



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**PLANEJAMENTO DE SISTEMA E TEORIA DA
LOGÍSTICA ORÇAMENTÁRIA E SEU TRIBUTOS**

PROJETO INTEGRADO

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

IBÉRIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
**PLANEJAMENTO DE SISTEMA E TEORIA DA
LOGÍSTICA ORÇAMENTÁRIA E SEUS TRIBUTOS**

PROJETO INTEGRADO
ORÇAMENTO EMPRESARIAL
IBÉRIA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS LTDA.

MÓDULO 05

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS – PROF. DANILO
MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

Eduardo Matheus dos Santos Dias A, RA 1012019100120
Suellen Caroline dos Santos B, RA 1012019100119

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2019

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3.	PROJETO INTEGRADO	7
3.1	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	7
3.1.1	ORÇAMENTO DE VENDAS	13
3.1.2	ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS	18
3.2	ORÇAMENTO EMPRESARIAL	21
3.3	GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS	25
3.3.1	LUCRO REAL	28
3.3.2	LUCRO PRESUMIDO	31
3.3.3	SIMPLES NACIONAL	33
4.	CONCLUSÃO	36
	REFERÊNCIAS	37
	ANEXOS	39

1. INTRODUÇÃO

O Sistema orçamentário da empresa utiliza a técnica de projeções para gerar as informações necessárias na peça orçamentária, para orientar a direção da empresa no processo de tomada de decisão. É através desta importante ferramenta que os gestores poderão visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as expectativas a respeito do futuro da empresa. As decisões importantes, quando embasadas no planejamento e nos controles financeiros, têm grande possibilidade de serem eficazes e de alcançarem êxito na empresa.

O orçamento empresarial se faz necessário para que a empresa possa visualizar, antecipadamente, as atividades que deverão ser desenvolvidas no período projetado, bem como o caminho que será percorrido pela mesma.

Este é um instrumento de gestão necessário para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. A eficiência, a eficácia e a efetividade práticas do sistema de planejamento financeiro e orçamento dependerão da cúpula diretiva, cabendo-lhe informar as micropolíticas de atuação e realizar as correções necessárias para que se constituam em importantes instrumentos de trabalho à organização. Mas, é importante que a gerência e as pessoas que participam do processo orçamentário estejam comprometidos com o sucesso do mesmo.

Todo o processo de gerenciamento contábil tem seu ponto culminante, em termos de controle, no orçamento empresarial. O orçamento é ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

RESUMO

O orçamento existe desde que o homem utilizava a caça para sobreviver, pois precisava “antecipar” aquilo que era necessário para sua subsistência por determinado período.

Com o passar do tempo, as empresas foram surgindo e viu-se a necessidade de controles mais eficazes para as previsões de receitas, despesas e investimentos. Porém, com todas as mudanças tecnológicas das últimas décadas, há pouco tempo se fala efetivamente da utilização do orçamento empresarial dentro das organizações como uma ferramenta para tomada de decisão, sendo que muitas ainda sentem dificuldades na implantação, manutenção e análise das informações.

Este artigo tem por objetivo descrever sobre o conceito e a importância do orçamento empresarial como tomada de decisão dentro das organizações.

Palavras-chave: Orçamento. Gestão. Decisão. Análise. Tributos. Conceito.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A EMPRESA

Presente no mercado de papelão ondulado há mais de 30 anos a Ibéria Indústria de Embalagens LTDA. CNPJ: 57.940.546/0001-40: Endereço ROD. SP 225, 0 Km 4 Aguai - SP13860-000. Acredita na força do relacionamento transparente com seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Com esta filosofia a Ibéria tornou-se uma das mais respeitadas fornecedoras de embalagens do segmento, sempre prezando pela eficiência, qualidade e sustentabilidade.

Políticas e ações comprometidas com a segurança e saúde do colaborador, meio ambiente, finanças e comunidade são peças fundamentais que sustentam o nosso desenvolvimento e garantem aos nossos clientes uma parceria confiável e de sucesso.

Somos uma empresa em constante crescimento e para isso contamos com um amplo parque industrial, profissionais capacitados e uma gestão que permite oferecer ao mercado uma capacidade produtiva de 9.000 ton. /Mês. Missão, Visão e Valores.

Missão:

Fornecer produtos de qualidade, dentro dos prazos pactuados, buscando a eficácia, satisfação e fidelidade dos nossos clientes. Contribuir com a sociedade na geração de empregos, desenvolver competências e maturidade profissional nos seus colaboradores. Na organização buscar a rentabilidade, preservar o meio ambiente e estar sempre na busca da melhoria contínua.

Visão:

Estar entre as cinco melhores do segmento até 2020 por meio do aprimoramento e investimento no capital humano. Estimulados pelos desafios enfrentados por nossos

clientes, estamos sempre empenhados em definir novas embalagens e chapas que resultem em garantia e confiabilidade nos nossos produtos.

Na ibéria, nós temos a paixão e a mentalidade inovadora que permitem desenvolver junto aos nossos clientes novas ideias e transformá-las em soluções pioneiras.

Valores:

FOCO NO CLIENTE: Nos dedicamos constantemente para superar a expectativas dos nossos clientes, e contribuir para que eles possam se destacar em seus negócios, pois entendemos que sua “identidade” está impressa nas nossas embalagens.

JOGO LIMPO: Nós conduzimos os negócios de forma responsável, íntegra, transparente, para garantir o comprometimento e interação dos nossos colaboradores, clientes e fornecedores.

SUSTENTABILIDADE: Trabalhamos corretamente junto aos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis, preocupados sempre com o “bem-estar” da nossa comunidade e meio ambiente.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Realizar uma boa gestão orçamentária é um processo absolutamente essencial para o sucesso e estabilidade de qualquer empresa no mercado. A gestão orçamentária envolve uma série de etapas a serem seguidas, como a estruturação do plano orçamentário. Qual o faturamento esperado pela sua empresa dentro de um determinado período? Qual a projeção de seu fluxo de caixa? Essas e outras questões podem ser elaboradas na estruturação de um plano orçamentário, bem como a simulação de cenários diante das situações projetadas.



Essa ferramenta traz vários benefícios aos negócios, entre eles, a possibilidade de planejar metas e ações, prever possíveis cenários — positivos ou não — e acompanhar os resultados para readequar o orçamento sempre que necessário.

Podemos organizar a gestão orçamentária em três grandes etapas:

- Elaboração do plano orçamentário
- Simulação de cenários
- Acompanhamento e análise dos resultados

Na imagem abaixo, podemos ver como cada uma das etapas do orçamento acontece:



Elaboração do Plano Orçamentário Nesta primeira fase, as empresas fazem o levantamento inicial de dados e informações históricas, bem como a definição das premissas orçamentárias com base em seu planejamento estratégico para os próximos anos. A partir dessas premissas iniciais, são elaborados os planos financeiros de receitas, despesas e investimentos da empresa, cujos principais são:

- Projeção de faturamento
- Projeção de deduções de vendas (impostos, devoluções, abatimentos etc.)
- Projeção de custos variáveis (matérias-primas e insumos)
- Orçamento de gastos com pessoal

- Orçamento de despesas operacionais
- Orçamento de investimentos operacionais
- Levantamento da necessidade de capital de giro

Como funciona a estruturação de um plano orçamentário?

Essa fase da gestão orçamentária é voltada para a análise de dados e do histórico das movimentações financeiras da sua empresa. A partir do estudo das informações já existentes e registradas no controle financeiro interno do empreendimento, deve-se estabelecer no plano orçamentário os seguintes fatores:

Projeção de faturamento nos próximos meses, de acordo com o faturamento médio obtido pela empresa anteriormente;

- Projeção de contas a pagar e a receber;
- Avaliação da necessidade de capital de giro;
- Orçamento de investimentos operacionais;

Nesta fase da gestão orçamentária, é comum que os gestores de cada setor da empresa avaliem as suas respectivas necessidades de orçamento para lidar com as mais variadas despesas de seus setores.

A participação de todos os gestores neste processo, é o que chamamos de orçamento colaborativo ou orçamento descentralizado, por não ser planejado exclusivamente pelos sócios-proprietários e diretores da empresa.

A participação dos gestores de cada setor no desenvolvimento do orçamento empresarial é importante, pois fornece uma visão mais abrangente da necessidade financeira de cada segmento da empresa, e torna a equipe mais participativa e engajada em torno do planejamento empresarial.

Projeção de cenários

Nem sempre os planos orçamentários iniciais traçados pelos gestores são aceitos pela área direção ou conselho da empresa, sendo necessário, portanto algumas alterações a partir do plano inicial elaborado.

A projeção de novos cenários, portanto, consiste na criação de novas hipóteses e novas possibilidades no plano orçamentário, com possíveis redirecionamentos de verba de um setor para outro, projeção de novas despesas, que não foram levantadas no planejamento inicial, corte de gastos ou novos recebimentos, dentre outras situações.

Essas alterações propostas pela direção da empresa no plano inicial é o que chamamos de cenário revisado, que a partir de sua estruturação pode ser efetivamente aprovado ou vir a passar por novas revisões orçamentárias.

Portanto, a projeção de cenários nada mais é do que uma revisão do plano orçamentário inicial. A projeção de cenários é de extrema importância no processo de gestão orçamentária, mesmo em caso de o plano inicial ser aprovado pelos diretores da empresa.

A formulação de novas hipóteses, surgimento de novas possibilidades e o levantamento de novas ideias é essencial para que a sua empresa não fique refém de um único planejamento em caso de insucesso e possa estar preparada para seguir novos rumos no futuro.

Neste sentido, é importante que a empresa elabore cenários realistas, otimistas e pessimistas e esteja preparada para lidar com cada uma das situações projetadas.

Processo de acompanhamento de resultados

Após o estudo de todos os cenários projetados e a escolha do plano orçamentário a ser seguido pela empresa, é necessário realizar uma avaliação mensal para verificar se a sua empresa está seguindo no caminho correto e se os resultados estipulados no plano estão de fato correspondendo com a realidade projetada.

Para que esse acompanhamento seja feito de uma forma adequada, é essencial que a empresa elabore relatórios gerenciais a respeito dos seus mais variados indicadores financeiros, como o fluxo de caixa, DRE, projeção de contas a pagar e a receber, dentre outros.

Esses relatórios são ótimas ferramentas para a tomada de decisões estratégicas da sua empresa, pois apresentam dados precisos em relação aos indicadores financeiros que envolvem o seu negócio.

A partir dos relatórios gerenciais é possível enxergar com muito mais clareza quais são os fatores que mais geram lucro a empresa, de onde vem a maior quantidade de

gastos, além de mostrar uma visão bastante geral da situação financeira do seu empreendimento a partir das informações do fluxo de caixa.

Entre estes relatórios gerenciais, podemos citar 3 como sendo de absoluta importância para qualquer empresa:

DRE: o Demonstrativo Resultado do Exercício propicia uma visão aprofundada referente a rentabilidade da empresa de uma forma geral, apontando importantes indicadores financeiros como a margem de contribuição, EBITDA e lucratividade;

Fluxo de caixa projetado: permite a análise de todas as futuras movimentações de entrada e saída de seu orçamento empresarial e possibilita avaliar a sua necessidade de capital de giro para lidar com as despesas e a capacidade de geração de caixa;

Balanco patrimonial: o balanço patrimonial demonstra a evolução financeira de sua empresa dentro de um determinado período em relação a todos os seus passivos e ativos.

Quais os benefícios de uma boa gestão orçamentária?

O processo de gestão orçamentária permite que a sua empresa possa enxergar além e projetar a sua situação financeira dentro de um médio e longo prazo, a partir dos investimentos planejados, o faturamento estipulado e as contas que terão de ser pagas e recebidas de uma forma geral.

Uma gestão orçamentária eficiente permite que sua empresa realize investimentos de uma forma muito mais cuidadosa, analisando o impacto que esse investimento pode causar no seu orçamento e se pode comprometer ou não o seu fluxo de caixa.

É a partir do planejamento orçamentário que você toma importantes decisões para a sua empresa, tais como a definição dos preços de venda dos produtos e serviços de sua empresa, se há necessidade de contratação ou demissão de colaboradores e também se há a necessidade de recorrer a empréstimos bancários, utilizar capital próprio ou investir em novas parcerias de negócio, dentre outras ações..

Outro benefício da gestão orçamentária é que você pode avaliar continuamente o ROI, que determina o retorno obtido por sua empresa em relação a todos os seus investimentos.

A gestão orçamentária em médias e pequenas empresas

O conceito de orçamento colaborativo ou orçamento descentralizado o qual falamos anteriormente, que conta com a participação de todos os gestores da empresa no processo de planejamento orçamentário, é um processo voltado especialmente para empresas de maior porte, que possuem uma diversidade maior de setores e mais profissionais envolvidos.

No caso de micro, pequenas e médias empresas, de uma forma geral, esse processo cabe principalmente ao empresário em questão. Apesar de não ser um processo tão complexo em empresas de pequeno porte, a gestão orçamentária é ainda mais essencial para esses empreendimentos.

Por ainda não se encontrarem estáveis e consolidadas no mercado, essas empresas necessitam de total organização e controle de todos os aspectos que envolvem as suas finanças. Afinal, a falta de controle e gestão financeira é uma das principais causas de mortalidade das empresas.

A partir de uma boa gestão orçamentária, as micro, pequenas e médias empresas podem identificar oportunidades de crescimento mesmo com pouco capital e não realizar investimentos desnecessários, mantendo assim o seu caixa sempre equilibrado e preparado para lidar com as despesas que fazem parte do negócio.

Como a tecnologia pode auxiliar no processo de gestão orçamentária?

A organização do orçamento empresarial agrupado por diferentes setores da empresa, projeção de contas a serem pagas e recebidas, registro de fluxo de caixa e acompanhamento dos mais variados indicadores financeiros, são processos que podem ser feitos em planilhas de controle financeiro.

Entretanto, a partir de um bom sistema de gestão empresarial, você possui uma visão mais detalhada sobre os processos financeiros da empresa, com a facilidade de gerar

relatórios gerenciais de uma forma totalmente automatizada a partir dos dados armazenados no sistema.

Portanto, um bom sistema de gestão empresarial torna-se uma ótima ferramenta não só para a estruturação do plano orçamentário de sua empresa, como também é um grande facilitador do processo de acompanhamento de resultados, pois fornece dados financeiros extremamente precisos sobre a sua empresa

3.1.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Orçamento de Vendas também conhecido como Projeção de Faturamento, Orçamento de Vendas é um dos passos mais importantes na estruturação do Orçamento de uma empresa. E isso dá para entender, afinal, com um planejamento de vendas é muito mais fácil tomar decisões e estruturar a empresa de modo que lucros sejam maximizados.

O que é Orçamento de Vendas? E Previsão de Faturamento?

Também conhecido por Planejamento de Vendas, Previsão de Faturamento ou Projeção de Receita, o Orçamento de Vendas pode ser assim definido:

Conceito de Orçamento de Vendas:

Uma estimativa do montante de receitas que a empresa espera receber em um determinado período futuro, ou seja, da quantidade de produtos ou serviços que serão vendidos. Portanto, Orçamento de Venda e Previsão de Faturamento são a mesma coisa.

A Projeção de Faturamento registra as expectativas de vendas de um negócio para o próximo período de contabilidade ou Orçamento. O valor das vendas, fornecido pela Previsão de Receita, é usado como base para outros componentes. Dizemos que ela influencia muitos dos outros componentes do Orçamento principal, direta ou indiretamente. Por exemplo, a área de produção precisará alinhar a taxa de produção com a quantidade de estoque, especialmente porque a previsão de vendas demandará aumento ou diminuição da produção. Justamente pelo fato de que muitos componentes do Orçamento Empresarial dependem do Orçamento de Vendas, tanto a previsão de vendas

quanto o preço de venda (falaremos sobre isso adiante) devem ser previstos com muita cautela.

Não há como elaborar um Orçamento Empresarial sem uma previsão de faturamento e uma precificação adequada. Do contrário, o Orçamento da empresa será afetado. Orçamento de Vendas, em alguns casos ela pode ser tratada como indicador de desempenho da área comercial, no sentido de funcionar como meta de fechamento de clientes.

A conta é simples: atingir as metas gera receita para a empresa e também estimula a equipe de vendas a trabalhar para conquistar mais e mais vendas. O Planejamento de Vendas pode ser realizada para um mês, um semestre, um ano ou até mais. Como você deve ter percebido até o momento, é uma das estimativas mais importantes para empresa, pois em posse desse número será possível mensurar:

1. Se os custos (Custo dos Produtos Vendidos, Custos das Mercadorias Vendidas ou Custos dos Serviços Prestados) vão permitir uma margem de contribuição positiva;
2. Se a empresa terá como pagar os gastos fixos da operação;
3. Se vai sobrar algum dinheiro para remunerar os sócios e também para realizar novos investimentos.

Um dos detalhamentos de vendas mais comuns praticados pela empresa para previsão de faturamento é por:

Tipos de Canais de Distribuição:

Antes, entenda o que é canal de distribuição: o caminho escolhido para o produto ou serviço chegar ao consumidor final. Exemplos de detalhamentos: regiões, estados, filiais, lojas físicas, lojas virtuais, revendedores, representantes etc. É preciso definir claramente como trabalhar com a distribuição de produtos. Sem essa providência, não há como fazer um Orçamento de Vendas.

Mix de Produtos:

São as famílias de produtos, linhas de produtos, tipos de produtos, segmentos, marcas, modelos etc. É uma atividade vital para uma empresa de vendas que visa a elaboração de um Orçamento Empresarial completo e sem falhas. Orçamento de Vendas e a importância de definir Canais de Distribuição e Mix de Produtos

Antes de partirmos para a mão na massa, é importante que esses dois itens estejam bem definidos, principalmente o que é canal de distribuição. Quando sua empresa possui seu mix de produtos e canais de distribuição bem mapeados e organizados, fica muito mais fácil realizar análises como:

- Compreender o motivo de um determinado produto vender mais em uma região que outra;
- Analisar o desempenho entre filiais;
- Comparar a rentabilidade de linhas de produtos diferentes;
- Também ajuda bastante realizar a análise de quais produtos vendem mais por estação do ano, por região e até mesmo a relação entre a venda de dois produtos (quando um impulsiona a venda de outro).



Empresas com canais de distribuição muito ramificados ou mix de produtos muito extensos, acabam tornando complicada a tarefa de realizar a previsão de faturamento em nível tão detalhado.

Neste caso, organizações costumam realizar seus Orçamento de Vendas, por exemplo, consolidando lojas por região ou produtos por linha de produtos.

Esta é uma técnica bastante útil, e deve-se apenas tomar o cuidado de encontrar o ponto de equilíbrio entre o nível de detalhe que permite uma Orçamentação ágil, mas sem comprometer a acura Cidade da informação para as análises.

Uma dica importante é sempre realizar a análise de vendas do mix de produtos levando em consideração também os canais de distribuição, pois um produto pode vender muito bem em um canal, mas ser um “abacaxi” em outro.

Tanto a definição dos canais de distribuição quanto do mix de produtos são necessários para a elaboração do Orçamento de Vendas, conforme veremos a seguir.

Como elaborar o Orçamento de Vendas?

- 01 – Planejamento de Vendas: defina os canais de distribuição.
- 02 – Planejamento de Vendas: defina o Mix de Produtos.
- 03 – Planejamento de Vendas: estime as quantidades que serão vendidas.
- 04 – Planejamento de Vendas: defina os Preços de Venda.
- 05 – Planejamento de Vendas: defina a Projeção de Faturamento.

O que é Previsão de Faturamento baseado em um Histórico de Vendas?

As mais famosas frases do ramo dos negócios, de ninguém menos que Steve Jobs: “Você não consegue ligar os pontos olhando pra frente; você só consegue ligá-los olhando pra trás”. Dito isso, é interessante perceber que em Orçamento de Receitas baseado em um Histórico de Vendas utilizamos o artigo “um” ao invés de “no”.

O motivo é que não necessariamente precisamos utilizar o histórico de vendas de sua própria empresa. Isso significa que podemos utilizar uma análise histórica de mercado, dos seus concorrentes, de produtos ou serviços semelhantes, ou seja, quaisquer dados históricos sobre vendas que você tenha acesso!

Essa projeção vai muito além de um “chute” ou uso de bolas de cristal para adivinhar a quantidade de vendas que a empresa terá no próximo ano. Trata-se de uma análise pura dos dados de vendas do passado, com base nos seus conhecimentos do mercado e da economia em que você está inserido para auxiliar na definição das vendas do próximo período.

Sem vendas, uma empresa não tem como existir!

Lembre-se de que independentemente do tamanho, porte, setor ou ramo de atividade, toda empresa tem um fator comum: não tem como existir sem vender, sem faturar.

Seja com a venda de produtos (indústria), revenda de mercadorias (comércio) ou prestação de serviços, toda empresa precisa vender o suficiente para poder pagar seus custos, e claro, gerar lucro.

Obviamente o Orçamento de Vendas não é ciência exata e não tem receita pronta, necessitando de certa experiência e entendimento do mercado e das estratégias da empresa para projetar o futuro.

3.1.2 ORÇAMENTO DAS DESPESAS OPERACIONAIS

O Orçamento de Despesas Operacionais é constituído por todos os gastos necessários para manter a organização em funcionamento e que irão incorrer no período que está sendo projetado, exceto os custos de produção.

Ou seja, o orçamento de despesas administrativas trata todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos ou serviços aos clientes da empresa e geralmente compreende:

- Os gastos de administração pertinentes ao pró-labore da diretoria, salário do pessoal administrativo e materiais de expediente;
- As despesas comerciais tudo que é necessário antes, durante e depois do evento de venda;
- As despesas financeiras oriundas de operações de crédito de curto e longo prazo;
- Além das despesas tributárias representadas pelas taxas e tributos a recolher pela empresa no período orçado.

O orçamento de despesas operacionais geralmente estará relacionado a itens classificados como gastos fixos, ou seja, que acontecerão independente da empresa vender ou não, como alugueis, salários, etc., e por isto geralmente a análise dos dados históricos da própria empresa constitui-se em boa fonte para sua estimativa.

Listando as Filiais e Unidades da empresa

As Unidades de Negócios podem ser definidas como subdivisões da empresa por área de negócio, linha de produto, localização geográfica, segmento de atuação de mercado, ou qualquer outro fator que seja importante para a gestão da organização.

- Geralmente, a sua estrutura de unidades de negócios será composta por:
- Unidades fabris (sejam plantas físicas separadas ou até mesmo na mesma planta);
- Lojas físicas (PDV ou ponto de venda);

- Lojas virtuais (site, e-commerce, Mercado Livre, Facebook, etc.).

Então o que você precisa fazer é basicamente realizar um levantamento de quais são as unidades de negócio que sua empresa possui.

Este primeiro passo é provavelmente o mais simples e rápido dentro do orçamento de gastos operacionais, a não ser que sua empresa possua uma cadeia de filiais muito ramificada.

DICA: Caso esteja em dúvida, parta para o mais simples, criando apenas uma unidade de negócio inicialmente e depois você pode detalhar os negócios de sua empresa para medir os resultados por unidade.

Criando a estrutura organizacional de Centros de Resultado

Os Centros de Resultado, amplamente conhecidos também como Centros de Custos ou ainda Centros de Responsabilidade, apesar do nome pomposo, nada mais são do que as subdivisões da empresa em setores, para que se possa medir os resultados de cada área individualmente, como no exemplo ao lado.

Para aumentar ainda mais o nível de análise, você pode classificar os centros de resultados de sua empresa também em:

Produtivos: que são as áreas que impactam diretamente da produção e venda dos produtos e serviços da empresa, como por exemplo, a fabricação e o departamento comercial.

Não produtivos: que são os setores que não influenciam diretamente da produção dos produtos ou serviços da empresa, como o departamento administrativo e departamento de marketing.

Além disto, se sua empresa trabalha com projetos de longa duração, pode ser uma boa listar cada um destes projetos como um centro de resultados para medir seu desempenho individualmente.

DICA: aqui também não tem muito o que inventar! Uma forma bem fácil de elaborar sua estrutura de centros de resultados é partir do organograma que sua empresa provavelmente já possui desenhado em algum documento ou apresentação corporativa.

Estruturando um Plano de Contas consistente

Este é um dos pontos mais importantes para que sua empresa tenha um bom nível de análise, portanto é essencial dedicar algum tempo para estruturar um plano de contas de acordo com as necessidades de detalhamento que precisará para tomar decisões.

O Plano de Contas, também conhecido como Modelo Contas, Estrutura de Contas ou Elenco de Contas, é uma lista que apresenta as contas necessárias para que a empresa possa registrar todos os eventos e movimentações econômicas e financeiras que acontecem durante suas atividades e operações.

DICA: ao elaborar o plano de contas, deve-se tomar o cuidado de não deixa-lo muito detalhado, pois vai ficar mais complexo de usar e dar manutenção, mas também não deve-se deixa-lo muito resumido, pois sem os detalhes necessários, as análises ficarão prejudicadas. A dica aqui é buscar o equilíbrio!

Orçando os Gastos e Despesas

Orçamento Colaborativo, também conhecido por Orçamento Descentralizado ou ainda Orçamento Participativo, é uma das metodologias de planejamento que tem ganhado cada vez mais força no ambiente empresarial.

E se é colaborativo, é preciso envolver as pessoas! O gestor de cada área deve realizar o orçamento dos centros de resultado de sua responsabilidade. Em alguns casos, como os gastos com pessoal, é comum também que a responsabilidade seja dividida com a equipe de RH, mas cada gestor pode e deve participar, repassando as necessidades de capital humana de sua área.

DICA: o orçamento colaborativo funciona ainda melhor quando utilizado em conjunto com os conceitos de orçamento matricial. Se você seguiu os passos anteriores, sua empresa está com a faca e o queijo na mão para aproveitar todas as vantagens que estas duas metodologias trazem para gestão, desde os ganhos mais visíveis como a velocidade de elaboração do orçamento empresarial, chegando até os ganhos mais intangíveis, como o aumento no engajamento de todos na empresa com os resultados.

3.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

“Para quem não sabe aonde quer ir, qualquer caminho serve”.



O Orçamento Empresarial é o ato de planejar e estimar os ganhos, despesas e investimentos que a empresa terá em um período futuro, geralmente de 1 a 3 anos, dependendo do setor de atuação, mas que pode chegar até algumas décadas, como frequentemente acontece em empresas de concessão e exploração.

O principal objetivo é estabelecer metas e objetivos, podendo assim acompanhar e comparar os resultados, tomando ações corretivas ou preventivas caso necessário.

O orçamento empresarial de uma empresa geralmente é composto por:

- Orçamento ou projeção de vendas
- Orçamento de deduções de vendas e despesas variáveis (frete, comissões, impostos, etc.)
- Orçamento de custos da produção
- Orçamento de RH ou mão de obra
- Orçamento de despesas operacionais (gastos fixos)
- Orçamento de investimentos
- Saídas do Orçamento Empresarial

Após a elaboração do orçamento pelas áreas, com as informações disponíveis é possível a geração dos três relatórios considerados essenciais para a gestão de qualquer empresa:

- Projeção de DRE – Demonstrativo de Resultados do Exercício
- Projeção de FC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa
- Projeção de BP – Balanço Patrimonial
- Modelos e Metodologias Orçamentárias
- Existem vários modelos de orçamento, como:
- Orçamento matricial
- Orçamento histórico
- Orçamento base zero
- Orçamento colaborativo ou participativo
- Orçamento impactado (forecast)

E claro, modelos híbridos entre dois ou mais modelos acima.

Simulações de Cenários Orçamentários

Uma prática muito comum nas empresas é a criação de Cenários Orçamentários. Os cenários são ensaios que as empresas realizam simulando diversas possibilidades de mudanças (internas ou externas) para entender os impactos que a empresa poderia sofrer com estas mudanças.

Alguns exemplos de situações que podem ser simuladas através de cenários:

- O que aconteceria ao nosso resultado se as vendas subirem 15%? Teremos capacidade produtiva para atender aos pedidos dos clientes?
- Qual o impacto de um aumento coletivo de salários? Será que podemos pagar?
- E se o dólar subir, como fica nosso custo já que temos matérias-primas importadas?

O orçamento geralmente ocorre nos últimos meses do ano, onde são feitas as projeções para o ano seguinte. A ideia é que a empresa possa acompanhar mês a mês os resultados reais e compará-los com o que foi projetado, realizando assim ajustes de curso quando necessário para que as metas e objetivos sejam alcançados.

Escolhendo a melhor ferramenta para o Orçamento Empresarial

Empresas em estágio inicial, é comum não existir uma área ou profissional dedicado ao Planejamento e Controladoria, na maioria dos casos esta função é feita em “part-time” pelo financeiro ou até mesmo pelos próprios sócios da empresa. Ter Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial, é essencial para começar a Gestão Orçamentária, no entanto, empresas que estão neste estágio geralmente não possuem esses relatórios. Então se você identificou que sua empresa está nesse estágio, sugerimos que comece com algo simples, mas comece! Criamos um Modelo de Planilha para Orçamento Empresarial para te ajudar nesse início de jornada.

Empresas em estágio intermediário, é comum ter um controller dedicado para fazer a Gestão Orçamentária, muitas vezes já apoiado por um analista ou um assistente de controladoria. Gerentes e supervisores estão envolvidos no processo de elaboração e

acompanhamento do orçamento. É comum surgir o pensamento “já está bom assim, já temos o suficiente”, mas se sua empresa está nesse estágio, foque na melhoria contínua para” para levar sua empresa a uma processo orçamentário “best-in-class”. Então, uma boa opção é buscar uma solução de mercado para sistematizar este processo para que sua empresa consiga focar no que realmente interessa e dá resultados.

Empresas em estágio avançado, normalmente já possuem equipes de Planejamento e Controladoria dedicadas e focadas para fazer a Gestão Orçamentária. Nesse estágio, as empresas buscam cada vez mais o detalhe do dado, por isso são essenciais “drill-down” das informações para identificar as causas de qualquer desvio. Um erro comum nas empresas neste estágio é criar um Dashboard gigante, com diversos indicadores que não fazem sentido para os negócios da empresa. Isso pode fazer com que as planilhas virem uma dor de cabeça. Sugerimos a mesma solução do estágio anterior, pois automatizar a planilha de Gestão Orçamentária por meio de um sistema, irá gerar ganhos de produtividade significativos.

3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE TRIBUTOS

Gestão de tributos: saiba o que é e qual é a sua importância

A gestão tributária surge como mais um dos recursos de escape para todas as empresas que vêm-se de dia após dia obrigadas a ter que saldar as suas intermináveis dívidas com o sistema de arrecadação tributária brasileiro, pois não é segredo pra ninguém que o Brasil é um país que está praticamente inundado em uma série de contribuições que as empresas são obrigadas a realizar.

Sendo assim, o estabelecimento de um sistema que consiga gerir estes tributos e mantê-los dentro daquilo que é o planejamento estratégico de toda a empresa, é fundamental para um desenvolvimento alinhado e objetivado desta.

“Então, não deixe de conferir já nos próximos tópicos o que a gestão de tributos é, e o que ela pode acrescentar de positivo no desenvolvimento da sua empresa”

O que é gestão tributária?

Gestão tributária é o conjunto de processos que tem como objetivo o gerenciamento dos aspectos tributários de uma determinada empresa, ou seja, fazer o controle de todas as atividades ligadas à área de tributação na empresa de modo a evitar aborrecimentos que podem surgir por conta dos impostos, bem como criar oportunidades que coloquem a empresa em vantagem neste campo.

É importante lembrar que apesar da gestão tributária ser assunto do departamento responsável pela gestão dentro da empresa, é necessário que a sua aplicação envolva todas as áreas da empresa que de alguma forma influenciam nos valores pagos em impostos.

Por isso, não cometa o erro de se focar somente no setor de gestão, pois isso pode limitar e muito o gerenciamento da empresa, o que pode vir a condicionar o alcance dos objetivos desejados com a aplicação da gestão tributária.

Por que a gestão tributária é importante?

A importância de aplicar uma boa gestão de tributos dentro da empresa pode se refletir em vários aspectos que podem ir além da própria diminuição no que diz respeito aos impostos pagos pela empresa.

Tenha maior controle sobre a sua empresa.

Uma empresa que padece de uma gestão tributária e fiscal que está a ser aplicada da melhor forma possível, consegue por meio de seus gestores obter respostas fundamentais para a própria empresa, sendo que todas elas podem ser resumidas na tentativa de saber quais são as entradas e saídas financeiras.

Sendo que não é somente o fluxo financeiro que será possível identificar com este tipo de gestão, mas também as datas exatas em que ocorrem esses fluxos financeiros.

Isso dá uma boa dimensão da empresa – o tal ponto que vai fundamentar, da melhor maneira, as decisões que o gestor tem pela frente. O grande volume de informações poderá ser facilitado para o gestor que está começando no mundo das finanças, que em pouco tempo poderá decifrar as legislações fiscais e tributárias e entender como são feitas as movimentações contábeis do negócio.

Tenha uma perspectiva futura da empresa.

Com todos os dados referentes ao fluxo financeiro de impostos, o gestor terá informações que vão lhe permitir antever mais ou menos qual será o lucro que a empresa terá no final de um determinado período.

E este tipo de visão será bastante importante na hora de tomar algumas decisões importantes na empresa, como por exemplo, quais serão as aplicações dos recursos financeiros que já foram perspectivados, e com isso o empreendedor conseguirá ter mais tempo para pensar se há necessidade de fazer novos investimentos em equipamentos ou mão de obra, se precisará de um empréstimo junto a bancos, entre outras questões de ordem econômico-financeira.

Todas essas decisões serão tomadas porque existem informações sólidas e bem confiáveis que possibilitam com que o empresário consiga prever o faturamento futuro da empresa.

Ganhe melhoramento no ritmo e cronograma de trabalho da equipe.

Tendo em mãos dados referentes aos fluxos financeiros da empresa e os registros contábeis pertinentes, o gestor da organização poderá ainda conferir se sua equipe está tendo a produtividade esperada para que um determinada objetivo seja atingido ou não.

E dependendo do resultado que ele for a obter dessa sondagem, será possível consertar algumas rotas, e as boas condutas e rotinas de trabalho poderão ser reforçadas. Com esses dados você também vai poder conferir se os prazos e suas metas estão sendo atingidas no tempo certo.

Perceba de uma forma clara os gastos e a receita da empresa.

Ter um conhecimento geral e até mesmo do fluxo do valor gasto em impostos, permite ao gestor descobrir com mais facilidade onde há maior gasto e de onde provem os seus recursos. E só assim o gestor poderá descobrir maneiras de cortar certas despesas menos necessárias ou dispensáveis, e deste modo impulsionar as iniciativas nas áreas que estejam lhe proporcionando mais retorno.

Em geral, a aplicação da gestão de tributos pode trazer como principal benefício, a orientação perfeita para a empresa conseguir seguir com bases sólidas e informações

confiáveis rumo ao sucesso. Por isso, a sua aplicação é essencial para o sucesso de qualquer que seja o tipo de negócio.

E na hora de aplicar essa forma eficiente de gerir a questão dos tributos, vale muito a pena consultar um profissional para que ele possa te fornecer a orientação perfeita, pois dependendo da empresa, podem haver várias formas de aplicar uma estratégia que permita fazer a gestão dos tributos para obter resultados satisfatórios.

3.3.1 LUCRO REAL

Lucro Real é a regra geral para a apuração do Imposto de Renda (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) da pessoa jurídica.

Ao mesmo tempo em que é o “regime geral” também é o mais complexo.

Neste regime, o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil, apurado pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes (positivos e negativos) requeridos pela legislação fiscal, conforme esquema a seguir:

Lucro (Prejuízo) Contábil

(+) Ajustes fiscais positivos (adições)

(-) Ajustes fiscais negativos (exclusões)

(=) Lucro Real ou Prejuízo Fiscal do período

Quando se trata do regime de Lucro Real pode haver, inclusive, situações de Prejuízo Fiscal, hipótese em que não haverá imposto de renda a pagar.

Olhando somente pelo lado do imposto de renda, para uma empresa que opera com prejuízo, ou margem mínima de lucro, normalmente optar pelo regime de Lucro Real é vantajoso. Porém, sempre é prudente que a análise seja estendida também para a

Contribuição Social sobre o Lucro e para as contribuições ao PIS e a COFINS, pois a escolha do regime afeta todos estes tributos.

Pessoas Jurídicas Obrigadas ao Lucro Real

Estão automaticamente obrigadas à apuração pelo Lucro Real as pessoas jurídicas:

a) cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;

b) que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;

Não confundir rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior com receitas de exportação.

As exportadoras podem optar pelo Lucro Presumido normalmente, desde que não estejam nas hipóteses de vedação.

A restrição deste item alcança aquelas empresas que tenham lucros gerados no exterior (como empresas Offshore, filiais controladas e coligadas no exterior, etc.).

A prestação direta de serviços no exterior (sem a utilização de filiais, sucursais, agências, representações, coligadas, controladas e outras unidades descentralizadas da pessoa jurídica que lhes sejam assemelhadas) não obriga a tributação do Lucro Real.

Vide: [Ato Declaratório Interpretativo 5/2001 SRF](#)

c) que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;

Como exemplo de benefícios fiscais: redução do IRPJ pelo Programa de Alimentação do Trabalhador, projetos incentivados pela SUDENE e SUDAM, programas setoriais, etc.

d) que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do artigo 2º da [Lei 9.430/1996](#).

A opção pelo regime de tributação (Real, Presumido ou Arbitrado) se dá com o primeiro recolhimento, normalmente em janeiro.

e) que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring).

f) que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio (incluído pela [Lei 12.249/2010](#)).

g) também estão obrigadas ao Lucro Real as empresas imobiliárias, enquanto não concluídas as operações imobiliárias para as quais haja registro de custo orçado ([IN SRF 25/1999](#)). O custo orçado é a modalidade de tratamento contábil dos custos futuros de conclusão de obras.

h) as Sociedades de Propósito Específico (SPE) constituídas por optantes pelo Simples Nacional deverão apurar o imposto de renda das pessoas jurídicas com base no Lucro Real, conforme estipulado no artigo 56, § 2, IV da [Lei Complementar 123/2006](#).

Além das obrigatoriedades acima, observar o limite de receita bruta anual, para fins de opção obrigatória pelo lucro real.

3.3.2 LUCRO PRESUMIDO

O Lucro Presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do Imposto de Renda - IRPJ, e da Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido - CSLL das pessoas jurídicas. A sistemática é utilizada para presumir o lucro da pessoa jurídica a partir de sua receita bruta e outras receitas sujeitas à tributação. Em termos gerais, trata-se de um lucro fixado a partir de percentuais padrões aplicados sobre a Receita Operacional Bruta - ROB.

Sobre o referido resultado somam-se as outras receitas eventuais auferidas, como receitas financeiras e alugueis. Assim, por não se tratar do lucro contábil efetivo, mas uma mera aproximação fiscal, denomina-se de Lucro Presumido.

Exemplo:

Especificações:	IRPJ	CSLL
Receita Operacional Bruta com a venda de mercadorias	R\$ 100.000	R\$ 100.000
Percentual de lucro fixado fiscalmente	8%	12%
Lucro Presumido decorrente da ROB	R\$ 8.000	R\$ 12.000
Outras Receitas a adicionar (integralmente):		
Receitas financeiras	R\$ 1.000	R\$ 1.000
Aluguel de imóvel (quando não for objeto social da empresa)	R\$ 1.500	R\$ 1.500
Lucro Presumido Total	R\$ 10.500	R\$ 14.500

A base de cálculo da CSLL corresponde a: 12% da receita bruta nas atividades comerciais, industriais, serviços hospitalares e de transporte e 32% para:

- a) prestação de serviços em geral, exceto a de serviços hospitalares e transporte;
- b) intermediação de negócios;
- c) administração, locação ou cessão de bens imóveis, móveis e direitos de qualquer natureza.

Para fins de determinação do IRPJ os percentuais são diversificados, conforme tabela a seguir:

Espécies de atividades	Percentuais sobre a receita
Revenda a varejo de combustíveis e gás natural	1,6%
· Venda de mercadorias ou produtos · Transporte de cargas · Atividades imobiliárias · Serviços hospitalares · Atividade Rural · Industrialização com materiais fornecidos pelo encomendante · Outras atividades não especificadas (exceto prestação de serviços)	8 %
Serviços de transporte (exceto o de cargas) Serviços gerais com receita bruta até R\$ 120.000/ano	16%
Serviços profissionais (médicos, dentistas, advogados, contadores, auditores, engenheiros, consultores, economistas, etc.) Intermediação de negócios Administração, locação ou cessão de bens móveis/imóveis ou direitos Serviços de construção civil, quando a prestadora não empregar materiais de sua propriedade nem se responsabilizar pela execução da obra (ADN Cosit 6/97). Serviços em geral, para os quais não haja previsão de percentual específico	32%
No caso de exploração de atividades diversificadas, será aplicado sobre a receita bruta de cada atividade o respectivo percentual	1,6 a 32%

Embora não seja um regime obrigatório, o Lucro Presumido é bastante difundido devido a sua simplicidade e, principalmente, por questões de estratégia tributária, pois pode representar economia tributária, sobretudo nas empresas altamente lucrativas. Portanto, se não houver impedimento, pode ser uma boa ferramenta de planejamento tributário.

A opção pelo regime de tributação com base no Lucro Presumido será manifestada com o pagamento da primeira ou única quota do imposto devido correspondente ao primeiro período de apuração de cada ano-calendário.

A saída do sistema de tributação pelo lucro presumido pode ocorrer anualmente por opção ou, obrigatoriamente, quando a pessoa jurídica deixar de se enquadrar nas condições para permanecer no sistema.

O imposto de renda devido, apurado trimestralmente, será pago em quota única, até o último dia útil do mês subsequente ao do encerramento do período de apuração.

À opção da pessoa jurídica, o imposto devido poderá ser pago em até três quotas mensais, iguais e sucessivas, vencíveis no último dia útil dos três meses subsequentes ao de encerramento do período de apuração a que corresponder.

3.3.3 SIMPLES NACIONAL

A Lei Complementar 123/2006 instituiu tratamento tributário simplificado para micro e pequenas empresas, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples. O Simples Nacional estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.

Agendamento

O agendamento é um serviço que objetiva facilitar o processo de ingresso no Simples Nacional, possibilitando ao contribuinte manifestar o seu interesse pela opção para o ano subsequente, antecipando as verificações de pendências impeditivas ao ingresso no Regime.

Assim, o contribuinte poderá dispor de mais tempo para regularizar as pendências porventura identificadas. Esta funcionalidade estará disponível entre o dia 1º de novembro e o dia 28 de dezembro de 2018 no Portal do Simples Nacional > Simples – Serviços > Opção > “Agendamento da Solicitação de Opção pelo Simples Nacional”.

Não havendo pendências, a solicitação de opção para 2019 já estará confirmada. No dia 01/01/2019, será gerado o registro da opção pelo Simples Nacional, automaticamente. Caso sejam identificadas pendências, o agendamento não será aceito. O contribuinte poderá regularizar essas pendências e proceder a um novo agendamento, até 28/12/2018. Após este prazo, a empresa ainda poderá solicitar a opção pelo Simples Nacional até 31 de janeiro de 2019, no Portal do Simples Nacional > Simples – Serviços > Opção > “Solicitação de Opção pelo Simples Nacional”.

É possível realizar o cancelamento do agendamento da opção, no mesmo período do agendamento, por meio de aplicativo disponibilizado no Portal do Simples Nacional. Não haverá agendamento para opção pelo SIMEI, sistema de recolhimento em valores

fixos mensais dos tributos abrangidos pelo Simples Nacional, devidos pelo Microempreendedor Individual. Não haverá agendamento para empresas em início de atividade.

DEFINIÇÃO DE MICROEMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Consideram-se microempresa ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil Brasileiro), devidamente registrados no registro de empresas mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que dentro dos limites de receita bruta previstos na legislação.

Vedações

Determinadas atividades ou formas societárias estão vedadas de adotar o Super Simples - dentre essas vedações, destacam-se:

- 1) pessoas jurídicas constituídas como cooperativas (exceto as de consumo);
- 2) empresas cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- 3) pessoas jurídicas cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de receita.

Ficaram fora da vedação ao regime, as empresas de serviços contábeis, que poderão ser optantes pelo Simples Nacional.

Simples Nacional – CNAE - Códigos Impeditivos à Opção pelo Regime

Simples Nacional – CNAE - Códigos Simultaneamente Impeditivos e Permitidos

Recolhimento único e Inscrição

O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, do IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISS.

Entretanto, em alguns desses tributos há exceções, pois o recolhimento será realizado de forma distinta, conforme a atividade.

Serão consideradas inscritas no Simples Nacional as microempresas e empresas de pequeno porte regularmente optantes pelo Simples Federal (Lei 9.317/1996), salvo as que estiverem impedidas de optar por alguma vedação imposta pelo novo regime do Simples Nacional.

4. CONCLUSÃO

As considerações desenvolvidas ao longo da pesquisa prática demonstram razões sólidas para afirma-se, que a utilização do orçamento nas empresas como meio de planejar e controlar os objetivos, no que diz respeito a planos monetários, operacionais e de

investimento, a importância de dados pré-analisados, bem como envolvimento de toda a cúpula da empresa, são fatores essenciais para que se obtenha sucesso nas ações que serão tomadas a partir desse instrumento de verificação.

Como supra descrito, observou que o orçamento traz inúmeros benefícios para empresa, desde os específicos de um setor até os globais, abrangendo-se assim toda a empresa, o que também possibilita o conhecimento e não apenas estimativas que estão sujeitas a erros.

Entretanto, conclui-se também que a atividade específica dos vários órgãos da empresa deve manter uma perfeita conformidade entre si e espelhadas no orçamento e integrada, porque a empresa funciona como parte de um micro ambiente definido, sobre o qual exerce influência todos os setores, sendo imprescindível para o seu sucesso que tal fato não seja ignorado.

Por todo exposto na pesquisa e no referencial teórico pode-se verificar que o planejamento operacional e estratégico, controle interno físico e controle monetário e controle externo através das oportunidades favorece a visão marginal para a tomada de decisão da empresa pesquisada.

Deste modo, este artigo apresentou o quanto se faz importante usufruir do orçamento empresarial, e a importância de estar traçando metas e objetivos de maneira que se possa contribuir para o melhoramento econômico e social, seja no ambiente interno ou externo da empresa.

REFERÊNCIAS

COELHO, M. E. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o serviço público**. RSP - Revista do Serviço Público, a. 55, n. 1-2, p. 89-115, jan./jun. 2004.

DRUCKER, P. **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GROPELLI, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan, **Administração Financeira**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.
- HORNGREN Charles T. Foster, GEORGE e Datar, Srikant. **Contabilidade de Custos**. Editora LTC. 9a. Ed. Rio de Janeiro, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. São Paulo. Editora Atlas, 1994.
- SANVICENTE, Antonio Z. SANTOS, Celso da Costa; **Orçamento na administração de empresas planejamento e controle**, editora Atlas S.A 1987, p. 43 a 155.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- WELSCH, C. A **Orçamento Empresarial: planejamento e controle de do lucro**; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, São Paulo – Atlas E. Da USP, 1996, pág. 101 a 297.
- WELSCH, C. A **Orçamento Empresarial**: tradução e adaptação à tecnologia contábil brasileira de Antonio Zoratto Sanvicente, 4 ed. – 19 reimpr. - São Paulo: Atlas 2007.

ANEXOS

Orçamento Estático

Mostra os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade.

Uma vez que o orçamento é determinado, ele não muda, mesmo que mude a atividade, como demonstrado no quadro abaixo:

Ibéria indústria embalagens Orçamento do Departamento de Montagem Em 31 de junho de 2003	
Mão de obra direta	R\$40.000,00
Energia elétrica	R\$5.000,00
Salários de supervisão	R\$15.000,00
Total dos custos do departamento R\$60.000,00	

Orçamento Flexível

Mostram os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividades. São úteis para estimar e controlar os custos de fabricação e as despesas operacionais.

Orçamento do Departamento de Montagem			
Unidades produzidas			
	8.000	9.000	10.000
Custo Variável:	\$ unidade		

Mão de obra direta	R\$	5,00	R\$40.000,00	R\$45.000,00	R\$
					50.000,00
Energia elétrica	R\$	0,50	R\$4.000,00	R\$ 4.500,00	R\$
					5.000,00
Custo Variável Total			R\$44.000,00	R\$49.500,00	R\$55.000,00
Custo Fixo:					
Energia Elétrica			R\$1.000,00	R\$1.000,00	R\$
					1.000,00
Salário do supervisor			R\$	R\$ 15.000,00	R\$
			15.000,00		15.000,00
Custo Fixo Total			R\$16.000,00	R\$16.000,00	R\$16.000,00

Orçamento da produção

A preparação do orçamento deve ser coordenada com o plano de vendas para assegurar que a produção e as vendas sejam mantidas em equilíbrio.

O orçamento de produção pode ser representado esquematicamente da seguinte forma:

Volume de vendas + Variação de estoque = Necessidade de produção

Para encerrar o módulo de orçamento de produção, tem-se a estrutura econômica, financeira e patrimonial da produção, como segue:

(a) Econômico

- I. Custo de produção
- II. Consumo de matéria-prima
- III. Mão de obra
- IV. Custos gerais de produção
- V. Compras de materiais

(b) Financeiro

- I. Pagamento de compras (pagamento de fornecedores)
- II. Pagamentos de custos gerais

(c) Patrimoniais

- I. Fornecedores de matéria-prima a pagar
- II. Custos gerais a pagar
- III. Estoque de produtos acabados
- IV. Estoque de matérias-primas
- V. Depreciação acumulada

Orçamento de Compras de Material e Mão de Obra Direta

O orçamento de produção é o ponto de partida para determinar a quantidade estimada de compra de material direto.

Este orçamento auxilia a administração a manter níveis de estoque dentro de limites razoáveis, conforme o esquema abaixo:

Materiais necessários à produção
+ Estoque final desejado de materiais
- Estoque inicial estimado de materiais

= MATERIAIS DIRETOS A SEREM COMPRADOS

Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação.

Este orçamento é formado pelos custos indiretos de fabricação necessários à produção.

Podemos incluir neste orçamento, o custo total estimado para cada item de custo indireto de fabricação:

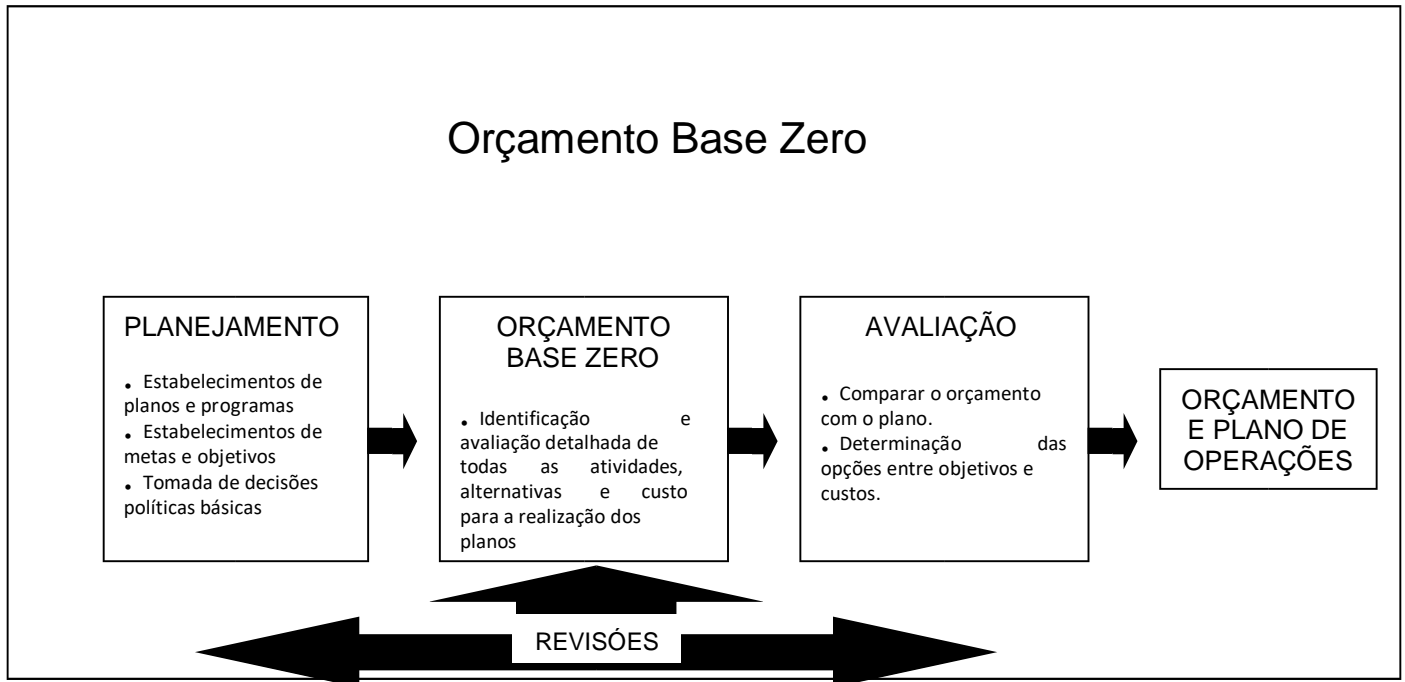
Ibéria Indústria de embalagens LTDA

Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação

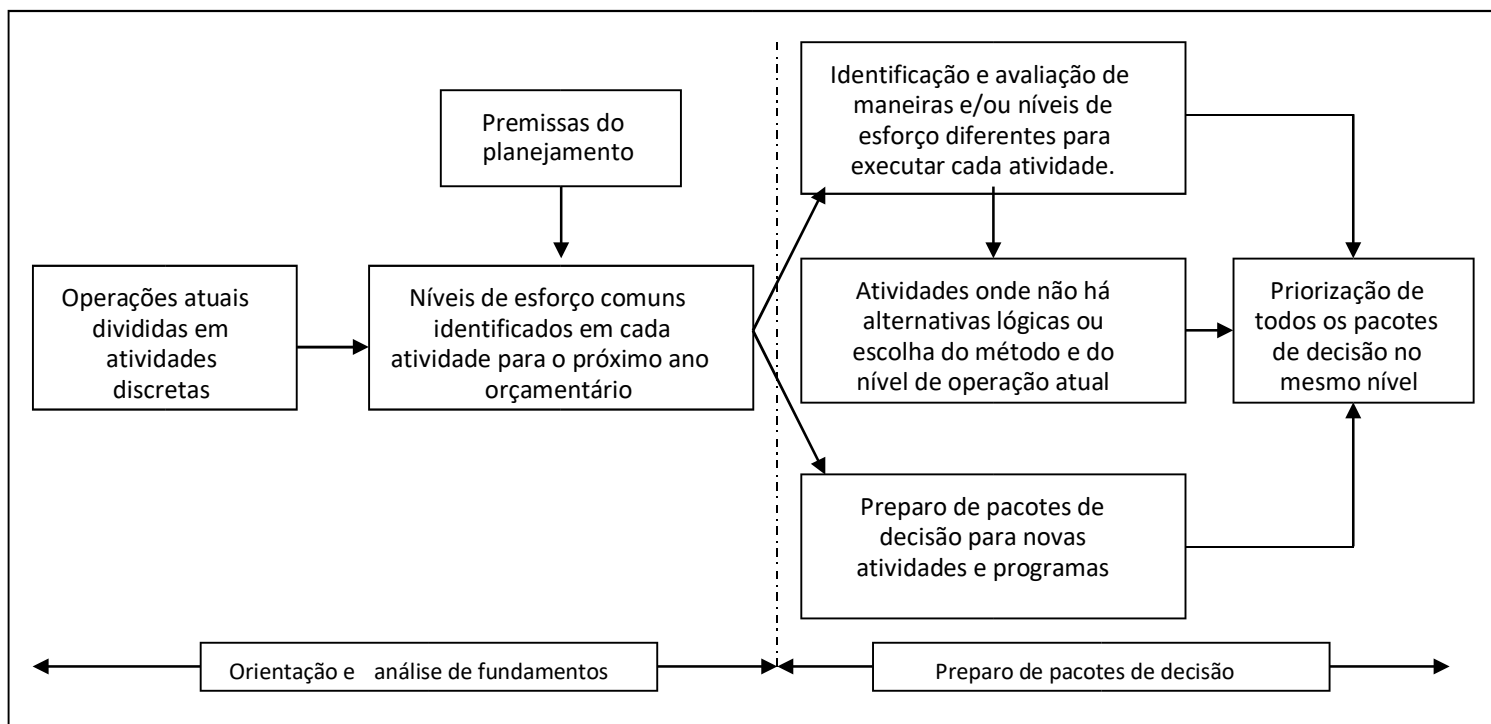
Salários Indiretos de Fábrica	R\$ 7 32.800
Salários de supervisores	R\$ 3 60.000
Força e Luz	R\$ 306.000

Depreciação de fábrica e equipamentos	R\$ 2 88.000
Materiais indiretos	R\$ 1 82.800
Manutenção	R\$ 140.280
Seguro e imposto predial	R\$ 79.200

ORÇAMENTO BASE ZERO



A seguir temos o esquema de formulação dos pacotes de decisão:



Composição do Estoque:

	Denominação	Quantidade	\$ Unitário	\$ Total
Matéria Prima	Rígida	370 Kgs	0,13	48,00
	Flexível	315 Kgs	0,14	44,00
Prod. Acabado	Natave	111 unidades	2,09	232,00
	Tanave	80 unidades	3,70	296,00

Orçamento de Vendas:

Produto	Volume /Ano	PV/un - Bruto	PV/un – Líq.	ICMS
Natave	4.800	4,27	3,5014	18%
Tanave	3.160	7,93	6,5026	18%

Concentração das Vendas: 1º Trimestre (15%); 2º Trimestre (30%); 3º Trimestre (35%); 4º Trimestre (20%). Venda uniforme dentro do trimestre.

Política de Estoques:

Prod. Acabado	Manter estoque equivalente a 35% da venda do mês seguinte
Matéria Prima	Manter estoque equivalente a 40% do consumo do mês seguinte
Observação	Para o primeiro trimestre está prevista uma redução de 10% sobre o nível das atividades projetadas.

Preço de Compra por Kg de Matéria Prima:

Matéria Prima	\$ Bruto	\$ Líquido	ICMS
Rígida	0,18	0,1476	18%
Flexível	0,20	0,1640	18%

A – Ficha Técnica dos Produtos:

Discriminação	Produto Natave	Produto Tanave
Matéria Prima Rígida (kg por unidade)	2,70	3,00
Matéria Prima Flexível (kg por unidade)	2,00	2,50
Mão de Obra Direta (Horas por unidade)	2,50	4,50
Taxa Horária da Mão de Obra Direta	0,55	0,58
Horas de Máquinas/um (CIF Variável)	1,50	2,50
Taxa do CIF Variável por Hora de Máquina	0,16	0,18

B – CIF/F – Custo Indireto de Fabricação Fixo: (Base de Rateio: Horas de Máquina)

Item de Custo	Valor
Depreciação	1,080
Manutenção	1,260
Diversos	480
Total	2,820

Relação dos Relatórios

Quadro	Relatório
01	Orçamento de Venda, Estoques e Produção (Volume)
02	Orçamento de Venda Bruta e Contas a Receber
03	Orçamento de Consumo e Custo de Matéria Prima
04	Orçamento de Mão de Obra Direta
05	Orçamento de CIF – Variável
06	Orçamento de CIF – Fixo
07	Orçamento do Resumo do Custo de Produção
08	Orçamento das Despesas Operacionais
09	Orçamento dos Impostos s/Vendas
10	Orçamento de Compra de Matéria Prima
11	Orçamento de Fornecedores
12	Orçamento do Estoque de Matéria Prima
13	Orçamento do Estoque de Produto Acabado
14	Orçamento das Diversas Contas a Pagar
15	Orçamentos Diversos (Aplic. Financ., Imp. Renda, Desp. Financ. e Empréstimo)
16	Orçamento do Fluxo de Caixa
17	Orçamento da Demonstração de Resultado
18	Orçamento do Balanço Patrimonial

Execução Orçamentária:

O plano orçamentário deverá ser elaborado com base nos quadros apresentados no item S presente nas premissas acordadas pela administração.

Desta forma, descreve-se:

QUADRO 01 - Orçamento de Venda, Estoques e Produção (Volume)

Produto Natave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Estoque Final	168,0	196,0	112,0	100,8	100,8
(+) Vendas	720,0	1.440,0	1.680,0	960,0	4.800,0
(-) Estoque Inicial	111,0	168,0	196,0	112,0	111,0
(=) Produção	777,0	1.468,0	1.596,0	948,8	4.789,8
Produto Tanave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Estoque Final	110,6	129,0	73,7	66,4	66,4
(+) Vendas	474,0	948,0	1.106,0	632,0	3.160,0
(-) Estoque Inicial	80,0	110,6	129,0	73,7	80,0
(=) Produção	504,6	966,4	1.050,7	624,6	3.146,4

QUADRO 02 - Oramento de Venda Bruta e Contas a Receber

Trimestre	Venda Bruta			Recebimentos			Saldo Final
	Natave	Tanave	Total	Periodo	Per. Anter	Total	
1¼	3.074,4	3.758,8	6.833,2	5.580,5	778,0	6.358,5	1.252,8
2¼	6.148,8	7.517,6	13.666,4	11.160,9	1.252,8	12.413,7	2.505,5
3¼	7.173,6	8.770,6	15.944,2	13.021,1	2.505,5	15.526,6	2.923,1
4¼	4.099,2	5.011,8	9.111,0	7.440,6	2.923,1	10.363,7	1.670,3
Total	20.496,0	25.058,8	45.554,8	37.203,1	7.459,4	44.662,5	1.670,3

QUADRO 03 - Orçamento de Consumo e Custo de Matéria Prima

Produto Natave (volumes)	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produção	777,0	1.468,0	1.596,0	948,8	4.789,8
Matéria Prima Rígida					
Consumo Unitário	2,70	2,70	2,70	2,70	
Consumo Total	2.097,9	3.963,6	4.309,2	2.561,8	12.932,5
Matéria Prima Flexível					
Consumo Unitário	2,00	2,00	2,00	2,00	
Consumo Total	1.554,0	2.936,0	3.192,0	1.897,6	9.579,6
Produto Tanave (volumes)	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produção	504,6	966,4	1.050,7	624,6	3.146,4
Matéria Prima Rígida					
Consumo Unitário	3,00	3,00	3,00	3,00	
Consumo Total	1.513,8	2.899,3	3.152,1	1.873,9	9.439,1
Matéria Prima Flexível					
Consumo Unitário	2,50	2,50	2,50	2,50	
Consumo Total	1.261,5	2.416,1	2.626,8	1.561,6	7.865,9
Produto Natave (\$)	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Matéria Prima Rígida					
Consumo Total	2.097,9	3.963,6	4.309,2	2.561,8	12.932,5
Custo Unitário	0,1476	0,1476	0,1476	0,1476	
Custo Total	309,7	585,0	636,0	378,1	1.908,8
Matéria Prima Flexível					
Consumo Total	1.554,0	2.936,0	3.192,0	1.897,6	9.579,6

Custo Unitário	0,1640	0,1640	0,1640	0,1640	
Custo Total	254,9	481,5	523,5	311,2	1.571,1
Custo Total de Matéria Prima	564,5	1.066,5	1.159,5	689,3	3.479,9
Produto Tanave (\$)	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Matéria Prima Rígida					
Consumo Total	1.513,8	2.899,3	3.152,1	1.873,9	9.439,1
Custo Unitário	0,1476	0,1476	0,1476	0,1476	
Custo Total	223,4	427,9	465,2	276,6	1.393,2
Matéria Prima Flexível					
- Consumo Total	1.261,5	2.416,1	2.626,8	1.561,6	7.865,9
- Custo Unitário	0,1640	0,1640	0,1640	0,1640	
- Custo Total	206,9	396,2	430,8	256,1	1.290,0
Custo Total de Matéria Prima	430,3	824,2	896,0	532,7	2.683,2

Na elaboração do consumo e custo de matéria prima para a fabricação dos dois produtos de empresa orçada, observa-se a produção elencada por trimestres durante o ano e o consumo de material direto de cada produto fabricado totalizando o consumo total de ambos os produtos os quais são representados pelas premissas F denominado Ficha Técnica dos Produtos, e premissa E denominada Preço de Compra de Kg de Matéria prima.

QUADRO 04 - Orçamento de Mão de Obra Direta

Produto Natave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Volume de Produção	777,0	1.468,0	1.596,0	948,8	4.789,8
Horas por Unidade	2,50	2,50	2,50	2,50	
Horas Total	1.942,5	3.670,0	3.990,0	2.372,0	11.974,5
Taxa Horária	0,55	0,55	0,55	0,55	
Custo Total de MOD	1.068,4	2.018,5	2.194,5	1.304,6	6.586,0
Produto Tanave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Volume de Produção	504,6	966,4	1.050,7	624,6	3.146,4
Horas por Unidade	4,50	4,50	4,50	4,50	
Horas Total	2.270,7	4.349,0	4.728,2	2.810,8	14.158,6
Taxa Horária	0,58	0,58	0,58	0,58	

Custo Total de MOD	1.317,0	2.522,4	2.742,3	1.630,3	8.212,0
--------------------	---------	---------	---------	---------	---------

QUADRO 05 - Orçamento de CIF - Variável

Produto Natave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Volume de Produção	777,0	1.468,0	1.596,0	948,8	4.789,8
Horas Máquina por Unidade	1,50	1,50	1,50	1,50	
Horas Máquina Total	1.165,5	2.202,0	2.394,0	1.423,2	7.184,7
Taxa por Hora Máquina	0,16	0,16	0,16	0,16	
Custo Total de CIF - Variável	186,5	352,3	383,0	227,7	1.149,6
Produto Tanave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Volume de Produção	504,6	966,4	1.050,7	624,6	3.146,4
Horas Máquina por Unidade	2,50	2,50	2,50	2,50	
Horas Máquina Total	1.261,5	2.416,1	2.626,8	1.561,6	7.865,9
Taxa por Hora Máquina	0,18	0,18	0,18	0,18	
Custo Total de CIF - Variável	227,1	434,9	472,8	281,1	1.415,9

QUADRO 06 - Orçamento de CIF - Fixo

TRIMESTRE	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Horas Máquina					
Produto Natave	1.165,5	2.202,0	2.394,0	1.423,2	7.184,7
Produto Tanave	1.261,5	2.416,1	2.626,8	1.561,6	7.865,9
Total	2.427,0	4.618,1	5.020,8	2.984,8	15.050,6
Participação Horas Máq. (%)					
Produto Natave	48,0%	47,7%	47,7%	47,7%	47,7%
Produto Tanave	52,0%	52,3%	52,3%	52,3%	52,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
CIF - Fixo					
Produto Natave	336,5	336,5	336,5	336,5	1.346,2
Produto Tanave	368,5	368,5	368,5	368,5	1.473,8
Total	705,0	705,0	705,0	705,0	2.820,0

QUADRO 07 - Orçamento do Resumo do Custo de Produção

Produto Natave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Mão de Obra Direta	1.068,4	2.018,5	2.194,5	1.304,6	6.586,0
Matéria Prima	564,5	1.066,5	1.159,5	689,3	3.479,9
CIF - Variável	186,5	352,3	383,0	227,7	1.149,6
CIF - Fixo	336,5	336,5	336,5	336,5	1.346,2
Total	2.155,9	3.773,9	4.073,6	2.558,2	12.561,6
Produto Tanave	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Mão de Obra Direta	1.317,0	2.522,4	2.742,3	1.630,3	8.212,0
Matéria Prima	430,3	824,2	896,0	532,7	2.683,2
CIF - Variável	227,1	434,9	472,8	281,1	1.415,9
CIF - Fixo	368,5	368,5	368,5	368,5	1.473,8
Total	2.342,9	4.149,9	4.479,6	2.812,5	13.784,9

QUADRO 08 - Orçamento das Despesas Operacionais

Vendas Líquidas	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produto Natave	2.521,0	5.042,0	5.882,4	3.361,3	16.806,7
Produto Tanave	3.082,2	6.164,5	7.191,9	4.109,6	20.548,2
Total	5.603,2	11.206,5	13.074,2	7.471,0	37.354,9
Participação	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produto Natave	45%	45%	45%	45%	45%
Produto Tanave	55%	55%	55%	55%	55%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
Despesas Administrativas	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produto Natave	124,2	124,2	124,2	124,2	496,7
Produto Tanave	151,8	151,8	151,8	151,8	607,3
Total	276,0	276,0	276,0	276,0	1.104,0
Despesas Comerciais	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produto Natave	75,6	151,3	176,5	100,8	504,2
Produto Tanave	92,5	184,9	215,8	123,3	616,4
Total	168,1	336,2	392,2	224,1	1.120,6

QUADRO 09 - Orçamento dos Impostos Sobre Vendas

ICMS s/Vendas	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Produto Natave	553,4	1.106,8	1.291,2	737,9	3.689,3
Produto Tanave	676,6	1.353,2	1.578,7	902,1	4.510,6
Total	1.230,0	2.460,0	2.870,0	1.640,0	8.199,9
ICMS s/Compras	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Matéria Prima Rígida / Flexível	250,4	419,9	426,8	264,7	1.361,7
Total	250,4	419,9	426,8	264,7	1.361,7

ICMS Líquido	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Imposto Líquido	-979,6	-2.040,1	-2.443,1	-1.375,3	-6.838,1
Total	-979,6	-2.040,1	-2.443,1	-1.375,3	-6.838,1

QUADRO 10 - Orçamento de Compra de Matéria Prima

Matéria Prima Rígida	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Estoque Final	915,1	994,8	591,4	532,3	532,3
(+) Consumo	3.611,7	6.862,9	7.461,3	4.435,6	22.371,5
(-) Estoque Inicial	370	915,1	994,8	591,4	370,0
(=) Compra	4.156,8	6.942,7	7.057,9	4.376,5	22.533,8
Preço de Compra Unitário	0,18	0,18	0,18	0,18	
Valor da Compra Total	748,2	1.249,7	1.270,4	787,8	4.056,1
Matéria Prima Flexível	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Estoque Final	713,6	775,8	461,2	415,1	415,1
(+) Consumo	2.815,5	5.352,1	5.818,8	3.459,2	17.445,5
(-) Estoque Inicial	315	713,6	775,8	461,2	315,0
(=) Compra	3.214,1	5.414,3	5.504,1	3.413,0	17.545,6
Preço de Compra Unitário	0,2	0,2	0,2	0,2	
Valor da Compra Total	642,8	1.082,9	1.100,8	682,6	3.509,1

QUADRO 11 - Orçamento de Fornecedores

Fornecedores	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	124,0	162,3	272,1	276,6	124,0
(+) Compra	1.391,0	2.332,5	2.371,2	1.470,4	7.565,2
(-) Pagamento Período Anterior	124	162,3	272,1	276,6	835,1
(-) Pagamento Período	1.228,8	2.060,4	2.094,6	1.298,8	6.682,6
(=) Saldo Final	162,29	272,13	276,65	171,54	171,54

QUADRO 12 - Orçamento do Estoque de Matéria Prima

MP Rígida - Kilos	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	370,0	915,1	994,8	591,4	370,0
(+) Compra	4.156,8	6.942,7	7.057,9	4.376,5	22.533,8
(-) Consumo	3.611,7	6.862,9	7.461,3	4.435,6	22.371,5
(=) Saldo Final	915,1	994,8	591,4	532,3	532,3
MP Rígida - \$	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	48,1	128,5	140,3	80,8	48,1
(+) Compra	613,5	1.024,7	1.041,7	646,0	3.326,0
(-) Consumo	533,1	1.013,0	1.101,3	654,7	3.302,0
(=) Saldo Final	128,5	140,3	80,8	72,1	72,1
MP Flexível - Kilos	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	315,0	713,6	775,8	461,2	315,0
(+) Compra	3.214,1	5.414,3	5.504,1	3.413,0	17.545,6
(-) Consumo	2.815,5	5.352,1	5.818,8	3.459,2	17.445,5
(=) Saldo Final	713,6	775,8	461,2	415,1	415,1
MP Flexível - \$	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	44,1	109,5	119,7	68,1	44,1

(+) Compra	527,1	887,9	902,7	559,7	2.877,5
(-) Consumo	461,7	877,7	954,3	567,3	2.861,1
(=) Saldo Final	109,5	119,7	68,1	60,5	60,5

QUADRO 13 - Orçamento do Estoque de Produto Acabado

Natave - Unidades	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	111,0	168,0	196,0	112,0	111,0
(+) Produção	777,0	1.468,0	1.596,0	948,8	4.789,8
(=) Sub Total	888,0	1.636,0	1.792,0	1.060,8	5.376,8
(-) Venda	720,0	1.440,0	1.680,0	960,0	4.800,0
Saldo Final	168,0	196,0	112,0	100,8	100,8
Natave - \$	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	232,0	451,8	506,3	286,2	232,0
(+) Produção	2.155,9	3.773,9	4.073,6	2.558,2	12.561,6
(=) Sub Total	2.387,9	4.225,7	4.579,9	2.844,4	12.793,6
Custo Unitário	2,7	2,6	2,6	2,7	
(-) C.P.V.	1.936,1	3.719,4	4.293,6	2.574,1	12.523,3
Saldo Final	451,8	506,3	286,2	270,3	270,3
Tanave - Unidades	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	80,0	110,6	129,0	73,7	80,0
(+) Produção	504,6	966,4	1.050,7	624,6	3.146,4
(=) Sub Total	584,6	1.077,0	1.179,7	698,4	
(-) Venda	474,0	948,0	1.106,0	632,0	3.160,0
Saldo Final	110,6	129,0	73,7	66,4	66,4
Tanave - \$	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
(+) Saldo Inicial	296,0	499,2	557,0	314,8	296,0
(+) Produção	2.342,9	4.149,9	4.479,6	2.812,5	13.784,9
(=) Sub Total	2.638,9	4.649,2	5.036,6	3.127,3	
Custo Unitário	4,5	4,3	4,3	4,5	
(-) C.P.V.	2.139,6	4.092,2	4.721,8	2.830,1	13.783,7
Saldo Final	499,2	557,0	314,8	297,2	297,2

QUADRO 14 - Orçamento de Contas a Pagar Diversas

Itens	Dec 2004	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05
Contas a Pagar					

Inicial		205,0			
(+) do Período					
(-) Pagamento		205,0			
Final		0,0			
Mão de Obra Direta					
Inicial		0,0	795,1	1.513,6	1.645,6
(+) do Período		2.385,4	4.540,9	4.936,8	2.934,9
(-) Pagamento - Período		1.590,3	3.027,3	3.291,2	1.956,6
(-) Pagamento - Per. Anterior		0,0	795,1	1.513,6	1.645,6
Final		795,1	1.513,6	1.645,6	978,3
CIF - Variável					
Inicial		0,0	137,9	262,4	285,3
(+) do Período		413,6	787,2	855,9	508,8
(-) Pagamento - Período		275,7	524,8	570,6	339,2
(-) Pagamento - Per. Anterior		0,0	137,9	262,4	285,3
Final		137,9	262,4	285,3	169,6
CIF - Fixo (- Depreciação)					
Inicial		0,0	145,0	145,0	145,0
(+) do Período		435,0	435,0	435,0	435,0
(-) Pagamento - Período		290,0	290,0	290,0	290,0
(-) Pagamento - Per. Anterior		0,0	145,0	145,0	145,0
Final		145,0	145,0	145,0	145,0
Desp. Comerciais					
Inicial		0,0	56,0	112,1	130,7
(+) do Período		168,1	336,2	392,2	224,1
(-) Pagamento - Período		112,1	224,1	261,5	149,4
(-) Pagamento - Per. Anterior		0,0	56,0	112,1	130,7
Final		56,0	112,1	130,7	74,7
Despesas Administrativas					

Inicial		0,0	92,0	92,0	92,0
(+) do Período		276,0	276,0	276,0	276,0
(-) Pagamento - Período		184,0	184,0	184,0	184,0
(-) Pagamento - Per. Anterior		0,0	92,0	92,0	92,0
Final		92,0	92,0	92,0	92,0
Resumo					
Inicial		205,0	1.226,0	2.125,1	2.298,6
(+) do Período		3.678,0	6.375,3	6.895,9	4.378,8
(-) Pagamento - Período		2.452,0	4.250,2	4.597,3	2.919,2
(-) Pagamento - Per. Anterior		205,0	1.226,0	2.125,1	2.298,6
Final		1.226,0	2.125,1	2.298,6	1.459,6

QUADRO 15 - Orçamentos Diversos

Aplicação Financeira / 2005	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Aplicação Financeira Anterior	0,0	104,7	745,4	1.464,3
Sobra de Caixa do Período	104,7	631,2	651,9	-1.342,2
Juros Período Anterior	0,0	9,4	67,1	131,8
Aplicação Financeira Atual	104,7	745,4	1.464,3	253,9
Imposto de Renda a Pagar	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Saldo Anterior	280,0	96,8	268,9	329,0
Provisão do Período	290,3	806,7	986,9	453,6
Pagamento do Período	473,5	634,6	926,8	631,4
Saldo Atual	96,8	268,9	329,0	151,2
Empréstimo LP e Desp. Finan	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Saldo Inicial	590,0	654,9	726,9	806,9
Juros do Período	64,9	72,0	80,0	88,8
Saldo Final	654,9	726,9	806,9	895,7
Emprést. CP/04 e Desp. Finan	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Saldo Inicial	507,0	281,4	0,0	0,0
Juros do Período	55,8	31,0	0,0	0,0
Pagamento	281,4	312,3	0,0	0,0
Saldo Final	281,4	0,0	0,0	0,0
Emprést. CP/05 e Desp. Finan	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Saldo Inicial	0,0	0,0	800,0	888,0
Tomada de Recursos	0,0	800,0	0,0	0,0

Juros do Período	0,0	0,0	88,0	97,7
Saldo Final	0,0	800,0	888,0	985,7
Saldo Emprést. E Desp. Finan	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Saldo Final Empréstimo CP				
Saldo Final Empréstimo LP				
Despesa Financeira				

QUADRO 16 - Orçamento do Fluxo de Caixa

ENTRADAS	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05	Total
Vendas	6.358,46	12.413,68	15.526,59	10.363,72	44.662,46
Aplicação Financeira / 2004	40,00				40,00
Emprést. Bancário / Previsto		800,00			800,00
Emprést. Bancário - Fluxo					
Aplic. Financeira - Fluxo					
Total das Entradas	6.398,46	13.213,68	15.526,59	10.363,72	45.502,46
SAÍDAS	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05	Total
Fornecedores	1.352,75	2.222,70	2.366,73	1.575,48	7.517,66
Mão de Obra Direta	1.590,25	3.822,39	4.804,85	3.602,19	13.819,68
Despesas Operac. Fixas	184,00	276,00	276,00	276,00	1.012,00
Despesas Operac. Variáveis	112,06	280,16	373,55	280,16	1.045,94
Contas a Pagar	205,00	-	-	-	205,00
Impostos Sobre Vendas	762,06	1.686,60	2.308,79	1.731,25	6.488,69
Imposto de Renda	473,55	634,60	926,85	631,36	2.666,35
CIF - Variável	275,70	662,66	832,98	624,48	2.395,82
CIF - Fixo	290,00	435,00	435,00	435,00	1.595,00
Investimentos				300,00	300,00
Dividendos	750,00	2.250,00	2.550,00	2.250,00	7.800,00
Emprést. Bancário - 2004	281,39	312,34	-	-	593,72
Sub-Total	6.276,76	12.582,45	14.874,74	11.705,92	45.439,86
Emprést. Bancário - Fluxo					
Total das Saídas	6.276,76	12.582,45	14.874,74	11.705,92	45.439,86
RESUMO	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Mov. LÍq. (E-S) Antes EB Flx	121,70	631,23	651,86	(1.342,20)	62,59
Saldo Inicial de Caixa	93,00	110,00	110,00	110,00	93,00
Saldo Final de Caixa	110,00	110,00	110,00	110,00	110,00
Superavit (Deficit) de Caixa	104,70	631,23	651,86	(1.342,20)	45,59

QUADRO 17 - Orçamento da Demonstração de Resultado

Produto Natave	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05	Total
Venda Bruta	3.074,4	6.148,8	7.173,6	4.099,2	20.496,0
Impostos s/Venda	553,4	1.106,8	1.291,2	737,9	3.689,3
Venda Líquida	2.521,0	5.042,0	5.882,4	3.361,3	16.806,7
Custo dos Produtos Vendidos	1.936,1	3.719,4	4.293,6	2.574,1	12.523,3
Lucro Bruto	584,9	1.322,6	1.588,7	787,2	4.283,4
Despesa Administrativa	124,2	124,2	124,2	124,2	496,7
Despesa Comercial	75,6	151,3	176,5	100,8	504,2
Lucro Operacional	385,1	1.047,2	1.288,1	562,2	3.282,5
Produto Tanave	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05	Total
Venda Bruta	3.758,8	7.517,6	8.770,6	5.011,8	25.058,8
Impostos s/Venda	676,6	1.353,2	1.578,7	902,1	4.510,6
Venda Líquida	3.082,2	6.164,5	7.191,9	4.109,6	20.548,2
Custo dos Produtos Vendidos	2.139,6	4.092,2	4.721,8	2.830,1	13.783,7
Lucro Bruto	942,6	2.072,3	2.470,0	1.279,5	6.764,5
Despesa Administrativa	151,8	151,8	151,8	151,8	607,3
Despesa Comercial	92,5	184,9	215,8	123,3	616,4
Lucro Operacional	698,3	1.735,5	2.102,5	1.004,4	5.540,7
Total Empresa	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05	Total
Venda Bruta	6.833,2	13.666,4	15.944,2	9.111,0	45.554,8
Impostos s/Venda	1.230,0	2.460,0	2.870,0	1.640,0	8.199,9
Venda Líquida	5.603,2	11.206,5	13.074,2	7.471,0	37.354,9
Custo dos Produtos Vendidos	4.075,7	7.811,6	9.015,5	5.404,3	26.307,0
Lucro Bruto	1.527,5	3.394,9	4.058,8	2.066,7	11.047,9
Despesa Administrativa	276,0	276,0	276,0	276,0	1.104,0
Despesa Comercial	168,1	336,2	392,2	224,1	1.120,6
Lucro Operacional	1.083,4	2.782,7	3.390,5	1.566,6	8.823,3
Despesa Financeira	120,7	103,0	168,0	186,4	578,1
Receita Financeira	5,0	9,4	67,1	131,8	213,3
Lucro Antes do Imp. Renda	967,7	2.689,1	3.289,7	1.511,9	8.458,5
Imposto de Renda	290,3	806,7	986,9	453,6	2.537,5
Lucro Líquido	677,4	1.882,4	2.302,8	1.058,4	5.920,9

QUADRO 18 - Orçamento do Balanço Patrimonial

A T I V O	Dec / 04	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05
Caixa	13,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Bancos c/Movimento	80,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Aplic. Financ.	35,0	104,7	745,4	1.464,3	253,9
Clientes	778,0	1.252,8	2.505,5	2.923,1	1.670,3
Estoques	620,0	1.189,0	1.323,2	749,9	700,0
Total do Circulante	1.526,0	2.656,5	4.684,1	5.247,3	2.734,2
Investimentos Controladas	1.080,0	1.080,0	1.080,0	1.080,0	1.080,0
Máquinas e Equipos.	10.819,0	12.019,0	12.019,0	12.019,0	12.019,0
Veículos	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0
Depreciação Acumulada	-5.205,0	-5.475,0	-5.745,0	-6.015,0	-6.285,0
Total do Permanente	7.344,0	8.274,0	8.004,0	7.734,0	7.464,0
Total do Ativo	8.870,0	10.930,5	12.688,1	12.981,3	10.198,2
PASSIVO	Dec / 04	1º Trim/05	2º Trim/05	3º Trim/05	4º Trim/05

Fornecedores	124,0	162,3	272,1	276,6	171,5
Empréstimo Bancário	507,0	281,4	800,0	888,0	985,7
Imposto de Renda	280,0	96,8	268,9	329,0	151,2
Impostos s/ Vendas	109,0	326,5	680,0	814,4	458,4
Títulos a Pagar	205,0	600,0	900,0	1.200,0	900,0
Contas a Pagar	0	1.226,0	2.125,1	2.298,6	1.459,6
Total do Circulante	1.225,0	2.693,0	5.046,2	5.806,6	4.126,5
Títulos a Pagar	590,0	600,0	300,0	0,0	0,0
Empréstimo Bancário		654,9	726,9	806,9	895,7
Total do Exigível a L. Prazo	590,0	1.254,9	1.026,9	806,9	895,7
Capital Social	4.540,0	4.540,0	4.540,0	4.540,0	4.540,0
Lucro Acumulado	2.515,0	3.192,4	5.074,8	7.377,6	8.435,9
Dividendos	0,0	-750,0	-3.000,0	-5.550,0	-7.800,0
Total do Patrimônio Líquido	7.055,0	6.982,4	6.614,8	6.367,6	5.175,9
Total do Passivo + Patr. Liq	8.870,0	10.930,3	12.687,9	12.981,1	10.198,1

Observa-se no quadro nº 18, que a empresa está literalmente sob o controle orçamentário ao passo da determinação das variáveis endógenas devidamente cumpridas. As variáveis exógenas hipoteticamente atribuídas em nível macroeconômico também foram levadas em consideração na elaboração das premissas, sendo este fato de suma importância para a correta elaboração do plano orçamentário.

Definições finais:

Este trabalho teve como objetivo a determinação estratégica para os gestores de negócios com a fundamentação de provê-los de condição efetiva de gerência de suas empresas.

Imaginem hoje uma operação que envolva algum tipo de investimento, a que título for, e com a premissa de retorno deste capital, sem, contudo, prover de controles econômico-financeiro é sem dúvida uma aventura muito perigosa. Esta conduta é frequentemente comprovada através de níveis elevados de insolvência de pequenas, médias e grandes empresas, pois o controle não é uma obrigação de grandes corporações, mas sim uma questão cultural e preliminar da ação de investir.

Pergunta-se neste momento: Para que fazer controle orçamentário? Essa pergunta pode ser feita em várias situações e a prática revela que sem o controle o planejamento não se efetiva. Não é possível à organização ter a percepção de quão distante ela se apresenta do desempenho planejado.

A credibilidade dos processos também se configura como uma ação preliminar, pois credibilidade é algo que se conquista. No processo de planejamento e controle não é diferente: praticando, aprimorando e ajustando, paulatinamente a credibilidade do Processo de Planejamento vai sendo constituída e revelada.

Cada organização tem seu próprio modelo de planejamento e controle. Muitas coisas podem ser aprendidas e transplantadas de uma organização para outra. Contudo, esse é um tipo de processo gerencial que exige um alto nível de customização para cada organização, dadas as características próprias de cada ambiente cultural.