

FRANCIELE CHINATTO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL: O USO DO  
ORÇAMENTO E FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO PARA A  
TOMADA DE DECISÃO**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do Grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis da  
Universidade de Caxias do Sul

Orientadora: Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Caxias do Sul

2011

## **APROVAÇÃO**

FRANCIELE CHINATTO

### **A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL: O USO DO ORÇAMENTO E FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO PARA A TOMADA DE DECISÃO**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador

-----  
Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Examinadores

-----  
Prof. Ms. Alex Eckert

-----  
Prof. Jorge Dal Bó

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em 01/12/2011.

## **DEDICATÓRIA**

A todos vocês, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando, em especial aos meus pais, Rubem e Olita e ao meu namorado Daniel que muito contribuiu para que este trabalho atingisse seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Dra. Marlei Salete Mecca, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a toda minha família, namorado e amigos, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

## **PENSAMENTO**

Você nunca recebe um desejo sem também receber a capacidade de torná-lo realidade.

Richard Bach

## RESUMO

Para sobreviver e crescer, as organizações necessitam obter informações em tempo real, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento. Portanto, a contabilidade gerencial vem assumindo grande importância nas empresas por produzir informes de gestão como o orçamento e o fluxo de caixa que são capazes de fornecer subsídios necessários para suprir esta necessidade. Diante do exposto, esse trabalho busca responder a seguinte pergunta: De que forma a contabilidade gerencial, utilizando-se das ferramentas de orçamento e fluxo de caixa, pode auxiliar na gestão de uma empresa do ramo de Cutelaria e Utilidades Domésticas? Para responder essa questão foi elaborada uma pesquisa bibliográfica sobre a contabilidade gerencial e suas ferramentas e sobre planejamento e realizado um estudo de caso em empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas. O estudo foca a importância da contabilidade gerencial para a tomada de decisões através da aplicabilidade de ferramentas gerenciais como orçamento e fluxo de caixa. Através da elaboração do orçamento pode-se criar uma rica base de dados mostrando detalhes de como desenvolvê-lo sendo assim o orçamento capaz de gerar informações para a tomada de decisões de seus gestores. Propõe-se, ainda, uma ferramenta de controle financeiro para contribuir com a gestão financeira da empresa: o modelo de Fluxo de Caixa, que permite manter um maior controle das entradas e saídas de recursos financeiros. Concluiu-se que as ferramentas elaboradas podem auxiliar a empresa a visualizar antecipadamente possíveis problemas, tendo assim tempo hábil para solucioná-los. Certamente, esse estudo contribuiu muito para a empresa em estudo de modo que ela possa utilizar essas ferramentas como instrumentos facilitadores no planejamento ao longo dos próximos exercícios, e também contribuindo para a otimização de seus resultados e sua sobrevivência em meio a um mercado tão competitivo.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Orçamento. Fluxo de Caixa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Decisão e tipos de planejamento.....	20
Figura 2: Metodologia do planejamento estratégico.....	21
Figura 3: Relacionamento entre a contabilidade e o planejamento.....	26
Figura 4: Imagens ilustrativas dos produtos (Utilidades).....	39
Figura 5: Imagens ilustrativas dos produtos (Talheres).....	39
Figura 6: Área das vendas.....	46

## **LISTAS DE QUADROS**

Quadro 1: Principais linhas e seus produtos.....	38
Quadro 2: Controle de Fluxo de Caixa Diário Proposto.....	64
Quadro 3: Modelo de Fluxo de Caixa Mensal Proposto.....	64



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento por estado em 2010.....	36
Tabela 2 – Principais Clientes (2010).....	37
Tabela 3 – Principais Fornecedores (2010).....	38
Tabela 4 – Faturamento por produto (2010).....	40
Tabela 5 – Distribuição dos colaboradores por cargos.....	41
Tabela 6 – Faturamento 2008 a 2011.....	46
Tabela 7 – Preços de Venda dos Produtos.....	48
Tabela 8 – Resumo das vendas do 1º trimestre.....	49
Tabela 9 – Resumo das vendas do 2º trimestre.....	50
Tabela 10 – Resumo das vendas do 3º trimestre.....	51
Tabela 11 – Resumo das vendas do 4º trimestre.....	52
Tabela 12 – Quantidades a serem produzidas.....	53
Tabela 13 – Preço de compra matéria prima com embalagem.....	54
Tabela 14 – Resumo das compras 1º trimestre.....	55
Tabela 15 – Resumo das compras 2º trimestre.....	56
Tabela 16 – Resumo das compras 3º trimestre.....	57
Tabela 17 – Resumo das compras 4º trimestre.....	58
Tabela 18 – Orçamento mão-de-obra direta.....	59
Tabela 19 – Orçamento despesas indiretas de fabricação.....	60
Tabela 20 – Orçamento do custo dos produtos vendidos.....	60
Tabela 21 – Orçamento das despesas operacionais.....	61
Tabela 22 – Orçamento de caixa.....	62
Tabela 23 – Resumo final do orçamento de caixa.....	63
Tabela 24 – Demonstração do Resultado do Exercício Projetado.....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....	12
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA .....	13
1.3	HIPÓTESES.....	14
1.4	OBJETIVOS .....	14
1.4.1	<i>Objetivo geral</i> .....	14
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.5	METODOLOGIA.....	15
1.6	ESTRUTURA DO ESTUDO .....	15
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	PLANEJAMENTO .....	17
2.2	TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	18
2.3	METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	21
<b>3</b>	<b>CONTABILIDADE GERENCIAL</b> .....	<b>23</b>
3.1	CONTABILIDADE GERENCIAL: ASPECTOS BÁSICOS .....	23
3.2	RELAÇÃO ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO .....	26
3.3	INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	27
3.4	TIPOS DE ORÇAMENTO .....	31
3.5	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO .....	32
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO – UMA EMPRESA DO RAMO DE CÚTELARIA E UTILIDADES DOMÉSTICAS</b> .....	<b>35</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	35
4.1.1	<i>Histórico</i> .....	35
4.1.2	<i>Mercado de atuação</i> .....	35
4.1.3	<i>Clientes</i> .....	36
4.1.4	<i>Fornecedores</i> .....	37
4.1.5	<i>Produtos</i> .....	38
4.1.6	<i>Estrutura da empresa</i> .....	40

4.1.7	<i>Diagnóstico</i> .....	41
4.2	FERRAMENTAS GERENCIAIS PROPOSTAS .....	44
4.3	APLICABILIDADE .....	47
4.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	65
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Para o desenvolvimento das organizações é necessária a utilização de informações em tempo real, com projeções do futuro e ao mesmo tempo de fácil entendimento. Portanto a contabilidade gerencial vem assumindo grande importância nas empresas por produzir informes de gestão como o orçamento e o fluxo de caixa que são capazes de fornecer subsídios necessários para suprir esta necessidade.

A escolha do tema deste trabalho aborda a necessidade de sobrevivência das empresas no mercado juntamente com a busca de ferramentas por meio da contabilidade gerencial para que possam ser aplicadas na empresa a fim de direcionar os esforços aos seus objetivos, proporcionando assim um crescimento contínuo para empresa. A idéia principal do presente trabalho é demonstrar o diagnóstico da atual situação em que se encontra a empresa devido à falta de planejamento e evidenciar a importância da aplicabilidade da contabilidade gerencial para a empresa através da implantação de um sistema orçamentário juntamente com um modelo de fluxo de caixa, pois a mesma não possui nenhum tipo de controle sobre suas atividades atualmente.

Administrar sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio. O planejamento orçamentário visa ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro (HOJI, 2003, p. 362).

Apesar de a contabilidade gerencial ser um assunto bastante discutido, ela ainda não é muito praticada por algumas empresas. Por estas não terem planejamento e controle de seus negócios acabam por muitas vezes tendo dificuldades para sobreviver no mercado. Através dos dados obtidos por meio da contabilidade podemos elaborar relatórios confiáveis, gerenciando os dados trazidos por eles, preparando assim previsões futuras como orçamentos.

Diante do exposto o objetivo de pesquisa é demonstrar de que forma a contabilidade gerencial, utilizando-se das ferramentas de orçamento e fluxo de caixa, pode auxiliar na gestão de uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Diante da observação de uma empresa com problemas, como a que se pretende estudar, e sabendo que poderia crescer mais apenas organizando seus negócios e tendo planejamento sobre seus atos, são fatos que levam a estudar melhor o assunto. Com o estudo profundo sobre a situação da empresa é observado com clareza a necessidade de se obter uma ferramenta formal e prática que sirva de auxílio na processo de gestão para que assim seus resultados sejam otimizados, e é neste sentido que se pretende propor a implantação de um sistema orçamentário para ajudar a empresa como resultado do estudo aqui proposto.

Com base no diagnóstico dos problemas atuais e visando a implantação de um sistema orçamentário para apoiar as decisões a serem tomadas pelos gestores da empresa, delimitou-se o assunto na aplicabilidade da contabilidade gerencial em uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas situada em Caxias do Sul. A contabilidade gerencial se utiliza de várias ferramentas, entre elas a análise de balanços, orçamento, fluxo de caixa, planejamento tributário entre outros. Para fins do estudo aqui proposto, entendeu-se que a melhor ferramenta para ser aplicada na empresa de forma a ajudá-la a superar seus problemas seria o orçamento seguido pelo fluxo de caixa de modo que assim se tenha um conhecimento antecipado de seus resultados possibilitando ações mais focadas conquistando assim melhores resultados.

Isto posto, definiu-se como delimitação do tema de pesquisa a importância da contabilidade gerencial: O uso do orçamento e fluxo de caixa como instrumento para a tomada de decisão.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que forma a contabilidade gerencial, utilizando-se das ferramentas de orçamento e fluxo de caixa, pode auxiliar na gestão de uma empresa do ramo de Cutelaria e Utilidades Domésticas?

### 1.3 HIPÓTESES

H<sub>1</sub>: O planejamento diminuirá as incertezas da empresa perante o futuro.

H<sub>2</sub>: A contabilidade gerencial através de suas ferramentas poderá ajudar os gestores a compreender as possíveis conseqüências de uma ou outra decisão, possibilitando ações mais focalizadas.

H<sub>3</sub>: A contabilidade gerencial pode auxiliar na visualização de necessidades de caixa e de outras tomadas de decisão.

H<sub>4</sub>: O uso da contabilidade gerencial na empresa em estudo depende de os gestores terem clareza e perceberem a importância da contabilidade na sua gestão.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar de que forma a contabilidade gerencial, utilizando-se das ferramentas de orçamento e fluxo de caixa, pode auxiliar na gestão de uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os problemas atuais da empresa caso.
- Colher os dados na empresa referente aos números previstos de crescimento em relação aos anos anteriores das vendas, produção, despesas entre outros dados necessários para a montagem do orçamento e o nível desejado de caixa.
- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado a planejamento e os tipos de planejamento, a contabilidade gerencial e as ferramentas gerenciais como o orçamento e o fluxo de caixa e demonstrar como elas podem ser utilizadas pela empresa na projeção de cenários futuros.
- Propor a implantação dessas ferramentas em uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas.

## 1.5 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado é a pesquisa bibliográfica, da qual, serão pesquisados os assuntos relacionados com o tema proposto. Todo esse levantamento teórico se trata de informações já elaboradas em livros e artigos científicos. Complementarmente é utilizado estudo de caso relacionado a uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas situada em Caxias do Sul, aplicando de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

Em relação à pesquisa bibliográfica segundo Vergara (2006, p. 48) é um estudo elaborado com base em material publicado em livros, artigos científicos, jornais, em suma, material de fácil acesso ao público em geral. Conforme Guth e Pinto (2007, p. 49) a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito sobre certo assunto, e ao contrário do que muitos pensam essa pesquisa não é mera repetição do que já foi escrito pois proporciona uma outra visão sobre o tema podendo gerar novas conclusões.

Em relação ao estudo de caso, segundo Rodrigo (2008) o mesmo objetiva a descoberta retratando a realidade dos fatos, o investigador se mantém atento a novas situações que possam surgir, buscando novas respostas e indagações.

Gil (2002) diz que o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O objetivo do estudo de caso é o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

De acordo com Beuren (2003, p.84) a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Este estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

## 1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, é apresentada a importância do assunto, a questão de pesquisa, os objetivos propostos a serem alcançados com o presente estudo, a metodologia utilizada e a estrutura do estudo.

No segundo capítulo, é apresentado através de referenciais teóricos os conceitos de planejamento, os tipos de planejamento como o planejamento estratégico, tático e operacional e a metodologia do planejamento estratégico.

No terceiro capítulo, são apresentados os aspectos básicos da contabilidade gerencial, mostrando a importância da mesma ser aplicada nas empresas e os gestores terem clareza da sua importância. Em seguida é apresentada a relação entre a contabilidade gerencial e o planejamento, após são demonstrados alguns instrumentos da contabilidade gerencial, dando ênfase ao orçamento e fluxo de caixa explanando os tipos de orçamentos e o processo para elaboração do orçamento em uma empresa.

No quarto capítulo, é apresentado um estudo em uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas. O objetivo deste capítulo é conhecer o contexto da empresa, o histórico, o mercado de atuação, a estrutura da empresa e o diagnóstico da sua atual situação. Em seguida são apresentadas as ferramentas gerenciais propostas, a aplicabilidade das mesmas e após será feita uma análise dos resultados para verificar se as hipóteses foram ou não confirmadas na empresa em estudo.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões deste trabalho.



## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo apresentaremos os conceitos de planejamento, os tipos em que o planejamento pode ser classificado e a metodologia do planejamento estratégico.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é o procedimento que define as ações necessárias para enfrentar o futuro e atingir metas. O planejamento deve ser feito não apenas por causa das incertezas, pelo aumento da competitividade ou por outras causas que tornam o ambiente mais inseguro. As empresas devem se planejar, pois existem atividades a serem desempenhadas, serviços a serem prestados, produtos a serem entregues etc.

A finalidade do planejamento por ser definido com o desenvolvimento de técnicas as quais proporcionem uma situação viável de avaliar as conseqüências futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido e eficiente. Pode-se afirmar que o planejamento tende a diminuir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos pela empresa (OLIVEIRA, 2007).

Para Hoji (2008, p.415) o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados.

Complementando, Bateman e Snell (1998, p. 121 e 122) diz que o planejamento é:

Processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; constitui um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização.

Segundo Grzeszezeszyn (2005, p. 5) é importante para que a empresa estabeleça as metas de forma quantificada. O planejamento conduz à idéia de controle sobre os recursos utilizados de forma que se atinjam as metas e objetivos anteriormente estipulados.

O planejamento poderá auxiliar a empresa em estudo a obter sucesso e crescimento através da elaboração de orçamentos e da administração do caixa, conforme Martins (2005, p. 17):

O planejamento auxilia pequenas e médias empresas a obter sucesso em situações de crescimento ou de reestruturação para superar crises. Entre outros pontos, ele auxilia as empresas a definir as estratégias de crescimento, de determinação do preço de venda de seus produtos e/ou serviços, de análise da rentabilidade do negócio, da elaboração de orçamentos e da administração do caixa.

O futuro de uma empresa depende do que está sendo realizado agora. O planejamento auxiliará a empresa na construção de um futuro promissor e assim a empresa estará preparada para os obstáculos que possam cruzar seu caminho.

## 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode ser classificado em três tipos: estratégico, tático e operacional.

Oliveira (2007, p.17 e 18) entende o Planejamento Estratégico como o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para Anthony (1981, p. 456) [...] é o processo de decidir sobre as mudanças de objetivos da organização, de recursos que a empresa deve usar para atingir esses objetivos, e de políticas que devem reger a aquisição e uso desses recursos.

O Planejamento estratégico pode ser definido como uma etapa onde se estabelece os rumos que deverão ser seguidos pela empresa a fim de se obter uma melhor relação da empresa com seu ambiente.

O planejamento estratégico envolve a tomada de decisão sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os objetivos estratégicos constituem os resultados finais

que se referem à sobrevivência a longo prazo, ao valor e ao crescimento da organização. Uma estratégia é um padrão de ações e alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização. Os altos executivos são os responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos e planos da empresa (BATEMAN E SNELL, 1998).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) [...] é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência estabelece o propósito de direção que a organização devera seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Em suma, planejamento estratégico é escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los (MARTINS, 2005, p. 17).

Quanto ao Planejamento tático ele tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, relaciona-se com objetivos de mais curto prazo (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento tático é responsável pelo detalhamento do planejamento estratégico, sendo responsabilidade da média administração executá-lo.

Esse tipo de planejamento tem como finalidade aperfeiçoar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico, como exemplo o planejamento estratégico envolve várias áreas da empresa enquanto o planejamento tático faz um planejamento específico para melhorar o resultado de uma única área (HOJI, 2008).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) planejamento tático (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando a eficiência da organização.

Complementando Braga (2010, p. 228) coloca que o planejamento tático visa otimizar o desempenho e os resultados de uma área específica da empresa. As decisões táticas são tomadas em nível hierárquico intermediário e destinam-se a alcançar objetivos previamente determinados no planejamento estratégico.

Já o Planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de

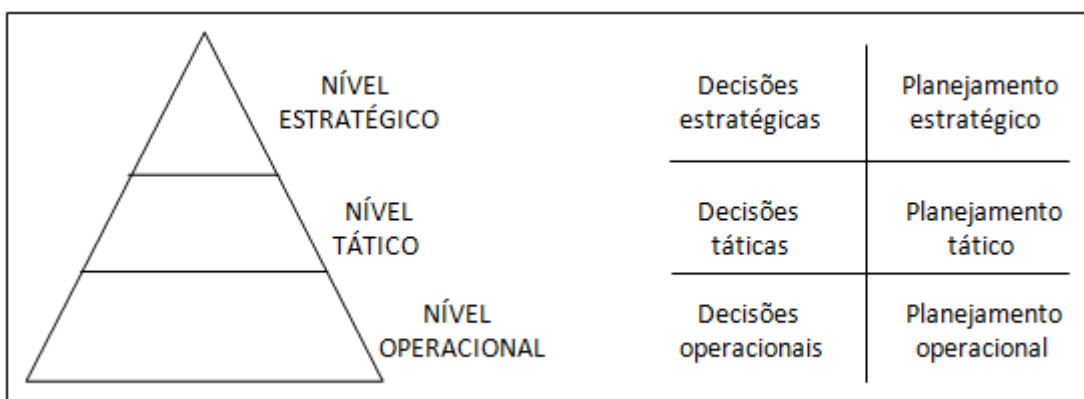
desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais, e tem como foco as atividades do dia-a-dia da empresa (OLIVEIRA, 2007).

O planejamento operacional é voltado para o curto prazo, e nele são definidas as atividades a serem executadas pela empresa, como deverão ser feitas, quando, quem deverá executá-las, onde e como.

Para Hoji (2008, p. 417) O planejamento operacional tem como finalidade:

Maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período. Esse tipo de planejamento, geralmente, é de curto e médio prazo (seis meses a três anos) e envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e de maior reversibilidade.

O planejamento estratégico difere do operacional segundo Bateman e Snell (1998) porque ele se refere à tomada de decisões a longo prazo envolvendo toda a organização. O planejamento tático demonstra as metas e estratégias amplas em ações específicas que devem ser tomadas entre as partes da organização, e o planejamento operacional identifica os procedimentos e processos de curto prazo requeridos nos níveis inferiores da organização. Podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional conforme figura 1.

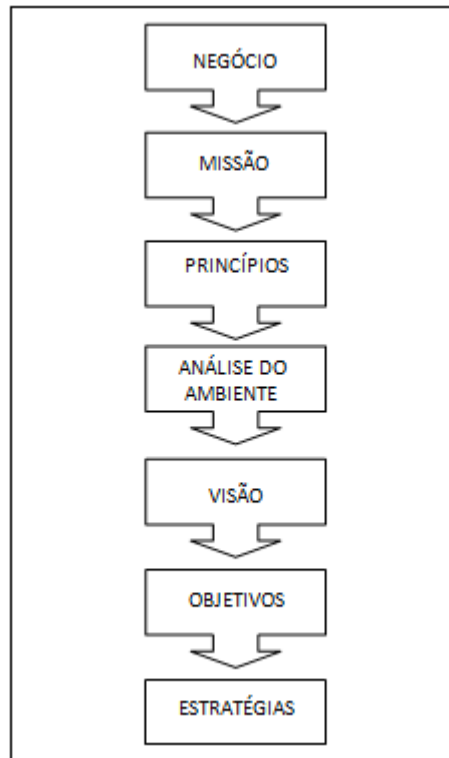


**Figura 1: Níveis de Decisão e tipos de planejamento**

Fonte: Oliveira (2007, p. 15)

### 2.3 METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na metodologia do planejamento estratégico conforme figura 2 é definido qual o negócio da empresa, a missão, os princípios, a análise do ambiente, a visão, seus objetivos e suas estratégias.



**Figura 2: Metodologia do planejamento estratégico**

Fonte: Filho e Pagnoncelli (2001, p. 30)

Definir o negócio da empresa é determinar o seu mercado de atuação. Para Santos et al. (2008, p. 22) a definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa.

A missão significa a razão de ser da empresa, a fim de se saber o que fazer, como fazer e para quem fazer. Segundo Chiavenato (2004, p. 138) [...] a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Os princípios são o conjunto de crenças e valores fundamentais de uma organização, fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. Os princípios da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Na análise do ambiente a empresa deverá conhecer tanto o seu ambiente externo como o interno. Segundo Oliveira (2007) os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis pela empresa e compõe o ambiente interno da empresa, e as oportunidades e ameaças representam as variáveis não controláveis e compõe o ambiente externo.

A visão representa o que a empresa quer ser. Conforme Chiavenato (2004) a visão é a imagem que o administrador tem a respeito do futuro do seu negócio, é o que ele pretende que o negócio seja dentro de um determinado período de tempo.

Os objetivos são alvos que se pretende alcançar. As empresas podem ter diversos objetivos como comerciais, financeiros, sociais etc. Muitas empresas conforme Chiavenato (2004) definem hierarquias de objetivos de acordo com suas prioridades, geralmente são definidos três tipos de objetivos, como os objetivos estratégicos, que são os mais importantes para a empresa pois envolvem a empresa como um todo e se estendem a longo prazo, os objetivos táticos que são os objetivos de cada departamento da empresa como exemplo objetivos financeiros que podem ser orçamentos anuais, e os objetivos operacionais que referem-se aos objetivos cotidianos de cada atividade ou produto da empresa.

As estratégias são os meios para se chegar lá, são as respostas as perguntas sobre como atingir os objetivos. Segundo Oliveira (2007, p. 176) a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos. Para Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31) a estratégia é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio.

### 3 CONTABILIDADE GERENCIAL

#### 3.1 CONTABILIDADE GERENCIAL: ASPECTOS BÁSICOS

A Contabilidade gerencial tem sido de grande importância para as empresas por se tratar de uma fonte rica de dados onde o seu objetivo é de fornecer ferramentas que auxiliem os gestores na condução de seus negócios para que assim possam tomar decisões com maior segurança afim de que se alcance resultados positivos.

A contabilidade gerencial segundo Crepaldi (1998, p. 18) [...] é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Para Padoveze (2000, p. 31) a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organizações e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações .

Segundo Crepaldi (1998, p. 20) o contador gerencial deve esforçar-se para assegurar que a administração tome as melhores decisões estratégicas para o longo prazo. O desafio é propiciar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar as respostas certas para as questões fundamentais, em toda empresa, com um enfoque constante sobre o que deve ser feito de imediato e mais tarde.

O contador gerencial é o responsável por converter os dados contábeis em relatórios de informações para o uso da administração no planejamento de suas atividades. Segundo Crepaldi (1998, p. 19), o contador gerencial é definido pelo IFAC como profissional que:

...identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

Conforme Pizzolato (2000, p. 194) [...] a contabilidade gerencial está voltada para informação contábil que pode ser útil a administração. Trata-se de qualquer

conjunto de informações com origem contábil para circularização interna, na forma adequada para assessorar gerentes no processo decisório.

Ainda sobre essa questão, Ludicibus (1998) diz que todos os relatórios que sejam feitos unicamente para a administração suprir suas necessidades de informação fazem parte da contabilidade gerencial.

A contabilidade pode ser dividida em contabilidade gerencial e contabilidade financeira. Conforme Padoveze (2000, p. 31):

A **contabilidade gerencial** é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a **contabilidade financeira**, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização. [grifo do autor]

Portanto todos os relatórios desenvolvidos para uso interno que sejam úteis à administração estão relacionados com a contabilidade gerencial, já os relatórios para usuários externos estão relacionados com a contabilidade financeira.

Devido à alta competitividade existente entre as empresas as que estiverem munidas de mais informações terão a vantagem de obter dados com maior rapidez e eficiência para uma tomada de decisão. Por isso que a informação estratégica, obtida através dos sistemas de informação da contabilidade gerencial, cada vez mais se torna necessária dentro da empresa. Segundo Veiga (2001, p. 17) a função básica de um contador gerencial estratégico é a de processar dados operacionais e financeiros que ajudem a organização em suas decisões estratégicas. A organização que tiver em seu quadro um profissional com esta qualificação, com certeza terá grandes possibilidades de alcançar uma vantagem competitiva no mercado globalizado.

Para Corbett Neto (1997, p. 22 e 23):

A contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar. Medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global a contabilidade gerencial também serve como agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa.



Atualmente não se pode mais contar somente com as experiências para tomar decisões, segundo Lacerda (2003, p. 03) [...] a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigidas para as funções diretivas. É necessário que o administrador conheça os benefícios de se utilizar a contabilidade gerencial e esteja disposto a implantá-la na gestão da sua empresa, só assim ele poderá saber qual será a melhor decisão a ser tomada sobrevivendo às diversas competitividades e maximizando resultados lucrativos em sua organização.

Segundo Cavalcante e Schneiders (2008) [...] uma das maiores causas da mortalidade nas pequenas empresas nos primeiros anos de vida é devido à falta da capacidade de gerenciar. Laurentino et al. (2008, p. 48) também aborda essa questão em seu trabalho, conforme uma pesquisa do SEBRAE em 2007, sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isto são as falhas no gerenciamento do negócio por parte de seus administradores.

É de extrema importância que os gestores das MPE'S possuam uma visão generalista no exercício de suas atividades, utilizando as demonstrações contábeis não apenas para prestação de contas ao Fisco, mais sim utilizando as informações para a tomada de decisão, para que não se torne mais um caso nas estatísticas de mortalidade de MPE'S. (LAURENTINO et al. 2008, p. 49).

Entre outros fatores a falta de informações gerenciais pode estar relacionada ao estado de fragilidade administrativa e organizacional das empresas. A fragilidade administrativa e organizacional das MPME's revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos, administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais adotados ou à estratégia desenvolvida (CAVALCANTI apud LACERDA, 2003, p. 15).

O uso da contabilidade gerencial é facultativa, ou seja, pode ou não fazer parte da administração da empresa. [...] a decisão é inteiramente de cada empresa. Em vez de perguntar quanto custa para obter informações pertinentes para tomar decisões, a pergunta correta é: quanto se está perdendo por não obtê-las (HONG, 2006, p. 7).

Cabe ao administrador decidir pela sua utilização, e passando as informações reais de sua empresa terá em mãos uma ferramenta eficaz na busca de soluções.

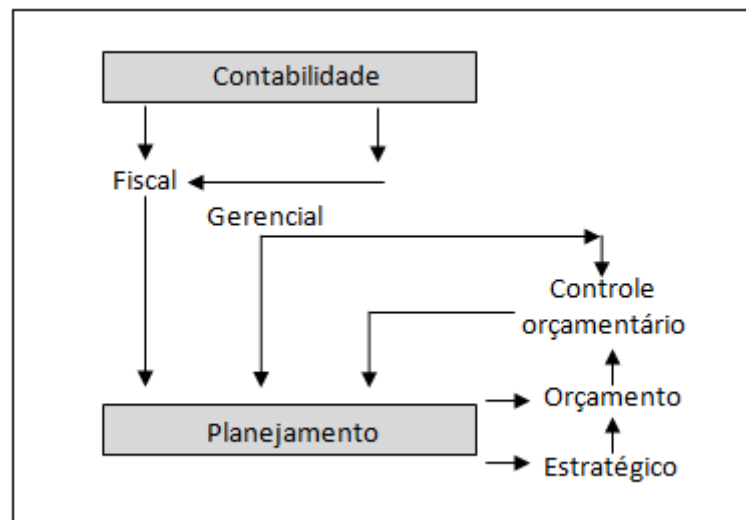
Conforme Miotto e Lozecky (2008, p. 9):

É importante lembrar, que a implantação da Contabilidade Gerencial depende, principalmente, da vontade do empresário em passar todas as informações reais de sua empresa ao contador, e também a capacitação técnica do profissional contábil em dispor de informações, analisá-las e devolvê-las de forma que o administrador possa tomar a melhor decisão ou a menos arriscada para a sua empresa.

### 3.2 RELAÇÃO ENTRE A CONTABILIDADE GERENCIAL E O PLANEJAMENTO

A contabilidade gerencial funciona como uma ferramenta que auxilia os administradores da empresa no planejamento estratégico.

Conforme figura 3 podemos verificar as bases de dados que interagem na organização. A contabilidade deve gerar informações fiscais que são as voltadas a atender às legislações, e gerenciais que por sua vez são necessárias ao processo de tomada de decisões e ao planejamento. O próprio orçamento é suportado pelas informações contábeis apuradas que serão obtidas para acompanhamento orçamentário (FREZATTI, 2008).



**Figura 3: Relacionamento entre a contabilidade e o planejamento**

Fonte: Frezatti (2008, p. 56)

Segundo Frezatti et al. (2007) por mais que o planejamento estratégico esteja voltado para o lado externo da empresa a sua implementação e controle dependem da contabilidade gerencial, pois essa será a responsável por oferecer as condições

necessárias para utilização do orçamento e do controle orçamentário. É por meio dos instrumentos táticos que o planejamento estratégico será concretizado e é dessa forma que a contabilidade gerencial se apresenta como recurso importante no sentido de apoio ao processo decisório e do controle por meio do fornecimento de informações úteis aos administradores. Deste modo, nas situações em que a contabilidade gerencial esteja estruturada, permitindo que o planejamento estratégico seja disponibilizado e refletido através do orçamento, ela será um elemento expressivo para que o processo de planejamento seja praticado e mantido na empresa.

Após estudos realizados por Silva e Lavarda (2009, p. 8) com base em diversos autores foi evidenciado que [...] as organizações brasileiras utilizam-se do planejamento para desempenhar suas atividades, buscando atingir os objetivos idealizados. Percebe-se a presença da contabilidade gerencial e de seus métodos como base de elaboração e acompanhamento desses objetivos e satisfação de seus usuários.

Frezatti et al. (2007) conclui em seu estudo que embora se encontrem diversas referências quanto a associação entre contabilidade gerencial e planejamento estratégico não tem sido possível identificar na literatura gerencial estudos que validem, ou mesmo que contestem essa tese de maneira empírica.

### 3.3 INSTRUMENTOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Os gestores que tiverem a informação contábil como ferramenta para a tomada de decisões poderão medir o desempenho da sua organização assim projetando os seus futuros passos com base nessas informações.

A contabilidade gerencial se utiliza de algumas ferramentas, entre elas podemos citar a análise de balanços onde através dos demonstrativos contábeis existentes na empresa que será estudada podem-se extrair informações referentes a evolução ou regressão de determinada conta, a liquidez, a rentabilidade da empresa entre outros, também podemos citar o orçamento empresarial e o fluxo de caixa como ferramentas.

Análise de balanço conforme Padoveze (2000, p. 131) constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma

avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros.

As ferramentas básicas utilizadas pela análise de balanço são: análise vertical, análise horizontal e indicadores econômico-financeiros.

Análise vertical segundo Padoveze (2000 p. 134) é a análise da estrutura da demonstração de resultados e do balanço patrimonial, buscando evidenciar as participações os elementos patrimoniais e de resultados dentro do total. Ela é utilizada para verificar qual foi a participação de cada conta do Balanço/DRE dentro do total do exercício.

O autor Ribeiro (1999) define análise horizontal como a comparação feita entre dois ou mais períodos objetivando verificar se as contas analisadas tiveram crescimento ou decréscimo. Sua finalidade principal segundo Ludícibus (2010, p. 83) é apontar o crescimento de itens dos balanços e das demonstrações de resultados (bem como de outros demonstrativos) através dos períodos, a fim de caracterizar tendências.

Os indicadores econômico-financeiros são formulas matemáticas que auxiliam as empresas a visualizar sua situação nos aspectos da liquidez, rentabilidade, endividamento entre outros. Segundo Padoveze (2000, p. 146):

Os indicadores econômico-financeiros são os elementos que tradicionalmente representam o conceito de análise de balanço. São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade.

Em termos de planejamento temos o orçamento empresarial e o fluxo de caixa como um tradutor dos objetivos que a empresa pretende obter nos próximos períodos. Pode ser traduzido como uma estratégia de sobrevivência, pois é difícil uma empresa permanecer no mercado sem pensar no futuro, sem planejar.

Segundo Martins (2005, p. 19) durante a elaboração do planejamento estratégico, as informações administrativas e contábeis da empresa são de suma importância para sua correta elaboração. Duas fontes de tais informações são o Fluxo de Caixa e o Orçamento.

É por meio do planejamento financeiro e orçamento que se poderá visualizar as medidas que deverão ser executadas, bem como as perspectivas a respeito do

futuro da empresa. Quando as decisões importantes forem embasadas no planejamento terão grande possibilidade de serem eficazes e darem certo na empresa (ZDANOWICZ, 1995).

Ainda segundo Zdanowicz (1995) o orçamento é utilizado para realizar de forma eficaz e eficiente o planejamento e o controle financeiro das atividades da empresa orientado-a no processo de tomada de decisões para o futuro.

Padoveze (2009 p. 3) define o orçamento como:

[...] o ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje. Mais especificamente, é a expressão quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades. A expressão quantitativa se dá pela quantificação máxima possível de todos os elementos que farão parte dos programas constantes do plano de ação e pela mensuração econômica desses elementos quantificados.

Frezatti (2009, p. 46) o define da seguinte forma:

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores.

Enquanto Zdanowicz (2001) o define como um instrumento que expõe um plano geral de operações e/ou de capital, direcionado pelos objetivos e pelas metas traçadas pela gerencia para um dado período de tempo.

O orçamento deve atingir todos os níveis da empresa reproduzindo as estruturas existentes, ser incorporado ao sistema de informação contábil e ser realizado mensalmente sendo finalizado com a projeção do balanço patrimonial, do demonstrativo de resultados e do fluxo de caixa. (PADOVEZE, 2009).

Conforme Frezatti (1999, p. 145) quem não planeja não pode afirmar que controla, já que não consegue indicar onde quer chegar. Ainda Frezatti (1999) ressalta que para se controlar antes deve ser feito um planejamento que indica uma meta ou caminho a ser percorrido. O orçamento é um instrumento fundamental para planejar e controlar as necessidades futuras de qualquer indivíduo ou organização. Ao adotar a prática orçamentária como instrumento de apoio, as tarefas passam a

ser formalizadas e sistematizadas, o que, certamente, trará para a empresa vantagem competitiva.

Uma organização que use formalmente o orçamento geralmente logo se convence de sua utilidade e nem pensaria em voltar para a época antiga, em que não usava orçamento. Os benefícios do orçamento quase sempre superam claramente seu custo e o esforço necessário (HORNGREN, 1985, p. 117).

Já o Fluxo de Caixa, segundo Zdanowicz (2001) é uma ferramenta para se projetar os ingressos e desembolsos financeiros ao longo de um período e para que através dele se chegue ao nível de caixa desejado.

Conforme Matarazzo (1998) o fluxo de caixa é uma peça necessária para qualquer pessoa que se dedique a algum negócio seja pessoa física ou jurídica.

O fluxo de caixa tem por objetivo básico a projeção de entradas e saídas recursos financeiros, através da sua construção pode-se evitar situações que possam vir a prejudicar o andamento da empresa, como por exemplo falta de caixa, cortes nos créditos entre outros, ainda o excesso de caixa também pode ser gerenciado através dele de modo que assim os excedentes de caixa sejam alocados nas operações mais rentáveis para a empresa. Segundo Zdanowicz (1995, p. 94) situações como a existência de possíveis excedentes financeiros possibilitará à administração financeira dar uma destinação mais eficaz a esses recursos, assim como a escassez de caixa determinará a buscar em fontes menos onerosas os recursos necessários.

O Fluxo de Caixa é um instrumento imprescindível na gestão. Em muitas empresas de pequeno e médio porte, esse instrumento de controle é pouco utilizado, sendo, porém, justamente elas que necessitam de um controle financeiro diário. O fluxo de caixa pode ser usado como mais um instrumento gerencial para a tomada de decisão. Para Frezatti (1997, p. 28) um instrumento gerencial é:

[...] aquele que permite apoiar o processo decisório da organização, de maneira que ela esteja orientada para os resultados pretendidos. Considerar o fluxo de caixa de uma organização um instrumento gerencial não significa que ela vá prescindir da contabilidade e dos relatórios gerenciais por ela gerados. Ao contrário, com o fortalecimento dos relatórios gerenciais gerados pela contabilidade se pretende aliar à potencialidade do fluxo de caixa para melhor gerenciar suas decisões.

### 3.4 TIPOS DE ORÇAMENTO

Orçamento é o plano financeiro estratégico de uma organização para determinado período. Existem diversos tipos de orçamento cada um com seu conceito, segundo Padoveze (2009) podemos citar alguns tipos, a seguir descrito.

**Orçamento estático ou *budget***, pode-se dizer que foi o primeiro conceito de orçamento que também é chamado de orçamento original ou *budget*, é o mais comum e utilizado pelas empresas. Este orçamento é elaborado a partir da fixação de volume de vendas, a idéia dele é de ter um conjunto de dados fixados que não possa ser alterado e por este fato de não serem permitidas alterações ele tem sofrido algumas críticas, porém ele tem sido muito utilizado por empresas de grande porte devido à necessidade de se consolidar as peças orçamentárias em um orçamento mestre.

**Orçamento ajustado ou *forecast***, tem por objetivo proporcionar uma alternativa de flexibilização ao orçamento, se da quando houve mudança significativa na expectativa de uma variável principal, deste modo tornando necessária uma alteração no orçamento original.

**Orçamento flexível** foi desenvolvido pra tentar resolver os problemas de ajustes do orçamento estático. Ele parte da ideia de que o orçamento de vendas depende da previsão de quantidade por isso essa variável não deve ser fixada devido a alterações no volume de operações serem normais, em consequencia todos os custos e despesas diretamente ligados ao volume de vendas também devem ser alterados, em relação aos custos e despesas fixas, semifixas e semivariáveis estas receberiam o tratamento orçamentario tradicional. Umas das críticas em relação a esse orçamento é que ele foge parcialmente do fundamento do orçamento que é prever o que acontecerá, ocasionado assim descontinuidade ao processo orçamentário.

**Orçamento contínuo ou *rolling*** é aplicado ao modelo *rolling budget* e o *rolling forecast* que visam eliminar a característica estática do processo orçamentario. O conceito de *rolling budget* permite a empresa visualizar um horizonte de 12 meses em suas futuras operações, ele se concentra no período em que o orçamento será realizado, a partir disso é orçado mais um período futuro onde sempre se mantenha uma quantidade igual de períodos. Já o conceito de *rolling forecast* faz perder as características do orçamento tradicional pois são feitos ajustes

periodicamente no orçamento base deste modo o acompanhamento orçamentário e a análise das variações perdem sentido podendo ocasionar um descomprometimento por parte dos gestores pois não será necessário a justificativa das variações.

**Orçamento base zero** segue a versão dos conceitos de manter o orçamento mais rígido e de utilizar essa ferramenta como principal instrumento de controle para a organização. Através desse orçamento na sua elaboração anual são discutidas todas as atividades visando verificar se ainda é necessária a sua existência. Nesse orçamento é esquecido o histórico anterior da empresa e se orça um valor a partir de um número, não levando em consideração o que aconteceu nos períodos anteriores.

**Orçamento matricial** também conhecido como base zero é um instrumento para planejamento e controle das despesas da empresa, sugere uma avaliação detalhada dos gastos, cada área da empresa terá um gestor responsável pelo controle orçamentário das despesas do seu centro de custo que após serem separadas em pacotes e haverá outro gestor responsável pelo pacote de cada centro de custo, visando assim um melhor acompanhamento dos gastos e o alcance de metas de redução pré-determinadas pela empresa.

Após a apresentação dos tipos de orçamento o importante é ter em mente que a escolha de determinado tipo esteja inteiramente ligado ao modelo de gestão da empresa, assim considerando como melhores modelos os que levarem a empresa a maximizar seus resultados (PADOVEZE, 2009).

### 3.5 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Um programa orçamentário sempre será útil para qualquer tipo de organização, independentemente de seu tamanho e de suas inseguranças. Alguns dos principais benefícios que esse programa trará a empresa será obrigar os administradores a pensarem à frente, a coordenar seus esforços, de forma a que os objetivos da organização como um todo se harmonizem com os objetivos de suas partes, e também ajudará a prever as condições em transformação e se preparar para elas (HORNGREN, 1985).

A seguir aborda-se de maneira geral os segmentos que formam o orçamento de uma empresa industrial.



O primeiro é o orçamento de vendas que pode ser conceituado como a peça do orçamento que apresenta o faturamento projetado a curto e longo prazo, dividindo-o por modalidade de vendas apresentando esses itens em quantidades e valores. Em seguida temos o orçamento de produção que pode ser conceituado como a peça que estima a quantidade e o valor financeiro da produção de produtos da empresa em determinado período, a partir do orçamento de vendas e do nível de estoque desejado pela empresa (SANTOS ET AL., 2008). Para Zdanwicz (1995, p. 58) o orçamento de produção é o orçamento que projeta todos os elementos envolvidos com o processo produtivo, ou seja, matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação [...].

Quanto ao orçamento de matéria-prima este determinará a quantidade e o valor de matérias-primas a consumir e a comprar, bem como calcular os impostos incidentes sobre as compras. O orçamento de mão-de-obra direta tem como finalidade determinar a quantidade e o valor total de horas de mão-de-obra diretamente aplicados na produção (HOJI, 2004). O orçamento de despesas indiretas de fabricação relacionará todos os gastos de produção, menos os relacionados com matérias-primas e mão-de-obra direta com encargos sociais no período orçamentário, as despesas indiretas de fabricação poderão ser compostas por custos fixos e variáveis (ZDANOWICZ, 1995). Após a soma dos custos orçados para a matéria-prima, mais a mão-de-obra direta com seus respectivos encargos e mais as despesas indiretas de fabricação temos o custo de produção. A partir do custo de produção mais ou menos a variação de produtos prontos e produtos em elaboração temos o Orçamento do Custo do Produto Vendido.

Após temos o orçamento de despesas operacionais que será constituído por despesas administrativas, comerciais, tributárias e financeiras.

Em seguida temos o orçamento de caixa que tem como finalidade:

[...] apresentar com antecedência a provável situação financeira futura, caso as transações ocorram dentro das premissas e condições planejadas. O conhecimento antecipado das necessidades e sobras de caixa no curto, médio e longo prazo possibilita aos administradores financeiros tomar decisões que otimizem os resultados globais (HOJI, 2008, p.160).

O orçamento de caixa se caracteriza por projetar ingressos de recursos provenientes de vendas à vista, de recebimentos de vendas à prazo, recebimento de

rendimentos de aplicações financeiras, recebimento de juros de clientes e demais receitas que a empresa obtenha. Por outro lado o orçamento de caixa também apresenta os desembolsos de recursos projetados que provém das compra à vista de matérias-primas, pagamento de salários, tributos, energia elétrica, despesas com serviços de terceiros etc. (SANTOS ET AL., 2008).

Segundo Zdanowicz (1995) o orçamento de caixa será indispensável para a empresa estabelecer um equilíbrio financeiro entre as receitas e os custos projetados, no sentido de avaliar antecipadamente o saldo necessário entre entradas e saídas financeiras, evitando assim possíveis embaraços na hora de honrar com os futuros compromissos da empresa.

A última parte do orçamento compõe-se da projeção de todos os demonstrativos contábeis. Segundo Padoveze (2000, p. 391) a projeção dos demonstrativos contábeis encerra todo o processo de orçamentação anual, e com eles a alta administração da empresa pode fazer as análises financeiras e de retorno de investimentos que justificarão todo o plano orçamentário.

A união de todos esses orçamentos irá permitir a empresa um direcionamento das atividades mais adequado, e qual o melhor caminho a ser seguido assim auxiliando o administrador na tomada de decisões, que antes de qualquer decisão ser tomada o administrador deverá se basear no orçamento, pois uma decisão sem fundamento seguro poderá trazer para a empresa situações indesejáveis que dependendo da situação podem ser irreversíveis.

Em princípio a elaboração de um orçamento só é viável com a ativa participação da área contábil, que arquiva dados históricos relevantes. Posteriormente, no decorrer do exercício, a Contabilidade é a responsável pela coleta de dados de desempenho exigidos pelos procedimentos de controle (PIZZOLATO, 2000, p. 3).

Quanto aos procedimentos de controle temos o controle orçamentário como um instrumento da contabilidade gerencial que permitirá à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou.

O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas (FREZATTI, 2009, p. 84).

## **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO – UMA EMPRESA DO RAMO DE CUTELARIA E UTILIDADES DOMÉSTICAS**

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA**

Neste capítulo apresentaremos a contextualização da empresa em estudo, informações quantitativas de sua produção e gestão e após o diagnóstico. Para este trabalho utilizaremos um nome fictício para a empresa, os dados são reais.

#### **4.1.1 HISTÓRICO**

Localizada em Caxias do Sul, a Dinox Indústria Metalúrgica Ltda, nome fictício, surgiu da oportunidade que seus fundadores perceberam no mercado de utilidades domésticas em aço inox. Em Outubro de 1979, foi fundada a Dinox, que deixou de fazer serviços terceirizados para produzir baldes para pedreiro, bacias, sopeiras e açucareiros de forma artesanal. Nesta época, os produtos eram vendidos por um representante que atuava somente na região de Caxias do Sul.

Atualmente, a empresa conta com 2 sócios-gerentes e emprega 69 colaboradores em dois turnos de trabalho, sendo que aproximadamente 55 deles estão envolvidos diretamente no processo produtivo da empresa na linha de cutelaria e utilidades domésticas. Paralelo ao processo de fabricação a empresa terceiriza a parte de polimento onde gera empregos indiretos em outras empresas neste segmento.

#### **4.1.2 MERCADO DE ATUAÇÃO**

O mercado no setor de utilidades domésticas vem crescendo nos últimos tempos e surgem diariamente produtos inovadores e atraentes, o diferencial oferecido pela empresa está na matéria prima utilizada, o aço inox. Seus produtos estão presentes nas principais regiões do país, e frequentemente há revisão e contratação de novos representantes para abrangência de mercado conforme necessidade de cada região.

Na Tabela 1 pode-se verificar a divisão do faturamento total da empresa por estado no ano de 2010.

**Tabela 1 – Faturamento por estado em 2010**

<b>Localidade</b>	<b>%</b>
Bahia	20,75
Rio Grande do Sul	17,60
Goiás	10,33
Minas Gerais	9,30
Paraná	6,85
São Paulo	6,67
Santa Catarina	6,28
Ceara	4,93
Piauí	4,51
Pernambuco	3,81
Rio de Janeiro	3,13
Sergipe	1,72
Rondônia	1,58
Espírito Santo	1,07
Alagoas	0,60
Paraíba	0,46
Mato Grosso	0,19
Amazonas	0,11
Rio Grande do Norte	0,11
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: relatório de vendas da empresa Dinox (2010)

O mercado consumidor dos produtos Dinox envolve as classes B e C na linha de utilidades domésticas e C e D na linha de talheres, no qual o alvo do produto é o preço. Esse direcionamento proporciona à empresa uma oportunidade de crescimento no mercado, já que grande parte da população concentra-se nestas classes sociais.

#### 4.1.3 CLIENTES

A Dinox possui uma carteira com aproximadamente 1800 clientes ativos, sendo estes de atacados e varejos como bazares e supermercados e comércios de materiais médicos hospitalares.

A tabela 2 apresenta os vinte e dois principais clientes da empresa que foram responsáveis por 23% do faturamento do ano de 2010. Percebe-se que não há uma

grande concentração de vendas sobre alguns maiores clientes o que pulveriza o resultado. Os 77% restante do faturamento são representados por clientes ainda menores o que demonstra uma boa distribuição de resultados pela diversidade de clientes atendidos.

**Tabela 2 – Principais Clientes (2010)**

<b>Empresa</b>	<b>%</b>
Tecidos e Armarinhos Miguel Bartolomeu	2,46
Comercial de Ferragens Miliun Ltda	1,97
Carvalho Atac.de Alimentos Ltda	1,97
Fabrica de artefatos Metalúrgicos Ita Ltda	1,87
Star Com.Atacadista de Móveis Ltda	1,64
Com.de Porcelanas e Talheres Knetig Ltda	1,38
A.Angeloni e Cia Ltda	1,10
Com.de Mat.Medicos Hospit.Macrosul Ltda	1,04
E.J.Coelho da Silva	1,04
Hara Indústria Comércio e Importação Ltda	1,01
Issam Importação e Exportação Ltda	0,88
Comercial de Miudezas Freitas Ltda	0,80
MCMED Com.de Mat.Médico Hospitalar Ltda	0,76
Agro Comercial Afubra Ltda	0,67
Casa e Bar Nordeste Com.de Util.do Lar	0,66
Eurolatte do Brasil Ind.e Com.de Maq.Ltda	0,65
America Com.de Metais Bronze Ltda	0,61
Sulbrasileira de Raio X Ltda	0,58
Marbel Distribuidora Ltda	0,54
Edvania da Silva Lima Martins ME	0,51
Rede Eletrosom Ltda	0,46
Uedama Com.de Produtos Alimentícios Ltda	0,45
<b>Total</b>	<b>23,05</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos relatórios da empresa Dincox.

#### 4.1.4 FORNECEDORES

Os principais fornecedores são os distribuidores de aço inox, embalagens, polipropileno e serviços terceirizados de polimento. A empresa busca manter contato com vários fornecedores a fim de ter garantia de fornecimento e melhor preço.

A seguir está apresentada a tabela dos maiores fornecedores da empresa que representaram 78,93% das compras no ano de 2010.

**Tabela 3 – Principais Fornecedores (2010)**

Empresa	Produto / Serviço Fornecido	%
Acesita Serv. Com. Ind. Part. Ltda.	Aço inox	20,04
Acesita S/A.	Aço inox	15,44
Metagraf Ind.de Embalagens Ltda.	Embalagens	11,67
Usina Metais Ltda.	Aço inox	7,77
Metalcorte Inox Ltda.	Aço inox	7,44
Vip Comércio de Aço Inoxidável Ltda.	Aço inox	3,61
Activas Plásticos Industriais Ltda.	Polipropileno	2,96
Metalcav Comércio de Metais Ltda.	Aço Inox	2,27
Dax Resinas Ltda.	Polipropileno	1,87
Polimento de Metais Floresta Ltda.	Serviço de polimento	1,62
Polimarketing Resinas Petroquímicas Ltda.	Polipropileno	1,42
Gênova Comércio de Metais Ltda.	Aço Inox	1,41
Polimento de Metais Cruzeiro Ltda.	Serviço de polimento	1,41
Total		78,93

Fonte: Relatório de Compras da empresa Dincox (2010).

#### 4.1.5 PRODUTOS

A Dincox possui uma ampla e diferenciada linha de produtos (quadro 1), buscando constantemente estar atualizada para atender às diferentes necessidades e públicos de mercado, com qualidade e competitividade. Seu foco é na linha de utilidades domésticas e cutelaria. Em função da crescente procura, nos últimos anos passou a investir também na linha hospitalar.

Linhas de Produtos		Produtos
Utilidades	<b>Fogão e Mesa</b>	Bules, leiteiras, canecas, chaleiras, copo, fervedor para leite e sopeira.
	<b>Utilidades</b>	Baldes, cumbuca, farinha, paliteiro, porta-guardanapo, taças, porta mantimentos e saleiro.
	<b>Lixeiras</b>	Lixeiras com e sem pedal, em aço inox perfurado, escovado ou polido.
	<b>Bar</b>	Balde de gelo, suportes para balde de gelo, balde para champagne, copo com alça, abridor de lata/garrafa, porta copos e dosador de bebidas.
	<b>Multiuso</b>	Assadeiras, bacias, cubas, pratos, tigelas, travessas.
	<b>Serve Mesa</b>	Açucareiros, bandeja retangular, bandejas para garçom, concha, colher, manteigueiras, garfo para assados, jarras, margarineira, pratos e travessas.
	<b>Conjuntos</b>	Chá e café, cafezinho, massa, arroz, porta mantimentos, sorvete, sobremesa, utilidades e conjunto para servir.
	<b>Panela</b>	Panela para cozimento a vapor.
	<b>Hospitalar</b>	Comadre, papagaio e cubarim.
Talheres	<b>Talheres Inteiros</b>	Colher, colher para chá e colher para sobremesa.
	<b>Cristal</b>	Colher, garfo, faca e colher para chá em oito opções de cores de cabo e diferentes composições de embalagens.
	<b>Monferrato</b>	Colher, garfo, faca, colher para chá, colher para sobremesa, garfo para sobremesa, faca para sobremesa e espátula para manteiga em 8 opções de cores de cabo e diferentes composições de embalagens.

**Quadro 1: Principais linhas e seus produtos**

Fonte: Relatório do Departamento Comercial da empresa Dincox.



**Figura 4: Imagens ilustrativas dos produtos (Utilidades)**

Fonte: Catálogo de produtos da empresa Dincox.



**Figura 5: Imagens ilustrativas dos produtos (Talheres)**

Fonte: Catálogo de produtos da empresa.

A seguir está apresentada a tabela de produtos que representaram 75,01% do faturamento total de 2010.

**Tabela 4 – Faturamento por produto (2010)**

<b>Descrição</b>	<b>%</b>
Faqueiro Cristal 24 pçs	8,19
Chaleira Inox 2,0 lts	8,16
Faqueiro Monferrato 24 pçs	8,08
Caneca 8x8 cm c/viola 400 ml	5,89
Colher Inox Inteira cx c/12 unid.	5,67
Faqueiro Monferrato 42 pçs	5,54
Lixeira 40 L abre e fecha c/B.Plástico	4,23
Garfo Inox Inteira Caixa c/ 12 um.	4,19
Faqueiro 12 pcs Cristal BG	4,17
Conjunto sorvete 6 unid.	4,03
Prato fundo tradicional Ø 23 X 2,2 cm	3,76
Conjunto para sobremesa 6 unid.	3,17
Cuba diam 13 X 5,1 cm - 400 ml	2,85
Chaleira recravada 1,5 lts	2,08
Papagaio - 1000 ml	2,03
Bule Café 1,5 l	1,96
Balde p/Champanha 4 l Ø 18,2 X 18,7 cm alt	1,01
<b>Total</b>	<b>75,01</b>

Fonte: Relatório de Vendas da empresa Dincox (2010).

Os demais produtos que representam 24,99% do faturamento são representados por outros produtos que correspondem cada um a menos de 1% do total.

#### 4.1.6 ESTRUTURA DA EMPRESA

A empresa atualmente opera em prédio próprio, com uma área de 7.000 m<sup>2</sup> e uma área construída de 2.800 m<sup>2</sup>, situado em Caxias do Sul. O pavilhão onde a empresa se faz presente é devidamente adequado a suas necessidades operacionais, possui sede administrativa e estacionamento.

A Dincox tem como regime tributário o lucro presumido e conta com um quadro de 69 colaboradores divididos conforme tabela 5.



Tabela 5 – Distribuição dos colaboradores por cargos

<b>Cargo</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>%</b>
Operador de Máquina	16	23,18
Operador de Injetora de Plásticos	7	10,13
Operador de Prensa	5	7,24
Preparador de Prensa	4	5,80
Embalador	4	5,80
Polidor	3	4,35
Auxiliar de Produção	3	4,35
Auxiliar Geral	2	2,90
Torneiro Repuxador	2	2,90
Auxiliar Comercial	2	2,90
Auxiliar de Expedição	2	2,90
Soldador	2	2,90
Encarregado de Produção	2	2,90
Auxiliar Administrativo	1	1,45
Auxiliar Financeiro	1	1,45
Operador de Guilhotina	1	1,45
Expedidor	1	1,45
Operador de Tanque de Limpeza	1	1,45
Motorista	1	1,45
Almoxarife	1	1,45
Auxiliar de Expedição	1	1,45
Encarregado Ferramentaria	1	1,45
Matrizeiro	1	1,45
Mecânico de Manutenção	1	1,45
Torneiro Ferramenteiro	1	1,45
Coordenador de Processos	1	1,45
Gerente Industrial	1	1,45
Analista Financeiro	1	1,45
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Relatório de Cargos da empresa Dinox (2011)

#### 4.1.7 DIAGNÓSTICO

Atuando a 32 anos no mercado de utilidades domésticas e cutelaria a Dinox possui estrutura capaz de concorrer com os grandes do setor, porém com o decorrer de sua história deixou de desenvolver e acompanhar o crescimento do mercado junto aos seus concorrentes. Com a realização deste trabalho busca-se apresentar sugestões de restabelecimento do controle econômico-financeiro da empresa através da implantação de ferramentas gerenciais que permitirão apoiar os administradores no processo de tomada de decisões.

Algumas empresas, principalmente as de administração familiar sofrem com a falta de um planejamento, os responsáveis por este tipo de administração acabam muitas vezes concentrando todas as tomadas de decisões em si próprios e agindo sem conhecimento ou visão necessária do mercado, contando apenas com a sorte para obtenção do sucesso de seu negócio.

A partir de observações e levantamento de dados junto à empresa em estudo, podem-se verificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa que são relacionados a seguir.

Ponto forte é a diferenciação seguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2003, p.64). Sendo assim, pode-se relacionar como pontos fortes da empresa em estudo:

a) Linha de produtos que atende as variadas classes sociais;

A Dinox possui uma linha de produtos que atende a diversas classes sociais, colaborando para que as vendas sejam pulverizadas, evitando concentração em um só cliente ou mercado.

b) Ampla carteira de clientes;

c) Proximidade, relacionamento e acompanhamento dos clientes por parte dos representantes;

d) Flexibilidade para compras de menores quantidades;

Nas compras realizadas junto aos distribuidores de aço inox, não há exigência de lotes mínimos. O que existe é uma necessidade de programação dos embarques no prazo de um mês podendo ser alterado semanalmente.

e) Definição da capacidade mensal de produção;

A empresa também possui controle dos tempos de produção, sendo estes medidos periodicamente através de cronometragens. Esses tempos estão cadastrados no sistema e são utilizados para o cálculo de custos.

f) Adoção do sistema por centros de custos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2003, p. 64). Sendo assim, pode-se relacionar como pontos fracos da empresa:

a) A empresa não se utiliza da contabilidade gerencial na sua gestão;

A Dinox não se utiliza da contabilidade para fins gerenciais, também por não conhecer os benefícios que a mesma poderá trazer para a sua gestão, tanto através do orçamento, fluxo de caixa, e dos números extraídos pela análise dos demonstrativos contábeis e financeiros da empresa, esses entre outros instrumentos poderão ajudar - lá no processo de tomada de decisão.

b) Falta de um planejamento financeiro;

A empresa não possui um planejamento financeiro. Realiza no fluxo previsões de recebimentos, levando somente em consideração dados efetivamente realizados. O controle bancário também é realizado diariamente. A empresa não dispõe e nem pratica um modelo de fluxo de caixa, também não há um acompanhamento dos recebimentos e pagamentos.

c) Falta de planejamento estratégico, definição de missão, visão e objetivos;

A empresa não possui planejamento estratégico, visão, missão e objetivos definidos. Um dos objetivos deste trabalho é elaborar um orçamento para o ano de 2012, com o objetivo de criar uma cultura de planejamento na organização. A partir de dados de vendas dos anos anteriores e atual capacidade produtiva, serão estipuladas metas de produção, compras, faturamento. Periodicamente, a diretoria e colaboradores envolvidos com o orçamento deverão reunir-se para avaliar e corrigir possíveis problemas buscando aperfeiçoar as estratégias.

A tomada de decisão ainda é demorada em função da centralização por parte dos sócios, o orçamento vem como uma forma de compartilhar e agilizar este processo.

d) Alto endividamento;

A empresa utilizava recursos dos Bancos Bradesco, Santander, Brasil e Banrisul, atualmente são utilizados serviços de *Factoring* pelo fato dos Bancos reduzirem nas últimas renovações os limites de crédito devido ao aumento significativo do endividamento onde a empresa não dispõe de recurso suficiente para cumprir seus compromissos junto a essas organizações.

e) Utilização de *factoring* para obtenção de recursos financeiros (altos custos).

A empresa ao destinar operações de crédito junto a financiadoras particulares (*Factoring*) tem altos custos impactando diretamente no seu fluxo de caixa, porém não restando outra alternativa a empresa enquanto a mesma não estabelecer parcelamentos junto aos Bancos.

## 4.2 FERRAMENTAS GERENCIAIS PROPOSTAS

Após a realização do diagnóstico da situação atual da empresa em estudo se torna essencial à implantação de uma contabilidade gerencial uma vez que fica claro que a empresa não utiliza informações da contabilidade para fins gerenciais. Propõe-se a implantação de ferramentas gerenciais como o orçamento e o fluxo de caixa pois estas são de suma importância devendo ser elaborados com critérios e direcionadas ao crescimento da organização como um todo. A implantação destas ferramentas asseguram ao administrador um correto acompanhamento das entradas e saídas de recursos bem como o direcionamento ao longo do período a fim de corrigir antecipadamente falhas ou faltas nos processos não comprometendo o resultado final estipulado.

No que se diz respeito ao fluxo de caixa se faz necessário um orçamento do caixa e conseqüentemente a projeção de lucro sendo de extrema importância para funcionamento de qualquer empresa.

O presente trabalho tem a iniciativa de propor um orçamento para o ano de 2012, com base no histórico da empresa, o orçamento servirá como uma projeção de números a serem alcançados durante o próximo ano, também servindo de ferramenta gerencial para a empresa, onde deverá ser feita uma análise mais crítica das receitas e despesas da organização, levando a necessidade de explicações em determinados casos e por fim contribuindo para um maior entendimento do resultado alcançado no final do mês. Também servindo de alerta a gastos desnecessários, assim controlando as despesas e deste modo conseguindo um melhor resultado.

A proposta do estudo é a criação de planilhas eletrônicas, em Excel, contento a estrutura e os dados para elaboração do orçamento, como o orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de mão de obra direta, despesas indiretas, orçamento do custo dos produtos vendidos, orçamento de despesas comerciais, administrativas e financeiras, finalizando com o orçamento de caixa e o DRE projetado.

Com a realização do orçamento, o mesmo permitirá a empresa fazer comparações antecipadamente de diferentes ângulos sobre seus resultados, e se necessário realizar alguma mudança em tempo hábil.

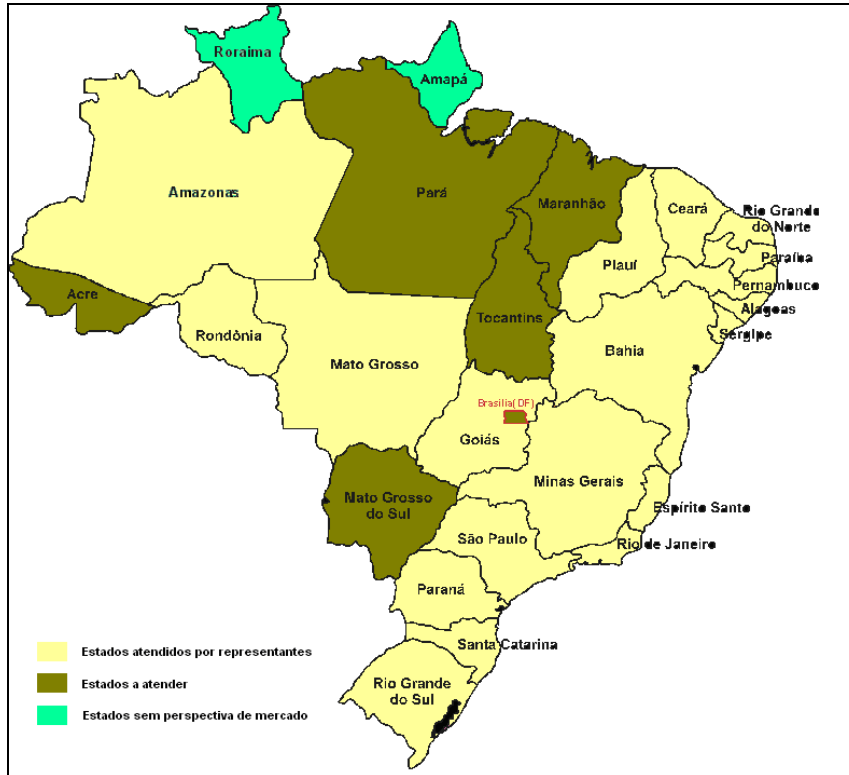
O Orçamento 2012 foi alimentado através de dados obtidos juntamente a empresa e também com base nas médias dos resultados realizados do ano de 2008

a 2010, salvo os meses de outubro, novembro e dezembro de 2010, pois nesse período iniciou a involução no faturamento ocasionada por um momento de desaceleração no consumo de seus produtos no mercado em geral atrelados a desistência de vendas para alguns clientes devido à alta inadimplência principalmente no estado da Bahia onde havia o maior volume de vendas. A partir da redução no faturamento atrelada a alta inadimplência dos seus clientes iniciou-se uma série de dificuldades em honrar seus compromissos perante seus representantes que pelo descumprimento no pagamento de suas comissões passaram a priorizar atendimento a outras empresas ou até mesmo cessando as relações comerciais. A empresa por sua vez, sempre se deteve a obtenção de recursos por intermédio de terceiros, seu endividamento bancário tornou-se impagável após a redução das vendas o que ocasionou numa situação onde os bancos comerciais extinguiram seus créditos e condicionaram a manutenção da responsabilidade da empresa a uma composição de dívida a ser paga mensalmente, sendo estas prioridades de pagamento.

Por conseqüência destas composições a empresa ficou impossibilitada de manter seu relacionamento comercial junto aos bancos e devido estes serem seu principal fomentador de crédito a empresa passou a utilizar financiadoras particulares de fomento mercantil que mesmo com suas altas taxas de juros e despesas de operações se tornam inevitáveis para a continuidade das atividades.

A empresa busca se restabelecer no mercado através da ampliação e novo mapeamento da área de vendas, contratando novos representantes em pontos estratégicos de atuação para alavancagem de vendas e aproximação dos clientes a serem atendidos, ainda, as comissões dos representantes que serão mantidos no quadro estão sendo regularizadas gradativamente. Enfim todos os procedimentos estão sendo devidamente tomados para que a empresa possa se reerguer e atingir os valores orçados.

Quanto à ampliação da área de vendas, de acordo com a figura 6, é possível identificar os estados atendidos, os estados para ampliação do mercado e os estados que, pelo menos por enquanto, não há interesse em contratar representantes.



**Figura 6: Área das vendas**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa

O ano de 2011 também não foi considerado pelo fato da empresa não ter conseguido ainda retomar significativamente seu faturamento. A queda nas vendas pode ser evidenciada quando comparado o faturamento dos anos de 2008 a 2011 conforme tabela 6.

**Tabela 6 – Faturamento 2008 a 2011**

Ano 2008		Ano 2009		Ano 2010		Ano 2011	
jan/08	R\$ 841.340,20	jan/09	R\$ 822.807,26	jan/10	R\$ 764.226,46	jan/11	R\$ 392.326,06
fev/08	R\$ 806.282,61	fev/09	R\$ 611.536,34	fev/10	R\$ 596.513,76	fev/11	R\$ 315.012,70
mar/08	R\$ 771.118,99	mar/09	R\$ 840.385,07	mar/10	R\$ 818.265,40	mar/11	R\$ 443.984,78
abr/08	R\$ 898.674,07	abr/09	R\$ 859.367,74	abr/10	R\$ 819.947,05	abr/11	R\$ 419.877,71
mai/08	R\$ 703.934,17	mai/09	R\$ 800.055,10	mai/10	R\$ 762.914,43	mai/11	R\$ 255.784,00
jun/08	R\$ 816.679,76	jun/09	R\$ 650.113,65	jun/10	R\$ 893.693,58	jun/11	R\$ 228.605,00
jul/08	R\$ 853.999,67	jul/09	R\$ 777.839,72	jul/10	R\$ 963.993,19	jul/11	R\$ 329.735,00
ago/08	R\$ 646.195,17	ago/09	R\$ 785.718,55	ago/10	R\$ 893.108,35	ago/11	R\$ 522.081,00
set/08	R\$ 806.696,15	set/09	R\$ 517.983,79	set/10	R\$ 780.373,20	set/11	
out/08	R\$ 1.027.364,10	out/09	R\$ 803.570,10	out/10	R\$ 543.365,50	out/11	
nov/08	R\$ 980.761,87	nov/09	R\$ 935.409,74	nov/10	R\$ 423.261,44	nov/11	
dez/08	R\$ 541.515,98	dez/09	R\$ 673.096,42	dez/10	R\$ 321.023,40	dez/11	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 9.694.562,74</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 9.077.883,48</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 8.580.685,76</b>	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.907.406,25</b>
<b>MEDIA MENSAL</b>	<b>R\$ 807.880,23</b>	<b>MEDIA MENSAL</b>	<b>R\$ 756.490,29</b>	<b>MEDIA MENSAL</b>	<b>R\$ 715.057,15</b>	<b>MEDIA MENSAL</b>	<b>R\$ 363.425,78</b>
<b>MEDIA 1ª TRIM</b>	<b>R\$ 806.247,27</b>	<b>MEDIA 1ª TRIM</b>	<b>R\$ 758.242,89</b>	<b>MEDIA 1ª TRIM</b>	<b>R\$ 726.335,21</b>	<b>MEDIA 1ª TRIM</b>	<b>R\$ 383.774,51</b>
<b>MEDIA 2ª TRIM</b>	<b>R\$ 806.429,33</b>	<b>MEDIA 2ª TRIM</b>	<b>R\$ 769.845,50</b>	<b>MEDIA 2ª TRIM</b>	<b>R\$ 825.518,35</b>	<b>MEDIA 2ª TRIM</b>	<b>R\$ 301.422,24</b>
<b>MEDIA 3ª TRIM</b>	<b>R\$ 768.963,66</b>	<b>MEDIA 3ª TRIM</b>	<b>R\$ 693.847,35</b>	<b>MEDIA 3ª TRIM</b>	<b>R\$ 879.158,25</b>	<b>MEDIA 3ª TRIM</b>	
<b>MEDIA 4ª TRIM</b>	<b>R\$ 849.880,65</b>	<b>MEDIA 4ª TRIM</b>	<b>R\$ 804.025,42</b>	<b>MEDIA 4ª TRIM</b>	<b>R\$ 429.216,78</b>	<b>MEDIA 4ª TRIM</b>	

A proposta dessa ferramenta é que a empresa possa contar com informações importantes na tomada de decisões.

Conforme diagnóstico levantado na empresa foi identificado que a empresa também não utiliza nenhum modelo de fluxo de caixa para controle dos recebimentos e pagamentos, resultando em um descontrole do seu fluxo de recursos impossibilitando a correta gestão bem como acompanhamento de entradas e saídas de caixa.

No quadro 2 e 3 dentro da aplicabilidade, será sugerido um exemplo para montagem de um fluxo de caixa diário e mensal, simples e de grande utilidade para utilização como instrumentos de controle financeiro permitindo ao administrador verificar o equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e a saída de dinheiro durante um determinado período permitindo assim a adoção antecipada de medidas que possibilitem assegurar a disponibilidade de recursos e também servindo para visualizar a diferença entre o orçado conforme orçamento de caixa e o realizado para que assim possíveis desvios possam ser analisados.

#### 4.3 APLICABILIDADE

O Orçamento tem por finalidade se tornar um instrumento para ganho de resultados positivos na empresa em estudo. O estudo propõe sua realização anualmente uma vez que a planilha está programada por meio de fórmulas e o responsável pela sua elaboração na empresa deve somente atualiza - lá que a mesma irá gerar todos os resultados.

Essa ferramenta proposta é inovadora para a Dincox, e foi cuidadosamente analisada com a diretoria, com a intenção de que os valores se aproximem o quanto mais da realidade ao longo do ano. É válido citar que a Dincox nunca se utilizou de um orçamento como o proposto, e de acordo com a empresa, serão realizadas políticas internas para a busca das metas estabelecidas.

O orçamento foi elaborado com base em um crescimento estimado pela empresa de 5% no seu faturamento em relação à média dos anos anteriores.

A primeira etapa para elaboração do orçamento será o orçamento de vendas. Conforme tabela 7 foi estipulado o preço de venda de cada produto e estimou-se um aumento no preço de 5% a partir do 2º semestre em relação ao 1º semestre.

Tabela 7 – Preços de Venda dos Produtos

PRODUTO	PREÇOS DE VENDA EM R\$			
	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	20,17	20,17	21,18	21,18
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	14,70	14,70	15,44	15,44
CONJUNTO SOBREMESA 6 UN	15,64	15,64	16,42	16,42
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	8,22	8,22	8,63	8,63
CANECA 8 X 8 CM C/ VIOLA 400 ML	11,95	11,95	12,55	12,55
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	83,81	83,81	88,00	88,00
CHALEIRA INOX 2,5 L	24,09	24,09	25,29	25,29
CHALEIRA INOX 2,0 L	20,35	20,35	21,37	21,37
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	132,13	132,13	138,74	138,74
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	14,26	14,26	14,97	14,97
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	25,73	25,73	27,02	27,02
CONJ.SORVETE 12 UN	23,93	23,93	25,13	25,13
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	12,69	12,69	13,32	13,32
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	29,82	29,82	31,31	31,31
SALEIRO 750 GR	30,96	30,96	32,51	32,51
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	18,06	18,06	18,96	18,96
SOPEIRA C/ TAMP 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	56,90	56,90	59,75	59,75
CANECA 7 X 7 CM C/ VIOLA -250 ML	8,97	8,97	9,42	9,42
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN	7,37	7,37	7,74	7,74
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN	7,37	7,37	7,74	7,74
PAPAGAIO - 1000 ML	53,84	53,84	56,53	56,53
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	18,45	18,45	19,37	19,37
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	38,27	38,27	40,18	40,18
BULE CAFE 1,5 L	69,07	69,07	72,52	72,52
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	7,26	7,26	7,62	7,62
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	25,40	25,40	26,67	26,67
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	24,18	24,18	25,39	25,39
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	35,14	35,14	36,90	36,90
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	29,48	29,48	30,95	30,95
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	136,30	136,30	143,12	143,12
MAQUINA PRODUIZIR SUCO 18 KG	881,98	881,98	926,08	926,08
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	9,34	9,34	9,81	9,81
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	80,59	80,59	84,62	84,62
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	68,22	68,22	71,63	71,63
ABRIDOR PARA GARRAFA/LATAS	1,06	1,06	1,11	1,11
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	3,23	3,23	3,39	3,39
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B.PLASTICO	225,61	225,61	236,89	236,89

Em seguida após ser consultada a equipe comercial foi estipulada a quantidade a ser vendida para cada produto e para cada trimestre, e depois o valor total foi distribuído por mês de acordo com o parecer da equipe. Foram calculados os impostos referentes à venda como ICMS, IPI, PIS, COFINS que foram também distribuídos por mês, e após feito o cálculo do IRLP e CSOC referente a cada trimestre. Conforme tabela 8 apresentam-se os dados referentes ao resumo das vendas do 1º trimestre.



Tabela 8 – Resumo das vendas do 1º trimestre

PRODUTO	QUANTIDADE	UNITÁRIO	1º TRIMESTRE				FATURAMENTO		
			LÍQUIDO	BASE DE CÁLCULO	PIS (0,65%)	COFINS (3%)		ICMS (17%)	IPÍ (10%)
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.000	20,17	40.340,00	40.340,00	262,21	1.210,20	6.857,80	4.034,00	44.374,00
BALDE PPEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	1.200	14,70	17.640,00	17.640,00	114,66	529,20	2.998,80	1.764,00	19.404,00
CONJUNTO SOBREMESA 6 UN	6.800	15,64	106.352,00	106.352,00	691,29	3.190,56	18.079,84	10.635,20	116.987,20
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	9.000	8,22	73.980,00	73.980,00	480,87	2.119,40	12.576,60	7.398,00	81.378,00
CANECA X 8 CM C/VIROLA 400 ML	10.200	11,95	121.890,00	121.890,00	792,29	3.656,70	20.721,30	12.189,00	134.079,00
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	500	83,81	41.905,00	41.905,00	272,38	1.257,15	7.123,85	4.190,50	46.095,50
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	24,09	84.315,00	84.315,00	548,05	2.529,45	14.333,55	8.431,50	92.746,50
CHALEIRA INOX 2,0 L	6.900	20,35	140.415,00	140.415,00	912,70	4.212,45	23.870,55	14.041,50	154.456,50
CONJUNTO MANTIMENTOS 5 UN	300	132,13	39.639,00	39.639,00	257,85	1.189,17	6.738,63	3.963,90	43.602,90
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	13.500	14,26	192.510,00	192.510,00	1.251,32	5.775,30	32.726,70	19.251,00	211.761,00
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.000	25,73	102.920,00	102.920,00	668,98	3.087,60	17.466,40	10.292,00	113.212,00
CONJ.SORVETE 12 UN	3.500	23,93	83.755,00	83.755,00	544,41	2.512,65	14.238,35	8.375,50	92.130,50
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.000	12,69	114.210,00	114.210,00	742,37	3.426,30	19.415,70	11.421,00	125.631,00
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	29,82	14.910,00	14.910,00	96,92	447,30	2.534,70	1.491,00	16.401,00
SALEIRO 750 GR	600	30,96	18.576,00	18.576,00	120,74	557,28	3.157,92	1.857,60	20.433,60
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	700	18,06	12.642,00	12.642,00	82,17	379,26	2.149,14	1.264,20	13.906,20
SOPEIRA C/ TAMPA 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	250	56,90	14.225,00	14.225,00	92,46	426,75	2.418,25	1.422,50	15.647,50
CANECA 7 X 7 CM C/VIROLA -250 ML	10.300	8,97	92.391,00	92.391,00	600,54	2.771,73	15.706,47	9.239,10	101.630,10
COLHER INOX INTERICA CAIXA C/12 UN	21.200	7,37	156.244,00	156.244,00	1.015,59	4.687,32	26.561,48	15.624,40	171.868,40
GARFO INOX INTERICO CAIXA C/12 UN	14.500	7,37	106.865,00	106.865,00	694,62	3.205,95	18.167,05	10.686,50	117.551,50
PAPAGAIO - 1000 ML	700	53,84	37.688,00	37.688,00	244,97	1.130,84	6.406,96	3.768,80	41.456,80
BANDEJA RET. LISA 29 X 43 CM	1.700	18,45	31.365,00	31.365,00	203,87	940,95	5.332,05	3.136,50	34.501,50
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	38,27	19.135,00	19.135,00	124,38	574,05	3.252,95	1.913,50	21.048,50
BULE CAFE 1,5 L	450	69,07	31.081,50	31.081,50	202,03	932,45	5.283,86	3.108,15	34.189,65
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.200	7,26	74.052,00	74.052,00	481,34	2.221,56	12.588,84	7.405,20	81.457,20
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	600	25,40	15.240,00	15.240,00	99,06	457,20	2.590,80	1.524,00	16.764,00
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	800	24,18	15.717,00	15.717,00	102,16	471,51	2.671,89	1.571,70	17.288,70
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	850	35,14	28.112,00	28.112,00	182,73	843,36	4.779,04	2.811,20	30.923,20
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.000	29,48	58.960,00	58.960,00	383,24	1.768,80	10.023,20	5.896,00	64.856,00
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	200	136,30	27.260,00	27.260,00	177,19	817,80	4.634,20	2.726,00	29.986,00
MAQUINA PRODUIR SUCO 18 KG	90	881,98	79.378,20	79.378,20	515,96	2.381,35	13.494,29	7.937,82	87.316,02
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.000	9,34	56.040,00	56.040,00	364,26	1.681,20	9.526,80	5.604,00	61.644,00
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	400	80,59	32.236,00	32.236,00	209,53	967,08	5.480,12	3.223,60	35.459,60
BALDE PICHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	350	68,22	23.877,00	23.877,00	155,20	716,31	4.059,09	2.387,70	26.264,70
ABRIDOR PARA GARRAFALATAS	6.500	1,06	6.890,00	6.890,00	44,79	1.171,30	1.098,20	646,00	7.579,00
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	2.000	3,23	6.460,00	6.460,00	41,99	193,80	1.171,30	689,00	7.106,00
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA OBIPLASTICO	300	225,61	67.683,00	67.683,00	439,94	2.030,49	11.906,11	6.768,30	74.451,30
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.186.898,70</b>	<b>R\$ 2.186.898,70</b>	<b>R\$ 14.214,84</b>	<b>R\$ 65.606,96</b>	<b>R\$ 371.772,78</b>	<b>R\$ 218.689,87</b>	<b>R\$ 2.405.589,57</b>

RATEIO FATURAM.	FATURAMENTO	PIS	COFINS	ICMS	IPÍ
35% EM JANEIRO	841.956,00	4.975,19	22.962,44	130.120,47	76.541,45
30% EM FEVEREIRO	721.676,57	4.264,45	19.682,09	111.531,83	65.606,96
35% EM MARÇO	841.956,00	4.975,19	22.962,44	130.120,47	76.541,45

CÁLCULO IRLP E CSOC REF. 1º TRIMESTRE			
BASE P/CÁLCULO	IRLP BASE 8%	ALÍQUOTA 15%	ALÍQUOTA 9%
2.186.898,70	174.951,90	26.242,78	23.618,51
(60.000,00)			
BASE P/ADIR	114.951,90		
ADIR 10%	11.495,19		
<b>TOTAL IRLP</b>	<b>R\$ 37.737,97</b>	<b>TOTAL CSOC</b>	<b>R\$ 23.618,51</b>

Conforme tabela 9 apresentam-se os dados referentes ao resumo das vendas do 2º trimestre.

Tabela 9 – Resumo das vendas do 2º trimestre

PRODUTO	QUANTIDADE	UNITÁRIO	2º TRIMESTRE					FATURAMENTO	
			LIQUIDO	BASE DE CALCULO	PIS (0,65%)	COFINS (3%)	ICMS (17%)		IPÍ (10%)
CHALEIRA REGRÁVADA 1,5 L	2.400	20,17	48.408,00	48.408,00	314,65	1.452,24	8.229,36	4.840,80	53.248,80
BALDE PIPEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	1.300	14,70	19.110,00	19.110,00	124,22	573,30	3.248,70	1.911,00	21.021,00
CONJUNTO SOBREMESA 6 UN	7.000	15,64	109.480,00	109.480,00	711,62	3.284,40	18.611,60	10.948,00	120.428,00
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	9.500	8,22	78.090,00	78.090,00	507,59	2.342,70	13.275,30	7.809,00	85.899,00
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML	10.000	11,95	119.500,00	119.500,00	776,75	3.585,00	20.315,00	11.950,00	131.450,00
LIXEIRA SAGO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	600	83,81	50.286,00	50.286,00	326,96	1.508,58	8.548,62	5.028,60	55.314,60
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	24,09	84.315,00	84.315,00	548,05	2.529,45	14.333,55	8.431,50	92.746,50
CHALEIRA INOX 2,0 L	7.000	20,35	142.450,00	142.450,00	925,93	4.273,50	24.216,50	14.245,00	156.695,00
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	350	132,13	46.245,50	46.245,50	300,60	1.387,37	7.861,74	4.624,55	50.870,05
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	14.000	14,26	199.640,00	199.640,00	1.297,66	5.989,20	33.938,80	19.964,00	219.604,00
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.500	25,73	115.785,00	115.785,00	752,60	3.473,55	19.683,45	11.578,50	127.363,50
CONJ.SORVETE 12 UN	3.000	23,93	71.790,00	71.790,00	466,64	2.153,70	12.204,30	7.179,00	78.969,00
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.400	12,69	119.286,00	119.286,00	775,36	3.578,58	20.278,62	13.214,60	131.214,60
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	29,82	14.910,00	14.910,00	96,92	447,30	2.534,70	1.491,00	16.401,00
SALEIRO 750 GR	700	30,96	21.672,00	21.672,00	140,87	650,16	3.684,24	2.167,20	23.839,20
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	750	18,06	13.545,00	13.545,00	88,04	406,35	2.302,65	1.354,50	14.899,50
SOPEIRA C/ TAMPA 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	300	56,90	17.070,00	17.070,00	110,96	512,10	2.901,90	1.707,00	18.777,00
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML	10.500	8,97	94.185,00	94.185,00	612,20	2.825,55	16.011,45	9.418,50	103.603,50
COLHER INOX INTERIÇA CAIXA C/ 12 UN	22.000	7,37	162.140,00	162.140,00	1.053,91	4.884,20	27.563,80	16.214,00	178.354,00
GARFO INOX INTERIÇO CAIXA C/ 12 UN	15.000	7,37	110.550,00	110.550,00	718,58	3.316,50	18.793,50	11.055,00	121.605,00
PAPAGAIO - 1000 ML	700	53,84	37.688,00	37.688,00	244,97	1.130,64	6.406,96	3.768,80	41.456,80
BANDEJA RET.LISA 28 X 43 CM	1.500	18,45	27.675,00	27.675,00	179,89	830,25	4.704,75	2.767,50	30.442,50
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	38,27	19.135,00	19.135,00	124,38	574,05	3.252,95	1.913,50	21.048,50
BULE CAFÉ 1,5 L	550	69,07	37.988,50	37.988,50	246,93	1.139,66	6.458,05	3.798,85	41.787,35
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.000	7,26	72.600,00	72.600,00	471,90	2.178,00	12.342,00	7.260,00	79.860,00
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	700	25,40	17.780,00	17.780,00	115,57	533,40	3.022,60	1.778,00	19.558,00
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	600	24,18	14.508,00	14.508,00	94,30	435,24	2.466,36	1.450,80	15.958,80
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	850	35,14	29.869,00	29.869,00	194,15	896,07	5.077,73	2.986,90	32.855,90
CHALEIRA REGRÁVADA 3,5 L	2.200	29,48	64.856,00	64.856,00	421,56	1.945,68	11.025,52	6.485,60	71.341,60
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	250	136,30	34.075,00	34.075,00	221,49	1.022,25	5.792,75	3.407,50	37.482,50
MAQUINA PRODUIZIR SUÇO 18 KG	100	881,98	88.198,00	88.198,00	573,29	2.645,94	14.993,66	8.819,80	97.017,80
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.200	9,34	57.908,00	57.908,00	376,40	1.737,24	9.844,36	5.790,80	63.698,80
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	500	80,59	40.295,00	40.295,00	261,92	1.208,85	6.850,15	4.029,50	44.324,50
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	300	66,22	20.466,00	20.466,00	133,03	613,98	3.479,22	2.046,60	22.512,60
ABRIDOR PARA GARRAFALATAS	6.500	1,06	6.890,00	6.890,00	44,79	206,70	1.171,30	689,00	7.579,00
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	2.200	3,23	7.106,00	7.106,00	46,19	213,18	1.208,02	710,60	7.816,60
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/IB.PLASTICO	340	225,61	76.707,40	76.707,40	498,60	2.301,22	13.040,26	7.670,74	84.378,14
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.292.202,40</b>	<b>R\$ 2.292.202,40</b>	<b>R\$ 14.899,32</b>	<b>R\$ 68.766,07</b>	<b>R\$ 389.674,41</b>	<b>R\$ 229.220,24</b>	<b>R\$ 2.521.422,64</b>

RATEIO FATURAM. FATURAMENTO				
36% EM ABRIL	907.712,15	5.363,75	24.755,79	140.282,79
32% EM MAIO	806.855,24	4.767,78	22.005,14	124.695,81
32% EM JUNHO	806.855,24	4.767,78	22.005,14	124.695,81
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.292.202,40</b>	<b>R\$ 14.899,32</b>

CALCULO IRLP E CSOC REF.2º TRIMESTRE				
BASE DE CALCULO	IRLP BASE 8%	ALÍQUOTA 15%	CSOC BASE 12%	ALÍQUOTA 9%
2.292.202,40	183.376,19	27.506,43	275.064,29	24.755,79
BASE P/ADIR	63.376,19			
ADIR 10%	6.337,62			
<b>TOTAL IRLP</b>	<b>R\$ 33.844,05</b>		<b>TOTAL CSOC</b>	<b>R\$ 24.755,79</b>

Conforme tabela 10 apresentam-se os dados referentes ao resumo das vendas do 3º trimestre.

Tabela 10 – Resumo das vendas do 3º trimestre

PRODUTO	QUANTIDADE	UNITÁRIO	LÍQUIDO	3º TRIMESTRE			COFINS (3%)	ICMS (17%)	IPI (10%)	FATURAMENTO
				BASE DE CÁLCULO	PIS (0,65%)	ICMS (17%)				
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.100	21,18	44.474,85	44.474,85	289,09	1.334,25	7.560,72	4.447,49	48.922,34	
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	1.000	15,44	15.435,00	15.435,00	100,33	463,05	2.623,95	1.543,50	16.978,50	
CONJUNTO SOBREMESA 6 UN	6.500	16,42	106.743,00	106.743,00	693,83	3.202,29	18.146,31	10.674,30	117.417,30	
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	8.600	8,63	74.226,60	74.226,60	482,47	2.226,80	12.618,52	7.422,66	81.649,26	
CANECA 8 X 8 CM C/VIROLA 400 ML	10.000	12,55	125.475,00	125.475,00	815,59	3.764,25	21.330,75	12.547,50	138.022,50	
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	500	88,00	44.000,25	44.000,25	286,00	1.320,01	7.480,04	4.400,03	48.400,28	
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	25,29	88.530,75	88.530,75	575,45	2.655,92	15.050,23	8.853,08	97.383,83	
CHALEIRA INOX 2,0 L	6.500	21,37	138.888,75	138.888,75	902,78	4.166,66	23.611,09	13.888,88	152.777,63	
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	300	138,74	41.620,95	41.620,95	270,54	1.248,63	7.075,56	4.162,10	46.783,05	
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	14.000	14,97	209.622,00	209.622,00	1.362,54	6.288,66	35.635,74	20.962,20	230.584,20	
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.000	27,02	108.066,00	108.066,00	702,43	3.241,98	18.371,22	10.806,60	118.872,60	
CONJ.SORVETE 12 UN	3.200	25,13	80.404,80	80.404,80	522,63	2.412,14	13.668,82	8.040,48	88.445,28	
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.000	13,32	119.920,50	119.920,50	779,48	3.597,62	20.386,49	11.992,05	131.912,55	
BANDEJA GARGOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	31,31	15.655,50	15.655,50	101,76	469,67	2.661,44	1.565,55	17.221,05	
SALEIRO 750 GR	600	32,51	19.504,80	19.504,80	126,78	585,14	3.315,82	1.950,48	21.455,28	
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	600	18,96	11.377,80	11.377,80	73,96	341,33	1.934,23	1.137,78	12.515,88	
SOPEIRA C/TAMPA 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	300	59,75	17.923,50	17.923,50	116,50	537,71	3.047,00	1.792,35	19.715,85	
CANECA 7 X 7 CM C/VIROLA 250 ML	10.200	9,42	96.068,70	96.068,70	624,45	2.882,06	16.331,88	9.606,87	105.675,57	
COLHER INOX INTERIÇA CAIXA C/12 UN	21.500	7,74	166.377,75	166.377,75	1.081,46	4.991,33	28.284,22	16.637,78	183.015,53	
GARFO INOX INTERIÇO CAIXA C/12 UN	14.200	7,74	109.886,70	109.886,70	714,26	3.296,60	18.680,74	10.988,67	120.875,37	
PAPAGAIO - 1000 ML	660	56,53	37.311,12	37.311,12	242,52	1.119,33	6.342,89	3.731,11	41.042,23	
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.600	19,37	30.996,00	30.996,00	201,47	929,88	5.269,32	3.099,60	34.095,60	
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	450	40,18	18.082,58	18.082,58	117,54	542,48	3.074,04	1.808,26	19.890,83	
BULE CAFE 1,5 L	500	72,52	36.261,75	36.261,75	235,70	1.087,86	6.164,50	3.626,18	39.887,93	
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.000	7,62	76.230,00	76.230,00	495,50	2.286,90	12.969,10	7.623,00	83.853,00	
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	600	26,67	16.002,00	16.002,00	104,01	480,06	2.720,34	1.600,20	17.602,20	
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	600	25,39	15.233,40	15.233,40	99,02	457,00	2.589,68	1.523,34	16.756,74	
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	700	36,90	25.827,90	25.827,90	167,88	774,84	4.390,74	2.582,79	28.410,69	
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	190	143,12	27.191,85	27.191,85	176,75	815,76	4.622,61	2.719,19	31.308,08	
MAQUINA PRODUIZIR SUCO 18 KG	70	926,08	64.825,53	64.825,53	421,37	1.944,77	11.020,34	6.482,55	71.308,08	
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	5.800	9,81	56.880,60	56.880,60	369,72	1.706,42	9.669,70	5.688,06	62.568,66	
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	360	84,62	30.463,02	30.463,02	198,01	913,89	5.178,71	3.046,30	33.509,32	
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	300	71,63	21.489,30	21.489,30	139,68	644,88	3.653,18	2.148,93	23.638,23	
ABRIDOR PARA GARRAFALATAS	6.500	1,11	7.234,50	7.234,50	47,02	217,04	1.229,87	723,45	7.957,95	
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	1.800	3,39	6.104,70	6.104,70	39,68	183,14	1.037,80	610,47	6.715,17	
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B PLASTICO	280	236,89	66.329,34	66.329,34	431,14	1.989,88	11.275,99	6.632,93	72.962,27	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.235.670,19</b>	<b>R\$ 2.235.670,19</b>	<b>R\$ 14.531,86</b>	<b>R\$ 67.070,11</b>	<b>R\$ 380.063,93</b>	<b>R\$ 223.567,02</b>	<b>R\$ 2.459.237,20</b>	

RATEIO FATURAM.	FATURAMENTO	PIS	COFINS	ICMS	IPI
37% EM JULHO	909.917,77	5.376,79	24.815,94	140.623,65	82.719,80
33% EM AGOSTO	811.548,28	4.795,51	22.133,13	125.421,10	73.777,12
30% EM SETEMBRO	737.771,16	4.359,56	20.121,03	114.019,18	67.070,11

CÁLCULO IRLP E CSOC REF. 3º TRIMESTRE		
<b>BASE DE CÁLCULO</b>	<b>IRLP BASE 8%</b>	<b>ALÍQUOTA 15%</b>
2.235.670,19	178.853,61	339.699,92
<b>IRLP BASE 12%</b>	<b>ALÍQUOTA 9%</b>	<b>CSOC BASE 12%</b>
268.280,42	24.145,24	274.426,66
<b>TOTAL IRLP</b>	<b>R\$ 26.828,04</b>	<b>TOTAL CSOC</b>
-	-	<b>R\$ 24.145,24</b>

Conforme tabela 11 apresentam-se os dados referentes ao resumo das vendas do 4º trimestre.

Tabela 11 – Resumo das vendas do 4º trimestre

PRODUTO	QUANTIDADE	UNITÁRIO	LÍQUIDO	4º TRIMESTRE				FATURAMENTO
				BASE DE CÁLCULO	PIS (0,65%)	COFINS (3%)	ICMS (17%)	
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.400	21,18	50.828,40	330,38	1.524,85	8.640,83	55.911,24	
BALDE P/PEDEIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	1.000	15,44	15.435,00	100,33	463,05	2.623,95	16.978,50	
CONJUNTO SOBREMESA 6 UN	7.200	16,42	118.238,40	768,55	3.547,15	20.100,53	130.062,24	
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	9.500	8,63	81.994,50	532,96	2.459,84	13.939,07	90.193,95	
CANECA 8 X 8 CM C/VIOLA 400 ML	10.200	12,55	127.984,50	831,90	3.839,54	21.757,37	140.782,95	
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	600	88,00	52.800,30	343,20	1.584,01	8.976,06	58.080,33	
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	25,29	88.530,75	575,45	2.655,92	15.050,23	97.383,83	
CHALEIRA INOX 2,0 L	7.200	21,37	153.846,00	1.000,00	4.615,38	26.153,82	169.230,60	
CONJUNTO MANTIMENTOS 5 UN	400	138,74	55.494,60	360,71	1.684,84	9.434,08	61.044,06	
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	13.500	14,97	202.135,50	1.313,88	6.064,07	34.363,04	222.349,05	
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.200	27,02	113.469,30	737,55	3.404,08	19.289,78	124.816,23	
CONJUNTO SORVETE 12 UN	3.200	25,13	80.404,80	522,63	2.412,14	13.668,82	88.445,28	
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.500	13,32	126.582,75	822,79	3.797,48	21.519,07	12.658,28	
BANDEJA GARCOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	400	31,31	12.524,40	81,41	375,73	2.123,15	13.776,84	
SALEIRO 750 GR	650	32,51	21.130,20	137,35	633,91	3.592,13	23.243,22	
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	700	18,96	13.274,10	86,28	398,22	2.256,60	14.601,51	
SOPEIRA C/ TAMPA 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	200	59,75	11.949,00	77,67	358,47	2.031,33	13.143,90	
CANECA 7 X 7 CM C/VIOLA - 250 ML	1.000	9,42	9.418,50	61,22	282,56	1.601,15	10.360,35	
COLHER INOX INTERIOR CAIXA C/ 12 UN	21.000	7,74	162.508,50	1.056,31	4.875,26	27.626,45	178.759,35	
GARFO INOX INTERIOR CAIXA C/ 12 UN	14.000	7,74	108.339,00	704,20	3.250,17	18.417,63	119.772,90	
PAPAGAIO - 1000 ML	650	56,53	37.311,12	242,52	1.119,33	6.342,89	41.042,23	
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.300	19,37	25.184,25	163,70	755,53	4.281,32	27.702,68	
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	40,18	20.091,75	130,60	602,75	3.415,60	22.100,83	
BULE CAFE 1,5 L	450	72,52	32.635,58	212,13	979,07	5.548,05	35.899,13	
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	9.800	7,62	74.705,40	485,59	2.241,16	12.699,92	82.175,94	
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	800	26,67	21.336,00	138,68	640,08	3.627,12	23.469,60	
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	700	25,39	17.772,30	115,52	533,17	3.021,29	19.549,53	
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.400	36,90	88.560,00	585,24	2.585,24	14.875,26	96.528,03	
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	270	143,12	38.641,05	251,17	1.159,23	6.568,98	42.505,16	
MAQUINA PRODUIZIR SUCO 18 KG	100	926,08	92.607,90	601,95	2.778,24	15.743,34	101.888,69	
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.300	9,81	61.784,10	401,60	1.853,52	10.503,30	67.962,51	
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	580	84,62	47.386,92	308,01	1.421,61	8.055,78	52.125,61	
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	450	71,63	32.233,95	209,52	967,02	5.479,77	36.457,35	
ABRIDOR PARA GARRAFALATAS	7.000	1,11	7.791,00	50,64	233,73	1.324,47	8.570,10	
PORTA GUARDANAPÓS - 11,7 X 5,8 ALT	2.100	3,39	7.122,15	46,29	213,66	1.210,77	7.834,37	
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/PLASTICO	380	236,89	85.280,58	554,32	2.558,42	14.497,70	93.808,64	
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.316.269,45</b>	<b>R\$ 15.055,75</b>	<b>R\$ 69.488,08</b>	<b>R\$ 393.765,81</b>	<b>R\$ 2.316.269,45</b>	

RATEIO FATURAM.	FATURAMENTO	PIS	COFINS	ICMS	IPÍ
36% EM OUTUBRO	917.242,70	5.420,07	25.015,71	141.755,69	83.385,70
38% EM NOVEMBRO	968.200,63	5.721,19	26.405,47	149.631,01	88.018,24
26% EM DEZEMBRO	662.453,06	3.914,50	18.066,90	102.379,11	60.223,01

CÁLCULO IRLP E CSOC REF. 4º TRIMESTRE			
BASE DE CÁLCULO	IRLP BASE 8%	ALÍQUOTA 15%	ALÍQUOTA 9%
2.316.269,45	185.301,56	277.952,23	25.015,71
BASE P/ADIR	-	-	-
ADIR 10%	-	-	-
<b>TOTAL IRLP</b>	<b>R\$ 27.795,23</b>	<b>TOTAL CSOC</b>	<b>R\$ 25.015,71</b>

A segunda etapa para elaboração do orçamento será o orçamento de produção. Dentro do orçamento de produção temos o orçamento de matéria prima. Conforme tabela 12 foram colocadas às quantidades a serem produzidas para cada

produto, as quantidades foram com base nas vendas orçadas pois a empresa não trabalha com estoque devido a sua situação financeira.

**Tabela 12 – Quantidades a serem produzidas**

PRODUTO	QUANTIDADES			
	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.000	2.400	2.100	2.400
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	1.200	1.300	1.000	1.000
CONJUNTO SOBREMESA 6 UN	6.800	7.000	6.500	7.200
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	9.000	9.500	8.600	9.500
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML	10.200	10.000	10.000	10.200
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	500	600	500	600
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	3.500	3.500	3.500
CHALEIRA INOX 2,0 L	6.900	7.000	6.500	7.200
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	300	350	300	400
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	13.500	14.000	14.000	13.500
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.000	4.500	4.000	4.200
CONJ.SORVETE 12 UN	3.500	3.000	3.200	3.200
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.000	9.400	9.000	9.500
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	500	500	400
SALEIRO 750 GR	600	700	600	650
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	700	750	600	700
SOPEIRA C/ TAMPAS 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	250	300	300	200
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML	10.300	10.500	10.200	1.000
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN	21.200	22.000	21.500	21.000
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN	14.500	15.000	14.200	14.000
PAPAGAIO - 1000 ML	700	700	660	660
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.700	1.500	1.600	1.300
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	500	450	500
BULE CAFE 1,5 L	450	550	500	450
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.200	10.000	10.000	9.800
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	600	700	600	800
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	650	600	600	700
JARRA C/TAMPAS CAP 2,0 L	800	850	700	900
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.000	2.200	2.100	2.400
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	200	250	190	270
MAQUINA PRODUIZIR SUCO 18 KG	90	100	70	100
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.000	6.200	5.800	6.300
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	400	500	360	560
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	350	300	300	450
ABRIDOR PARA GARRAFA/LATAS	6.500	6.500	6.500	7.000
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	2.000	2.200	1.800	2.100
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B.PLASTICO	300	340	280	360

A seguir conforme tabela 13 foi orçado o preço de compra de matéria prima e embalagem por produto e por trimestre e estimou-se um aumento no preço de 4% a partir do 2º semestre em relação ao 1º semestre. Os primeiros cinco produtos foram abertos para se visualizar a matéria prima utilizada, o seu valor e a quantidade consumida para a fabricação de uma unidade.

Tabela 13 – Preço de compra matéria prima com embalagem

PRODUTOS	CUSTO UNIT.MP C/EMBALAGEM	CONSUMO P/U.N. PRODUZIDA	PREÇOS MATERIA PRIMA C/EMBALAGEM EM R\$			
			1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L						
CH. INOX 0.4/430 1.200 X 2.000	7,39 KG	0,44658	3,30			
CH. INOX 0,6/304 1.200 X 2.000	11,91 KG	0,02561	0,31			
BOBINA INOX 1.0/430 65 MM LARG	6,34 KG	0,00780	0,05			
CABO PLASTICO PARA CHALEIRA 740	0,46 UNID	1,00000	0,46			
CH. INOX 0,5/430 1.200 X 2.000	7,16 KG	0,00640	0,05			
REBITE DE ALUMINIO 5/32 X 5/16	0,01 UNID	2,00000	0,02			
POLIPROPILENO RECICLADO CRISTAL	3,70 KG	0,00810	0,03			
PIGMENTO PRETO	7,60 KG	0,00090	0,01			
CAIXA EMBALAGEM	0,79 UNID	1,00000	0,79			
TOTAL MP C/EMBALAGEM CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L			5,01	5,01	5,21	5,21
CONJUNTO SOBREMESA 12 UN						
CH. INOX 0.4/430 1.200 X 2.000	7,39 KG	0,47598	3,52			
BOBINA INOX 0.7/430 115 MM LARG	6,64 KG	0,10260	0,68			
CAIXA EMBALAGEM	0,80 UNID	1,00000	0,80			
TOTAL MP C/EMBALAGEM CONJUNTO SOBREMESA 12 UNID			5,00	5,00	5,20	5,20
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG						
BOBINA INOX 0.7/430 226 MM LARG	6,64 KG	0,01920	0,13			
CABO PLASTICO COLHER/GARFO CRISTAL BG	0,03 UNID	2,00000	0,06			
POLIPROPILENO PREPARADO BEGE	3,92 KG	0,02630	0,10			
POLIPROPILENO H 301 CRISTAL	3,75 KG	0,30000	1,13			
PIGMENTO BEGE	7,60 KG	0,05000	0,38			
EXPANSOR BRANCO	12,04 KG	0,01500	0,18			
BOBINA INOX 1.0/430 171 MM LARG	6,34 KG	0,01910	0,12			
BOBINA INOX 07/301 218 MM LARG	11,20 KG	0,01330	0,15			
CABO PLASTICO FACCA CRISTAL BG	0,04 UNID	1,00000	0,04			
CAIXA EMBALAGEM 12 UN CRISTAL	0,56 UNID	1,00000	0,56			
CAIXA Nº 20 F	1,66 UNID	0,50000	0,83			
TOTAL MP C/EMBALAGEM FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG			3,68	3,68	3,82	3,82
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT						
CH. FINA FRIO 0.6 X 1000 X 2000	2,83 KG	1,26000	3,57			
CH. FINA FRIO 0.6 1.200 X 2.000	2,93 KG	0,01144	0,03			
AÇO RED 1/4" X 6.000 LAMIN MEC	3,32 KG	0,15000	0,50			
CH. FINA FRIO 0,9 1.200 X 2.000	2,58 KG	0,17500	0,45			
AÇO RED TREFILADO 3/16" X 6.000	4,71 KG	0,03000	0,14			
CAIXA EMBALAGEM	0,40 UNID	1,00000	0,40			
TOTAL MP C/EMBALAGEM BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT			5,09	5,09	5,29	5,29
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML						
CH. INOX 0,5/430 1.200 X 2.000	7,16 KG	0,15000	1,07			
CH. INOX 1,2/430 1.200 X 2.000	6,28 KG	0,02471	0,16			
CAIXA EMBALAGEM	0,30 UNID	1,00000	0,30			
TOTAL MP C/EMBALAGEM CANECA 8 X 8 CM C/VIROLA 400 ML			1,53	1,53	1,59	1,59
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340			16,50	16,50	17,16	17,16
CHALEIRA INOX 2,5 L			5,13	5,13	5,34	5,34
CHALEIRA INOX 2,0 L			4,95	4,95	5,15	5,15
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN			24,63	24,63	25,62	25,62
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG			3,85	3,85	4,00	4,00
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG			7,39	7,39	7,69	7,69
CONJ. SORVETE 12 UN			4,23	4,23	4,40	4,40
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL			3,73	3,73	3,88	3,88
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT			6,80	6,80	7,07	7,07
SALEIRO 750 GR			6,55	6,55	6,81	6,81
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS			3,29	3,29	3,42	3,42
SOPEIRA C/ TAMPÁ 3 L Ø 25 X 11,7 ALT			9,39	9,39	9,77	9,77
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML			1,17	1,17	1,22	1,22
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN			2,56	2,56	2,66	2,66
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN			2,41	2,41	2,51	2,51
PAPAGAIO - 1000 ML			9,35	9,35	9,72	9,72
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM			4,48	4,48	4,66	4,66
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5			8,71	8,71	9,06	9,06
BULE CAFE 1,5 L			11,62	11,62	12,08	12,08
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM			1,95	1,95	2,03	2,03
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L			6,53	6,53	6,79	6,79
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM			4,31	4,31	4,48	4,48
JARRA C/TAMPÁ CAP 2,0 L			6,68	6,68	6,95	6,95
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L			7,45	7,45	7,75	7,75
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L			26,93	26,93	28,01	28,01
MAQUINA PRODUIZIR SUÇO 18 KG			133,75	133,75	139,10	139,10
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML			1,79	1,79	1,86	1,86
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO			35,28	35,28	36,69	36,69
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT			13,48	13,48	14,02	14,02
ABRIDOR PARA GARRAFA/LATAS			0,25	0,25	0,26	0,26
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT			0,75	0,75	0,78	0,78
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B PLASTICO			65,91	65,91	68,55	68,55

Em seguida temos o resumo das compras de matéria-prima por trimestre e a previsão dos impostos incidentes sobre a compra como o ICMS e o IPI. Com a quantidade a produzir vezes o custo da matéria prima por produto temos o valor total dos produtos onde foram calculados os impostos e com isso chegamos ao total das compras. O total das compras e dos impostos foi distribuído por mês de acordo com o mesmo critério do orçamento de vendas. A seguir conforme tabela 14 temos os valores referentes ao resumo das compras do 1º trimestre.

**Tabela 14 – Resumo das compras 1º trimestre**

PRODUTO	QNT A PRODUZIR	CUSTO UNIT C/MP E EMB.	1º TRIMESTRE			TOTAL COMPRAS
			VLR PRODUTOS	ICMS (17%)	IPI (5%)	
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.000	5,01	10.020,00	1.703,40	501,00	10.521,00
CONJUNTO SOBREMESA 12 UN	1.200	5,00	6.000,00	1.020,00	300,00	6.300,00
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	6.800	3,68	25.024,00	4.254,08	1.251,20	26.275,20
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	9.000	5,09	45.810,00	7.787,70	2.290,50	48.100,50
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML	10.200	1,53	15.606,00	2.653,02	780,30	16.386,30
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	500	16,50	8.250,00	1.402,50	412,50	8.662,50
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	5,13	17.955,00	3.052,35	897,75	18.852,75
CHALEIRA INOX 2,0 L	6.900	4,95	34.155,00	5.806,35	1.707,75	35.862,75
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	300	24,63	7.389,00	1.256,13	369,45	7.758,45
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	13.500	3,85	51.975,00	8.835,75	2.598,75	54.573,75
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.000	7,39	29.560,00	5.025,20	1.478,00	31.038,00
CONJ.SORVETE 12 UN	3.500	4,23	14.805,00	2.516,85	740,25	15.545,25
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.000	3,73	33.570,00	5.706,90	1.678,50	35.248,50
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	6,80	3.400,00	578,00	170,00	3.570,00
SALEIRO 750 GR	600	6,55	3.930,00	668,10	196,50	4.126,50
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	700	3,29	2.303,00	391,51	115,15	2.418,15
SOPEIRA C/ TAMP A 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	250	9,39	2.347,50	399,08	117,38	2.464,88
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML	10.300	1,17	12.051,00	2.048,67	602,55	12.653,55
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN	21.200	2,56	54.272,00	9.226,24	2.713,60	56.985,60
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN	14.500	2,41	34.945,00	5.940,65	1.747,25	36.692,25
PAPAGAIO - 1000 ML	700	9,35	6.545,00	1.112,65	327,25	6.872,25
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.700	4,48	7.616,00	1.294,72	380,80	7.996,80
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	8,71	4.355,00	740,35	217,75	4.572,75
BULE CAFE 1,5 L	450	11,62	5.229,00	888,93	261,45	5.490,45
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.200	1,95	19.890,00	3.381,30	994,50	20.884,50
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	600	6,53	3.918,00	666,06	195,90	4.113,90
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	650	4,31	2.801,50	476,26	140,08	2.941,58
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	800	6,68	5.344,00	908,48	267,20	5.611,20
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.000	7,45	14.900,00	2.533,00	745,00	15.645,00
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	200	26,93	5.386,00	915,62	269,30	5.653,30
MAQUINA PRODUIR SUCO 18 KG	90	133,75	12.037,50	2.046,38	601,88	12.639,38
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.000	1,79	10.740,00	1.825,80	537,00	11.277,00
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	400	35,28	14.112,00	2.399,04	705,60	14.817,60
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	350	13,48	4.718,00	802,06	235,90	4.953,90
ABRIDOR PARA GARRAFA/LATAS	6.500	0,25	1.625,00	276,25	81,25	1.706,25
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	2.000	0,75	1.500,00	255,00	75,00	1.575,00
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B.PLASTICO	300	65,91	19.773,00	3.361,41	988,65	20.761,65
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 553.857,50</b>	<b>R\$ 94.155,78</b>	<b>R\$ 27.692,88</b>	<b>R\$ 581.550,38</b>

RATEIO	TOTAL COMPRAS	ICMS	IPI
35% EM JANEIRO	203.542,63	32.954,52	9.692,51
30% EM FEVEREIRO	174.465,11	28.246,73	8.307,86
35% EM MARÇO	203.542,63	32.954,52	9.692,51

A seguir conforme tabela 15 temos os valores referentes ao resumo das compras do 2º trimestre.

Tabela 15 – Resumo das compras 2º trimestre

PRODUTO	QNT A PRODUZIR	CUSTO UNIT C/MP E EMB.	2º TRIMESTRE			TOTAL COMPRAS
			VLR PRODUTOS	ICMS (17%)	IPI (5%)	
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.400	5,01	12.024,00	2.044,08	601,20	12.625,20
CONJUNTO SOBREMESA 12 UN	1.300	5,00	6.500,00	1.105,00	325,00	6.825,00
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	7.000	3,68	25.760,00	4.379,20	1.288,00	27.048,00
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	9.500	5,09	48.355,00	8.220,35	2.417,75	50.772,75
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML	10.000	1,53	15.300,00	2.601,00	765,00	16.065,00
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	600	16,50	9.900,00	1.683,00	495,00	10.395,00
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	5,13	17.955,00	3.052,35	897,75	18.852,75
CHALEIRA INOX 2,0 L	7.000	4,95	34.650,00	5.890,50	1.732,50	36.382,50
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	350	24,63	8.620,50	1.465,49	431,03	9.051,53
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	14.000	3,85	53.900,00	9.163,00	2.695,00	56.595,00
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.500	7,39	33.255,00	5.653,35	1.662,75	34.917,75
CONJ.SORVETE 12 UN	3.000	4,23	12.690,00	2.157,30	634,50	13.324,50
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.400	3,73	35.062,00	5.960,54	1.753,10	36.815,10
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	6,80	3.400,00	578,00	170,00	3.570,00
SALEIRO 750 GR	700	6,55	4.585,00	779,45	229,25	4.814,25
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	750	3,29	2.467,50	419,48	123,38	2.590,88
SOPEIRA C/ TAMP A 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	300	9,39	2.817,00	478,89	140,85	2.957,85
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML	10.500	1,17	12.285,00	2.088,45	614,25	12.899,25
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN	22.000	2,56	56.320,00	9.574,40	2.816,00	59.136,00
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN	15.000	2,41	36.150,00	6.145,50	1.807,50	37.957,50
PAPAGAIO - 1000 ML	700	9,35	6.545,00	1.112,65	327,25	6.872,25
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.500	4,48	6.720,00	1.142,40	336,00	7.056,00
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	8,71	4.355,00	740,35	217,75	4.572,75
BULE CAFE 1,5 L	550	11,62	6.391,00	1.086,47	319,55	6.710,55
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.000	1,95	19.500,00	3.315,00	975,00	20.475,00
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	700	6,53	4.571,00	777,07	228,55	4.799,55
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	600	4,31	2.586,00	439,62	129,30	2.715,30
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	850	6,68	5.678,00	965,26	283,90	5.961,90
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.200	7,45	16.390,00	2.786,30	819,50	17.209,50
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	250	26,93	6.732,50	1.144,53	336,63	7.069,13
MAQUINA PRODUZIR SUCO 18 KG	100	133,75	13.375,00	2.273,75	668,75	14.043,75
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.200	1,79	11.098,00	1.886,66	554,90	11.652,90
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	500	35,28	17.640,00	2.998,80	882,00	18.522,00
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	300	13,48	4.044,00	687,48	202,20	4.246,20
ABRIDOR PARA GARRAFA/LATAS	6.500	0,25	1.625,00	276,25	81,25	1.706,25
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	2.200	0,75	1.650,00	280,50	82,50	1.732,50
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B.PLASTICO	340	65,91	22.409,40	3.809,60	1.120,47	23.529,87
<b>TOTAL</b>			<b>583.305,90</b>	<b>99.162,00</b>	<b>29.165,30</b>	<b>612.471,20</b>

RATEIO	TOTAL COMPRAS	ICMS	IPI
36% EM ABRIL	220.489,63	35.698,32	10.499,51
32% EM MAIO	195.990,78	31.731,84	9.332,89
32% EM JUNHO	195.990,78	31.731,84	9.332,89

A seguir conforme tabela 16 temos os valores referentes ao resumo das compras do 3º trimestre.



Tabela 16 – Resumo das compras 3º trimestre

PRODUTO	QNT A PRODUZIR	CUSTO UNIT C/MP E EMB.	3º TRIMESTRE			TOTAL COMPRAS
			VLR PRODUTOS	ICMS (17%)	IPI (5%)	
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.100	5,21	10.941,00	1.859,97	547,05	11.488,05
CONJUNTO SOBREMESA 12 UN	1.000	5,20	5.200,00	884,00	260,00	5.460,00
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	6.500	3,82	24.830,00	4.221,10	1.241,50	26.071,50
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	8.600	5,29	45.494,00	7.733,98	2.274,70	47.768,70
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML	10.000	1,59	15.900,00	2.703,00	795,00	16.695,00
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	500	17,16	8.580,00	1.458,60	429,00	9.009,00
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	5,34	18.673,20	3.174,44	933,66	19.606,86
CHALEIRA INOX 2,0 L	6.500	5,15	33.462,00	5.688,54	1.673,10	35.135,10
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	300	25,62	7.684,56	1.306,38	384,23	8.068,79
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	14.000	4,00	56.056,00	9.529,52	2.802,80	58.858,80
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.000	7,69	30.742,40	5.226,21	1.537,12	32.279,52
CONJ.SORVETE 12 UN	3.200	4,40	14.077,44	2.393,16	703,87	14.781,31
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.000	3,88	34.912,80	5.935,18	1.745,64	36.658,44
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	500	7,07	3.536,00	601,12	176,80	3.712,80
SALEIRO 750 GR	600	6,81	4.087,20	694,82	204,36	4.291,56
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	600	3,42	2.052,96	349,00	102,65	2.155,61
SOPEIRA C/ TAMP A 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	300	9,77	2.929,68	498,05	146,48	3.076,16
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML	10.200	1,22	12.411,36	2.109,93	620,57	13.031,93
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN	21.500	2,66	57.241,60	9.731,07	2.862,08	60.103,68
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN	14.200	2,51	35.590,88	6.050,45	1.779,54	37.370,42
PAPAGAIO - 1000 ML	660	9,72	6.417,84	1.091,03	320,89	6.738,73
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.600	4,66	7.454,72	1.267,30	372,74	7.827,46
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	450	9,06	4.076,28	692,97	203,81	4.280,09
BULE CAFE 1,5 L	500	12,08	6.042,40	1.027,21	302,12	6.344,52
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	10.000	2,03	20.280,00	3.447,60	1.014,00	21.294,00
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	600	6,79	4.074,72	692,70	203,74	4.278,46
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	600	4,48	2.689,44	457,20	134,47	2.823,91
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	700	6,95	4.863,04	826,72	243,15	5.106,19
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.100	7,75	16.270,80	2.766,04	813,54	17.084,34
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	190	28,01	5.321,37	904,63	266,07	5.587,44
MAQUINA PRODUZIR SUCO 18 KG	70	139,10	9.737,00	1.655,29	486,85	10.223,85
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	5.800	1,86	10.797,28	1.835,54	539,86	11.337,14
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	360	36,69	13.208,83	2.245,50	660,44	13.869,27
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	300	14,02	4.205,76	714,98	210,29	4.416,05
ABRIDOR PARA GARRAFA/LATAS	6.500	0,26	1.690,00	287,30	84,50	1.774,50
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	1.800	0,78	1.404,00	238,68	70,20	1.474,20
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B.PLASTICO	280	68,55	19.192,99	3.262,81	959,65	20.152,64
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 562.129,55</b>	<b>R\$ 95.562,02</b>	<b>R\$ 28.106,48</b>	<b>R\$ 590.236,03</b>

RATEIO	TOTAL COMPRAS	ICMS	IPI
37% EM JULHO	218.387,33	35.357,95	10.399,40
33% EM AGOSTO	194.777,89	31.535,47	9.275,14
30 % EM SETEMBRO	177.070,81	28.668,61	8.431,94

A seguir conforme tabela 17 temos os valores referentes ao resumo das compras do 4º trimestre.

Tabela 17 – Resumo das compras 4º trimestre

PRODUTO	QNT A PRODUZIR	CUSTO UNIT C/MP E EMB.	4º TRIMESTRE			TOTAL COMPRAS
			VLR PRODUTOS	ICMS (17%)	IPI (5%)	
CHALEIRA RECRAVADA 1,5 L	2.400	5,21	12.504,00	2.125,68	625,20	13.129,20
CONJUNTO SOBREMESA 12 UN	1.000	5,20	5.200,00	884,00	260,00	5.460,00
FAQUEIRO 12 PCS CRISTAL BG	7.200	3,82	27.504,00	4.675,68	1.375,20	28.879,20
BALDE P/PEDREIRO 10 L Ø 30,9 X 15,8 CM ALT	9.500	5,29	50.255,00	8.543,35	2.512,75	52.767,75
CANECA 8 X 8 CM C/ VIROLA 400 ML	10.200	1,59	16.218,00	2.757,06	810,90	17.028,90
LIXEIRA SACO 20 L C/PEDAL A. POLIDO 250 X 340	600	17,16	10.296,00	1.750,32	514,80	10.810,80
CHALEIRA INOX 2,5 L	3.500	5,34	18.673,20	3.174,44	933,66	19.606,86
CHALEIRA INOX 2,0 L	7.200	5,15	37.065,60	6.301,15	1.853,28	38.918,88
CONJ.PORTA MANTIMENTOS 5 UN	400	25,62	10.246,08	1.741,83	512,30	10.758,38
FAQUEIRO 24 PCS MONF BG	13.500	4,00	54.054,00	9.189,18	2.702,70	56.756,70
FAQUEIRO 42 PCS MONF BG	4.200	7,69	32.279,52	5.487,52	1.613,98	33.893,50
CONJ.SORVETE 12 UN	3.200	4,40	14.077,44	2.393,16	703,87	14.781,31
FAQUEIRO 24 PCS CRISTAL	9.500	3,88	36.852,40	6.264,91	1.842,62	38.695,02
BANDEJA GARÇOM Ø 40 X 2,3 CM ALT	400	7,07	2.828,80	480,90	141,44	2.970,24
SALEIRO 750 GR	650	6,81	4.427,80	752,73	221,39	4.649,19
AÇUCAREIRO 250 GRAMAS	700	3,42	2.395,12	407,17	119,76	2.514,88
SOPEIRA C/ TAMP A 3 L Ø 25 X 11,7 ALT	200	9,77	1.953,12	332,03	97,66	2.050,78
CANECA 7 X 7 CM C/ VIROLA -250 ML	1.000	1,22	1.216,80	206,86	60,84	1.277,64
COLHER INOX INTEIRIÇA CAIXA C/ 12 UN	21.000	2,66	55.910,40	9.504,77	2.795,52	58.705,92
GARFO INOX INTEIRICO CAIXA C/ 12 UN	14.000	2,51	35.089,60	5.965,23	1.754,48	36.844,08
PAPAGAIO - 1000 ML	660	9,72	6.417,84	1.091,03	320,89	6.738,73
BANDEJA RET.LISA 29 X 43 CM	1.300	4,66	6.056,96	1.029,68	302,85	6.359,81
BACIA INOX Ø 35 X 7,2 CM ALT 3,5	500	9,06	4.529,20	769,96	226,46	4.755,66
BULE CAFE 1,5 L	450	12,08	5.438,16	924,49	271,91	5.710,07
PRATO FUNDO TRADICIONAL Ø 23 X 2,2 CM	9.800	2,03	19.874,40	3.378,65	993,72	20.868,12
BACIA INOX Ø 30 X 6,3 CM ALT 2,5 L	800	6,79	5.432,96	923,60	271,65	5.704,61
ASSADEIRA 31,5 X 21 X 4 CM	700	4,48	3.137,68	533,41	156,88	3.294,56
JARRA C/TAMPA CAP 2,0 L	900	6,95	6.252,48	1.062,92	312,62	6.565,10
CHALEIRA RECRAVADA 3,5 L	2.400	7,75	18.595,20	3.161,18	929,76	19.524,96
PANELA A VAPOR ESPAGUETEIRA 5 L	270	28,01	7.561,94	1.285,53	378,10	7.940,04
MAQUINA PRODUZIR SUCO 18 KG	100	139,10	13.910,00	2.364,70	695,50	14.605,50
CUBA DIAM 13 X 5,1 CM - 400 ML	6.300	1,86	11.728,08	1.993,77	586,40	12.314,48
FRUTEIRA ARAMADO CROMADO	560	36,69	20.547,07	3.493,00	1.027,35	21.574,43
BALDE P/CHAMPANHA 4 L Ø 18,2 X 18,7 CM ALT	450	14,02	6.308,64	1.072,47	315,43	6.624,07
ABRIDOR PARA GARRAFALATAS	7.000	0,26	1.820,00	309,40	91,00	1.911,00
PORTA GUARDANAPOS - 11,7 X 5,8 ALT	2.100	0,78	1.638,00	278,46	81,90	1.719,90
LIXEIRA 40 L ABRE E FECHA C/B.PLASTICO	360	68,55	24.676,70	4.195,04	1.233,84	25.910,54
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 592.972,20</b>	<b>R\$ 100.805,27</b>	<b>R\$ 29.648,61</b>	<b>R\$ 622.620,81</b>

RATEIO	TOTAL COMPRAS	ICMS	IPI
36% EM OUTUBRO	224.143,49	36.289,90	10.673,50
38% EM NOVEMBRO	236.595,91	38.306,00	11.266,47
26% EM DEZEMBRO	161.881,41	26.209,37	7.708,64

Ainda dentro do orçamento de produção temos o orçamento de mão de obra direta onde é calculada a remuneração do trimestre separada por departamento conforme tabela 18. Foi orçado o total do salário bruto e sobre ele foi calculado o INSS, FGTS, a provisão de férias e 13º salário e os encargos sobre as férias e o 13º salário. O índice de reajuste estipulado para os salários foi de 8% para o mês de julho embasado na expectativa de reajuste sindical.



Finalizando o orçamento de produção, tem-se o orçamento das despesas indiretas de fabricação conforme tabela 19, estas foram baseadas em médias mensais com base no realizado em períodos anteriores projetando um aumento de 5%, quanto aos salários indiretos é estipulado um aumento de 8% para o mês de julho com base na expectativa de reajuste sindical. Os serviços de terceiros representam 3% do faturamento.

**Tabela 19 – Orçamento despesas indiretas de fabricação**

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
SALÁRIOS INDIRETOS C/ENCARGOS	16.275,00	16.275,00	16.275,00	16.275,00	16.275,00	16.275,00	17.577,00	17.577,00	17.577,00	17.577,00	17.577,00	17.577,00
MATERIAL SECUNDÁRIO/CONSUMO	10.872,56	8.500,35	11.200,25	12.324,70	10.300,26	10.221,26	12.517,30	10.100,37	9.255,23	12.500,88	12.850,20	8.100,37
ÓLEOS E LUBRIFICANTES	1.027,50	965,30	1.072,80	1.127,50	1.040,30	1.025,80	1.200,25	1.013,50	954,80	1.190,17	1.200,70	825,30
MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS	317,00	458,30	217,40	521,30	380,36	250,14	325,30	290,17	214,12	433,20	293,25	170,18
MATERIAL PROTEÇÃO SEGURANÇA	0,00	240,14	125,30	0,00	317,40	190,00	240,00	0,00	127,80	220,30	0,00	97,80
FRETES SOBRE COMPRAS	1.935,42	1.544,65	2.035,43	2.104,89	1.859,09	1.867,90	2.083,70	1.847,70	1.657,70	2.041,45	2.165,78	1.518,61
SERVIÇOS DE TERCEIROS	25.258,68	21.650,30	25.258,68	27.231,36	24.205,66	24.205,66	27.297,53	24.346,45	22.133,13	27.517,28	29.046,02	19.873,59
ENERGIA ELÉTRICA	7.842,50	6.917,30	7.714,80	7.900,50	7.400,50	7.523,30	8.100,60	7.606,60	7.330,20	7.945,80	8.100,50	6.917,80
<b>TOTAL</b>	<b>63.528,66</b>	<b>56.551,34</b>	<b>63.899,66</b>	<b>67.485,25</b>	<b>61.778,57</b>	<b>61.559,06</b>	<b>69.341,68</b>	<b>62.781,79</b>	<b>59.249,98</b>	<b>69.426,08</b>	<b>71.233,45</b>	<b>55.080,65</b>

A terceira etapa da elaboração do orçamento será o orçamento do custo dos produtos vendidos conforme tabela 20. Separados por mês o CPV é o consumo de matéria-prima e embalagem, mais a mão-de-obra direta, mais as despesas indiretas de fabricação, mais ou menos a variação de produtos prontos e produtos em elaboração.

**Tabela 20 – Orçamento do custo dos produtos vendidos**

	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
(+) CONSUMO DE MATERIAIS E EMBALAGEM	193.850,12	166.157,26	193.850,12	209.990,12	186.657,89	186.657,89	207.987,93	185.502,75	168.638,87	213.469,99	225.329,44	154.172,77
(+) MÃO DE OBRA DIRETA	124.425,66	124.425,65	124.425,65	124.425,66	124.425,65	124.425,65	134.387,90	134.387,90	134.387,90	134.387,90	134.387,90	134.387,90
(+) DESPESAS INDIRETAS FABRICAÇÃO	63.528,66	56.551,34	63.899,66	67.485,25	61.778,57	61.559,06	69.341,68	62.781,79	59.249,98	69.426,08	71.233,45	55.080,65
(-) CUSTO DE PRODUÇÃO	381.804,44	347.134,25	382.175,43	401.901,03	372.862,11	372.642,60	411.717,51	382.672,44	362.276,75	417.283,97	430.950,79	343.641,32
(+/-) VARIAÇÃO PRODUTOS PRONTOS												
(+) ESTOQUE INICIAL PRODUTOS PRONTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) ESTOQUE FINAL PRODUTOS PRONTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+/-) VARIAÇÃO PROD. EM ELABORAÇÃO												
(+) ESTOQUE INICIAL PROD. ELABORAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) ESTOQUE FINAL PROD. ELABORAÇÃO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>R\$ 381.804,44</b>	<b>R\$ 347.134,25</b>	<b>R\$ 382.175,43</b>	<b>R\$ 401.901,03</b>	<b>R\$ 372.862,11</b>	<b>R\$ 372.642,60</b>	<b>R\$ 411.717,51</b>	<b>R\$ 382.672,44</b>	<b>R\$ 362.276,75</b>	<b>R\$ 417.283,97</b>	<b>R\$ 430.950,79</b>	<b>R\$ 343.641,32</b>

A quarta etapa é composta pelo orçamento das despesas operacionais, aqui separadas em comerciais, administrativas e financeiras conforme tabela 21. São baseadas em médias de períodos anteriores onde é projetado um aumento de 4%, salvo as despesas com pessoal, que tem estabelecido um aumento de 8%, embasado na expectativa de reajuste sindical. Na coluna observação podemos verificar com que base as despesas foram orçadas. Algumas despesas financeiras







Tabela 24 – Demonstração do Resultado do Exercício Projetado

HISTÓRICO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	TOTAL	%
RECEITA BRUTA	841.956,00	721.676,57	841.956,00	907.712,15	806.855,24	806.855,24	909.917,77	811.548,28	737.771,16	917.242,70	968.200,63	662.453,06	9.934.144,80	100,00%
(-) IMPOSTOS S/ VENDAS	(234.599,56)	(201.085,34)	(295.956,04)	(252.921,61)	(224.819,21)	(283.419,05)	(253.536,18)	(226.126,86)	(256.543,15)	(255.577,17)	(269.775,90)	(237.394,46)	(2.991.754,52)	-30,12%
RECEITA LIQUIDA	607.356,44	520.591,24	545.999,96	654.790,54	582.036,03	523.436,20	656.381,59	585.421,42	481.228,01	661.665,53	698.424,73	425.058,61	6.942.390,28	69,88%
(-) CUSTO DOS PROD.VENDIDOS	(381.804,44)	(347.134,25)	(382.175,43)	(401.901,03)	(372.862,11)	(372.642,60)	(411.717,51)	(382.672,44)	(362.276,75)	(417.283,97)	(430.950,79)	(343.641,32)	(4.607.062,64)	-46,38%
LUCRO BRUTO	225.552,00	173.456,99	163.824,53	252.889,50	209.173,93	150.793,60	244.664,08	202.748,98	118.951,25	244.381,56	267.473,94	81.417,28	2.335.327,64	23,51%
DESPESAS COMERCIAIS	(71.156,48)	(61.534,13)	(86.156,48)	(77.416,97)	(68.348,42)	(68.348,42)	(76.873,42)	(69.003,86)	(63.101,69)	(78.459,42)	(83.036,05)	(57.076,24)	(860.511,58)	-8,66%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(35.731,42)	(35.103,32)	(35.301,57)	(35.510,10)	(35.609,00)	(35.648,88)	(37.074,60)	(36.434,40)	(36.458,80)	(35.813,50)	(35.762,47)	(35.512,90)	(429.960,96)	-4,33%
DESPESAS FINANCEIRAS	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(1.100,00)	(13.200,00)	-0,13%
(=) RESULTADO PROJETADO	R\$ 117.564	R\$ 75.720	R\$ 41.286	R\$ 138.862	R\$ 104.117	R\$ 45.696	R\$ 129.616	R\$ 96.211	R\$ 18.291	R\$ 129.009	R\$ 147.575	R\$ (12.272)	R\$ 1.031.655	10,38%

Por fim como sugerido tem-se o modelo de fluxo de caixa diário e mensal, conforme quadro 2 e quadro 3, para controle dos montantes a receber e a pagar. O Fluxo de Caixa é uma ferramenta de grande utilidade, pela praticidade e facilidade com que poderá ser entendida e elaborada pelos seus usuários.

	Segunda _/_/_	Terça _/_/_	Quarta _/_/_	Quinta _/_/_	Sexta _/_/_	Sábado _/_/_	Domingo _/_/_
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>							
<b>Entradas</b>							
Produtos							
<b>Total de Entradas</b>							
<b>Saídas</b>							
Despesas							
Fornecedores							
Salários							
Impostos							
Renegociação de Dívidas							
<b>Total de Saídas</b>							
<b>Saldo Final de Caixa</b>							

Quadro 2: Controle de Fluxo de Caixa Diário Proposto

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2000.

PERÍODOS	SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>																		
Produtos																		
<b>SOMA</b>																		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																		
Despesas																		
Fornecedores																		
Salários																		
Impostos																		
Renegociação de Dívidas																		
<b>SOMA</b>																		
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1-2)</b>																		
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>																		
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA</b>																		

P= projetado; R= realizado; D= defasagem

Quadro 3: Modelo de Fluxo de Caixa Mensal Proposto

Fonte: Adaptado de Zdanowicz, 2000.



Pelo modelo proposto, o gestor poderá colocar os dados orçados, e conforme for efetuando o controle financeiro poderá visualizar as diferenças entre o orçado e o realizado podendo efetuar mudanças ou ajustes no transcorrer do processo ou período.

A eficiência do modelo de fluxo sugerido dependerá do interesse do administrador em lhe dar a devida importância. Esse interesse no efetivo controle é determinante para auxiliar a tomada de decisão e não pode ser visto como perda de tempo, uma vez que visa a um controle eficiente, proporcionando resultados favoráveis.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho apresentou quatro hipóteses que poderemos analisar se foram confirmadas ou não na empresa em estudo conforme seguem abaixo.

H<sub>1</sub>: O planejamento diminuirá as incertezas da empresa perante o futuro.

Essa hipótese foi confirmada na empresa, pois com a realização deste trabalho pode se verificar que por meio do planejamento efetuado através do orçamento a empresa pode prever seus resultados para o próximo ano, criando assim uma cultura de planejamento na empresa. Conforme Oliveira (2007) e Martins (2005) o planejamento auxiliou a empresa a definir suas estratégias de crescimento bem como a elaboração do orçamento.

H<sub>2</sub>: A contabilidade gerencial através de suas ferramentas poderá ajudar os gestores a compreender as possíveis conseqüências de uma ou outra decisão, possibilitando ações mais focalizadas.

Essa hipótese foi confirmada na empresa. Através do referencial teórico pode-se verificar as inúmeras ferramentas que podem ser obtidas por meio da contabilidade gerencial de modo a auxiliarem os gestores no desempenho de suas atividades. As ferramentas utilizadas para este trabalho foram o orçamento e o fluxo de caixa e de acordo com Crepaldi (1998), Zdanowicz (1995), Veiga (2001), Padoveze (2009) elas puderam proporcionar uma visão imaginária de onde a empresa quer chegar e de forma esses objetivos poderão ser alcançados. Ela pode

verificar que deverá reavaliar seu ciclo financeiro para tentativa de reduzir os prazos de venda praticados assim diminuindo suas despesas financeiras.

H<sub>3</sub>: A contabilidade gerencial pode auxiliar na visualização de necessidades de caixa e de outras tomadas de decisão.

Essa hipótese foi confirmada na empresa. Através das ferramentas da contabilidade gerencial pode ser realizado o orçamento de caixa onde a empresa pode visualizar os meses em que terá que buscar recursos para financiar suas atividades e os meses em que ocorreram sobras no caixa. Também através do modelo de fluxo de caixa a empresa poderá ter um maior controle sobre suas entradas e saídas e também comparar os resultados com o que foi orçado. Conforme Matarazzo (1998) e Zdanowicz (1995) o fluxo de caixa é muito importante para qualquer pessoa em qualquer tipo de negócio.

H<sub>4</sub>: O uso da contabilidade gerencial na empresa em estudo depende de os gestores terem clareza e perceberem a importância da contabilidade na sua gestão.

Essa hipótese foi confirmada na empresa. Conforme colocado por Miotto e Lozecky (2008) e Laurentino et al. (2008) é necessário que as empresas possuam uma melhor visão da contabilidade não a utilizando somente para prestação de contas ao Fisco, mas sim que eles conheçam os benefícios de utilizar a contabilidade como forma gerencial e estejam dispostos a implantá-la na gestão da sua empresa. Através da realização deste trabalho o gestor pode ter uma nova visão da contabilidade, estando disposto a utilizá-la de forma gerencial para que desta forma seus resultados possam ser maximizados.

Conforme descrito anteriormente todas as hipóteses apresentadas na pesquisa foram confirmadas no seu desenvolvimento, desta forma podemos inferir que o estudo traz contribuições significativas não apenas para a empresa em estudo como também de cunho científico.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve o intuito de abordar a importância que a contabilidade gerencial tem para as empresas, através da revisão de literatura pode-se verificar que ela é uma fonte rica de dados que tem por objetivo fornecer ferramentas que auxiliem os gestores na condução de seus negócios para que assim possam tomar decisões com maior segurança, além de propiciar a comparação do real com o orçado, ou seja, comparar os valores realizados com as metas da organização.

Com a intensa concorrência e o mercado em constante mudança as organizações estão necessitando cada vez mais de respostas rápidas e eficazes. Com a utilização do orçamento as empresas podem identificar antecipadamente seus problemas podendo tomar decisões com maior clareza a fim de combater a falta de caixa e déficit no seu resultado.

Toda organização que pretende se desenvolver e crescer no mercado precisa planejar e traçar metas, a utilização do orçamento permite à empresa planejar o futuro, e evitar desencontro entre a receita e a despesa. Sendo assim as empresas devem analisar o cenário atual e traçar seus objetivos para o futuro. O planejamento é a base para qualquer empresa.

Demonstrar de que forma a contabilidade gerencial, através do orçamento e fluxo de caixa, pode auxiliar na gestão de uma empresa do ramo de cutelaria e utilidades domésticas foi o objetivo deste trabalho, ou seja, mostrar que se a empresa dispõe dessas ferramentas ela poderá visualizar antecipadamente possíveis problemas, tendo assim tempo hábil para solucioná-los. O orçamento irá repassar informações fundamentais para a empresa, onde são traduzidos em números todos os anseios da administração e assim ela poderá antecipar os resultados, cobrar metas e minimizar as incertezas do negócio.

Através da utilização do modelo proposto de fluxo de caixa o gestor poderá manter um maior controle de suas entradas e saídas de recursos financeiros, o que será de grande ajuda para a gestão financeira da empresa demonstrando de uma maneira mais simples e de fácil entendimento os valores que a empresa dispõe.

Com a realização deste trabalho pode-se visualizar que o lucro líquido que a empresa irá obter com o faturamento estimado para o ano de 2012 será de 10,38% com relação a sua receita bruta. Os meses de janeiro a abril geraram um resultado

negativo no seu caixa, e no acumulado somente no mês de agosto a empresa conseguirá um resultado positivo. Assim foi possível verificar que o ciclo financeiro da empresa deverá ser reavaliado para tentativa de reduzir os prazos de venda praticados o que diminuiria o desencaixe financeiro e por conseqüências as despesas do setor. A empresa deverá buscar uma forma de elevar seu faturamento no mês de dezembro, visto que nesse mês devido ao baixo faturamento acabou gerando um saldo negativo no resultado do exercício.

Conclui-se que as ferramentas geradas a partir deste trabalho terão muita utilidade para a empresa em estudo como instrumentos facilitadores no planejamento ao longo dos próximos exercícios, e também contribuindo para sua sobrevivência em meio a um mercado tão competitivo.

O contador sabendo da necessidade de informações que os gestores têm, deve estar preparado para dar suporte e fornecer informações em tempo hábil para contribuir para o planejamento das empresas. Desta forma além de beneficiar a empresa o contador gerencial também ganha um novo espaço, demonstrando assim seu valor perante o mercado.

Certamente este trabalho permitiu gerar um conhecimento adicional que será muito importante, tanto na vida acadêmica, quanto na vida profissional. Entende-se que as ferramentas propostas serão de muita utilidade se efetivamente aplicadas na empresa estudada. Ainda as ferramentas propostas podem ser utilizadas e adequadas para outras empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N.. *Contabilidade gerencial: uma introdução à contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1981.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2003.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAVALCANTE, Carmem Haab Lutte; SCHNEIDERS, Paula Mercedes Marx. *A contabilidade como geradora de informações na gestão de micros e pequenas empresas de Iporã do Oeste/SC*. RBC Revista brasileira de contabilidade, Brasília, DF: Conselho Federal de Contabilidade - CFC, v. 37, n. 172, p. 63-75, il. color. jul./ago. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CORBETT NETO, Thomas. *Contabilidade de ganhos: a nova contabilidade gerencial de acordo com a teoria das restrições*. São Paulo: Nobel, 1997.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1998.

FILHO, Paulo de Vasconcellos; PAGNONCELLI, Dernizo. *Construindo estratégias para vencer!: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio. *Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um*

*instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 4.ed. – 2.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial*. 5.ed. – 2.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de; GOUVÊA, Maria Aparecida. *Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras*. 2. Ed.Especial p. 33-54, Revista de Administração Contemporânea, 2007.

GIL, Carlos Antonio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRZESZESZYN, Gilberto. *Contabilidade Gerencial Estratégica: conceito e caracterização*. Revista Capital Científico do Centro de Ciências Sociais Aplicadas V. 3 nº1 Jan/Dez-2005.

GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. *Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Scortecci, 2007.

HOJI, Masakazu. *Administração Financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Administração Financeira: uma abordagem pratica: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Administração Financeira e Orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HONG, Yuh Ching. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006.

HORNGREN, Charles T.. *Introdução a contabilidade gerencial*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

IUDÍCIBUS, Sergio de. *Contabilidade gerencial*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 2 v. :

\_\_\_\_\_. *Análise de balanços*. 10. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LACERDA, Joabe Barbosa. *A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros e pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade*. www.biblioteca.sebrae.com.br, 2003. Último acesso em: 19/08/2011.

LAURENTINO, Anderson José; LESTENSKY, Douglas Laureano; NOGARA, João Guilherme; PRIA, Thiago Dalla. *A Importância da Contabilidade Gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil*. www.forumpme.pr.gov.br, 2008. Último acesso em: 18/05/2011.

MARTINS, Orleans Silva. *O Planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: Planejamento através da controladoria*, 46 Pag., Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande / PB, 2005.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 2 v.

MIOTTO, Neivandra. LOZECKYI, Jeferson. *A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas*. www.unicentro.br, 2008. Último acesso em: 19/05/2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 2 v.

\_\_\_\_\_. *Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. *Introdução à contabilidade gerencial*. 2.ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

RIBEIRO, Osni Moura. *Estrutura e análise de balanços fácil: livro do aluno*. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

RODRIGO, Jona. *Estudo de Caso: Fundamentação Teórica*. www.vestcon.com.br, 2008. Último acesso em 03/11/2011.

SANTOS, Jose Luis dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antonio. *Fundamentos de orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Júlio Orestes da; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. *O relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento: estudo em uma holding*. Contabilidade, Gestão e Governança, Brasília v.12 n.3 p. 3-13, 2009.

VEIGA, Waldir da Fonseca. *Contabilidade gerencial estratégica: o uso da contabilidade gerencial como suporte ao processo de gestão estratégica*. UNOPAR Cient., Cienc. Jurid. Empres., Londrina, v. 2, n. 2, p. 99-118, set. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Planejamento financeiro e orçamento*. Porto Alegre: Sagra - D.C. Luzzatto, 1995.

\_\_\_\_\_. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 8. ed. Porto Alegre: Sagra - D.C. Luzzatto, 2000.

\_\_\_\_\_. *Planejamento financeiro e orçamento*. 4.ed. Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 2001.