorias introduzidas pelo novo modelo de orçamento**

Pelo que foi possível perceber o novo modelo de orçamento apresenta algumas melhorias, tais como:

1 - Definição de centros de responsabilidade orçamental;

2 - Identificação das atividades ou necessidades a incluir e especificar em orçamento, para cada direção/departamento;

3 - Definição de limites orçamentais para cada atividade/necessidade identificada no ponto anterior;

4 - Introdução da noção de cabimentação orçamental;

5 - A análise do cumprimento e percentagem de execução do orçamento previsto para cada área.

A este propósito o anterior Diretor do DAF refere que o novo orçamento é mais eficaz uma vez que apresenta um “maior compromisso de concretização do budget por departamento. Maior rigor na recolha e apresentação dos indicadores de suporte à tomada de decisão, seja ela do foro operacional ou até mesmo estratégico”.

A *Controller* Financeira, à semelhança do anterior Diretor do DAF, também considera o atual modelo de orçamento mais eficaz, referindo que o mesmo permite “apurar uma margem operacional mais próxima do real”.

#### **5.4.11. Sugestões de melhoria do novo modelo de orçamento**

Os dados disponibilizados não permitiram efetuar uma análise objetiva mais profunda ao anterior modelo de orçamentação. Efetivamente os valores orçamentados em 2021 e os valores alcançados no final da campanha, desse mesmo ano, foram apresentados em rubricas distintas. Para além disso, o orçamento para 2021 contemplava as três empresas (ASF, UVAL e VDR) em separado, enquanto o valor real alcançado apresenta o valor total das três empresas. Esta realidade obrigou a que se fizesse uma análise apenas às contas e rubricas principais, através da elaboração de um quadro Excel, no qual foi efetuado o somatório dos valores das três empresas. Todavia, este constrangimento não permitiu uma comparação plena entre os dois tipos de orçamentos.

Neste contexto, e face à inteira disponibilidade demonstrado pelo anterior Diretor Financeiro, bem como pela *Controller* Financeira, considerou-se pertinente apresentar as sugestões de melhoria, para o novo modelo de orçamento, apontadas por estes dois colaboradores.

A *Controller* Financeira refere sobre esta temática:

- (1) A classificação das respetivas despesas está a ser feita pelo Departamento Financeiro, no entanto, deve ser o responsável pela aprovação da despesa a identificar a rubrica a que a mesma respeita;
- (2) As despesas estão a ser registadas aquando do registo da fatura, no entanto são verificados em alguns casos um prazo superior a um mês entre a receção dos materiais e/ou a prestação dos serviços e o respetivo registo da fatura. Estamos a rever o processo de forma a especializar estes consumos de uma forma mais eficaz;
- (3) Transferir a execução do orçamento do Excel para o sistema integrado de apoio à gestão (programa SAP) implementado na empresa, de forma a permitir a visualização do

controlo de execução por parte de todos os responsáveis de uma forma mais autónoma, ou seja, todos os inputs serem introduzidos no SAP e depois toda a gestão neste programa.

O anterior Diretor do DAF, embora mais comedido a este respeito, considera que deverá ser reforçada a articulação entre os diversos departamentos para que seamos mais céleres e ágeis na consolidação do orçamento geral agregado de todos os contributos departamentais.

Considera-se que o novo modelo de orçamento deveria, à semelhança do anterior modelo, apresentar os dados separados pelas três empresas. Não faz qualquer sentido apresentar um orçamento que inclui empresas diferentes. É sabido que as três empresas são percecionadas, em termos informais, como se fossem uma só empresa. Contudo, apesar do Administrador destas empresas ser o mesmo cidadão, todas elas têm natureza e objetivos distintos, sendo entidades diferentes, em termos legais, pelo que se justificaria um orçamento para cada uma delas.

O atual modelo de orçamento dificulta a tomada de decisões, por parte dos quadros superiores, uma vez que se torna extremamente difícil perceber qual das empresas teve maior contributo, positivo ou negativo, para a obtenção dos resultados finais, expressos nas contas económicas ou nas rubricas.

O novo modelo de orçamento poderia, também, contar com uma maior participação de alguns quadros superiores que não são envolvidos na sua conceção, bem como de outros colaboradores. O envolvimento destes colaboradores, não só beneficiava o processo orçamental, pela inclusão de uma maior diversidade de conhecimentos, como motivaria as pessoas, pelo facto de, com a sua participação, se sentirem valorizadas. Por outro lado, o envolvimento dos colaboradores, noutros processos da empresa, aumentaria a sua corresponsabilização.

Os diretores dos diversos departamentos, existentes na empresa, poderiam frequentar cursos, ou outro tipo de atividades, de modo a adquirirem conhecimentos, na área orçamental, que os habilitassem a trabalhar de forma mais efetiva na conceção do orçamento final da empresa. Esta necessidade torna-se mais premente na medida em que o atual DAF iniciou funções em novembro de 2022, vindo de uma empresa ligada a um sector de atividade diferente.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES**

O presente relatório decorre do estágio que teve lugar no Departamento Administrativo e Financeiro, da empresa Vale da Rosa, entre novembro de 2021 e abril de 2022, e tem como objeto de estudo o processo orçamental da empresa.

No início do estágio, a empresa utilizava um modelo de orçamento tradicional que se baseava, essencialmente, em dados relativos aos anos anteriores. O orçamento era elaborado, quase exclusivamente, pelo então Diretor Administrativo e Financeiro, o qual introduzia pequenas alterações para o ano seguinte. Os outros diretores dos diversos departamentos existentes na empresa, bem como os restantes colaboradores, tinham uma participação muito diminuta, ou quase nula, na conceção do orçamento, sendo esta realidade uma das desvantagens do modelo utilizado até 2021. Outra desvantagem decorria do facto do modelo proporcionar um menor detalhe na informação, por áreas e setores de atividades.

Em meados de 2021, a empresa, percebendo que o modelo de orçamento, até então existente, não satisfazia as suas necessidades, decidiu proceder à sua alteração. Neste contexto, contratou os serviços da empresa Glowside Management que concebeu um novo modelo de orçamento.

O novo modelo de orçamento incorporou as características dos vários modelos de orçamentos atualmente conhecidos, em termos teóricos, e passou a contar com a participação efetiva de outros colaboradores da empresa, nomeadamente dos diretores dos diferentes departamentos. Esta terá sido, muito provavelmente, a principal alteração e a que poderá vir a traduzir-se num maior contributo para o sucesso do processo orçamental da empresa.

O modelo atualmente utilizado tem como objetivo, entre outros, proporcionar um maior controlo de custos e identificar, de forma precisa, o orçamento disponível para cada departamento, responsabilizando os diretores dos mesmos pelo cumprimento do orçamento.

Este modelo tem como vantagens permitir a tomadas de decisões de forma mais célere e eficaz, uma vez que a informação disponível é mais detalhada e menos complexa.

Outra vantagem decorre da maior participação dos diretores dos diversos departamentos, bem como de outros quadros, facto que, não só beneficiava o processo orçamental, pela inclusão de uma maior diversidade de conhecimentos, como motiva os diversos colaboradores da empresa, pelo facto de, com a sua participação, se sentirem valorizados. Esta maior participação e envolvimento faz aumentar a responsabilidade de todos os intervenientes no processo.

Referindo-se às vantagens apresentadas pelo atual modelo de orçamento, a *Controller* Financeira defende que “com uma margem operacional mais próxima do real, permite-se a tomada de melhores decisões de gestão em termos negociais e estratégicos”.

Como principal desvantagem poder-se-á apontar o facto deste novo modelo incluir as três empresas no mesmo orçamento, não trabalhando os dados, referentes a cada uma delas, de forma separada, facto que não permite perceber qual o contributo de cada uma das empresas para a obtenção dos resultados finais e, conseqüentes, desvios orçamentais, o que acarreta dificuldades para a tomada de decisões.

Outra desvantagem decorre do facto do novo modelo utilizar contas e rubricas diferentes, situação que não permite efetuar uma comparação com o histórico da empresa. Esta situação tende a atenuar-se com o passar dos anos e terminará quando o histórico da empresa passar a contemplar apenas os anos civis subsequentes a 2022, nos quais foi aplicado o novo modelo de orçamento.

Um dos objetivos apresentado no presente relatório prende-se com a eficácia do novo modelo de orçamento. A análise dos dados disponíveis permite concluir que o novo orçamento é mais eficaz, uma vez que apresenta menores desvios orçamentais. Contudo, torna-se necessário perceber que a análise dos dados disponibilizados contou com a dificuldade acrescida dos valores orçamentados, para o ano de 2021, terem sido introduzidos no anterior modelo de orçamento, sendo que os valores reais, nesse ano, foram processados no novo modelo de orçamento, o qual apresenta contas e rubricas diferentes do anterior modelo.

Sugere-se que o novo modelo de orçamento, à semelhança do anterior modelo, passe a apresentar os dados separados pelas três empresas, uma vez que estas são entidade distintas. Caso esta alteração seja processada, permitirá, aos decisores, analisarem mais rapidamente os dados existentes e perceberem qual das empresas contribui, positiva ou

negativamente, para os resultados obtidos, ficando, desta forma, em melhor posição para decidir rápida e eficazmente.

O novo modelo de orçamento poderia, também, contar com uma maior participação de uma parte considerável dos quadros superiores que não são considerados na sua conceção, bem como de outros colaboradores de nível intermédio. Esta medida contribuiria para o aumento da motivação dos colaboradores e incutiria, nos mesmo, um forte sentido de responsabilidade.

Uma das principais limitações à elaboração do presente relatório foi o facto de, durante o período de estágio, a empresa ter passado por um processo de alteração do seu modelo de orçamentação, facto que obrigou à alteração dos objetivos inicialmente apresentados, pelo que se considerou pertinente prorrogar o prazo de entrega do relatório de modo a incluir a nova realidade da empresa. Por outro lado, salienta-se que a saída do anterior Diretor do Departamento Administrativo e Financeiro dificultou bastante o desenrolar do estágio, uma vez que aquele diretor, para além de desempenhar, na empresa, as funções mais próximas do objeto de estudo, era também o orientador interno do estagiário.

Admite-se que o presente relatório, ao descrever um processo orçamental, verificado num contexto prático, poderá contribuir para alargar o conhecimento existente sobre esta temática e replicar a sua aplicação noutras empresas do setor, cujos processos orçamentais sejam menos desenvolvidos. Acredita-se que o presente estudo, bem como a interação do estagiário com os colaboradores da empresa, ao possibilitar a interceção da componente teórica, introduzida pelo estagiário, com a componente prática, fortemente presente nos processos da empresa, contribuirá significativamente para o desenvolvimento e melhoramento do processo orçamental, na medida em que permitiu aflorar alguns aspetos que, de outra forma, poderiam passar despercebidos, ou terem um menor relevo na conceção dos futuros orçamentos.

A introdução de pressupostos teóricos poderá colmatar algumas dificuldades que a maioria dos diretores departamentais poderão apresentar, decorrente da sua reduzida ação na elaboração dos anteriores orçamentos da empresa.

Espera-se que as conclusões, bem como as sugestões apresentadas, possam, de alguma forma, vir a ser corroboradas por estudos semelhantes, realizados em empresas do mesmo setor de atividade.

## Referências Bibliográficas

- Bio, S. (1988). *Sistemas de informação: um Enfoque Gerencial*, São Paulo: Atlas.
- Bornia, A. (2002). *A Análise Gerencial de Custos – Aplicação em Empresas Modernas*, São Paulo: Bookman.
- Bourdieu, P., Chamboredon, J.C., Passeron, J.C., & Teixeira, G. J. de F. (1999). *A Profissão do Sociólogo: Preliminares Epistemológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Caiado, A. (2003). *Contabilidade de Gestão*, 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Caiado, A. C. P. (2009). *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 5.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Campbell, J. (1985). Budgeting: Is It a Technical or Behavioral Process? *Management Accounting*, February, 66-70.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração dos Novos Tempos*, 2.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Churchill, N.C. (1984). Budgeting choice-planning vs control. *Harvard Business Review*, 62 (4), 150-164.
- CIMA - Chartered Institute of Management Accountants. (2007). *Beyond Budgeting: Topic Gateway Series*, No. 35.
- Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting*, 6th Edition. London: Thomson Business Press.
- Eckholm, B.G., & Wallin, J. (2000). Is the Annual Budget really Dead? *The European Accounting Review*, 9(4), 519-539.
- Edwards, J., Hermanson, R. & Maher, M. (1993), *Principles of Financial & Managerial Accounting*, Revised Edition, Boston: Richard D. Irwin.

- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Flamholtz, E. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting Organizations and Society*, 8, 153-169.
- Frezatti, F. (2008). *Orçamento Empresarial: Planejamento e Controlo Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Garrison, R., Noree, E. & Brewer, P. (2003). *Managerial Accounting*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Gil, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*, 3.<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gitman, L. J. (2004). *Princípios da Administração Financeira*, 10.<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Person Addison Wesley.
- Groppelli, A. A. & Nikbakht, E. (2002). *Administração Financeira*, 2.<sup>a</sup> Edição, São Paulo: Saraiva.
- Hansen, S.C., & Torok, R. (2004), *Implementing Activity-Based Planning and Budgeting*, Fort Worth, TX: CAM-I.
- Heinle, M. S., Ross, N., & Saouma, R. E. (2014). The theory of participative budgeting. *The Accounting Review*, 89 (3), 1025–1050.
- Hornigren, C. T., Foster, G. R. & Datar, S. M., (2000). *Contabilidade de Custos*, 9.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- Johnson, H. T., & Kaplan R. S. (1987). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. *Harvard Business Review*, 68 (7): 22-30.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão ao serviço dos gestores*, 10.<sup>a</sup> edição. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R.S., & Cooper, R. (1998). *Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75.
- Lunkes, J. R. (2007). *Manual de Orçamento*. São Paulo: Atlas Grupo Generations.
- Malinowski, B. (2009). *Uma Teoria Científica da Cultura*. Lisboa: Edições 70.
- Pereira, C. & Franco, V. (1994). *Contabilidade Analítica*, 6.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Rei dos Livros.
- Pidgeon, C. (2010). *Methods of Budgeting*. Research and Library Services Northern Ireland Assembly, Research Paper, 6 (10).
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1988). *Manuel de Investigaçao em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 3 (2), 62-76.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2009). *Administração Financeira: Corporate Finance*. 2.<sup>a</sup> Edição. São Paulo: Atlas.
- Sá, J. P. (2017). *Como elaborar o orçamento de uma empresa*. Bnomics.
- Taylor, B. (1975). Strategies for planning. *Long Range Planning*, 8(4), 27–40.
- Taylor, J., Wilkinson, D., & Cheers, B. (2008). *Working with Communities in Health and Human Services*. Oxford University Press.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigaçao em Educaçao*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Umapathy, S. (1987). *Current Budgeting Practices in US Industry*. The State of the Art, New York: Praeger.
- Vanderbeck, E. J. (2010). *Principles of cost accounting*, 15th Edition, Ohio: SouthWestern Cengage Learning.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## **Anexo 1 – Guião da Entrevista**

Há quantos tempo trabalha na empresa? Quais as suas funções na mesma?

Porque houve a necessidade de mudar o processo de orçamentação anteriormente existente na empresa?

Quais as principais diferenças entre o atual e o anterior orçamento?

Quais são as principais vantagens e desvantagens do atual e do anterior modelo de orçamentação da empresa na sua opinião?

Quais são as principais dificuldades na elaboração e na execução do processo orçamental?

Considera o novo modelo orçamental mais eficaz que o anterior? Justifique

Tem algumas sugestões de melhorias para a metodologia de elaboração do novo orçamento?

## Anexo 2 – Conta Orçamento de Exploração ASF 2021

<b>1 - TOTAL VENDAS E OUTRAS RECEITAS</b>	<b>596 946,66</b>
1.1 - Vendas	0,00
1.2 - Outras Receitas	596 946,66
1.2.1 - Arrendamento Terreno à UVAL	0,00
1.2.2 - Outras culturas	29 661,40
1.2.2.1 - Proveitos	29 661,40
1.2.2.2 - Custos	0,00
1.2.3 - Serviços Packing	450 000,00
1.2.3.1 - Uval	450 000,00
1.2.3.2 - DSF	0,00
1.2.3.3 - HSF	0,00
1.2.4 - Outros Serviços Prestados	117 285,26
1.2.4.1 - Subprodutos e desperdícios	1 517,40
1.2.4.2 - Assistência Técnica	115 767,86
<b>2 - CMV, CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>6 209 381,55</b>
2.1 - Departamento de Produção	4 048 300,42
2.1.1 - Custos Materiais de Produção	595 585,70
2.1.1.1 - Fitofármacos	158 068,82
2.1.1.2 - Adubos	242 290,75
2.1.1.3 - Rega	127 401,08
2.1.1.4 - Manutenção Quadras	67 825,05
2.1.1.5 - Outros	0,00
2.1.2 - Pessoal Produção (Estrutura Central mais campo)	3 418 096,72
2.1.2.1 - Pessoal Produção Estrutura Central	134 912,38
2.1.2.1.1 - Pessoal Produção- Departamento Técnico	134 912,38
2.1.2.1.1.1 - Salários	110 214,34
2.1.2.1.1.2 - Taxa Social Única	20 840,54
2.1.2.1.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	3 857,50
2.1.2.1.1.4 - Outros Custos	0,00
2.1.2.2 - Pessoal Produção Campo	3 283 184,34
2.1.2.2.1 - Pessoal Produção Supervisores	243 442,46
2.1.2.2.1.1 - Salários	196 823,64
2.1.2.2.1.2 - Taxa Social Única	39 729,98
2.1.2.2.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	6 888,83

2.1.2.2.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.1.2.2.2 - Pessoal Produção Campo - Trabalhadores Agrícolas</b>	<b>3 039 741,89</b>
2.1.2.2.2.1 - Salários	1 058 399,90
2.1.2.2.2.2 - Horas extra	26 659,65
2.1.2.2.2.3 - Taxa Social Única	223 114,87
2.1.2.2.2.4 - Compensação	12 389,95
2.1.2.2.2.5 - Seguros Acidentes de Trabalho	50 765,08
2.1.2.2.2.6 - Transporte Pessoal	73 379,30
2.1.2.2.2.7 - Rendas & Alugueres ( Tailandeses )	24 904,83
<b>2.1.2.2.2.8 - Outsourcing:</b>	<b>0,00</b>
2.1.2.2.2.8.1 - salários	1 311 829,57
2.1.2.2.2.8.2 - Horas Extras	125 434,49
2.1.2.2.2.8.3 - Transporte Pessoal	32 339,81
2.1.2.2.2.8.4 - Outros Custos (ex: alojamento)	17 401,60
2.1.2.2.2.9 - Outros Custos	83 122,83
<b>2.1.3 - Departamento de Produção - Outros Custos</b>	<b>34 618,01</b>
<b>2.1.3.1 - Departamento Produção</b>	<b>34 618,01</b>
2.1.3.1.1 - Consultoria	28 134,00
2.1.3.1.2 - Subcontratos	1 479,85
2.1.3.1.3 - Transporte de mercadorias	5 004,16
2.1.3.1.4 - Rendas e alugueres de terrenos	0,00
<b>2.2 - Departamento Comercial</b>	<b>154 967,77</b>
<b>2.2.1 - Administrativos</b>	<b>38 941,55</b>
2.2.1.1 - Salários	31 417,08
2.2.1.2 - Taxa Social Única	6 407,46
2.2.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	1 099,60
2.2.1.4 - Outros Custos	17,41
<b>2.2.5 - Outros Custos Comerciais</b>	<b>116 026,22</b>
2.2.5.1 - Consultoria	0,00
2.2.5.2 - Uva	0,00
2.2.5.2.1 - UVAL	0,00
2.2.5.2.2 - DSF	0,00
2.2.5.2.3 - HSF	0,00
2.2.5.2.4 - ASF	0,00
2.2.5.2.5 - PRAZER DOS AROMAS	0,00
2.2.5.3 - Material embalamento	0,00
2.2.5.4 - Transporte Uva	0,00

2.2.5.5 - Royalties	116 026,22
2.2.5.6 - Seguro de Cobrança (COSEC)	0,00
2.3 - Departamento de Logística	1 942 763,68
2.3.1 - Salários Logística - Administrativos	101 347,61
2.3.1.1 - Salários	81 439,42
2.3.1.2 - Taxa Social Única	17 271,11
2.3.1.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	2 635,41
2.3.1.4 - Outros Custos	1,67
2.3.2 - Salários Logística - Oficina	76 774,79
2.3.2.1 - Salários	61 983,24
2.3.2.2 - Taxa Social Única	12 622,14
2.3.2.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	2 169,41
2.3.2.4 - Outros Custos	0,00
2.3.3 - Salários Logística - Armazém e Manutenção Geral	20 845,59
2.3.3.1 - Salários	16 621,51
2.3.3.2 - Taxa Social Única	3 642,33
2.3.3.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	581,75
2.3.3.4 - Outros Custos	0,00
2.3.4 - Salários Logística - Packing - Supervisores	37 660,58
2.3.4.1 - Salários	30 275,01
2.3.4.2 - Taxa Social Única	6 325,94
2.3.4.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	1 059,63
2.3.4.4 - Outros Custos	0,00
2.3.5 - Salários Logística - Packing - Trabalhadores Agrícolas	1 337 128,72
2.3.5.1 - Salários	189 435,70
2.3.5.2 - Horas extra	25 963,02
2.3.5.3 - Taxa Social Única	38 244,56
2.3.5.4 - Compensação	3 916,98
2.3.5.5 - Seguros Acidentes de Trabalho	39 594,97
2.3.5.6 - Transporte Pessoal	7 127,25
2.3.5.7 - Rendas & Alugueres (Tailandeses)	3 077,37
2.3.5.8 - Outsourcing:	1 029 768,88
2.3.5.8.1 - salários	817 550,27
2.3.5.8.2 - Horas Extras	173 161,12
2.3.5.8.3 - Transporte Pessoal	27 800,01
2.3.5.8.4 - Outros Custos (ex: alojamento)	11 257,48
2.3.5.9 - Outros Custos	0,00

2.3.6 - Logística - Manutenção - Oficina	290 136,37
2.3.6.1 - Custo dos Materiais	197 647,96
2.3.6.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	92 488,41
2.3.7 - Logística - Manutenção - Armazém	0,00
2.3.7.1 - Custo dos Materiais	0,00
2.3.7.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	0,00
2.3.8 - Logística - Manutenção - Manutenção Geral	207,04
2.3.8.1 - Custo dos Materiais	207,04
2.3.8.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	0,00
2.3.9 - Logística - Manutenção - Packing	66 492,68
2.3.9.1 - Custo dos Materiais	8 916,35
2.3.9.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	57 576,33
2.3.9.3 - Outros Custos	0,00
2.3.10 - Logística - Outros Custos	12 170,30
2.3.10.1 - Consultoria	10 100,00
2.3.10.2 - Subcontratos	150,00
2.3.10.3 - Transporte de mercadorias	1 920,30
2.4 - Departamento de Qualidade	63 349,68
2.4.1 - Salários Qualidade - Campo	46 125,15
2.4.1.1 - Salários	33 758,86
2.4.1.2 - Taxa Social Única	6 858,66
2.4.1.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	1 181,56
2.4.1.4 - Outros Custos	4 326,07
2.4.2 - Salários Qualidade - Packing	0,00
2.4.2.1 - Salários	0,00
2.4.2.2 - Taxa Social Única	0,00
2.4.2.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.4.2.4 - Outros Custos	0,00
2.4.4 - Qualidade - Outros Custos	17 224,53
2.4.4.1 - Consultoria	17 214,90
2.4.4.2 - Subcontratos	0,00
2.4.4.3 - Transporte de mercadorias	9,63
<b>3 - MC, MARGEM CONTRIBUIÇÃO BRUTA</b>	<b>-5 612 434,89</b>
4 - Proveitos Suplementares	17 860,00
4.1 - Serviços de Marketing	0,00
4.1.1 - Uval	0,00
4.1.2 - DSF	0,00
4.1.3 - HSF	0,00
4.2 - Serviços Administrativos	17 860,00
4.2.1 - Uval	17 860,00
4.2.2 - DSF	0,00
4.2.3 - HSF	0,00
4.3 - Cedências Intragrupo	0,00

4.3.1 - Uval	0,00
4.3.2 - DSF	0,00
4.3.3 - HSF	0,00
<b>4.4 - Subsídios à exploração</b>	<b>0,00</b>
4.4.1 - IEFP	0,00
4.4.2 - IFAP	0,00
4.4.3 - Outros	0,00
<b>5 - Custos de Estrutura da Empresa</b>	<b>763 758,52</b>
<b>5.1 - Administração</b>	<b>104 323,83</b>
5.1.1 - Despesas de representação	96 355,66
5.1.2 - Deslocações e estadas	193,06
5.1.3 - Gasóleo rodoviário	317,46
5.1.4 - Consultores Gestão	1 800,00
5.1.5 - Honorários (ex: Serv. Jurídicos)	5 657,65
<b>5.2 - Departamento de produção</b>	<b>162 856,86</b>
<b>5.2.1 - Outros custos operacionais</b>	<b>162 856,86</b>
5.2.1.1 - Trabalhos especializados	41 215,69
5.2.1.2 - Vigilância e Segurança	32 831,47
5.2.1.3 - Conservação e Reparação	1 163,73
5.2.1.4 - Gasóleo rodoviário	19 844,39
5.2.1.5 - Outros combustíveis (gasolina, gás, etc)	20 366,25
5.2.1.6 - Limpeza, higiene e conforto (materiais e serviços)	0,00
5.2.1.7 - Despesas de representação	1 309,06
5.2.1.8 - Deslocações e estadas	0,00
5.2.1.9 - Taxas	1 170,94
5.2.1.10 - Livros e documentação técnica	47,50
5.2.1.11 - Ferramentas e utensílios	12 976,63
5.2.1.12 - Água e Electricidade	0,00
5.2.1.13 - Quotizações	70,00
5.2.1.14 - Rendas e Alugueres	31 861,20
<b>5.3 - Departamento Comercial</b>	<b>44 258,26</b>
<b>5.3.1 - Custos com o pessoal</b>	<b>152,20</b>
5.3.1.1 - Salários	0,00
5.3.1.2 - Taxa Social Única	152,20
5.3.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.3.1.4 - Outros Custos com o pessoal	0,00
<b>5.3.2 - Outros custos operacionais</b>	<b>44 106,06</b>
5.3.2.1 - Trabalhos especializados	690,00
5.3.2.2 - Conservação e reparação	197,79
5.3.2.3 - Gasóleo rodoviário	1 222,30
5.3.2.4 - Outros combustíveis (gasolina e gás)	0,00
5.3.2.5 - Limpeza, higiene e conforto (materiais e serviços)	0,00
5.3.2.6 - Despesas de representação	19,50
5.3.2.7 - Deslocações e estadas	13,04
5.3.2.8 - Taxas	0,00
5.3.2.9 - Livros e documentação técnica	0,00

5.3.2.10 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.3.2.11 - Quotizações	0,00
5.3.2.12 - Rendas e Alugueres	41 963,43
<b>5.4 - Recursos Humanos</b>	<b>79 775,38</b>
<b>5.4.1 - Custos com Pessoal</b>	<b>61 336,04</b>
5.4.1.1 - Salários	33 652,27
5.4.1.2 - Taxa Social Única	7 577,02
5.4.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	1 177,83
5.4.1.4 - Outros Custos	18 928,93
<b>5.4.2 - Recursos Humanos - Outros Custos</b>	<b>18 439,34</b>
5.4.2.1 - Consultoria	12 274,90
5.4.2.2 - Formação	305,00
5.4.2.3 - Recrutamento	0,00
5.4.2.4 - Ferramentas e utensílios	1 978,07
5.4.2.5 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.4.2.6 - Rendas e alugueres	0,00
5.4.2.7 - Despesas de representação	3 857,11
5.4.2.8 - Deslocações e estadas	0,00
5.4.2.9 - Livros e documentação técnica	0,00
5.4.2.10 - Eventos	0,00
5.4.2.11 - Conservação e reparação	24,26
<b>5.5 - Marketing</b>	<b>615,48</b>
<b>5.5.1 - Custos com Pessoal</b>	<b>0,00</b>
5.5.1.1 - Salários	0,00
5.5.1.2 - Taxa Social Única	0,00
5.5.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.5.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>5.5.2 - Outros Custos operacionais</b>	<b>615,48</b>
5.5.2.1 - Consultores - Apoio ao cliente	0,00
5.5.2.2 - Facebook	0,00
5.5.2.3 - Design	0,00
5.5.2.4 - Comunicação Social / Publicidade	165,06
5.5.2.5 - Participações Feiras e Certames	0,00
5.5.2.6 - Merchandising	0,00
5.5.2.7 - Anuidades / Assinaturas	285,00
5.5.2.8 - Meios e reformas Áudio / Plataformas online	0,00
5.5.2.9 - Participação de projectos / Concursos	0,00
5.5.2.10 - Deslocações, alojamento e alimentação	0,00
5.5.2.11 - Recepções na Herdade	0,00
5.5.2.12 - Despesas de representação	0,00
5.5.2.13 - Divulgação da marca	0,00
5.5.2.14 - Arquitecto	0,00
5.5.2.15 - Quotizações	7,48
5.5.2.16 - Donativos	0,00
5.5.2.17 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.5.2.18 - Ofertas	157,94

<b>5.6 - Departamento de Qualidade</b>	<b>2 616,98</b>
<b>5.6.1 - Outros custos operacionais</b>	<b>2 616,98</b>
5.6.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.6.1.2 - Conservação e reparação	417,94
5.6.1.3 - Ferramentas e utensílios	1 305,00
5.6.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.6.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.6.1.6 - Deslocações e estadas	894,04
5.6.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.6.1.8 - Gasóleo Rodoviário	0,00
<b>5.7 - Manutenção e Obras - Oficina</b>	<b>2 913,49</b>
<b>5.7.1 - Outros custos Operacionais</b>	<b>2 913,49</b>
5.7.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.7.1.2 - Conservação e reparação	653,88
5.7.1.3 - Ferramentas e utensílios	2 259,61
5.7.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.7.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.7.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.7.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.7.1.8 - Gasóleo rodoviário	0,00
<b>5.8 - Manutenção e Obras - Armazém</b>	<b>187 808,93</b>
<b>5.8.1 - Outros custos Operacionais</b>	<b>187 808,93</b>
5.8.1.1 - Trabalho especializados	4 400,00
5.8.1.2 - Conservação e reparação	1 395,89
5.8.1.3 - Ferramentas e utensílios	3 275,27
5.8.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	49 283,29
5.8.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.8.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.8.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.8.1.8 - Electricidade	129 454,48
5.8.1.9 - Transporte de Mercadorias	0,00
<b>5.9 - Manutenção e Obras - Manutenção geral</b>	<b>86 671,45</b>
<b>5.9.1 - Outros Custos Operacionais</b>	<b>86 671,45</b>
5.9.1.1 - Trabalho especializados	984,53
5.9.1.2 - Conservação e reparação	85 221,31
5.9.1.3 - Ferramentas e utensílios	465,61
5.9.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.9.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.9.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.9.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.9.1.8 - Gasóleo Rodoviário	0,00
<b>5.10 - Departamento Administrativo e Financeiro</b>	<b>91 917,86</b>
<b>5.10.1 - Custos com Pessoal</b>	<b>53 173,64</b>
5.10.1.1 - Salários	42 702,51
5.10.1.2 - Taxa Social Única	8 976,55
5.10.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	1 494,59

5.10.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>5.10.2 - Outros Custos Operacionais</b>	<b>38 744,22</b>
5.10.2.1 - Sistemas de Informação	22 599,37
5.10.2.1.1 - Equipamentos	3 209,31
5.10.2.1.2 - Comunicações	19 240,06
5.10.2.1.3 - SAP	0,00
5.10.2.1.4 - Serviços Prestados (Avenças, etc)	150,00
5.10.2.1.5 - Outros Custos	0,00
5.10.2.2 - Outros FSE's	16 144,85
5.10.2.2.1 - Consultores de Gestão	0,00
5.10.2.2.2 - Trabalhos especializados	7 024,95
5.10.2.2.3 - Honorários (ex: serv. Jurídicos)	0,00
5.10.2.2.4 - Conservação e reparação	0,00
5.10.2.2.5 - Material de escritório	4 486,60
5.10.2.2.6 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.10.2.2.7 - Despesas de representação	0,00
5.10.2.2.8 - Contencioso e Notariado	4 633,30
5.10.2.2.9 - Livros e Documentação Técnica	0,00
5.10.2.2.10 - Deslocações e Estadas	0,00
5.10.2.2.11 - Seguros	0,00
<b>6 - EBITDA</b>	<b>-6 358 333,41</b>
7 - Amortizações	563 519,98
8 - Impostos directos	0,00
9 - Impostos indirectos	0,00
<b>10 - Resultado Operacional antes Juros</b>	<b>-6 921 853,39</b>
11 - Réditos Financeiros	0,00
12 - Gastos Financeiros	166 382,44
<b>13 - RAI (Resultados antes Impostos)</b>	<b>-7 088 235,83</b>
14 - (+/-) Resultados Extraordinários	3 500,00
15 - (+)Subsídio ao Investimento	0,00
16 - (+/-) Variação Produção	0,00
17 - Imposto s/Rendimento	0,00
<b>18 - RL Resultado Líquido</b>	<b>-7 084 735,83</b>

### Anexo 3 – Conta Orçamento de Exploração UVAL 2021

<b>1 - TOTAL VENDAS E OUTRAS RECEITAS</b>	<b>2 078 514,22</b>
1.1 - Vendas	2 078 514,22
1.2 - Outras Receitas	0,00
1.2.1 - Arrendamento Terreno à UVAL	0,00
1.2.2 - Outras culturas	0,00
1.2.2.1 - Proveitos	0,00
1.2.2.2 - Custos	0,00
1.2.3 - Serviços Packing	0,00
1.2.3.1 - Uval	0,00
1.2.3.2 - DSF	0,00
1.2.3.3 - HSF	0,00
1.2.4 - Outros Serviços Prestados	0,00
1.2.4.1 - Subprodutos e desperdícios	0,00
1.2.4.2 - Assistência Técnica	0,00
<b>2 - CMV, CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>2 301 677,93</b>
2.1 - Departamento de Produção	1 735 088,06
2.1.1 - Custos Materiais de Produção	447 924,76
2.1.1.1 - Fitofármacos	69 122,45
2.1.1.2 - Adubos	196 434,80
2.1.1.3 - Rega	80 064,40
2.1.1.4 - Manutenção Quadras	102 303,10
2.1.1.5 - Outros	0,00
2.1.2 - Pessoal Produção (Estrutura Central mais campo)	1 287 163,30
2.1.2.1 - Pessoal Produção Estrutura Central	36 055,37
2.1.2.1.1 - Pessoal Produção- Departamento Técnico	36 055,37
2.1.2.1.1.1 - Salários	29 281,29
2.1.2.1.1.2 - Taxa Social Única	5 749,23
2.1.2.1.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	1 024,85
2.1.2.1.1.4 - Outros Custos	0,00
2.1.2.2 - Pessoal Produção Campo	1 251 107,93
2.1.2.2.1 - Pessoal Produção Supervisores	70 604,03
2.1.2.2.1.1 - Salários	57 001,85
2.1.2.2.1.2 - Taxa Social Única	11 607,11
2.1.2.2.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	1 995,06

2.1.2.2.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.1.2.2.2 - Pessoal Produção Campo - Trabalhadores Agrícolas</b>	<b>1 180 503,91</b>
2.1.2.2.2.1 - Salários	666 552,10
2.1.2.2.2.2 - Horas extra	7 419,31
2.1.2.2.2.3 - Taxa Social Única	76 816,30
2.1.2.2.2.4 - Compensação	16 055,51
2.1.2.2.2.5 - Seguros Acidentes de Trabalho	13 571,05
2.1.2.2.2.6 - Transporte Pessoal	60 072,89
2.1.2.2.2.7 - Rendas & Alugueres ( Tailandeses )	0,00
<b>2.1.2.2.2.8 - Outsourcing:</b>	<b>0,00</b>
2.1.2.2.2.8.1 - salários	331 248,16
2.1.2.2.2.8.2 - Horas Extras	0,00
2.1.2.2.2.8.3 - Transporte Pessoal	0,00
2.1.2.2.2.8.4 - Outros Custos (ex: alojamento)	0,00
2.1.2.2.2.9 - Outros Custos	8 768,60
<b>2.1.3 - Departamento de Produção - Outros Custos</b>	<b>0,00</b>
<b>2.1.3.1 - Departamento Produção</b>	<b>0,00</b>
2.1.3.1.1 - Consultoria	0,00
2.1.3.1.2 - Subcontratos	0,00
2.1.3.1.3 - Transporte de mercadorias	0,00
2.1.3.1.4 - Rendas e alugueres de terrenos	0,00
<b>2.2 - Departamento Comercial</b>	<b>19 350,00</b>
<b>2.2.1 - Administrativos</b>	<b>0,00</b>
2.2.1.1 - Salários	0,00
2.2.1.2 - Taxa Social Única	0,00
2.2.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
2.2.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.2.5 - Outros Custos Comerciais</b>	<b>19 350,00</b>
2.2.5.1 - Consultoria	0,00
2.2.5.2 - Uva	0,00
2.2.5.2.1 - UVAL	0,00
2.2.5.2.2 - DSF	0,00
2.2.5.2.3 - HSF	0,00
2.2.5.2.4 - ASF	0,00
2.2.5.3 - Material embalamento	0,00
2.2.5.4 - Transporte Uva	19 350,00
2.2.5.5 - Royalties	0,00

2.2.5.6 - Seguro de Cobrança (COSEC)	0,00
2.3 - Departamento de Logística	541 214,06
2.3.1 - Salários Logística - Administrativos	0,00
2.3.1.1 - Salários	0,00
2.3.1.2 - Taxa Social Única	0,00
2.3.1.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.1.4 - Outros Custos	0,00
2.3.2 - Salários Logística - Oficina	16 373,55
2.3.2.1 - Salários	13 262,01
2.3.2.2 - Taxa Social Única	2 647,37
2.3.2.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	464,17
2.3.2.4 - Outros Custos	0,00
2.3.3 - Salários Logística - Armazém e Manutenção Geral	16 373,55
2.3.3.1 - Salários	13 262,01
2.3.3.2 - Taxa Social Única	2 647,37
2.3.3.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	464,17
2.3.3.4 - Outros Custos	0,00
2.3.4 - Salários Logística - Packing - Supervisores	0,00
2.3.4.1 - Salários	0,00
2.3.4.2 - Taxa Social Única	0,00
2.3.4.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.4.4 - Outros Custos	0,00
2.3.5 - Salários Logística - Packing - Trabalhadores Agrícolas	0,00
2.3.5.1 - Salários	0,00
2.3.5.2 - Horas extra	0,00
2.3.5.3 - Taxa Social Única	0,00
2.3.5.4 - Compensação	0,00
2.3.5.5 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.5.6 - Transporte Pessoal	0,00
2.3.5.7 - Rendas & Alugueres (Tailandeses)	0,00
2.3.5.8 - Outsourcing:	0,00
2.3.5.8.1 - salários	0,00
2.3.5.8.2 - Horas Extras	0,00
2.3.5.8.3 - Transporte Pessoal	0,00
2.3.5.8.4 - Outros Custos (ex: alojamento)	0,00
2.3.5.9 - Outros Custos	0,00
2.3.6 - Logística - Manutenção - Oficina	49 170,65
2.3.6.1 - Custo dos Materiais	34 009,45

2.3.6.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	15 161,20
2.3.7 - Logística - Manutenção - Armazém	0,00
2.3.7.1 - Custo dos Materiais	0,00
2.3.7.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	0,00
2.3.8 - Logística - Manutenção - Manutenção Geral	0,00
2.3.8.1 - Custo dos Materiais	0,00
2.3.8.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	0,00
2.3.9 - Logística - Manutenção - Packing	450 000,00
2.3.9.1 - Custo dos Materiais	0,00
2.3.9.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	450 000,00
2.3.9.3 - Outros Custos	0,00
2.3.10 - Logística - Outros Custos	9 296,31
2.3.10.1 - Consultoria	0,00
2.3.10.2 - Subcontratos	0,00
2.3.10.3 - Transporte de mercadorias	9 296,31
2.4 - Departamento de Qualidade	6 025,81
2.4.1 - Salários Qualidade - Campo	0,00
2.4.1.1 - Salários	0,00
2.4.1.2 - Taxa Social Única	0,00
2.4.1.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.4.1.4 - Outros Custos	0,00
2.4.2 - Salários Qualidade - Packing	0,00
2.4.2.1 - Salários	0,00
2.4.2.2 - Taxa Social Única	0,00
2.4.2.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.4.2.4 - Outros Custos	0,00
2.4.4 - Qualidade - Outros Custos	6 025,81
2.4.4.1 - Consultoria	6 025,81
2.4.4.2 - Subcontratos	0,00
2.4.4.3 - Transporte de mercadorias	0,00
<b>3 - MC, MARGEM CONTRIBUIÇÃO BRUTA</b>	<b>-223 163,71</b>
4 - Proveitos Suplementares	0,00
4.1 - Serviços de Marketing	0,00
4.1.1 - Uval	0,00
4.1.2 - DSF	0,00
4.1.3 - HSF	0,00
4.2 - Serviços Administrativos	0,00
4.2.1 - Uval	0,00
4.2.2 - DSF	0,00
4.2.3 - HSF	0,00
4.3 - Cedências Intragrupo	0,00
4.3.1 - Uval	0,00
4.3.2 - DSF	0,00
4.3.3 - HSF	0,00
4.4 - Subsídios à exploração	0,00
4.4.1 - IEFP	0,00

4.4.2 - IFAP	0,00
4.4.3 - Outros	0,00
<b>5 - Custos de Estrutura da Empresa</b>	<b>105 607,24</b>
<b>5.1 - Administração</b>	<b>0,00</b>
5.1.1 - Despesas de representação	0,00
5.1.2 - Deslocações e estadas	0,00
5.1.3 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.1.4 - Consultores Gestão	0,00
5.1.5 - Honorários (ex: Serv. Jurídicos)	0,00
<b>5.2 - Departamento de produção</b>	<b>38 316,96</b>
<b>5.2.1 - Outros custos operacionais</b>	<b>38 316,96</b>
5.2.1.1 - Trabalhos especializados	5 634,66
5.2.1.2 - Vigilância e Segurança	1 808,64
5.2.1.3 - Conservação e Reparação	70,00
5.2.1.4 - Gasóleo rodoviário	6 033,77
5.2.1.5 - Outros combustíveis (gasolina, gás, etc)	182,87
5.2.1.6 - Limpeza, higiene e conforto (materiais e serviços)	0,00
5.2.1.7 - Despesas de representação	155,30
5.2.1.8 - Deslocações e estadas	121,00
5.2.1.9 - Taxas	0,00
5.2.1.10 - Livros e documentação técnica	0,00
5.2.1.11 - Ferramentas e utensílios	6 224,70
5.2.1.12 - Água e Electricidade	0,00
5.2.1.13 - Quotizações	0,00
5.2.1.14 - Rendas e Alugueres	18 086,02
<b>5.3 - Departamento Comercial</b>	<b>0,00</b>
<b>5.3.1 - Custos com o pessoal</b>	<b>0,00</b>
5.3.1.1 - Salários	0,00
5.3.1.2 - Taxa Social Única	0,00
5.3.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.3.1.4 - Outros Custos com o pessoal	0,00
<b>5.3.2 - Outros custos operacionais</b>	<b>0,00</b>
5.3.2.1 - Trabalhos especializados	0,00
5.3.2.2 - Conservação e reparação	0,00
5.3.2.3 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.3.2.4 - Outros combustíveis (gasolina e gás)	0,00
5.3.2.5 - Limpeza, higiene e conforto (materiais e serviços)	0,00
5.3.2.6 - Despesas de representação	0,00
5.3.2.7 - Deslocações e estadas	0,00
5.3.2.8 - Taxas	0,00
5.3.2.9 - Livros e documentação técnica	0,00
5.3.2.10 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.3.2.11 - Quotizações	0,00
5.3.2.12 - Rendas e Alugueres	0,00
<b>5.4 - Recursos Humanos</b>	<b>4 022,77</b>
<b>5.4.1 - Custos com Pessoal</b>	<b>3 094,87</b>

5.4.1.1 - Salários	0,00
5.4.1.2 - Taxa Social Única	0,00
5.4.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.4.1.4 - Outros Custos	3 094,87
<b>5.4.2 - Recursos Humanos - Outros Custos</b>	<b>927,90</b>
5.4.2.1 - Consultoria	0,00
5.4.2.2 - Formação	180,00
5.4.2.3 - Recrutamento	0,00
5.4.2.4 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.4.2.5 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.4.2.6 - Rendas e alugueres	0,00
5.4.2.7 - Despesas de representação	0,00
5.4.2.8 - Deslocações e estadas	0,00
5.4.2.9 - Livros e documentação técnica	0,00
5.4.2.10 - Eventos	0,00
5.4.2.11 - Conservação e reparação	747,90
<b>5.5 - Marketing</b>	<b>0,00</b>
<b>5.5.1 - Custos com Pessoal</b>	<b>0,00</b>
5.5.1.1 - Salários	0,00
5.5.1.2 - Taxa Social Única	0,00
5.5.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.5.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>5.5.2 - Outros Custos operacionais</b>	<b>0,00</b>
5.5.2.1 - Consultores - Apoio ao cliente	0,00
5.5.2.2 - Facebook	0,00
5.5.2.3 - Design	0,00
5.5.2.4 - Comunicação Social / Publicidade	0,00
5.5.2.5 - Participações Feiras e Certames	0,00
5.5.2.6 - Merchandising	0,00
5.5.2.7 - Anuidades / Assinaturas	0,00
5.5.2.8 - Meios e reformas Áudio / Plataformas online	0,00
5.5.2.9 - Participação de projectos / Concursos	0,00
5.5.2.10 - Deslocações, alojamento e alimentação	0,00
5.5.2.11 - Recepções na Herdade	0,00
5.5.2.12 - Despesas de representação	0,00
5.5.2.13 - Divulgação da marca	0,00
5.5.2.14 - Arquitecto	0,00
5.5.2.15 - Quotizações	0,00
5.5.2.16 - Donativos	0,00
5.5.2.17 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.5.2.18 - Ofertas	0,00
<b>5.6 - Departamento de Qualidade</b>	<b>0,00</b>
<b>5.6.1 - Outros custos operacionais</b>	<b>0,00</b>
5.6.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.6.1.2 - Conservação e reparação	0,00
5.6.1.3 - Ferramentas e utensílios	0,00

5.6.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.6.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.6.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.6.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
<b>5.7 - Manutenção e Obras - Oficina</b>	<b>0,00</b>
5.7.1 - Outros custos Operacionais	0,00
5.7.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.7.1.2 - Conservação e reparação	0,00
5.7.1.3 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.7.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.7.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.7.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.7.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.7.1.8 - Gasóleo rodoviário	0,00
<b>5.8 - Manutenção e Obras - Armazém</b>	<b>4 092,20</b>
5.8.1 - Outros custos Operacionais	4 092,20
5.8.1.1 - Trabalho especializados	431,39
5.8.1.2 - Conservação e reparação	471,25
5.8.1.3 - Ferramentas e utensílios	2 308,75
5.8.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	880,81
5.8.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.8.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.8.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.8.1.8 - Electricidade	0,00
5.8.1.9 - Transporte de Mercadorias	0,00
<b>5.9 - Manutenção e Obras - Manutenção geral</b>	<b>10 680,94</b>
5.9.1 - Outros Custos Operacionais	10 680,94
5.9.1.1 - Trabalho especializados	1 980,00
5.9.1.2 - Conservação e reparação	8 700,94
5.9.1.3 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.9.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.9.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.9.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.9.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.9.1.8 - Gasóleo Rodoviário	0,00
<b>5.10 - Departamento Administrativo e Financeiro</b>	<b>48 494,37</b>
5.10.1 - Custos com Pessoal	25 051,27
5.10.1.1 - Salários	20 774,13
5.10.1.2 - Taxa Social Única	4 277,14
5.10.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.10.1.4 - Outros Custos	0,00
5.10.2 - Outros Custos Operacionais	23 443,10
5.10.2.1 - Sistemas de Informação	1 887,76
5.10.2.1.1 - Equipamentos	125,00
5.10.2.1.2 - Comunicações	995,56
5.10.2.1.3 - SAP	337,20

5.10.2.1.4 - Serviços Prestados (Avenças, etc)	430,00
5.10.2.1.5 - Outros Custos	0,00
<b>5.10.2.2 - Outros FSE's</b>	<b>21 555,34</b>
5.10.2.2.1 - Consultores de Gestão	2 000,00
5.10.2.2.2 - Trabalhos especializados	19 150,00
5.10.2.2.3 - Honorários (ex: serv. Jurídicos)	0,00
5.10.2.2.4 - Conservação e reparação	0,00
5.10.2.2.5 - Material de escritório	405,34
5.10.2.2.6 - Gasóleo rodoviário	0,00
5.10.2.2.7 - Despesas de representação	0,00
5.10.2.2.8 - Contencioso e Notariado	0,00
5.10.2.2.9 - Livros e Documentação Técnica	0,00
5.10.2.2.10 - Deslocações e Estadas	0,00
5.10.2.2.11 - Seguros	0,00
<b>6 - EBITDA</b>	<b>-328 770,95</b>
7 - Amortizações	121 354,86
8 - Impostos directos	0,00
9 - Impostos indirectos	0,00
<b>10 - Resultado Operacional antes Juros</b>	<b>-450 125,81</b>
11 - Réditos Financeiros	0,00
12 - Gastos Financeiros	37 599,63
<b>13 - RAI (Resultados antes Impostos)</b>	<b>-487 725,44</b>
14 - (+/-) Resultados Extraordinários	0,00
15 - (+) Subsídio ao Investimento	0,00
16 - (+/-) Variação Produção	0,00
17 - Imposto s/Rendimento	0,00
<b>18 - RL Resultado Líquido</b>	<b>-487 725,44</b>

## Anexo 4 – Conta Orçamento de Exploração VDR 2021

<b>1 - TOTAL VENDAS E OUTRAS RECEITAS</b>	<b>13 459 886,68</b>
1.1 - Vendas	13 221 221,81
1.2 - Outras Receitas	238 664,87
1.2.1 - Arrendamento Terreno à UVAL	0,00
1.2.2 - Outras culturas	117 919,53
1.2.2.1 - Proveitos	282 352,96
1.2.2.2 - Custos	164 433,43
1.2.3 - Serviços Packing	0,00
1.2.3.1 - Uval	0,00
1.2.3.2 - DSF	0,00
1.2.3.3 - HSF	0,00
1.2.4 - Outros Serviços Prestados	120 745,34
1.2.4.1 - Subprodutos e desperdícios	0,00
1.2.4.2 - Assistência Técnica	120 745,34
<b>2 - CMV, CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>4 514 438,51</b>
2.1 - Departamento de Produção	125 181,72
2.1.1 - Custos Materiais de Produção	6 568,86
2.1.1.1 - Fitofármacos	0,00
2.1.1.2 - Adubos	0,00
2.1.1.3 - Rega	6 568,86
2.1.1.4 - Manutenção Quadras	0,00
2.1.1.5 - Outros	0,00
2.1.2 - Pessoal Produção (Estrutura Central mais campo)	84 562,83
2.1.2.1 - Pessoal Produção Estrutura Central	78 178,06
2.1.2.1.1 - Pessoal Produção- Departamento Técnico	78 178,06
2.1.2.1.1.1 - Salários	64 256,70
2.1.2.1.1.2 - Taxa Social Única	13 278,80
2.1.2.1.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	642,57
2.1.2.1.1.4 - Outros Custos	0,00
2.1.2.2 - Pessoal Produção Campo	6 384,77
2.1.2.2.1 - Pessoal Produção Supervisores	0,00
2.1.2.2.1.1 - Salários	0,00
2.1.2.2.1.2 - Taxa Social Única	0,00
2.1.2.2.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
2.1.2.2.1.4 - Outros Custos	0,00
2.1.2.2.2 - Pessoal Produção Campo - Trabalhadores Agrícolas	6 384,77
2.1.2.2.2.1 - Salários	0,00
2.1.2.2.2.2 - Horas extra	0,00
2.1.2.2.2.3 - Taxa Social Única	0,00
2.1.2.2.2.4 - Compensação	0,00
2.1.2.2.2.5 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
2.1.2.2.2.6 - Transporte Pessoal	0,00

2.1.2.2.2.7 - Rendas & Alugueres (Tailandeses)	0,00
<b>2.1.2.2.2.8 - Outsourcing:</b>	<b>0,00</b>
2.1.2.2.2.8.1 - salários	0,00
2.1.2.2.2.8.2 - Horas Extras	0,00
2.1.2.2.2.8.3 - Transporte Pessoal	0,00
2.1.2.2.2.8.4 - Outros Custos (ex: alojamento)	0,00
2.1.2.2.2.9 - Outros Custos	6 384,77
<b>2.1.3 - Departamento de Produção - Outros Custos</b>	<b>34 050,03</b>
<b>2.1.3.1 - Departamento Produção</b>	<b>34 050,03</b>
2.1.3.1.1 - Consultoria	285,00
2.1.3.1.2 - Subcontratos	0,00
2.1.3.1.3 - Transporte de mercadorias	15,03
2.1.3.1.4 - Rendas e alugueres de terrenos	33 750,00
<b>2.2 - Departamento Comercial</b>	<b>4 166 528,41</b>
<b>2.2.1 - Administrativos</b>	<b>107 431,05</b>
2.2.1.1 - Salários	87 124,89
2.2.1.2 - Taxa Social Única	19 434,91
2.2.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	871,25
2.2.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.2.5 - Outros Custos Comerciais</b>	<b>4 059 097,36</b>
2.2.5.1 - Consultoria	22 500,00
2.2.5.2 - Uva	2 631 892,82
2.2.5.2.1 - UVAL	2 078 514,22
2.2.5.2.2 - DSF	0,00
2.2.5.2.3 - HSF	0,00
2.2.5.2.4 - ASF ( <b>IMPORTAÇÃO</b> )	0,00
2.2.5.2.5 - PRAZER DOS AROMAS	553 378,60
2.2.5.3 - Material embalamento	976 788,51
2.2.5.4 - Transporte Uva	382 789,73
2.2.5.5 - Royalties	31 135,78
2.2.5.6 - Seguro de Cobrança (COSEC)	13 990,52
<b>2.3 - Departamento de Logística</b>	<b>37 466,69</b>
<b>2.3.1 - Salários Logística - Administrativos</b>	<b>0,00</b>
2.3.1.1 - Salários	0,00
2.3.1.2 - Taxa Social Única	0,00
2.3.1.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.3.2 - Salários Logística - Oficina</b>	<b>0,00</b>
2.3.2.1 - Salários	0,00
2.3.2.2 - Taxa Social Única	0,00
2.3.2.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.2.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.3.3 - Salários Logística - Armazém e Manutenção Geral</b>	<b>0,00</b>
2.3.3.1 - Salários	0,00
2.3.3.2 - Taxa Social Única	0,00
2.3.3.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00

2.3.3.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.3.4 - Salários Logística - Packing - Supervisores</b>	<b>0,00</b>
2.3.4.1 - Salários	0,00
2.3.4.2 - Taxa Social Única	0,00
2.3.4.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.4.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.3.5 - Salários Logística - Packing - Trabalhadores Agrícolas</b>	<b>0,00</b>
2.3.5.1 - Salários	0,00
2.3.5.2 - Horas extra	0,00
2.3.5.3 - Taxa Social Única	0,00
2.3.5.4 - Compensação	0,00
2.3.5.5 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
2.3.5.6 - Transporte Pessoal	0,00
2.3.5.7 - Rendas & Alugueres (Tailandeses)	0,00
2.3.5.8 - Outsourcing:	0,00
2.3.5.8.1 - salários	0,00
2.3.5.8.2 - Horas Extras	0,00
2.3.5.8.3 - Transporte Pessoal	0,00
2.3.5.8.4 - Outros Custos (ex: alojamento)	0,00
2.3.5.9 - Outros Custos	0,00
<b>2.3.6 - Logística - Manutenção - Oficina</b>	<b>18 072,83</b>
2.3.6.1 - Custo dos Materiais	2 854,12
2.3.6.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	15 218,71
<b>2.3.7 - Logística - Manutenção - Armazém</b>	<b>0,00</b>
2.3.7.1 - Custo dos Materiais	0,00
2.3.7.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	0,00
<b>2.3.8 - Logística - Manutenção - Manutenção Geral</b>	<b>0,00</b>
2.3.8.1 - Custo dos Materiais	0,00
2.3.8.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	0,00
<b>2.3.9 - Logística - Manutenção - Packing</b>	<b>18 858,93</b>
2.3.9.1 - Custo dos Materiais	715,00
2.3.9.2 - Custo dos Serviços Externos Prestados	18 143,93
2.3.9.3 - Outros Custos	0,00
<b>2.3.10 - Logística - Outros Custos</b>	<b>534,93</b>
2.3.10.1 - Consultoria	0,00
2.3.10.2 - Subcontratos	0,00
2.3.10.3 - Transporte de mercadorias	534,93
<b>2.4 - Departamento de Qualidade</b>	<b>185 261,70</b>
<b>2.4.1 - Salários Qualidade - Campo</b>	<b>152 206,09</b>
2.4.1.1 - Salários	129 338,61
2.4.1.2 - Taxa Social Única	21 555,09
2.4.1.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	1 293,39
2.4.1.4 - Outros Custos	19,00
<b>2.4.2 - Salários Qualidade - Packing</b>	<b>0,00</b>
2.4.2.1 - Salários	0,00
2.4.2.2 - Taxa Social Única	0,00

2.4.2.3 - Seguro Acidentes de Trabalho	0,00
2.4.2.4 - Outros Custos	0,00
<b>2.4.4 - Qualidade - Outros Custos</b>	<b>33 055,61</b>
2.4.4.1 - Consultoria	32 878,29
2.4.4.2 - Subcontratos	0,00
2.4.4.3 - Transporte de mercadorias	177,32
<b>3 - MC, MARGEM CONTRIBUIÇÃO BRUTA</b>	<b>8 945 448,17</b>
<b>4 - Proveitos Suplementares</b>	<b>-70,44</b>
<b>4.1 - Serviços de Marketing</b>	<b>0,00</b>
4.1.1 - Uval	0,00
4.1.2 - DSF	0,00
4.1.3 - HSF	0,00
<b>4.2 - Serviços Administrativos</b>	<b>0,00</b>
4.2.1 - Uval	0,00
4.2.2 - DSF	0,00
4.2.3 - HSF	0,00
<b>4.3 - Cedências Intragrupo</b>	<b>0,00</b>
4.3.1 - Uval	0,00
4.3.2 - DSF	0,00
4.3.3 - HSF	0,00
<b>4.4 - Subsídios à exploração</b>	<b>-70,44</b>
4.4.1 - IEFPP	0,00
4.4.2 - IFAP	0,00
4.4.3 - Outros	-70,44
<b>5 - Custos de Estrutura da Empresa</b>	<b>996 139,70</b>
<b>5.1 - Administração</b>	<b>163 612,31</b>
5.1.1 - Despesas de representação	12 294,39
5.1.2 - Deslocações e estadas	0,00
5.1.3 - Gasóleo rodoviário	272,76
5.1.4 - Consultores Gestão	135 703,32
5.1.5 - Honorários (ex: Serv. Jurídicos)	15 341,84
<b>5.2 - Departamento de produção</b>	<b>28 034,78</b>
<b>5.2.1 - Outros custos operacionais</b>	<b>28 034,78</b>
5.2.1.1 - Trabalhos especializados	4 210,00
5.2.1.2 - Vigilância e Segurança	1 956,25
5.2.1.3 - Conservação e Reparação	79,07
5.2.1.4 - Gasóleo rodoviário	5 873,23
5.2.1.5 - Outros combustíveis (gasolina, gás, etc)	0,00
5.2.1.6 - Limpeza, higiene e conforto (materiais e serviços)	0,00
5.2.1.7 - Despesas de representação	143,10
5.2.1.8 - Deslocações e estadas	0,00
5.2.1.9 - Taxas	43,80
5.2.1.10 - Livros e documentação técnica	0,00
5.2.1.11 - Ferramentas e utensílios	42,53
5.2.1.12 - Água e Electricidade	0,00
5.2.1.13 - Quotizações	0,00

5.2.1.14 - Rendas e Alugueres	15 686,80
<b>5.3 - Departamento Comercial</b>	<b>84 257,93</b>
5.3.1 - Custos com o pessoal	552,84
5.3.1.1 - Salários	0,00
5.3.1.2 - Taxa Social Única	0,00
5.3.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	0,00
5.3.1.4 - Outros Custos com o pessoal	552,84
5.3.2 - Outros custos operacionais	83 705,09
5.3.2.1 - Trabalhos especializados	31 766,18
5.3.2.2 - Conservação e reparação	277,83
5.3.2.3 - Gasóleo rodoviário	5 937,16
5.3.2.4 - Outros combustíveis (gasolina e gás)	0,00
5.3.2.5 - Limpeza, higiene e conforto (materiais e serviços)	0,00
5.3.2.6 - Despesas de representação	3 753,19
5.3.2.7 - Deslocações e estadas	2 456,32
5.3.2.8 - Taxas	0,00
5.3.2.9 - Livros e documentação técnica	0,00
5.3.2.10 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.3.2.11 - Quotizações	0,00
5.3.2.12 - Rendas e Alugueres	39 514,41
<b>5.4 - Recursos Humanos</b>	<b>49 782,39</b>
5.4.1 - Custos com Pessoal	39 935,35
5.4.1.1 - Salários	30 731,59
5.4.1.2 - Taxa Social Única	6 543,13
5.4.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	307,32
5.4.1.4 - Outros Custos	2 353,32
5.4.2 - Recursos Humanos - Outros Custos	9 847,04
5.4.2.1 - Consultoria	2 700,00
5.4.2.2 - Formação	3 911,51
5.4.2.3 - Recrutamento	2 123,37
5.4.2.4 - Ferramentas e utensílios	0,00
5.4.2.5 - Gasóleo rodoviário	715,67
5.4.2.6 - Rendas e alugueres	0,00
5.4.2.7 - Despesas de representação	0,00
5.4.2.8 - Deslocações e estadas	0,00
5.4.2.9 - Livros e documentação técnica	0,00
5.4.2.10 - Eventos	7,87
5.4.2.11 - Conservação e reparação	388,62
<b>5.5 - Marketing</b>	<b>329 819,97</b>
5.5.1 - Custos com Pessoal	50 808,82
5.5.1.1 - Salários	41 813,98
5.5.1.2 - Taxa Social Única	8 576,70
5.5.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	418,14
5.5.1.4 - Outros Custos	0,00
5.5.2 - Outros Custos operacionais	279 011,15
5.5.2.1 - Consultores - Apoio ao cliente	102 493,83

5.5.2.2 - Facebook	16 580,50
5.5.2.3 - Design	0,00
5.5.2.4 - Comunicação Social / Publicidade	142 977,55
5.5.2.5 - Participações Feiras e Certames	-6 605,40
5.5.2.6 - Merchandising	0,00
5.5.2.7 - Anuidades / Assinaturas	20,00
5.5.2.8 - Meios e reformas Áudio / Plataformas online	3 990,00
5.5.2.9 - Participação de projectos / Concursos	12,48
5.5.2.10 - Deslocações, alojamento e alimentação	0,00
5.5.2.11 - Recepções na Herdade	6 687,75
5.5.2.12 - Despesas de representação	0,00
5.5.2.13 - Divulgação da marca	1 253,15
5.5.2.14 - Arquitecto	0,00
5.5.2.15 - Quotizações	2 720,00
5.5.2.16 - Donativos	516,75
5.5.2.17 - Gasóleo rodoviário	1 985,68
5.5.2.18 - Ofertas	6 378,86
<b>5.6 - Departamento de Qualidade</b>	<b>7 292,90</b>
5.6.1 - Outros custos operacionais	7 292,90
5.6.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.6.1.2 - Conservação e reparação	0,00
5.6.1.3 - Ferramentas e utensílios	7 292,90
5.6.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.6.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.6.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.6.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.6.1.8 - Gasóleo Rodoviário	0,00
<b>5.7 - Manutenção e Obras - Oficina</b>	<b>246,99</b>
5.7.1 - Outros custos Operacionais	246,99
5.7.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.7.1.2 - Conservação e reparação	0,00
5.7.1.3 - Ferramentas e utensílios	246,99
5.7.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.7.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.7.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.7.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.7.1.8 - Gasóleo rodoviário	0,00
<b>5.8 - Manutenção e Obras - Armazém</b>	<b>19 485,76</b>
5.8.1 - Outros custos Operacionais	19 485,76
5.8.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.8.1.2 - Conservação e reparação	6 044,90
5.8.1.3 - Ferramentas e utensílios	385,23
5.8.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	221,53
5.8.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.8.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.8.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00

5.8.1.8 - Electricidade	12 834,10
5.8.1.9 - Transporte de Mercadorias	0,00
<b>5.9 - Manutenção e Obras - Manutenção geral</b>	<b>33 473,53</b>
<b>5.9.1 - Outros Custos Operacionais</b>	<b>33 473,53</b>
5.9.1.1 - Trabalho especializados	0,00
5.9.1.2 - Conservação e reparação	32 481,94
5.9.1.3 - Ferramentas e utensílios	991,59
5.9.1.4 - Limpeza, higiene e conforto	0,00
5.9.1.5 - Despesas de representação	0,00
5.9.1.6 - Deslocações e estadas	0,00
5.9.1.7 - Livros e documentação técnica	0,00
5.9.1.8 - Gasóleo Rodoviário	0,00
<b>5.10 - Departamento Administrativo e Financeiro</b>	<b>280 133,14</b>
<b>5.10.1 - Custos com Pessoal</b>	<b>189 671,36</b>
5.10.1.1 - Salários	156 283,96
5.10.1.2 - Taxa Social Única	31 824,56
5.10.1.3 - Seguros Acidentes de Trabalho	1 562,84
5.10.1.4 - Outros Custos	0,00
<b>5.10.2 - Outros Custos Operacionais</b>	<b>90 461,78</b>
<b>5.10.2.1 - Sistemas de Informação</b>	<b>44 004,11</b>
5.10.2.1.1 - Equipamentos	14 764,42
5.10.2.1.2 - Comunicações	3 248,32
5.10.2.1.3 - SAP	15 643,62
5.10.2.1.4 - Serviços Prestados (Avenças, etc)	10 320,00
5.10.2.1.5 - Outros Custos	27,75
<b>5.10.2.2 - Outros FSE's</b>	<b>46 457,67</b>
5.10.2.2.1 - Consultores de Gestão	26 946,75
5.10.2.2.2 - Trabalhos especializados	8 299,00
5.10.2.2.3 - Honorários (ex: serv. Jurídicos)	0,00
5.10.2.2.4 - Conservação e reparação	5 095,85
5.10.2.2.5 - Material de escritório	534,60
5.10.2.2.6 - Gasóleo rodoviário	1 768,06
5.10.2.2.7 - Despesas de representação	226,42
5.10.2.2.8 - Contencioso e Notariado	1 276,68
5.10.2.2.9 - Livros e Documentação Técnica	0,00
5.10.2.2.10 - Deslocações e Estadas	3,00
5.10.2.2.11 - Seguros	2 307,31
<b>6 - EBITDA</b>	<b>7 949 238,02</b>
7 - Amortizações	135 928,62
8 - Impostos directos	0,00
9 - Impostos indirectos	0,00
<b>10 - Resultado Operacional antes Juros</b>	<b>7 813 309,40</b>
11 - Réditos Financeiros	0,00
12 - Gastos Financeiros	234 306,33
<b>13 - RAI (Resultados antes Impostos)</b>	<b>7 579 003,07</b>
14 - (+/-) Resultados Extraordinarios	15 000,00

15 - (+)Subsídio ao Investimento	0,00
16 - (+/-) Variação Produção	0,00
17 - Imposto s/Rendimento	0,00
<b>18 - RL Resultado Líquido</b>	<b>7 594 003,07</b>

## Anexo 5 – Conta Exploração Real Agregada (ASF+UVAL+VDR) 2021

1.	Vendas e Outras Receitas	13 204 623,17 €
1.1.	Vendas Brutas	13 520 128,18 €
1.2.	Descontos Comerciais e Rappel	298 906,37 €
1.3.	Custos de Transporte da Uva	402 139,73 €
	<b>VENDAS LÍQUIDAS (1.1 -1.2-1.3)</b>	<b>12 819 082,08 €</b>
1.4.	Outras Receitas	385 611,53 €
1.4.1.	Subprodutos & Desperdício	1 517,40 €
1.4.2.	Assistência Técnica	236 513,20 €
1.4.3.	Outros Proveitos	312 014,36 €
1.4.4.	Outros Custos	164 433,43 €
1.5.	Subsídios à Exploração	(70,44) €
2.	<b>CMV, CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>10 039 473,73 €</b>
2.1.	Custos de Produção	6 017 183,27 €
2.1.1.	Pessoal - Estrutura Central	643 253,10 €
2.1.1.1.	Pessoal - E. C. - Técnicos	294 965,18 €
2.1.1.2.	Pessoal - E. C. - Supervisão	348 287,92 €
2.1.2.	Pessoal - Trabalhadores Agrícolas	4 180 346,44 €
2.1.2.1.	Pessoal - T. A. - MO Interna	2 361 907,73 €
2.1.2.2.	Pessoal - T. A. - MO Externa	1 818 438,71 €
2.1.3.	Custos de Materiais de Produção	853 018,33 €
2.1.3.1.	Fitofarmacos & Fertirrigação	665 916,82 €
2.1.3.2.	Rega	167 857,65 €
2.1.3.3.	Ferramentas & Utensílios	19 243,86 €

2.1.4.	Rendas e Alugueres	65 633,82 €
2.1.5.	Consultoria	28 419,00 €
2.1.6.	Vigilância & Segurança	36 596,36 €
2.1.7.	Deslocação e estadas	121,00 €
2.1.8.	Despesas de Representação	1 607,46 €
2.1.9.	Custos de Manutenção	96 876,81 €
2.1.9.1.	Conservação e Reparação	1 312,80 €
2.1.9.2.	Mantenção das Quadras	95 564,01 €
2.1.10.	Outros Custos Operacionais	1 332,24 €
2.1.11.	Trabalhos Especializados	51 060,35 €
2.1.12.	Consumíveis	- €
2.1.13.	Transporte de Mercadorias	5 019,19 €
2.1.14.	Subcontratos	1 479,85 €
2.1.15.	Combustíveis	52 419,32 €
2.2.	Custos das Mercadorias (Compra de Uva a Terceiros)	553 943,52 €
2.3.	Custos de Logística (Armazenamento e Embalagem)	2 491 558,44 €
2.3.1.	Packing	1 634 120,26 €
2.3.1.1.	Pessoal - Estrutura Central	101 347,61 €
2.3.1.1.1.	Pessoal - E.C. Supervisão	101 347,61 €
2.3.1.2.	Pessoal - Trabalhadores Agrícolas	1 397 080,41 €
2.3.1.2.1.	Pessoal - T.A. Internos	218 511,49 €
2.3.1.2.2.	Pessoal - T.A. Externos	1 178 568,92 €
2.3.1.3.	Consultoria	- €
2.3.1.4.	Conservação e reparação	- €
2.3.1.5.	Ferramentas e utensílios	- €
2.3.1.6.	Trabalho especializados	- €

2.3.1.7.	Deslocações e Estadas	- €
2.3.1.8.	Custo dos Serviços Externos Prestados	75 720,26 €
2.3.1.9.	Custos dos Materiais	9 631,35 €
2.3.1.10.	Transporte de Mercadorias	- €
2.3.1.11.	Limpeza, Higiene e Conforto	50 340,63 €
2.3.1.12.	Outros Custos	- €
2.3.1.13.	Subcontratos	- €
2.3.1.14.	Combustíveis	- €
2.3.2.	Armazéns	209 931,08 €
2.3.2.1.	Salários	26 928,28 €
2.3.2.2.	Limpeza, Higiene e Conforto	- €
2.3.2.3.	Conservação e reparação	7 912,04 €
2.3.2.4.	Ferramentas e utensílios	5 969,25 €
2.3.2.5.	Trabalho especializados	4 831,39 €
2.3.2.6.	Consultoria	10 100,00 €
2.3.2.7.	Consumíveis	142 288,58 €
2.3.2.8.	Transporte de Mercadorias	11 751,54 €
2.3.2.9.	Custo dos Materiais	- €
2.3.2.10.	Diversos	150,00 €
2.3.2.11.	Combustíveis	- €
2.3.3.	Oficina	647 507,10 €
2.3.3.1.	Gastos com o Pessoal	155 870,26 €
2.3.3.2.	Subcontratos	- €
2.3.3.3.	Custo dos Materiais	234 483,83 €
2.3.3.4.	Ferramentas e Utensílios	3 963,80 €
2.3.3.5.	Consumíveis	- €

2.3.3.6.	Conservação e reparação	127 149,32 €
2.3.3.7.	Despesas de Representação	- €
2.3.3.8.	Outros Custos	3 171,57 €
2.3.3.9.	Custos dos Serviços Externos Prestados	122 868,32 €
2.4.	Custos com Embalagens	976 788,51 €
	<b>MARGEM BRUTA DE CONTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL (1-2)</b>	<b>3 165 149,44 €</b>
3.	Custos com Qualidade	276 743,93 €
3.1.	Qualidade de Campo	206 183,03 €
3.1.1.	Gastos com o Pessoal	206 183,03 €
3.1.2.	Subcontratos	- €
3.1.3.	Consultoria	- €
3.1.4.	Despesas de Representação	- €
3.1.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.1.6.	Ferramentas & Utensílios	- €
3.1.7.	Despesas de Representação	- €
3.1.8.	Combustíveis	- €
3.2.	Qualidade de Packing	- €
3.2.1.	Gastos com o Pessoal	- €
3.2.2.	Subcontratos	- €
3.2.3.	Consultoria	- €
3.2.4.	Despesas de Representação	- €
3.2.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.2.6.	Ferramentas & Utensílios	- €
3.2.7.	Outros custos operacionais	- €
3.2.8.	Combustíveis	- €
3.3.	Qualidade Certificações	70 560,90 €

3.3.1.	Gastos com o Pessoal	- €
3.3.2.	Subcontratos	- €
3.3.3.	Consultoria	56 119,00 €
3.3.4.	Despesas de Representação	- €
3.3.5.	Deslocações & Estadas	894,04 €
3.3.6.	Ferramentas & Utensílios	8 597,90 €
3.3.7.	Outros custos operacionais	4 949,96 €
3.3.8.	Combustíveis	- €
4.	<b>Custos Comerciais e de Marketing</b>	<b>765 156,25 €</b>
4.1.	<b>Comercial</b>	<b>431 720,80 €</b>
4.1.1.	Gastos com o Pessoal	119 247,01 €
4.1.2.	Outros Custos Operacionais/Comerciais	312 473,79 €
4.1.2.1.	Royalties e Quotizações	147 162,00 €
4.1.2.2.	Seguro de crédito	13 990,52 €
4.1.2.3.	Trabalhos especializados	36 883,93 €
4.1.2.4.	Deslocações e estadas	2 469,36 €
4.1.2.5.	Despesas de Representação	3 772,69 €
4.1.2.6.	Taxas	- €
4.1.2.7.	Outros Custos	22 500,00 €
4.1.2.8.	Economato	- €
4.1.2.9.	Rendas e Alugueres	78 060,21 €
4.1.2.10.	Conservação e Reparação	475,62 €
4.1.2.11.	Combustíveis	7 159,46 €
4.2.	<b>Marketing</b>	<b>333 435,45 €</b>
4.2.1.	Gastos com o Pessoal	50 808,82 €
4.2.2.	Campanhas e Marketing Institucional	174 597,89 €

4.2.2.1.	Ações promocionais	6 700,23 €
4.2.2.2.	Feiras	(6 605,40) €
4.2.2.3.	Campanha Digital	20 570,50 €
4.2.2.4.	Merchandising e Ofertas	7 789,95 €
4.2.2.5.	Comunicação Social e Publicidade	146 142,61 €
4.2.3.	Outros Custos Operacionais	106 043,06 €
4.2.3.1.	Donativos	516,75 €
4.2.3.2.	Quotizações	2 727,48 €
4.2.3.3.	Anuidades e Assinaturas	305,00 €
4.2.3.4.	Despesas de Representação	- €
4.2.3.5.	Deslocações e estadas	- €
4.2.3.6.	Consultoria	102 493,83 €
4.2.4.	Combustíveis	1 985,68 €
	<b>MARGEM BRUTA DE CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL (3-4)</b>	<b>2 123 249,25 €</b>
5.	<b>Custos de Estrutura</b>	<b>830 844,31 €</b>
5.1.	Administração	298 686,14 €
5.1.1.	Consultoria	134 503,32 €
5.1.2.	Trabalhos Especializados	- €
5.1.3.	Deslocações e Estadas	193,06 €
5.1.4.	Despesas de Representação	108 650,05 €
5.1.5.	Outros custos	54 749,49 €
5.1.6.	Combustíveis	590,22 €
5.2.	Administrativo & Financeiro	368 118,10 €
5.2.1.	Gastos com o Pessoal	268 047,77 €
5.2.2.	Consultoria	27 146,75 €
5.2.3.	Trabalhos Especializados	27 298,95 €

5.2.4	Deslocações e Estadas	3,00 €
5.2.5.	Despesas de Representação	226,42 €
5.2.6.	Comunicações	23 698,94 €
5.2.7.	Economato	5 426,54 €
5.2.8.	Conservação e Reparação	6 256,63 €
5.2.9.	Contencioso e Notariado	5 909,98 €
5.2.10.	Resultados Extraordinários	- €
5.2.11.	Combustíveis	1 768,06 €
5.3.	Recursos Humanos	130 119,77 €
5.3.1.	Gastos com o Pessoal	102 066,27 €
5.3.2.	Formação	4 396,51 €
5.3.3.	Eventos	7,87 €
5.3.4.	Consultoria	14 974,90 €
5.3.5.	Recrutamento	2 123,37 €
5.3.6.	Team Building	- €
5.3.7.	Deslocações e Estadas	- €
5.3.8	Despesas de Representação	3 857,11 €
5.3.9.	Economato	- €
5.3.10.	Outros	1 978,07 €
5.3.11.	Combustíveis	715,67 €
5.5.	Sistemas de Informação	33 920,30 €
5.5.1.	Software & Licenças	15 980,82 €
5.5.2.	Hardware	17 939,48 €
5.6.	Outros Custos de Estrutura	- €
7.	EBITDA	1 292 404,94 €
8.	Amortizações	820 803,46 €

9.	Impostos directos	- €
10.	Impostos indirectos	- €
<b>11.</b>	<b>EBIT (Resultado Operacional antes de Juros e Impostos)</b>	<b>471 601,48 €</b>
12.	Réditos Financeiros	- €
13.	Custos Financeiros	438 288,40 €
<b>14.</b>	<b>RAI (Resultados antes Impostos)</b>	<b>33 313,08 €</b>
15.	(+/-) Resultados Extraordinários	18 500,00 €
16.	(+) Subsídio ao Investimento	- €
17.	Imposto s/Rendimento (IRC + DERRAMAS)	- €
<b>18.</b>	<b>RL (Resultado Líquido)</b>	<b>51 813,08 €</b>

## Anexo 6 – Conta Orçamento de Exploração Agregada (ASF+UVAL+VDR) 2022

1.	Vendas e Outras Receitas	17 416 435,35 €
1.1.	Vendas Brutas	18 197 701,46 €
1.2.	Descontos Comerciais e Rappel	496 165,04 €
1.3.	Custos de Transporte da Uva	496 165,04 €
	<b>VENDAS LÍQUIDAS (1.1 -1.2-1.3)</b>	<b>17 205 371,39 €</b>
1.4.	Outras Receitas	211 063,96 €
1.4.1.	Subprodutos & Desperdício	- €
1.4.2.	Assistência Técnica	- €
1.4.3.	Outros Proveitos	211 063,96 €
1.4.4.	Outros Custos	- €
1.5.	Subsídios à Exploração	- €
2.	<b>CMV, CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>12 222 138,97 €</b>
2.1.	Custos de Produção	6 643 851,75 €
2.1.1.	Pessoal - Estrutura Central	764 480,21 €
2.1.1.1.	Pessoal - E. C. - Técnicos	412 215,43 €
2.1.1.2.	Pessoal - E. C. - Supervisão	352 264,77 €
2.1.2.	Pessoal - Trabalhadores Agrícolas	4 509 717,25 €
2.1.2.1.	Pessoal - T. A. - MO Interna	1 294 841,45 €
2.1.2.2.	Pessoal - T. A. - MO Externa	3 214 875,80 €
2.1.3.	Custos de Materiais de Produção	1 074 653,21 €
2.1.3.1.	Fitofarmacos & Fertirrigação	851 332,35 €
2.1.3.2.	Rega	204 060,86 €
2.1.3.3.	Ferramentas & Utensílios	19 260,00 €

2.1.4.	Rendas e Alugueres	47 736,60 €
2.1.5.	Consultoria	57 762,73 €
2.1.6.	Vigilância & Segurança	29 450,00 €
2.1.7.	Deslocação e estadas	3 000,00 €
2.1.8.	Despesas de Representação	5 340,00 €
2.1.9.	Custos de Manutenção	84 572,00 €
2.1.9.1.	Conservação e Reparação	1 236,00 €
2.1.9.2.	Mantenção das Quadras	83 336,00 €
2.1.10.	Outros Custos Operacionais	1 293,50 €
2.1.11.	Trabalhos Especializados	- €
2.1.12.	Consumíveis	- €
2.1.13.	Transporte de Mercadorias	5 004,16 €
2.1.14.	Subcontratos	1 550,00 €
2.1.15.	Combustíveis	59 292,09 €
2.2.	Custos das Mercadorias (Compra de Uva a Terceiros)	1 214 379,24 €
2.3.	Custos de Logística (Armazenamento e Embalagem)	3 175 449,23 €
2.3.1.	Packing	2 421 461,88 €
2.3.1.1.	Pessoal - Estrutura Central	83 457,90 €
2.3.1.1.1.	Pessoal - E.C. Supervisão	83 457,90 €
2.3.1.2.	Pessoal - Trabalhadores Agrícolas	2 147 160,32 €
2.3.1.2.1.	Pessoal - T.A. Internos	114 954,70 €
2.3.1.2.2.	Pessoal - T.A. Externos	2 032 205,61 €
2.3.1.3.	Consultoria	- €
2.3.1.4.	Conservação e reparação	- €
2.3.1.5.	Ferramentas e utensílios	- €
2.3.1.6.	Trabalho especializados	- €

2.3.1.7.	Deslocações e Estadas	- €
2.3.1.8.	Custo dos Serviços Externos Prestados	135 000,00 €
2.3.1.9.	Custos dos Materiais	8 953,97 €
2.3.1.10.	Transporte de Mercadorias	- €
2.3.1.11.	Limpeza, Higiene e Conforto	46 889,69 €
2.3.1.12.	Outros Custos	- €
2.3.1.13.	Subcontratos	- €
2.3.1.14.	Combustíveis	- €
2.3.2.	Armazéns	215 445,96 €
2.3.2.1.	Salários	50 222,41 €
2.3.2.2.	Limpeza, Higiene e Conforto	- €
2.3.2.3.	Conservação e reparação	2 300,00 €
2.3.2.4.	Ferramentas e utensílios	8 400,50 €
2.3.2.5.	Trabalho especializados	3 556,07 €
2.3.2.6.	Consultoria	- €
2.3.2.7.	Consumíveis	139 000,04 €
2.3.2.8.	Transporte de Mercadorias	11 774,39 €
2.3.2.9.	Custo dos Materiais	192,54 €
2.3.2.10.	Diversos	- €
2.3.2.11.	Combustíveis	- €
2.3.3.	Oficina	538 541,39 €
2.3.3.1.	Gastos com o Pessoal	125 309,92 €
2.3.3.2.	Subcontratos	- €
2.3.3.3.	Custo dos Materiais	221 644,74 €
2.3.3.4.	Ferramentas e Utensílios	2 500,00 €
2.3.3.5.	Consumíveis	- €

2.3.3.6.	Conservação e reparação	67 086,73 €
2.3.3.7.	Despesas de Representação	- €
2.3.3.8.	Outros Custos	- €
2.3.3.9.	Custos dos Serviços Externos Prestados	122 000,00 €
2.4.	Custos com Embalagens	1 188 458,75 €
	<b>MARGEM BRUTA DE CONTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL (1-2)</b>	<b>5 194 296,38 €</b>
3.	Custos com Qualidade	181 272,15 €
3.1.	Qualidade de Campo	61 420,58 €
3.1.1.	Gastos com o Pessoal	60 520,58 €
3.1.2.	Subcontratos	- €
3.1.3.	Consultoria	- €
3.1.4.	Despesas de Representação	- €
3.1.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.1.6.	Ferramentas & Utensílios	900,00 €
3.1.7.	Despesas de Representação	- €
3.1.8.	Combustíveis	- €
3.2.	Qualidade de Packing	71 097,70 €
3.2.1.	Gastos com o Pessoal	69 297,70 €
3.2.2.	Subcontratos	- €
3.2.3.	Consultoria	- €
3.2.4.	Despesas de Representação	- €
3.2.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.2.6.	Ferramentas & Utensílios	1 800,00 €
3.2.7.	Outros custos operacionais	- €
3.2.8.	Combustíveis	- €
3.3.	Qualidade Certificações	48 753,87 €

3.3.1.	Gastos com o Pessoal	11 883,87 €
3.3.2.	Subcontratos	- €
3.3.3.	Consultoria	31 320,00 €
3.3.4.	Despesas de Representação	- €
3.3.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.3.6.	Ferramentas & Utensílios	550,00 €
3.3.7.	Outros custos operacionais	5 000,00 €
3.3.8.	Combustíveis	- €
4.	<b>Custos Comerciais e de Marketing</b>	<b>898 625,15 €</b>
4.1.	<b>Comercial</b>	<b>541 056,85 €</b>
4.1.1.	Gastos com o Pessoal	219 820,99 €
4.1.2.	Outros Custos Operacionais/Comerciais	321 235,86 €
4.1.2.1.	Royalties e Quotizações	150 000,00 €
4.1.2.2.	Seguro de crédito	13 991,00 €
4.1.2.3.	Trabalhos especializados	35 000,00 €
4.1.2.4.	Deslocações e estadas	2 308,10 €
4.1.2.5.	Despesas de Representação	5 000,00 €
4.1.2.6.	Taxas	- €
4.1.2.7.	Outros Custos	17 500,00 €
4.1.2.8.	Economato	500,00 €
4.1.2.9.	Rendas e Alugueres	89 769,24 €
4.1.2.10.	Conservação e Reparação	475,62 €
4.1.2.11.	Combustíveis	6 691,90 €
4.2.	<b>Marketing</b>	<b>357 568,30 €</b>
4.2.1.	Gastos com o Pessoal	47 668,30 €
4.2.2.	Campanhas e Marketing Institucional	218 000,00 €

4.2.2.1.	Ações promocionais	7 000,00 €
4.2.2.2.	Feiras	25 000,00 €
4.2.2.3.	Campanha Digital	30 000,00 €
4.2.2.4.	Merchandising e Ofertas	6 000,00 €
4.2.2.5.	Comunicação Social e Publicidade	150 000,00 €
4.2.3.	Outros Custos Operacionais	90 400,00 €
4.2.3.1.	Donativos	- €
4.2.3.2.	Quotizações	3 000,00 €
4.2.3.3.	Anuidades e Assinaturas	400,00 €
4.2.3.4.	Despesas de Representação	1 000,00 €
4.2.3.5.	Deslocações e estadas	- €
4.2.3.6.	Consultoria	86 000,00 €
4.2.4.	Combustíveis	1 500,00 €
	<b>MARGEM BRUTA DE CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL (3-4)</b>	<b>4 114 399,07 €</b>
5.	<b>Custos de Estrutura</b>	<b>969 042,01 €</b>
5.1.	<b>Administração</b>	<b>282 250,00 €</b>
5.1.1.	Consultoria	108 000,00 €
5.1.2.	Trabalhos Especializados	- €
5.1.3.	Deslocações e Estadas	200,00 €
5.1.4.	Despesas de Representação	120 000,00 €
5.1.5.	Outros custos	53 750,00 €
5.1.6.	Combustíveis	300,00 €
5.2.	<b>Administrativo &amp; Financeiro</b>	<b>390 337,26 €</b>
5.2.1.	Gastos com o Pessoal	294 437,26 €
5.2.2.	Consultoria	61 200,00 €
5.2.3.	Trabalhos Especializados	- €

5.2.4	Deslocações e Estadas	- €
5.2.5.	Despesas de Representação	- €
5.2.6.	Comunicações	19 000,00 €
5.2.7.	Economato	5 400,00 €
5.2.8.	Conservação e Reparação	4 100,00 €
5.2.9.	Contencioso e Notariado	4 700,00 €
5.2.10.	Resultados Extraordinários	- €
5.2.11.	Combustíveis	1 500,00 €
5.3.	Recursos Humanos	262 304,75 €
5.3.1.	Gastos com o Pessoal	205 686,80 €
5.3.2.	Formação	18 967,95 €
5.3.3.	Eventos	10 500,00 €
5.3.4.	Consultoria	3 000,00 €
5.3.5.	Recrutamento	3 150,00 €
5.3.6.	Team Building	5 000,00 €
5.3.7.	Deslocações e Estadas	- €
5.3.8	Despesas de Representação	1 000,00 €
5.3.9.	Economato	- €
5.3.10.	Outros	12 000,00 €
5.3.11.	Combustíveis	3 000,00 €
5.5.	Sistemas de Informação	34 150,00 €
5.5.1.	Software & Licenças	15 450,00 €
5.5.2.	Hardware	18 700,00 €
5.6.	Outros Custos de Estrutura	- €
7.	EBITDA	3 145 357,07 €
8.	Amortizações	820 803,46 €

9.	Impostos directos	- €
10.	Impostos indirectos	- €
<b>11.</b>	<b>EBIT (Resultado Operacional antes de Juros e Impostos)</b>	<b>2 324 553,61 €</b>
12.	Réditos Financeiros	- €
13.	Custos Financeiros	368 666,67 €
<b>14.</b>	<b>RAI (Resultados antes Impostos)</b>	<b>1 955 886,94 €</b>
15.	(+/-) Resultados Extraordinários	- €
16.	(+) Subsídio ao Investimento	- €
17.	Imposto s/Rendimento (IRC + DERRAMAS)	(488 971,73) €
<b>18.</b>	<b>RL (Resultado Líquido)</b>	<b>1 466 915,20 €</b>

## Anexo 7 – Conta de Exploração Real Agregada (ASF+UVAL+VDR) 2022

1.	Vendas e Outras Receitas	17 970 823,88 €
1.1.	Vendas Brutas	18 682 579,87 €
1.2.	Descontos Comerciais e Rappel	444 995,08 €
1.3.	Custos de Transporte da Uva	533 460,03 €
	<b>VENDAS LÍQUIDAS (1.1 -1.2-1.3)</b>	<b>17 704 124,76 €</b>
1.4.	Outras Receitas	266 699,13 €
1.4.1.	Subprodutos & Desperdício	- €
1.4.2.	Assistência Técnica	- €
1.4.3.	Outros Proveitos	867 797,22 €
1.4.4.	Outros Custos	601 098,09 €
1.5.	Subsídios à Exploração	- €
2.	<b>CMV, CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS</b>	<b>12 445 603,49 €</b>
2.1.	Custos de Produção	6 986 905,01 €
2.1.1.	Pessoal - Estrutura Central	602 157,68 €
2.1.1.1.	Pessoal - E. C. - Técnicos	191 664,84 €
2.1.1.2.	Pessoal - E. C. - Supervisão	410 492,84 €
2.1.2.	Pessoal - Trabalhadores Agrícolas	4 994 814,04 €
2.1.2.1.	Pessoal - T. A. - MO Interna	1 577 767,81 €
2.1.2.2.	Pessoal - T. A. - MO Externa	3 417 046,23 €
2.1.3.	Custos de Materiais de Produção	982 780,73 €
2.1.3.1.	Fitofarmacos & Fertirrigação	809 961,58 €
2.1.3.2.	Rega	164 981,65 €
2.1.3.3.	Ferramentas & Utensílios	7 837,50 €

2.1.4.	Rendas e Alugueres	146 375,53 €
2.1.5.	Consultoria	33 972,92 €
2.1.6.	Vigilância & Segurança	24 810,51 €
2.1.7.	Deslocação e estadas	32,74 €
2.1.8.	Despesas de Representação	- €
2.1.9.	Custos de Manutenção	77 430,76 €
2.1.9.1.	Conservação e Reparação	1 591,20 €
2.1.9.2.	Mantenção das Quadras	75 839,56 €
2.1.10.	Outros Custos Operacionais	1 332,74 €
2.1.11.	Trabalhos Especializados	- €
2.1.12.	Consumíveis	77 550,80 €
2.1.13.	Transporte de Mercadorias	- €
2.1.14.	Subcontratos	- €
2.1.15.	Combustíveis	45 646,56 €
2.2.	Custos das Mercadorias (Compra de Uva a Terceiros)	1 130 604,18 €
2.3.	Custos de Logística (Armazenamento e Embalagem)	3 037 489,50 €
2.3.1.	Packing	2 282 185,48 €
2.3.1.1.	Pessoal - Estrutura Central	38 722,31 €
2.3.1.1.1.	Pessoal - E.C. Supervisão	38 722,31 €
2.3.1.2.	Pessoal - Trabalhadores Agrícolas	2 113 370,73 €
2.3.1.2.1.	Pessoal - T.A. Internos	110 348,11 €
2.3.1.2.2.	Pessoal - T.A. Externos	2 003 022,62 €
2.3.1.3.	Consultoria	- €
2.3.1.4.	Conservação e reparação	315,08 €
2.3.1.5.	Ferramentas e utensílios	- €
2.3.1.6.	Trabalho especializados	- €

2.3.1.7.	Deslocações e Estadas	- €
2.3.1.8.	Custo dos Serviços Externos Prestados	90 693,86 €
2.3.1.9.	Custos dos Materiais	- €
2.3.1.10.	Transporte de Mercadorias	- €
2.3.1.11.	Limpeza, Higiene e Conforto	39 083,50 €
2.3.1.12.	Outros Custos	- €
2.3.1.13.	Subcontratos	- €
2.3.1.14.	Combustíveis	- €
2.3.2.	Armazéns	264 733,51 €
2.3.2.1.	Salários	61 685,15 €
2.3.2.2.	Limpeza, Higiene e Conforto	- €
2.3.2.3.	Conservação e reparação	3 091,99 €
2.3.2.4.	Ferramentas e utensílios	4 280,03 €
2.3.2.5.	Trabalho especializados	1 734,79 €
2.3.2.6.	Consultoria	- €
2.3.2.7.	Consumíveis	190 148,31 €
2.3.2.8.	Transporte de Mercadorias	3 793,24 €
2.3.2.9.	Custo dos Materiais	- €
2.3.2.10.	Diversos	- €
2.3.2.11.	Combustíveis	- €
2.3.3.	Oficina	490 570,52 €
2.3.3.1.	Gastos com o Pessoal	141 661,57 €
2.3.3.2.	Subcontratos	- €
2.3.3.3.	Custo dos Materiais	205 987,96 €
2.3.3.4.	Ferramentas e Utensílios	641,28 €
2.3.3.5.	Consumíveis	- €

2.3.3.6.	Conservação e reparação	76 487,46 €
2.3.3.7.	Despesas de Representação	- €
2.3.3.8.	Outros Custos	- €
2.3.3.9.	Custos dos Serviços Externos Prestados	65 792,25 €
2.4.	Custos com Embalagens	1 290 604,79 €
	<b>MARGEM BRUTA DE CONTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL (1-2)</b>	<b>5 525 220,39 €</b>
3.	Custos com Qualidade	134 774,92 €
3.1.	Qualidade de Campo	86 260,38 €
3.1.1.	Gastos com o Pessoal	84 851,20 €
3.1.2.	Subcontratos	- €
3.1.3.	Consultoria	277,55 €
3.1.4.	Despesas de Representação	- €
3.1.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.1.6.	Ferramentas & Utensílios	1 131,63 €
3.1.7.	Despesas de Representação	- €
3.1.8.	Combustíveis	- €
3.2.	Qualidade de Packing	- €
3.2.1.	Gastos com o Pessoal	- €
3.2.2.	Subcontratos	- €
3.2.3.	Consultoria	- €
3.2.4.	Despesas de Representação	- €
3.2.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.2.6.	Ferramentas & Utensílios	- €
3.2.7.	Outros custos operacionais	- €
3.2.8.	Combustíveis	- €
3.3.	Qualidade Certificações	48 514,54 €

3.3.1.	Gastos com o Pessoal	- €
3.3.2.	Subcontratos	- €
3.3.3.	Consultoria	48 514,54 €
3.3.4.	Despesas de Representação	- €
3.3.5.	Deslocações & Estadas	- €
3.3.6.	Ferramentas & Utensílios	- €
3.3.7.	Outros custos operacionais	- €
3.3.8.	Combustíveis	- €
4.	Custos Comerciais e de Marketing	843 408,67 €
4.1.	Comercial	596 208,54 €
4.1.1.	Gastos com o Pessoal	155 705,79 €
4.1.2.	Outros Custos Operacionais/Comerciais	440 502,75 €
4.1.2.1.	Royalties e Quotizações	207 294,47 €
4.1.2.2.	Seguro de crédito	- €
4.1.2.3.	Trabalhos especializados	57 079,38 €
4.1.2.4.	Deslocações e estadas	2 464,43 €
4.1.2.5.	Despesas de Representação	13 386,45 €
4.1.2.6.	Taxas	- €
4.1.2.7.	Outros Custos	- €
4.1.2.8.	Economato	- €
4.1.2.9.	Rendas e Alugueres	155 364,02 €
4.1.2.10.	Conservação e Reparação	- €
4.1.2.11.	Combustíveis	4 914,00 €
4.2.	Marketing	247 200,13 €
4.2.1.	Gastos com o Pessoal	54 276,32 €
4.2.2.	Campanhas e Marketing Institucional	150 597,30 €

4.2.2.1.	Ações promocionais	26 924,76 €
4.2.2.2.	Feiras	14 370,02 €
4.2.2.3.	Campanha Digital	17 919,50 €
4.2.2.4.	Merchandising e Ofertas	7 934,72 €
4.2.2.5.	Comunicação Social e Publicidade	83 448,30 €
4.2.3.	Outros Custos Operacionais	41 448,26 €
4.2.3.1.	Donativos	7,48 €
4.2.3.2.	Quotizações	2 151,00 €
4.2.3.3.	Anuidades e Assinaturas	315,00 €
4.2.3.4.	Despesas de Representação	776,78 €
4.2.3.5.	Deslocações e estadas	623,00 €
4.2.3.6.	Consultoria	37 575,00 €
4.2.4.	Combustíveis	878,25 €
	<b>MARGEM BRUTA DE CONTRIBUIÇÃO COMERCIAL (3-4)</b>	<b>4 547 036,80 €</b>
5.	<b>Custos de Estrutura</b>	<b>625 196,27 €</b>
5.1.	<b>Administração</b>	<b>62 284,19 €</b>
5.1.1.	Consultoria	55 185,50 €
5.1.2.	Trabalhos Especializados	- €
5.1.3.	Deslocações e Estadas	2,81 €
5.1.4.	Despesas de Representação	5 804,59 €
5.1.5.	Outros custos	- €
5.1.6.	Combustíveis	1 291,29 €
5.2.	<b>Administrativo &amp; Financeiro</b>	<b>358 472,65 €</b>
5.2.1.	Gastos com o Pessoal	260 234,30 €
5.2.2.	Consultoria	61 025,72 €
5.2.3.	Trabalhos Especializados	- €

5.2.4	Deslocações e Estadas	640,20 €
5.2.5.	Despesas de Representação	1 784,00 €
5.2.6.	Comunicações	20 932,40 €
5.2.7.	Economato	4 205,27 €
5.2.8.	Conservação e Reparação	1 793,79 €
5.2.9.	Contencioso e Notariado	5 587,49 €
5.2.10.	Resultados Extraordinários	- €
5.2.11.	Combustíveis	2 269,48 €
5.3.	Recursos Humanos	176 013,50 €
5.3.1.	Gastos com o Pessoal	163 253,89 €
5.3.2.	Formação	8 117,34 €
5.3.3.	Eventos	- €
5.3.4.	Consultoria	2 907,50 €
5.3.5.	Recrutamento	- €
5.3.6.	Team Building	- €
5.3.7.	Deslocações e Estadas	- €
5.3.8	Despesas de Representação	26,80 €
5.3.9.	Economato	- €
5.3.10.	Outros	1 625,10 €
5.3.11.	Combustíveis	82,87 €
5.5.	Sistemas de Informação	28 425,93 €
5.5.1.	Software & Licenças	20 452,77 €
5.5.2.	Hardware	7 973,16 €
5.6.	Outros Custos de Estrutura	- €
7.	EBITDA	3 921 840,53 €
8.	Amortizações	898 092,03 €

9.	Impostos directos	- €
10.	Impostos indirectos	204,82 €
<b>11.</b>	<b>EBIT (Resultado Operacional antes de Juros e Impostos)</b>	<b>3 023 543,68 €</b>
12.	Réditos Financeiros	- €
13.	Custos Financeiros	616 312,96 €
<b>14.</b>	<b>RAI (Resultados antes Impostos)</b>	<b>2 407 230,72 €</b>
15.	(+/-) Resultados Extraordinários	- €
16.	(+) Subsídio ao Investimento	- €
17.	Imposto s/Rendimento (IRC + DERRAMAS)	(601 807,68) €
<b>18.</b>	<b>RL (Resultado Líquido)</b>	<b>1 805 423,04 €</b>