



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade**  
**Mestrado Profissional em Controladoria**

**JOSÉ GLAYSON NOGUEIRA BATISTA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO  
EMPRESARIAL EM UM SISTEMA INTEGRADO DE  
GESTÃO**

**FORTALEZA**

**2006**

**JOSÉ GLAYSON NOGUEIRA BATISTA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO  
EMPRESARIAL EM UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Francisco de Assis Soares

Fortaleza  
2006

**JOSÉ GLAYSON NOGUEIRA BATISTA**

**UMA CONTRIBUIÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO  
EMPRESARIAL EM UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

Dissertação submetida à Coordenação do curso de  
Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Mestre em Controladoria.

Aprovada em \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Francisco de Assis Soares (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Naiula Monteiro Pessoa  
Universidade Federal do Ceará – UFC (Membro)

---

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto  
Universidade Federal do Ceará – UFC (Membro)

### **DEDICATÓRIA**

À minha esposa, Ana Lucia, que sempre esteve ao meu lado, apoiando e incentivando. E aos meus pais, que sempre se esforçaram para me dar educação. Estas pessoas foram os alicerces que possibilitaram a realização e conclusão desta pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará, pela oportunidade de participação neste Mestrado em Controladoria.

À Coordenação do Curso pelo apoio ao longo do curso.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco de Assis Soares, pela indispensável orientação.

Aos demais professores, que muito contribuíram para minha formação.

Aos meus colegas mestrandos, pela agradável convivência.

A todos os que direta, ou indiretamente, de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

## **RESUMO**

No cenário competitivo atual, a informação é o produto mais valioso das organizações. A partir dela são originadas as tomadas de decisão sobre o que fazer, como, onde e quando fazer. Cabe então aos gestores a utilização de um sistema de informações que lhes permita oportunamente à recepção dessas informações. Para tanto, faz-se necessário investir em instrumentos que possibilitem a montagem desse sistema de informações. No universo de instrumentos, dois são objetos de estudo desta pesquisa: O orçamento empresarial e o sistema integrado de gestão, mais conhecido no mercado como sistema ERP. O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma contribuição, por meio de um modelo, à implantação do orçamento empresarial dentro de um sistema integrado de gestão. A pesquisa parte do pressuposto de que atualmente os sistemas integrados de gestão encontram-se carentes de estruturação para receber a ferramenta do orçamento, necessitando, assim, de algumas adaptações para disponibilizar essa funcionalidade. A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso em uma empresa fabricante de bens de capital do Estado do Ceará. O referencial metodológico apresenta as principais características envolvidas, tanto com o orçamento quanto com o sistema ERP. Foi desenvolvida a contribuição da pesquisa mediante um modelo de implantação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão, tomando-se por base a realidade da empresa do estudo de caso. O modelo possibilitou, por intermédio de simulação, a utilização do sistema ERP na elaboração e manutenção da ferramenta do orçamento empresarial, abrindo assim uma perspectiva de maior integração entre as duas referidas ferramentas de gestão, acarretando aos administradores maior agilidade e credibilidade das informações necessárias à tomada de decisão nas empresas.

## **ABSTRACT**

In the present competitive scenery, information is the most valuable product of organizations. Based on it, decisions are made about what to do, how to do, where to do and when to do. It's the managers' responsibility to use a system of information that provides the receiving of those pieces of information opportunely. To do so, it's necessary to invest in instruments that allow the built of this system of information. Within the universe of available instruments, two of them are object of study of this research: business budget and integrated management system, better known as ERP system. The general goal of this study is to present a contribution to the implantation of the business budget within an integrated management system. The research is based on the presupposition that nowadays the integrated management systems are not satisfactorily structured to the receival of the budget tool, therefore needing some adjustments to make this function available. The research was made from the study of a case in a capital stock company in the state of Ceara. The methodological reference presents the main characteristics involved both in budget and ERP system. The contribution of the research was developed through a model of implantation of the business budget in the integrated management system, based on the reality of the company in the case study. The model enabled, through a simulation, the use of the ERP system in the creation and maintenance of the tool of business budget, creating, in that way, a larger perspective of integration, if properly adjusted, between these two management tools, therefore bringing about to the managers more agility and credibility of the information necessary to the making of decisions in companies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Interação da Organização com Individuo na elaboração do Orçamento.....	27
Figura 02 - Estrutura de Orçamento.....	32
Figura 03 - Orçamento Global.....	37
Figura 04 - Estrutura Típica de um Sistema ERP.....	61
Figura 05 - Plano de Implementação de Projeto.....	67
Figura 06 - Adaptação de um Módulo.....	68
Figura 07 - Processo de Implementação.....	69
Figura 08 - Participação Mundial dos Fornecedores e ERP.....	71
Figura 09 - Participação Nacional Fornecedores e ERP.....	72
Figura 10 - Estrutura do Sistema Inteq.....	77
Figura 11 - Hierarquia de Ordenação e Subordinação das Classes do Sistema.....	77
Figura 12 - Infra-Estrutura de Classes do Sistema.....	78
Figura 13 - Tela de Cadastro de Cliente.....	81
Figura 14 - Tela de Cadastro de Fornecedor.....	82
Figura 15 - Tela de Cadastro de Recurso.....	82
Figura 16 - Tela de Pedidos de Venda.....	83
Figura 17 - Tela de Pedidos de Compra .....	83
Figura 18 - Tela de Relatório Balancete por Contas Sintéticas com D/C.....	84
Figura 19 - Tela de Relatório Últimas Compras por Recursos.....	84
Figura 20 - Estrutura de Classes da Movimentação.....	87
Figura 21 - Estrutura de Classes da Movimentação de Produção.....	94
Figura 22 - Estrutura de Classes da Movimentação de Estoque.....	97
Figura 23 - Estrutura de Classes da Movimentação de Investimento.....	99
Figura 24 - Demonstração Externa da Implantação da Funcionalidade Orçamento no ERP.....	101
Figura 25 – Demonstração Interna da Implantação da Funcionalidade Orçamento no ERP.....	102
Figura 26 - Criação da Classe de Lançamento Contábil.....	106
Figura 27 - Criação da Classe de Título de Recebimento Orçamento.....	106
Figura 28 - Criação da Classe dos Pedidos de Venda Orçamento.....	107
Figura 29 - Criação da Pessoa Cliente Estadual Orçamento.....	107
Figura 30 - Criação da Pessoa Cliente Interestadual Orçamento.....	108
Figura 31 - Criação da Pessoa Cliente Internacional Orçamento.....	108
Figura 32 - Cadastro do Produto A.....	109



Figura 33 - Pedido Venda Orçamento.....	110
Figura 34 - Títulos a Receber do Pedido Venda Orçamento.....	112
Figura 35 - Contabilização do Pedido de Venda Orçamento.....	113
Figura 36 - Criação da Data-Base Orçamento.....	114
Figura 37 - Orçamento de Receita e Impostos.....	115
Figura 38 - Comparativo Orçado x Real.....	116
Figura 39 - Criação da Classe Produção Padrão Orçamento.....	116
Figura 40 - Criação da Classe Tit Pág Orçamento.....	117
Figura 41 - Criação da Classe Tit Pág Orçamento.....	117
Figura 42 - Criação da Classe Provisão de Despesa Orçamento.....	118
Figura 43 - Criação da Classe Rep p Produção Orçamento.....	118
Figura 44 - Pedido do Orçamento de Despesa do Setor de Fabricação.....	119
Figura 45 - Títulos a Pagar do Pedido de Provisão de Despesa Orçamento.....	120
Figura 46 - Contabilização do Pedido de Provisão de Despesa Orçamento.....	121
Figura 47 - Custo de Matéria-Prima em Nível Sintético.....	124
Figura 48 - Custo de Matéria-Prima em Nível Analítico na etapa Fabricar.....	125
Figura 49 - Pedido do Orçamento de Despesa do Setor de Adm. Industrial.....	127
Figura 50 - Títulos a Pagar do Pedido de Orçamento de Despesa da Adm Industrial.....	128
Figura 51 - Criação da Classe Rep p Produção Orçamento.....	132
Figura 52 - Movimentação de Entrada da Produção no Estoque de Acabados.....	133
Figura 53 - Posição dos Estoques Acabados com as Entradas.....	134
Figura 54 - Movimentação de Entrada da Produção no Estoque de Acabados.....	134
Figura 55 - Posição dos Estoques Acabados com as entradas e saídas.....	135
Figura 56 - Contabilização da Movimentações de Entrada do Estoque de Acabados.....	136
Figura 57 - Contabilização da Movimentações de Saída do Estoque de Acabados.....	136
Figura 58 - Pedido do Orçamento das Despesas Comerciais.....	137
Figura 59 - Títulos a Pagar do Pedido de Orçamento das Despesas Comerciais.....	138
Figura 60 - Lançamento Contábil do Orçamento das Despesas do CC Vendas.....	139
Figura 61 - Pedido do Orçamento das Despesas Administrativas.....	140
Figura 62 - Títulos a Pagar do Pedido de Orçamento das Despesas Administrativas.....	141
Figura 63 - Lançamentos Contábeis do Orçamento das Despesas Administrativas.....	141
Figura 64 - Comparativo Orçado x Real das Despesas Comerciais.....	142
Figura 65 - Criação da Classe Req p Depreciação Orçamento.....	143
Figura 66 - Criação da Classe Mov Dep Loc Ativos Orçamento.....	144

Figura 67 - Req p Depreciação Orçamento.....	144
Figura 68 - Lançamentos das Depreciações do Orçamento de Veículos.....	145
Figura 69 - Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício.....	146
Figura 70 - Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício.....	147
Figura 71 - Orçamento da Demonstração do Fluxo de caixa (Sintético) – Em R\$.....	148
Figura 72 - Orçamento da Demonstração do Fluxo de caixa (Analítico) – Em R\$.....	149
Figura 73 - Orçamento do Balanço Patrimonial em 31/12/2009.....	150
Figura 74 - Orçamento da Movimentação do Balanço Patrimonial no Período.....	151
Figura 75 - Orçamento do Balanço Patrimonial em 31/01/2010.....	152
Figura 76 - Orçamento do Balanço Patrimonial – Em R\$ Mil.....	153

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - <i>Mix</i> Total de Venda em Quantidade.....	43
Tabela 02 - Receita de Venda.....	43
Tabela 03 - Tributos sobre Venda.....	44
Tabela 04 - Receita Bruta.....	44
Tabela 05 - <i>Mix</i> de Produção em Quantidades.....	45
Tabela 06 - Custo de Fabricação.....	45
Tabela 07 - Posição dos Estoques.....	46
Tabela 08 - Despesas Comerciais.....	47
Tabela 09 - Despesas Administrativas.....	48
Tabela 10 - Clientes.....	49
Tabela 11 - Investimento.....	50
Tabela 12 - Depreciação Acumulada.....	51
Tabela 13 - Fornecedores.....	51
Tabela 14 - Impostos.....	52
Tabela 15 - Provisões.....	53
Tabela 16 - Orçamento de Empréstimo.....	54
Tabela 17 - Fluxo de Caixa Direto.....	55
Tabela 18 - Balanço Patrimonial.....	56
Tabela 19 - Demonstração do Resultado do Exercício.....	57
Tabela 20 - <i>Mix</i> de Venda Dentro do Estado Pedido de Venda.....	89
Tabela 21 - <i>Mix</i> de Venda Interestadual.....	89
Tabela 22 - <i>Mix</i> de Venda Internacional.....	90
Tabela 23 - <i>Mix</i> de Venda para o Período em Quantidades.....	109
Tabela 24 - Lista Básica de Produtos.....	123
Tabela 25 - Cálculo da Taxa Hora Direta por Setor.....	126
Tabela 26 - Cálculo da Taxa Hora Indireta da Empresa.....	128
Tabela 27 - Cálculo da Taxa Hora Total do Setor.....	129

Tabela 28 - Cálculo dos Custos de Mão-de-Obra e Gastos Indiretos do Produto A.....	130
Tabela 29 - Resumo da Ficha de Custo.....	131
Tabela 30 - Custos Unitário dos Produtos.....	131
Tabela 31 - Custo Total dos Produtos.....	132

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Justificativa.....	15
1.2	Problematização.....	19
1.3	Objetivos.....	21
1.3.1	Objetivo geral.....	21
1.4	Pressuposto.....	21
1.5	Metodologia .....	21
2	A FERRAMENTA DO ORÇAMENTO.....	25
2.1	Orçamento como instrumento do planejamento estratégico.....	25
2.2	Evolução, conceitos, objetivos e características do orçamento.....	28
2.3	Vantagens e desvantagens do orçamento.....	30
2.4	Estrutura do orçamento.....	31
2.5	Elaboração do orçamento.....	33
3	SISTEMAS ERP.....	59
3.1	Evolução, conceitos, objetivos e características dos ERPs.....	59
3.2	O ciclo de vida do ERP.....	64
3.3	Principais ERPs utilizados no Brasil.....	70
3.4	Benefícios e dificuldades dos sistemas ERPs.....	72
3.5	Sistemas BI ( <i>Business Intelligence</i> ).....	74
4.	MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO NO SISTEMA	
	INTEGRADO DE GESTÃO.....	76
4.1	Conhecendo o sistema .....	76
4.2	“Parametrizando” o sistema .....	85
4.3	“Customizando o sistema”.....	85
4.4	Modelo de incorporação do orçamento empresarial no sistema	
	Integrado de Gestão – Inteq .....	86
5.	SIMULAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL UTILIZANDO-SE	
	DA FERRAMENTA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.....	103
5.1	Orçamento de venda.....	105

5.2	Orçamento de produção.....	116
5.3	Orçamento de estoque.....	132
5.4	Orçamento da despesa operacional.....	137
5.5	Orçamento de investimento.....	142
5.6	Orçamento de desempenho.....	145
5.7	Avaliação do modelo.....	154
	CONCLUSÃO.....	156
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
	APÊNDICE.....	160
	Apêndice A – Passo a passo na elaboração do orçamento empresarial.....	160
	Apêndice B – Questionário de pesquisas.....	201

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão apresentados a justificativa deste trabalho, a sua problematização, os objetivos, a hipótese de interesse, as variáveis envolvidas, a metodologia e a estrutura da dissertação.

## 1.1 Justificativa

No mundo competitivo atual, são frequentes as mudanças nas condições das atividades empresariais. Elas são um reflexo da evolução da estrutura geográfica, política, econômica, cultural e principalmente tecnológica. Com o avanço tecnológico, principalmente acentuado pela globalização, a humanidade está passando por transformações sem precedentes na história. Então, “As empresas precisam aprender a lidar com estas constantes alterações do contexto mundial”. (FULLER, 1999, p.92). Para tanto, o planejamento estratégico é o ponto fundamental para nortear as organizações nesse cenário de evolução contínua. Segundo Porter (1997), uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Para o mesmo autor, ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição diferenciada.

Para Lunkes (2003, p.13), o segredo é desenvolver estratégias que apóiam as inovações e o crescimento em tempos de grande incerteza. Para isso, faz-se necessário tomar decisões com grande rapidez, ser mais flexível, responder rapidamente às novas necessidades dos clientes e estar bem preparado para antecipar as ameaças e oportunidades do ambiente. Neste sentido, é crescente a adesão de empresas de grande e médio porte às ferramentas de gestão que possibilitam aos administradores subsídios para a tomada de decisão. Entre essas, duas se destacam por sua importância; necessidade e potencialidade para o gerenciamento dos negócios. A primeira representa uma das mais antigas ferramentas da Administração, conhecida como orçamento. Sua origem é uma herança da área pública, sendo utilizada pela primeira vez em uma empresa privada em 1919, pelo então gerente financeiro da Du pont de Memours, nos Estados Unidos (ZDANOWICZ, 1989).

Segundo Welsch (1983, p.27), “o orçamento é a expressão monetária das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões”.

Para Maher (2001, p. 558), “o orçamento ajuda a planejar, controlar e coordenar as atividades, a determinar os meios necessários ao atingimento dos objetivos e a estabelecer padrões contra os quais se mede o desempenho”. O alinhamento do plano orçamentário com o

planejamento estratégico auxilia a empresa a traçar metas de vendas, econômicas e financeiras mais consistentes e que contribuem para que a empresa atinja seus objetivos. Segundo Lunkes (2003, p.16), “o orçamento tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas”.

Administrar uma empresa compreende alinhar o esforço de todos na direção dos objetivos pretendidos pela organização. O orçamento empresarial integrado é uma ferramenta de gestão que pode contribuir bastante, quando aplicado adequadamente, para o administrador no processo gerencial alcançar o objetivo desejado. Sabe-se que não é assim tão simples a sua utilização, uma vez que o seu sucesso depende principalmente de uma atitude comportamental das pessoas envolvidas e das ferramentas disponíveis para a sua utilização. Muitas das deficiências atribuídas a programas de orçamentos empresariais podem ser diretamente associadas a atitudes impróprias da administração, erros de comportamento e da dificuldade de elaboração e manuseio deste instrumento. Evidentemente, a ferramenta de orçamento não pode, por si mesma, fazer coisa alguma, mas sim os indivíduos que a utilizam é que determinam a qualidade de sua administração. O principal fator do processo administrativo é o comportamental, ou seja, o inter-relacionamento de indivíduos e grupos. Uma função-chave do administrador é a motivação positiva de pessoas sob uma liderança esclarecida. As aplicações de um programa de orçamento empresarial integrado em termos de comportamento proporcionam tanto oportunidades quanto problemas.

Ao se projetar e administrar o programa orçamentário, a ênfase deve orientar-se para a maximização das motivações positivas dos administradores de todos os níveis. Ao se focalizarem os efeitos em termos de comportamento, pode ser útil se, de vez em quando, se forem feitas distinções entre os pontos de vistas de cada administrador e da empresa como um todo. Cada um possui as próprias peculiaridades, motivações e objetivos, que comumente não caminham juntos com o da empresa. Assim, facilitar a utilização do orçamento dentro da organização é forma de disponibilizar para os administradores mais uma ferramenta entre muitas de que as empresas precisam para sobreviver neste mercado cada vez mais competitivo.

A segunda ferramenta é o sistema integrado de gestão, também conhecido como ERP (*enterprise resource planning*) - planejamento de recursos empresariais. Esse sistema foi resultante de freqüentes evoluções do sistema de gestão ao longo do tempo. O início ocorreu na década de 1970 quando as empresas buscavam a redução de seus gastos de fabricação, mais especificamente, com o surgimento do sistema de planejamento das



necessidades de materiais, chamado de MRP (*material requiremernt planning*). Com o crescimento dos mercados, das empresas e da complexidade de suas linhas de produção, o MRP também evolui nesse cenário, e uma nova versão é lançada nos anos de 1980, batizado de MRPII (*manufacturing resource planning*) - planejamento de recursos de manufatura, o qual nesse momento passa a controlar não só os materiais, como também todo o processo de fabricação. E com a competição cada vez mais acirrada, surge na década de 1990 o ERP, com o desenvolvimento por especialistas de *softwares* capazes de integrar todas as áreas da empresa, buscando o maior controle possível das operações internas.

As empresas reconheceram a necessidade de coordenar as atividades de sua cadeia de valor, para eliminar desperdício de recursos, reduzir custos e melhorar o tempo de respostas às mudanças das necessidades de mercado.

O orçamento e o ERP têm em comum o poder de integrar as empresas em todos os seus departamentos. São as ferramentas ideais para os gestores que buscam informações para respostas rápidas, com projeção de curto prazo, normalmente de um ano. Assim esses instrumentos tornam possível a tomada de decisão que alinhe a empresa aos seus objetivos.

Para acompanhar essa velocidade, os administradores precisam basear-se em informações tempestivas e confiáveis. As empresas necessitam ajustar constantemente os seus processos, seus produtos e negócios. Buscar a redução de custos, a eficiência e a eficácia é meta sempre presente no cotidiano atual das empresas. Assim o planejamento estratégico é reconhecido pela maioria dos autores como ponto fundamental para quem busca o sucesso. No basta, no entanto, apenas ter um planejamento estratégico pois, é necessário pô-lo em prática. O orçamento empresarial é um dos mais importantes instrumentos para a operacionalização das estratégias. Por meio do orçamento, as empresas podem traduzir, implementar, acompanhar, estruturar, motivar e controlar suas estratégias. É por esse aspecto que, apesar das presentes críticas feitas ao orçamento, é inegável a sua importância no planejamento e no controle, principalmente quando os recursos são escassos para administrar. Cabe então aos profissionais aprimorá-lo da melhor forma possível, visando à geração de informações tempestivas e confiáveis exigidas pelo cenário atual.

Pensando nesse sentido, este trabalho pretende unir o orçamento a outro instrumento de gestão que vem crescendo em utilização e importância nos últimos tempos – o sistema integrado de gestão – ERP. As grandes e médias empresas já não conseguem funcionar adequadamente sem o emprego destas ferramentas. Os sistemas integrados de gestão - ERP foram absorvidos pela cultura empresarial já há algum tempo. Eles vieram para

integrar completamente as empresas, eliminando as fronteiras departamentais, mediante de único banco de dados, no qual todos influenciam e são influenciados por ele simultaneamente, fornecendo aos gestores informações em tempo real das operações realizadas na empresa, tais como: venda, compra, pagamento, produção, estoque, lucro etc.

Os *softwares* de ERP não conseguiram ainda suprir as empresas em relação ao sistema orçamentário. Silva (2004) relata, em seu relatório de dissertativo mestrado, um estudo de caso em duas grandes empresas, não haver muita divergência quanto aos sistemas computacionais utilizados na elaboração do orçamento, tendo em comum a não-integração do sistema orçamentário com o sistema integrado de gestão. Outra semelhança foi a aplicação de vários *softwares* para a montagem do orçamento, entre os quais estão o Visual Basic, banco de dados Access, planilha eletrônica Excel e o próprio ERP, cada um contribuindo com uma parte no orçamento. Essa problemática apresentada pelas duas empresas no estudo de caso retrata bem como são montados os orçamentos na atualidade, expondo a subutilização dos sistemas integrados de gestão na confecção do sistema orçamentário. Essa subutilização é consequência em parte do desinteresse dos fornecedores, de desenvolverem em seus produtos a funcionalidade do orçamento e em parte pelos próprios clientes, que não tentam explorar todas as funcionalidades e opções para a integração desses dois sistemas, o que tornaria a utilização da ferramenta do orçamento mais ágil e confiável. Pensando nesta lacuna deixada pelos *softwares* de ERP, surgem no mercado sistemas especialistas em orçamentos que prometem maximizar as potencialidades da utilização do orçamento, principalmente no que se refere à projeção e ou simulação de cenários. São os chamados *plannings*. Em sua pesquisa, Silva (2004) cita que a empresa B iniciou a implantação de uma nova ferramenta, fornecida por terceiros, parcialmente integrada e, antes disso, tentou ativar o módulo de controle orçamentário do SAP R/3, mas as duas tentativas foram frustradas por perceberem que os *softwares* não atendiam suas necessidades. Já a empresa A, há algum tempo está avaliando *softwares* de sistema de controle orçamentário (entre eles Cognos, Hyperion, Oracle), mas até o presente momento não definiu qual será a ferramenta utilizada.

Além da pesquisa apresentada por Silva (2004), foi realizado também um levantamento por meio de questionário em outras empresas localizadas no Estado do Ceará. O universo foi as empresas pertencentes ao mesmo sindicato da empresa do estudo de caso, SIMEC (Sindicato das Industrias Metalúrgicas Mecânicas e de Materiais Elétricos do Estado do Ceará). A população foi restrita às empresas que apresentavam o número de funcionários entre 150 a 500, no total de 08 empresas, e a amostra foi determinada pelo número de

questionários respondidos, no total de 03 empresas.

O levantamento revelou o alto grau de importância do sistema ERP e do orçamento empresarial na atual administração das empresas, como também a relevância de uma possível integração entre essas duas ferramentas, tendo como justificativa a redução do custo de elaboração e manutenção do orçamento empresarial; confiabilidade e agilidade das informações geradas pelo sistema ERP; maior flexibilidade para as reavaliações necessárias do orçamento empresarial etc. Nenhuma das empresas, participantes do levantamento entretanto, tinham conhecimento de algum sistema ERP que disponibilizasse em sua estrutura a funcionalidade do orçamento empresarial. Outro ponto apresentado pelo levantamento, vem corroborar a pesquisa realizada por Silva (2004); a utilização de *softwares* paralelos e complementares ao ERP, como MS Excel, Visual Basic e banco de dados Access, como pode ser verificado nos questionários do apêndice B deste trabalho.

Como existe deficiência na utilização dos sistemas integrados de gestão no tocante à funcionalidade do orçamento empresarial, levando as empresas a adquirirem sistemas paralelos para a realização de seus orçamentos. Essa carência, de integração entre essas duas ferramentas, motivou a realização desta pesquisa, no sentido de apresentar um modelo que venha a contribuir para a utilização do sistema integrado de gestão no processo orçamentário. Atualmente, percebem-se alguns avanços dos fornecedores dos sistemas ERPs no que toca ao uso da funcionalidade do orçamento. Ainda não disponibilizam, entretanto, de forma satisfatória, essa ferramenta no sistema ERP, pois em alguns casos o sistema oferece uma funcionalidade parcial para o orçamento, no caso de orçamento de despesa, resultado. Em outros, casos essa ferramenta está disponível em *softwares* específicos, mas paralelos ao ERP.

## **1.2 Problematização**

Em decorrência da velocidade com que os mercados estão se transformando, as empresas estão sempre buscando responder o mais rápido possível às novas necessidades dos clientes, que continuamente surgem. Como anteriormente citado, a gestão estratégica é fundamental para o bom desempenho das empresas no cenário atual. Para tanto, a informação é fator-chave nesse processo.

O orçamento é o instrumento que possibilita a operacionalização da gestão estratégica. Conforme Hope (Apud LUUKES, 2003, p.21), o orçamento deve funcionar como uma ferramenta estratégica, devendo incluir as novas estratégias emergentes ou

direcionadores de valor, como: inovação, capital intelectual, produtividade, gestão do conhecimento e informação, foco no mundo, entre outros.

Por outro lado, o orçamento é duramente criticado por vários autores ao longo do tempo. Entre as principais razões para esse questionamento, Hope e Frase apud Lunkes (2003, p.19) destacam:

- a) Eles são baseados na centralização da gestão e assim atrapalham as tentativas de mudança organizacional, como: gerenciamento em equipe, delegação e *empowerment*;
- b) Eles habitam os gestores a incrementar seus resultados fixando tetos para as expectativas de crescimento e um chão para os custos, impossibilitando assim melhoria contínua de resultados;
- c) Eles não incorporam a maioria dos direcionadores de valor, como conhecimento e capital intelectual. Características como marcas fortes, pessoas qualificadas, forte liderança, clientes leais estão fora das medidas orçamentárias;
- d) Eles não prevêem ao gestor números seguros, pois geralmente metas são previsões que tornam-se rapidamente obsoletas;
- e) Eles agem como barreiras na exploração de sinergia entre as unidades empresariais. Cada gestor defende seus valores, esquecendo-se de atingir o todo;
- f) Eles são burocráticos e consomem muito tempo e dinheiro.

Apesar dessas duras críticas, Kaplan e Norton (2001, p. 292) ressaltam que, antes de descartar inteiramente o velho orçamento, faz-se necessário substituí-lo por novos sistemas e processos que cumpram os objetivos críticos pretendidos pelos orçamentos. O orçamento atua em várias funções vitais da empresa. Caso não possa ser utilizado, outra técnica terá de tomar seu lugar.

Para Lunkes (2003, p.14), o orçamento é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for o seu tamanho ou sua natureza. Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de vôo.

Visando a minimizar algumas das deficiências do sistema orçamentário tradicional, principalmente em relação à sua operacionalização, esta pesquisa pretende por meio de um modelo, responder à seguinte pergunta: como implantar o orçamento empresarial no sistema integrado de gestão (ERP)?. Sua utilização para a geração do orçamento empresarial traria aos seus gestores informações tempestivas e confiáveis para a tomada de decisão.

### **1.3 Objetivos**

A presente pesquisa pretende aprofundar os conhecimentos a respeito da utilização do sistema integrado de gestão (ERP) na elaboração do orçamento empresarial, identificando os benefícios e dificuldades deste emprego, contextualizando a atual situação no mercado, culminando no desenvolvimento de um modelo que venha a contribuir na implantação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Este trabalho tem como objetivo geral propor um modelo de implantação do orçamento empresarial em um sistema ERP.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Mostrar a relevância do orçamento empresarial, como peça fundamental no sistema de informação, no contexto do planejamento das empresarial;
- verificar o nível de integração entre o orçamento e o ERP;
- identificar e desenvolver as etapas necessárias à consolidação do modelo de implantação do orçamento empresarial em um sistema ERP;
- avaliar o modelo proposto através Simular o modelo em uma empresa do Estado do Ceará.

### **1.4 Pressuposto**

Os Sistemas ERPs não estão satisfatoriamente estruturados para a recepção da ferramenta do orçamento empresarial. Entretanto, a pesquisa tem como pressuposto que os sistemas ERPs se adaptam à introdução da funcionalidade do sistema orçamentário, mantendo as demais funcionalidades disponíveis.

### **1.5 Metodologia**

Visando ao reconhecimento de caráter científico deste trabalho, busca-se atender os requisitos básicos necessários na metodologia, tendo como objeto de estudo o orçamento e o sistema integrado de gestão (ERP).

Segundo Longaray (2000, p.79), os tipos de investigação que mais se adequam à área de conhecimento da Contabilidade estão agrupadas em três categorias: 1) quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória e descritiva; 2) quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, a busca documental e experimental e 3) quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e

a quantitativa.

Levando em consideração as tipologias ora apresentadas, este trabalho está classificado da seguinte forma:

- a) quanto aos objetivos, pode ser classificado como pesquisa exploratória, pois se procura buscar maior conhecimento sobre o assunto, explorando-o com profundidade para afluir uma contribuição, com achados novos, sobre o assunto, a definição de um modelo a ser implantado com base em um estudo de caso. De acordo com Longaray (2000,p.80), a caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada.
- b) Quanto aos procedimentos, este trabalho está caracterizado como bibliográfico e também como estudo de caso, uma vez que parte de levantamento bibliográfico de um assunto contemporâneo, com observações diretas e entrevistas sistemáticas, até o desenvolvimento de um modelo a ser aplicado em um estudo de caso de uma empresa fabricante de bens de capital do Estado do Ceará. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o procedimento preferido quando se colocam questão dos tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da via real. Para o mesmo autor, utiliza-se essa estratégia de pesquisa quando em situações que incluem, entre outros, estudos organizacionais e gerenciais. De acordo com Yin (2001), há três casos típicos para a realização de um estudo de caso único: quando o caso representa todos os aspectos de uma teoria bem formulada; quando representa um caso extremo; quando representa uma oportunidade única de estudo para um determinado pesquisador. Neste trabalho, será utilizado o estudo de caso único. O objetivo da utilização do caso único é analisar em profundidade o caso em questão: como implantar o orçamento empresarial no sistema integrado de gestão.
- c) Quanto à abordagem, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, pois não necessita de técnicas estatísticas para sua elaboração, necessitando muito mais de análise com certo grau de subjetividade.

Primeiramente, busca-se, por meio de levantamento bibliográfico, um referencial teórico para a pesquisa, identificando os principais aspectos em relação ao orçamento

empresarial e aos sistemas integrados de gestão, tais como: conceitos, histórico, evolução, benefícios, limitações, utilizações etc.

Posteriormente, foi realizada pesquisa, um estudo de caso único, em uma empresa de bens de capital do Estado do Ceará. Os dados foram coletados utilizando-se de observações e entrevistas na empresa da pesquisa e no fornecedor do sistema. Foi aplicado também um questionário em três empresas pertencentes ao mesmo ramo de atividade da empresa do estudo de caso. O universo escolhido para aplicação do questionário foi as empresas integrantes do mesmo sindicato a que pertence a empresa do estudo de caso, que apresentavam entre 150 a 500 funcionários, visando a verificar a atual situação do emprego do sistema integrado de gestão na elaboração do orçamento. Em seguida foi desenvolvido um modelo de implantação do Orçamento Empresarial no sistema ERP, tomando-se por base o sistema integrado de gestão da empresa do estudo de caso.

O modelo foi desenvolvido levando em consideração os conceitos e características citados na literatura. De acordo com Vernadat apud Zancul (2000, pg. 54), “Um modelo é a representação de algo. É uma abstração da realidade expressa em termos de um formalismo especificado por método de modelagem em função dos objetivos de um usuário”.

Para Martins (2000, p.06), “ A validade de um modelo no campo das ciências fáticas deve ser dar pela verificação – confronto com os fatos. A verificação não converte o modelo em ‘verdadeiro’, ou ‘falso’. O mesmo autor cita ainda: “ Os modelos não são verdadeiros nem falsos, são apenas mais ou menos adequados para certos usos”. Em relação ao seu valor e importância, Martins (2000, p.06) assevera que: “ O valor e a significância de um modelo não são dados por algo intrínseco: dependerá do campo no qual vai ser aplicado, isto é, não será verdadeiro nem falso, mas sim útil ou inútil”

Foi realizada uma simulação do orçamento empresarial para o período de jan/2010, utilizando-se do modelo proposto, tomando-se como saldo inicial os valores reais de 31/12/2005. Para realizar essa simulação, a empresa do estudo de caso disponibilizou uma base de teste de seu sistema integrado de gestão, com as mesmas características e informações constantes na base real datada de 31/12/2005, permitindo, assim, os ajustes necessários requeridos pelo modelo, salvo aqueles que exigissem customização do fornecedor sem uma prévia autorização da empresa.

Por outro lado, o fornecedor do sistema disponibilizou um canal de acesso junto aos seus consultores, o que contribuiu para a realização desta pesquisa. O modelo pode ser

aplicado em muitas outras empresas espalhadas em todas as regiões do País, que utilizam o mesmo sistema integrado de gestão da empresa do estudo de caso, como também pode servir de parâmetro para que outras empresas que trabalham com outros sistemas ERPs busquem a incorporação da funcionalidade do orçamento empresarial pelos sistema integrado de gestão.

O modelo foi submetido também às avaliações, da empresa em que foi realizada a pesquisa e do fornecedor do sistema ERP, para a identificação de possíveis problemas ou dificuldades da real utilização do modelo. Essa avaliação é muito importante não só para a credibilidade e aperfeiçoamento deste modelo, como também para futuros trabalhos relacionados ao tema.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada da seguinte forma:

- **Capítulo 1 – Introdução.** Contem a justificativa, a problematização, os objetivos, o pressuposto, a metodologia da pesquisa, organização do trabalho.
- **Capítulo 2 – A Ferramenta do Orçamento.** Neste capítulo, foi abordado o orçamento como instrumento do planejamento estratégico, a origem, conceitos, evolução, características, o ciclo orçamentário, as vantagens e desvantagens, a estrutura do orçamento global e o processo de elaboração do orçamento.
- **Capítulo 3 – Sistemas ERP.** São apresentados a evolução, conceitos, objetivos, características, o ciclo de vida, principais ERPs utilizados no Brasil e suas vantagens e desvantagens, uma abordagem sobre os sistemas ERP e a atual situação da integração do orçamento empresarial ao ERP.
- **Capítulo 4 – Modelo de Implantação do Orçamento Empresarial no ERP.** Compreende o desenvolvimento do modelo de implantação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão, utilizando-se como referência a empresa do estudo de caso e, a avaliação do modelo pela empresa do estudo de caso e pelo fornecedor do sistema ERP.
- **Capítulo 5 – Simulação do Orçamento Empresarial da empresa do estudo de caso,** utilizando-se do modelo desenvolvido para a sua avaliação.
- **Conclusão.**



## **2 A FERRAMENTA DO ORÇAMENTO**

De acordo com Catelli apud Lunkes (2003, p.48), “O orçamento pode ser resumido como um plano de ação detalhado, desenvolvido e distribuído como um guia para as operações e como uma base parcial para subseqüentes avaliação de desempenho avaliação de desempenho”.

Neste aspecto, o orçamento deve estar alinhado aos objetivos da organização e ao seu plano estratégico de longo prazo.

### **2.1 Orçamento como instrumento do planejamento estratégico**

A estratégia, como muitos outros elementos de que os homens se beneficiam até hoje, veio em decorrência da guerra. Conforme Lunkes (2003), a palavra estratégia vem do grego “strategos”, a qual é uma junção de “stratus” com “ag”. A primeira palavra representa o exercito e a segunda significa liderar. Assim a expressão tem a seguinte tradução: “a função de general do exército”. Desde então vem sendo posto em prática largamente no exército como fator preponderante do sucesso contra o inimigo. Medidas as proporções, percebeu-se que o mundo dos negócios era uma guerra com batalhas intermináveis. Então, a partir da Revolução Industrial, a estratégia entra no contexto dos negócios para nunca mais sair.

Em vista da necessidade de se administrar os recursos sempre escassos da humanidade, tanto o pensamento militar como o econômico buscaram o aprimoramento das atividades estratégicas.

Segundo Tavares (2000, p.23), o planejamento evolui em três distintas fases:

- planejamento financeiro - que se deu por volta da metade do século XX, nos Estados Unidos, com a crescente aceitação do orçamento, sendo este o principal dispositivo formal para fazer planos na empresa;
- planejamento de longo prazo - a partir dos anos de 1960, o planejamento extrapolava o contexto organizacional por meio de avaliações do impacto das decisões ativas no longo prazo. Nesta fase o orçamento continuava a formar a base para a implementação e controle de planos, apesar de ambos - planejamento e orçamento - seguirem caminhos próprios;
- planejamento estratégico - apesar do termo estratégia ter surgido há muito tempo nas ciências militares e ser absorvido pelo mundo dos negócios na

Revolução Industrial, só a partir dos anos de 1970, a estratégia empresarial vivenciou os seus anos dourados. A proliferação de conceitos, de escolas de Administração, de empresas de consultoria estratégica e de *staff* de planejamento refletia a então crescente aceitação da teoria do planejamento estratégico. Tais conceitos são aprimorados desde então.

O planejamento estratégico pode ser conceituado como: na visão de Cunha apud Lunkes (2003, p.29), o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes da empresa e das oportunidades e ameaças do meio ambiente.

O planejamento pode ser dividido, segundo Lere apud Lunkes (2003, p.30), em três tipos distintos:

- a) planejamento estratégico - utilizado para período de tempo longo, normalmente de cinco anos. O planejamento estratégico aborda os seguintes aspectos:
- onde a empresa pretende chegar;
  - avaliação do ambiente dentro do qual ela operará;
  - Desenvolvimento de estratégias para alcançar o objetivo pretendido.

O planejamento estratégico está dividido nas fases: elaboração, implantação e acompanhamento da estratégia;

- b) planejamento tático - normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos (proporcionando aos gestores objetivos quantitativos).
- c) planejamento operacional - indica como devem ser administradas as operações do dia-a-dia. É um plano detalhado para as operações.

### 2.1.1 Elaboração do Planejamento estratégico.

Na primeira fase do planejamento estratégico aparecem a cultura, os valores e as relações de poder. A cultura empresarial é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em

relação a esses problemas (SCHEIN, apud LUNKES,2003).

Segundo Lunkes (2003; p.30), a cultura empresarial envolve a história e o contexto social da empresa, tipos de pessoas que a empresa atrai, processo de trabalho, modalidade de comunicação e exercício da autoridade.

As relações de poder envolvem a capacidade de uma subunidade, indivíduo ou grupo de modificar a conduta de outras subunidades, indivíduos ou grupos da organização, de uma maneira desejada, e prevenir que eles adotem uma conduta indesejável.

De acordo com Anthony (2002, p.462), o planejamento estratégico precede a elaboração do orçamento e proporciona a estrutura na qual o orçamento se apóia.

A figura 01 demonstra a interação da organização com o indivíduo, no desenvolvimento do orçamento.

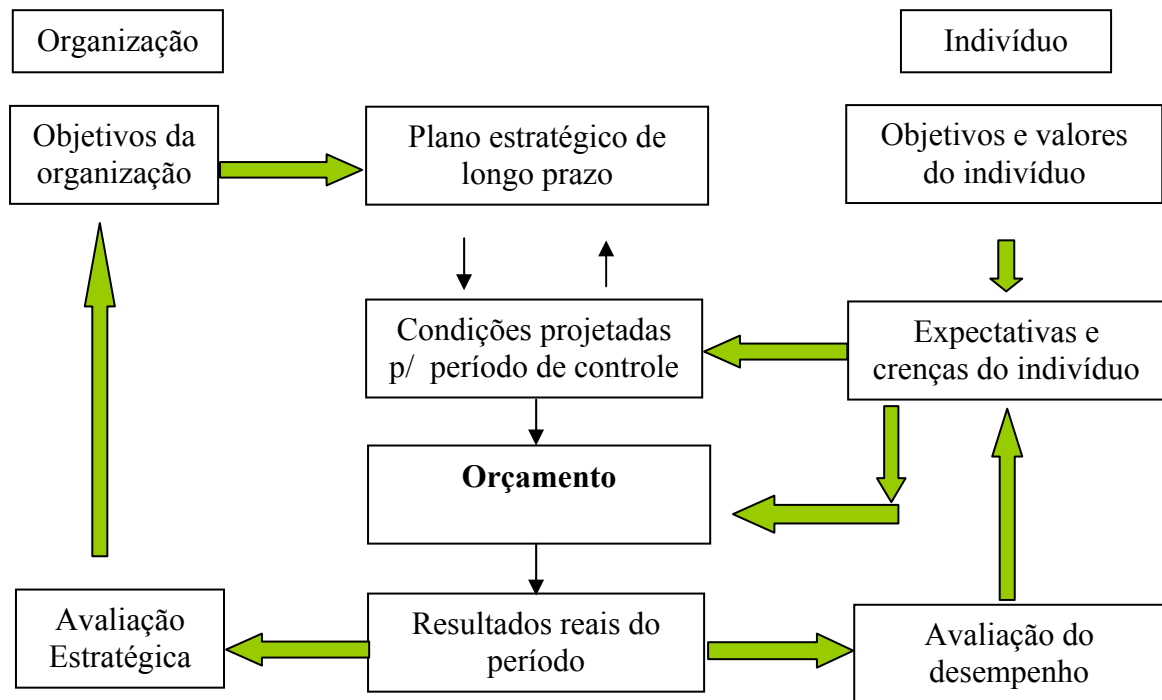


Figura 01 – Interação da Organização com Indivíduo na elaboração do Orçamento - Fonte: Maher (2001, P 560)

Conforme demonstrado na figura 01, a elaboração do orçamento é dinâmica, aglutinando objetivos, planos, decisões e avaliação de desempenho de empregados. Assim, numa visão global das forças que atuam no estabelecimento do orçamento, apresenta-se de um lado a organização, com seus objetivos e estratégias, de outro, as pessoas com seus valores, crenças e objetivos. Então, traçados os objetivos da organização, estabelecido o plano estratégico de longo prazo, elabora-se o orçamento, levando em consideração as condições projetadas para o seu período. Posteriormente serão mensurados os resultados reais e

comparados com o orçamento, fornecendo no final subsídios para os processos de avaliação das estratégias estabelecidas por parte da organização para a obtenção de seus objetivos. Os resultados reais servirão como *feed-back* para a organização no alinhamento das estratégias e ajustamento de seu plano estratégico de longo prazo, e, conseqüentemente, no orçamento. Para os indivíduos, os resultados reais servirão para a reavaliação de suas expectativas, que afetarão as condições projetadas para o orçamento, como também o próprio orçamento.

## **2.2 Evolução, conceitos, objetivos e características do orçamento**

Segundo Maher (2001, p.558), “O orçamento é um dos componentes do plano global de uma organização para o ano seguinte; o plano global compreende: (1) os objetivos da organização, (2) o plano estratégico de longo prazo e (3) o orçamento (o plano tático, de curto prazo).”

Para o mesmo autor, os objetivos da organização nada mais são do que os objetivos que os administradores estabelecem e os empregados procuram atingi-los. Eles funcionam como “filosofia”, isto é, a diretriz a ser seguida na realização das operações pela empresa.

Segundo Maher (2001, p.559), “Os objetivos fixados nos planos de longo prazo são atingidos em etapas anuais”. Esta etapa anual está representada pelo orçamento, por meio do plano para o ano seguinte, ou plano de lucro de curto prazo, como citam alguns autores.

Para Anthony (2002), o orçamento apresenta as seguintes características:

- estima o potencial de lucro;
- é apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários (como por exemplo; unidades vendidas ou produzidas);
- cobre geralmente o período de um ano;
- é um compromisso gerencial. Os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento;
- a proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta do que os responsáveis pela execução do orçamento;
- uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
- o desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas.

Segundo Anthony (2002), a elaboração do orçamento tem quatro finalidades principais:

- a) dar forma pormenorizada ao plano estratégico;
- b) auxiliar a coordenação das várias atividades da organização;
- c) definir a responsabilidade dos executivos, autorizar os limites de custos que eles podem fazer e informá-los do desempenho que deles se espera;
- d) obter o reconhecimento de que o orçamento é o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos.

De acordo com Anthony (2002) as revisões do orçamento somente devem ser justificadas por alterações significativas das condições existentes, quando o orçamento original for aprovado.

Segundo Atkinson e Kaplan (2000), como em uma casa, o orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo. O mesmo autor assevera que os orçamentos também provêem meios para comunicar as metas de curto prazo os seus membros.

O orçamento empresarial, conforme descrevem Atkinson e Kaplan (2000), tem como principal objetivo:

- identificar os objetivos organizacionais e as metas de curto prazo;
- desenvolver as estratégias de longo prazo e planos de curto prazo;
- mensurar e avaliar o realizado versus o orçado;
- reavaliar e reprogramar os objetivos, metas, estratégias e planos.

Mensurar e avaliar o realizado e o orçado em tempo hábil é um dos grandes complicadores da utilização do orçamento. Com a integração do orçamento ao ERP, ter-se-á essa avaliação em tempo real, potencializando, assim, os benefícios da ferramenta do orçamento empresarial na gestão das organizações.

Para Garrison e Noreen (2001), o orçamento é um plano detalhado de aquisição e do uso de recursos financeiros e de outra natureza, durante um período especificado. Representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos.

Atkinson e Kaplan (2000) explicam que o orçamento nas empresas reflete as condições quantitativas de como alocar recursos financeiros para cada subunidade organizacional, com base em suas atividades e nos objetivos de curto prazo. Assim,

orçamento é a expressão quantitativa da entrada de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais.

O orçamento contribui para a integração dos departamentos e de suas atividades, possibilitando a harmonização da empresa para a realização de seus objetivos. Nesse sentido Figueiredo e Carggiano (1997) relata que a função do planejamento orçamentário é coordenar atividades de uma organização para que os objetivos da empresa sejam alcançados, em vez de ter somente objetivos departamentais ou divisionais.

O orçamento representa um compromisso do executivo do setor orçado perante seu superior hierárquico. Significa um parâmetro do desempenho real. Esse compromisso pode ser alterado se as premissas presumidas no orçamento se alterarem, porém o orçamento é um excelente ponto de partida para a avaliação de desempenho (ANTHONY, 2002).

Ainda conforme Figueiredo e Carggiano (1997), o planejamento de longo prazo envolve a determinação dos objetivos da empresa e o desenvolvimento de um plano apropriado para atingir esses objetivos. O orçamento representa, em termos financeiros e a luz das condições correntes, a expressão destes planos.

O orçamento é mais útil quando elaborado como parte integrante da análise estratégica de uma organização, a qual estuda como a empresa pode combinar melhor suas próprias capacidades com as oportunidades de mercado, com vistas a alcançar seus objetivos gerais (HORNGREN, FOSTER E DATAR, 1997).

### **2.3 Vantagens e desvantagens do orçamento**

Os orçamentos definem metas e objetivos que podem servir de níveis de referência para a subsequente avaliação.

Os orçamentos coordenam as atividades de toda a organização, por meio da integração dos planos das diversas partes. Além disso, os orçamentos fornecem um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização (GARRISON e NOREEN, 2001).

Por outro lado, o orçamento vem sendo duramente criticado por vários autores ao longo do tempo, entre as principais razões para esse questionamento, Hope e Frase apud Lunkes (2003, p.17) destacam sobre o orçamento:

- baseia-se na centralização da gestão e assim atrapalha as tentativas de mudança organizacional, com gerenciamento em equipe, delegação e *empowerment*;

- habitua os gestores a incrementar seus resultados, fixando tetos para as expectativas de crescimento e um piso para os custos, impossibilitando assim melhoria contínua de resultados;
- não incorpora a maioria dos direcionadores de valor, como conhecimento e capital intelectual. Características como marcas fortes, pessoas qualificadas, forte liderança, clientes leais estão fora das medidas orçamentárias;
- não prevêem para o gestor números seguros, pois geralmente metas são previsões que se tornam rapidamente obsoletas;
- agem como barreiras na exploração de sinergia entre as unidades empresariais. Cada gestor defende seus valores, esquecendo-se de atingir o todo;
- são burocráticos e consomem muito tempo e dinheiro.

Segundo Gomes e Sallas (1997) ,os principais problemas apresentados pelos orçamentos são: os modelos preditivos são de pouca confiabilidade em função da instabilidade do meio ambiente; o alcance de curto prazo das medidas utilizadas; desvinculação das medidas com o contexto social e cultural; sua utilização como forma de punição e não como reforço de comportamento positivo e correção de desvios.

## 2.4 Estrutura do orçamento

Segundo Atkinson e Kaplan (2000) o orçamento-mestre está dividido em dois tipos principais: O orçamento operacional e o Orçamento financeiro.

O orçamento global da empresa, quanto a sua estrutura, está dividido em duas grandes peças:

- **Orçamento operacional** está relacionado como as decisões operacionais visando a aquisição e o uso de recursos escassos, sendo constituído dos seguintes orçamentos: Orçamento de vendas, Orçamento de Produção, Orçamento de Estoques e Orçamento de Despesas. O orçamento Operacional, compreende as atividades operacionais da empresa, tais como: vendas, compras e produção;
- **Orçamento Financeiro** está relacionado com os meios de obtenção de recursos necessários no orçamento operacional. Sendo constituído dos seguintes orçamentos: Orçamento de Investimento, Orçamento de Caixa e

Orçamento de Balanço Patrimonial. O orçamento financeiro, abrange as consequências financeiras resultantes das atividades dos orçamentos operacionais. São eles: o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa.

A figura 02 demonstra uma estrutura de orçamento segundo a visão de Figueiredo e Carggiano (1997, p.109)

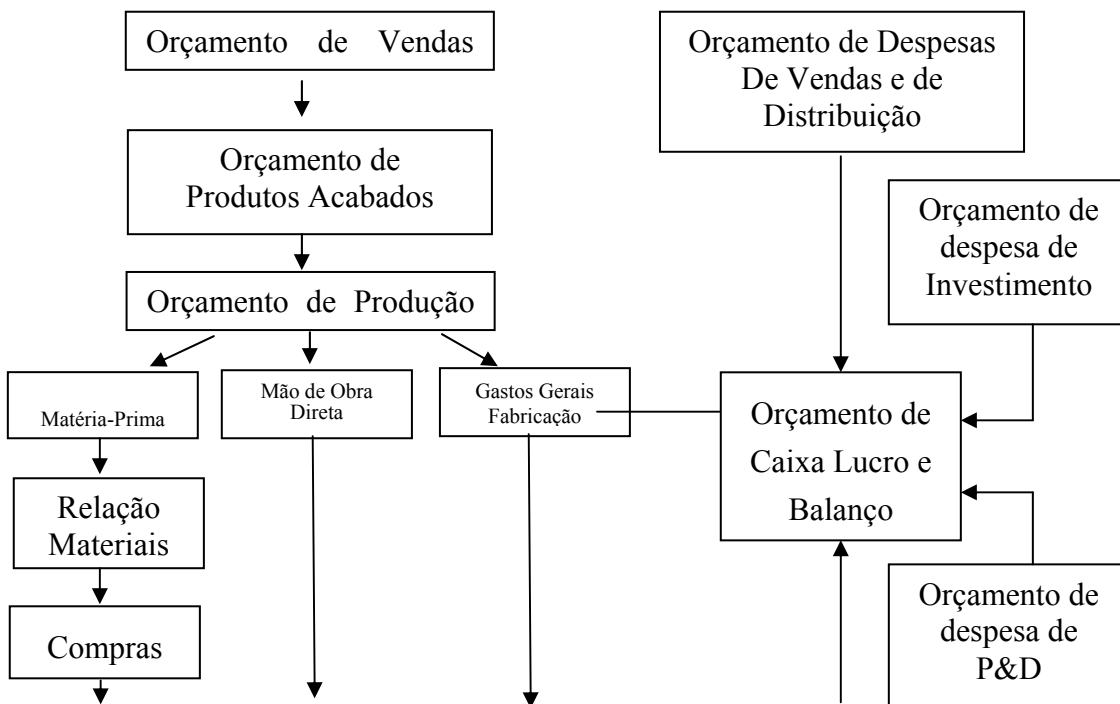


Figura 02 – Estrutura do Orçamento – Fonte:Figueiredo e Carggiano (1997, p.109)



## 2.5 Elaboração do orçamento

Segundo Anthony (2002), os processos de elaboração do orçamento podem originar-se de “cima para baixo”, ou de “baixo para cima”. O mesmo autor assinala que o processo de “baixo para cima” tem maior possibilidade de produzir o esforço para atingir as metas orçadas; contudo, a menos que seja cuidadosamente controlado, esse processo pode resultar em metas muito fáceis de alcançar, ou metas que não condigam com os objetivos maiores da empresa. Para o mesmo autor, a forma adequada de elaboração de orçamento mistura os dois processos.

Para Anthony (2002), a experiência demonstra que a participação no orçamento (isto é, um processo em que o pessoal do setor orçado é envolvido e influencia a definição dos valores do orçamento) tem efeitos positivos na motivação dos executivos, por duas razões:

- a) é maior a possibilidade de aceitação das metas orçamentárias se essas são determinadas com a participação do pessoal e não impostas por ordem superior. A participação leva a um maior empenho pessoal no cumprimento das metas;
- b) a elaboração do orçamento com a participação do pessoal acarreta intercâmbio de informações importantes. Os valores do orçamento aprovados decorrem, em parte, da experiência dos executivos dos setores orçados, que estão realmente participando das operações. Além disso, eles tem um entendimento mais claro dos pormenores de seu trabalho, por meio da interação com seus superiores, durante as fases de revisão e de aprovação.

Anthony (2002) ensina que o envolvimento da alta administração é fundamental para que qualquer sistema orçamentário seja eficaz na motivação das unidades orçadas. A alta administração deve participar da revisão e da aprovação dos orçamentos, e a aprovação não deve ser apenas uma aplicação de carimbo.

De acordo com Anthony (2002), as revisões do orçamento somente devem ser justificadas por alterações significativas das condições existentes quando o orçamento for aprovado. Entretanto, com a velocidade das mudanças apresentadas pelo atual cenário, as revisões devem ser realizadas com maior frequência, o que reforça a importância da funcionalidade do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão, pois esta integração possibilitaria essas reavaliações com maior segurança e rapidez.

Um dos pontos fundamentais para o início do processo orçamentário, é a definição

dos responsáveis pela administração do orçamento, dependendo do tamanho da empresa, pode ou não ser um departamento.

Segundo Anthony (2002, p.470) os responsáveis pelo orçamento têm as seguintes funções:

- editar procedimentos e formulários para elaboração do orçamento;
- coordenar e publicar anualmente as hipóteses da matriz que devem ser consideradas nos orçamentos, como, por exemplo, as conjunturas sobre a economia;
- assegurar de que as informações sejam adequadamente comunicadas a todos os setores da organização;
- dar assistência a todos os setores para a elaboração de seus orçamentos;
- examinar os orçamentos propostos e fazer recomendações, primeiramente aos setores que os elaboram e, em seguida, à alta administração;
- controlar o processo de revisão do orçamento durante o ano;
- coordenar o trabalho dos departamentos de orçamento das unidades abaixo da matriz;
- comparar o desempenho real com o orçado, interpretar resultados e preparar resumos para a alta administração.

Além da definição dos responsáveis pela administração do orçamento, faz-se necessário a criação de uma comissão de orçamento.

Conforme Anthony (2002), a comissão de orçamento consiste em membros da alta administração, como executivo chefe, o diretor executivo e o diretor financeiro. Em algumas empresas, o executivo chefe decide sem que exista uma comissão. Em grandes empresas diversificadas, a comissão do orçamento pode reunir-se apenas com a diretoria, para revisar o orçamento de uma unidade ou de um grupo de unidades. Em algumas dessas empresas, no entanto, cada executivo de unidade se reúne com a comissão de orçamento e apresenta suas propostas. Geralmente as comissões de orçamento devem aprovar as principais revisões do orçamento feitas durante o ano. Maher (2001, p.561) assegura que:

embora cada organização tenha sua própria forma de estabelecer seu orçamento, esse processo envolve alguns elementos que são comuns a todas as organizações. Após os objetivos, as estratégias e os planos de longo prazo terem sido estabelecidos, começa o trabalho no orçamento....

De acordo Anthony (2002), exista ou não um plano estratégico, o primeiro passo do processo de elaboração do orçamento é a determinação de parâmetros para essa elaboração e a divulgação desses parâmetros entre todos os executivos. Tais parâmetros são aqueles implícitos no plano estratégico, modificados esses pelos eventos que podem ter ocorrido após sua aprovação, especialmente o desempenho da empresa no ano em curso e suas perspectivas.

Como explicado anteriormente, antes do início do processo orçamentário, as empresas precisam definir os seus objetivos organizacionais. Posteriormente as empresas deverão desenvolver a estratégia de longo prazo e os planos de curto prazo, como também devem levar em consideração os ambientes macro e microeconômicos.

No ambiente macroeconômico estão as variáveis que afetam os planos da organização e o comportamento dos elementos do micro-ambiente. São elas:

- **variáveis demográficas** - são as características demográficas do público que a empresa pretende atingir, ou seja: idade, ..., sexo, localização, ocupação, tamanho da população e outros dados estatísticos;
- **variáveis econômicas** - são os fatores que afetam o poder de compra e os padrões dos gastos do consumidor. Que dependendo da situação econômica do país, pode ser bastante conturbado, flutuando de acordo com o plano econômico para cima ou para baixo;
- **variáveis naturais** - são os recursos naturais que a empresa utiliza na sua produção e que afetam quando produz, principalmente hoje que há uma preocupação genérica para que não se polua o ambiente natural;
- **variáveis tecnológicas** - são as forças que geram oportunidades para criação de novos produtos e que exigem da empresa adaptações constantes ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas dos seus concorrentes;
- **variáveis políticas** - são as leis que influenciam e limitam a empresa;
- **variáveis culturais** - são as instituições e forças que afetam os valores básicos, as preocupações, as preferências e o comportamento da sociedade;

No ambiente Microeconômico estão os fatores estritamente relacionados com a atividade operacional da empresa:

- **a empresa** - conhecer a empresa nos seus detalhes, tais como: o seu ramo de atividade, tamanho, número de funcionário, faturamento, legislação a que está subordinada, o grau de tecnologia a qual trabalha, o produto, etc;

- **clientes** - são pessoas e organizações que compram os produtos oferecidos, sobre os quais a empresa obrigatoriamente deve ter profundo conhecimento, como também manter um bom relacionamento após a venda;
- **concorrentes** – conhecer o potencial de seus concorrentes;
- **os fornecedores** - conhecer os fornecedores e sua capacidade de suprimento e as condições oferecidas, tais como: preço, prazo, pontualidade, segurança, qualidade, etc;
- **os intermediários** - são as pessoas físicas ou jurídicas que ajudam a promover, distribuir e vender o produto da empresa.

Outro ponto fundamental no processo do Orçamento Empresarial é a definição das premissas básicas que norteiam a sua elaboração, tais como:

- a) Premissas de Mercado/Venda;
- b) Premissas de Produção;
- c) Premissas de Estoque;
- d) Premissas de Compras;
- e) Premissas de Clientes;
- f) Premissas de Investimento;
- g) Premissas de resultado.

Definidas as premissas, começa a montagem do orçamento, o qual está dividido, como visto anteriormente, em duas grandes peças. O orçamento operacional e o orçamento financeiro.

O orçamento operacional compreende todas as atividades operacionais da empresa. Segundo Figueiredo e Carggiano (1997), o primeiro estágio do exercício orçamentário é a determinação dos fatores chaves, ou restrições, que impõem os limites gerais aos planos orçamentários. Entre estes fatores estão a capacidade produtiva da planta operacional, os recursos financeiros disponíveis e, naturalmente, as condições do mercado, que impõem os limites de saídas que a firma será capaz de vender. A figura 03 apresenta a estrutura do orçamento empresarial (global), a qual servirá de base para o desenvolvimento do modelo de elaboração do orçamento empresarial.

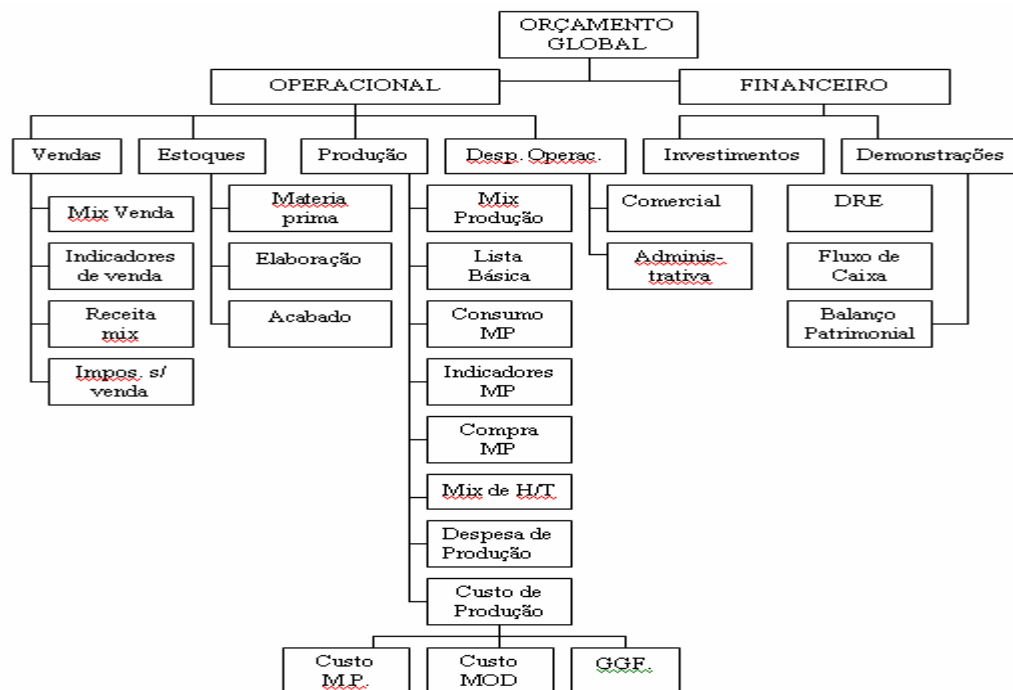


Figura 03 – Orçamento Global – Fonte: Autor

## 2.5.1 Orçamento operacional

### 2.5.1.1 Orçamento de venda

A peça mais importante de todo o orçamento operacional é a previsão de vendas. Através do orçamento de vendas, todos os demais orçamentos serão montados. Daí a relevância para a determinação do *mix* de venda, ou seja, o que vender? Para quem vender? Quando vender e por quanto vender?

De acordo com Figueiredo e Carggiano (1997), normalmente do ponto de vista gerencial, a questão crítica é; o que a firma é capaz de vender no período orçamentário? Esta questão resume todos os limites dos planos orçamentários. Por essa razão o orçamento de vendas é, por sua vez, o ponto de partida e o suporte do na elaboração do orçamento.

Para Atkinson e Kaplan (2000) os planos de vendas fornecem a base para outros planos adquirirem os fatores necessários à produção.

Para a determinação do orçamento de vendas, as empresas podem empregar inúmeros métodos. Conforme Figueiredo e Carggiano (1997, p.110), existem vários métodos de projeção de vendas, por exemplo:

- o método da composição da força de vendas. Este método responsabiliza os vendedores individualmente pela elaboração de sua própria projeção de

vendas. A vantagem desse método é que, se o orçamento participativo é encorajado, o *staff* de vendas deve auxiliar na projeção de vendas;

- a análise do mercado e fatores setoriais. Esse método reconhece a importância de fatores que não são de conhecimento da força de vendas, como a projeção do produto nacional bruto, renda percapita, níveis de emprego e de preços, etc;
- uma análise estatística das flutuações temporais. As vendas são geralmente afetadas por quatro fatores básicos: tendências de crescimento, flutuações cíclicas do negócio, flutuações sazonais e variações irregulares na demanda. Uma análise das séries temporais de vendas é um método estatístico de separar o impacto desses vários fatores nas vendas. O resultado dessa análise aplicado a projeção das vendas é um meio de se testar a qualidade desta projeção;
- técnicas matemáticas de projeção de vendas. Nos anos recentes as técnicas matemáticas tem sido aplicadas no estado do relacionamento entre as tendências econômicas e os padrões de vendas da firma através do tempo, para se chegar a projeção de vendas futuras. Essas técnicas usualmente requerem o uso de computadores. Uma dessas técnicas é conhecida por análise exponencial, que na realidade é uma projeção das vendas futuras baseada nos dados históricos das vendas correntes, ponderados de maneira que as informações mais recentes de lucro tenham maior importância.

Para Atkinson (2000), as empresas desenvolvem a previsão de demanda de muitas formas. Algumas usam pesquisas de mercado sofisticadas, administradas por peritos externos ou por seu próprio pessoal de vendas. Outras empresas usam modelos estatísticos, que geram previsão de demanda, baseada em tendências e previsões das atividades econômicas na economia, e a relação com os padrões de vendas passadas, para essas atividades econômicas. Outras empresas, simplesmente, assumem que a demanda crescerá ou declinará, por alguma taxa estimada, em função dos níveis de demanda prévios.

Corroborando o que os outros autores afirmam, a importância e dificuldade do orçamento de vendas, Maher (2001) reconhece que a previsão de venda dos períodos seguintes talvez seja o aspecto mais difícil da elaboração do orçamento, dada a subjetividade aí envolvida.

Para Maher (2001, p.562), na elaboração do orçamento de vendas, os administradores podem utilizar vários métodos de determinação da previsão de vendas, tais como:

- equipe de vendas – o pessoal de vendas encontra-se na posição privilegiada de estar próximo aos clientes; por isso, pode ser o grupo que, na companhia, detém melhores informações sobre as necessidades imediatas e de médio prazo dos clientes;
- equipe de pesquisa de mercado – para checar as previsões apresentadas pela equipe de vendas, a administração freqüentemente recorre à equipe de pesquisa de mercado;
- técnica delphi – método de previsão no qual as previsões individuais dos membros de um grupo são submetidas normalmente ao grupo, que as avalia integralmente;
- análise de tendências – método estatístico que varia de simples extrapolação visual de pontos em um gráfico até sofisticada análise de series temporais;
- modelos econométricos – métodos estatístico de previsão de dados econômicos que utiliza modelos de regressão.

Lunkes (2003, p.61) afirma que o orçamento de vendas é a base para todas as outras peças orçamentárias; caso não seja preciso, as outras estimativas também serão incertas. Para o mesmo autor, o orçamento de vendas é determinado após profunda análise dos fatores internos e externos. Dentre os fatores internos pode-se mencionar: capacidade produtiva (localização, tamanho e idade da planta, nível de automação, logística, qualidade, produtividade, disponibilidade de matéria prima e mão-de-obra, entre outros); P&D e engenharia e gestão e finanças.

Entre os fatores externos, os mais mencionados são: mercado (potencialidade do mercado, diferenciação do produto, sazonalidade, mercados cativos, lucratividade do setor, nível de renda dos clientes, entre outros); a economia e o governo (inflação, impacto das mudanças externas, nível salarial, disponibilidade de material e mão-de-obra, legislação e impostos, entre outros); tecnológicos (inovação, maturidade e volatilidade, necessidade de P&D de produtos e processos, entre outros); a sociedade e a cultura (impactos ambientais, códigos de defesa do consumidor, mudanças demográficas, qualidade e mercados internacionais).

Estabelecido o *mix* de venda previsto para o orçamento, com a definição dos preços e prazos de entrega e recebimento, monta-se o orçamento das receitas e dos impostos sobre as vendas, conforme abaixo:

a) *Mix* de venda (volume de vendas)

- volume de venda dentro do Estado;
- volume de venda fora do Estado;
- volume de venda fora do País.

b) Preço de venda

- preço de venda dentro do Estado;
- preço de venda fora do Estado;
- preço de venda fora do País.

c) Receita de vendas

- receita de venda dentro do Estado;
- receita de venda fora do Estado;
- receita de venda fora do País.

d) Tributos (impostos e contribuições) sobre vendas

- impostos e contribuições sobre venda dentro do Estado;
- impostos e contribuições sobre venda fora do Estado.

e) Faturamento bruto

#### 2.5.1.2 Orçamento de estoques

Levando-se em consideração as políticas de vendas, produção e estocagem monta-se o orçamento do estoque. O qual é dividido em:

- estoque de matéria-prima;
- estoque de elaboração;
- estoque de produtos acabados.

#### 2.5.1.3 Orçamento de produção

Definida as quantidades necessárias para atender ao *mix* de venda ao nível de estoque estabelecido nos orçamentos anteriores, a área de produção trabalham com o seu orçamento de produção.

##### 2.5.1.3.1 *Mix* de produção

São as quantidade e os produtos a serem produzidas afim de satisfazer ao volume programado das vendas e a política de estoque.

##### 2.5.1.3.2 Orçamento do custo de produção

Aqui serão orçados os custos decorrentes da fabricação dos produtos do orçamento de produção, que é dividido em:



- custo da matéria-prima;
- custo da mão-de-obra direta;
- custo da mão-de-obra indireta;
- custo do material indireto;
- gastos gerais de fabricação.

#### 2.5.1.3.3 Despesa de produção

São todas as despesas da área de produção (mão-de-obra direta, mão-de-obra indireta, material indireto, gastos gerais de fabricação), ou seja é o orçamento de despesa do setor industrial.

#### 2.5.1.3.3 Horas/trabalho de produção

São as quantidade de horas trabalhadas dentro da fábrica para a produção do *mix*, de acordo com o tempo padrão estipulado para a fabricação de uma unidade de cada produto.

#### 2.5.1.3.4 Estrutura de produção

São as estruturas e índices indispensáveis para a elaboração do orçamento. O primeiro passo é a determinação da lista básica de cada produto a ser fabricado, nesta estão os recursos necessários para a fabricação de uma unidade de cada produto. Normalmente esses recursos são divididos nas etapas de produção em que cada produto está submetido. A estrutura de produção apresenta os seguintes tópicos:

- estrutura padrão para a elaboração de uma unidade do produto. Composto das quantidades de mão-de-obra e matérias-primas necessárias;
- índices das matérias-primas – são as informações exigidas para o dimensionamento das compras/prazos/custos/impostos;
- estrutura de compra – representa o volume de matéria-prima a ser adquirida para atender ao *mix* de produção e à premissa de estoque; o valor das compras de matéria-prima (tabela que demonstra o valor das compras), utilizando-se o volume vezes (preço+frete+IPI); o valor dos impostos das compras (IPI, ICMS), e o valor de custo das compras, a qual será ingressado no estoque de matéria-prima.

#### 2.5.1.4 Orçamento de despesa operacional

O orçamento de despesa deve ser segmentado por departamento, passando assim, a responsabilidade aos encarregados de cada setor na elaboração dos respectivos orçamentos. As despesas operacionais normalmente estão divididas em dois grandes grupos:

- despesa comercial;

- despesa administrativa.

## 2.5.2 Orçamento financeiro

Conforme citado anteriormente orçamento financeiro é constituído do orçamento de investimento e do orçamento de desempenho.

### 2.5.2.1 Investimento

O orçamento de investimento é representado pelas inversões necessárias a serem realizadas no período orçamentário, conforme o plano de investimento traçado.

### 2.5.2.2 Desempenho

O orçamento de desempenho representa o resultado final das transações contidas em todos os orçamentos vistos anteriormente. Normalmente está representado pelas demonstrações financeiras, conforme seguem:

- demonstração do resultado do exercício
- fluxo de caixa.
- balanço patrimonial

## 2.5.3 Exemplo da elaboração de um orçamento empresarial

Apresenta-se a seguir um exemplo sintético dos passos para a elaboração de um orçamento empresarial, com as principais peças que constitui um orçamento dessa natureza. No apêndice A, o respectivo exemplo é apresentado de forma analítica e completa, com todos os passos e peças para a elaboração do orçamento empresarial. As informações contidas neste exemplo são meramente ilustrativas, não tendo nenhuma relação com o modelo do orçamento da empresa do estudo de caso a ser apresentado no quarto capítulo. Esse exemplo tem como objetivo ilustrar a prática da elaboração de um orçamento empresarial, e contribuir para o entendimento da utilização dessa ferramenta.

### 2.5.3.1 Orçamento de vendas

O orçamento de venda é o verdadeiro alicerce para um bom orçamento empresarial. O que explica a importância de uma coerente previsão de vendas por parte dos responsáveis da área, que podem utilizar os mais vários métodos de previsão..

#### 2.5.3.1.1 Orçamento do *mix* total de venda em quantidade

Aqui são orçadas todas as quantidades de todos os produtos a serem comercializados dentro do período em que abrange o orçamento, ou seja o *mix* de venda que a empresa pretende vender para atingir sua meta de resultado. Esse orçamento de quantidades deve ser segmentado entre as vendas a ser realizadas dentro do Estado e fora do Estado, uma

vez que a legislação de ICMS trata diferente, em termos de alíquota, essas duas operações. Na tabela 01, apresenta-se o *mix* total de venda em quantidade.

Tabela 01 –*Mix* Total de Venda em Quantidade

<b>Produtos</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>A</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>B</b>	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
<b>C</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>D</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
<b>E</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Fonte: Autor

#### 2.5.3.1.2 Orçamento de preço de venda

O preço dos produtos do *mix* de venda deve ser pré determinado na constituição de um orçamento de venda, tanto dentro, como fora do Estado, pois o mesmo exerce uma influência fundamental na decisão de compra dos clientes, conseqüentemente, na realização das previsões de venda.

#### 2.5.3.1.3 Receita de venda

A receita de vendas representa o somatório, do produto do *mix* de venda pelo respectivo preço, de todas as vendas realizadas pela empresa, ou seja, aquelas originadas dentro e fora do Estado. A receita de venda é apresenta na tabela 02.

Tabela 02 – Receita de Venda

<b>Produtos</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
<b>A</b>	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	29.318
<b>B</b>	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	32.836
<b>C</b>	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	31.664
<b>D</b>	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800
<b>E</b>	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	17.591
<b>TOTAL</b>	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	137.209

Fonte:Autor

#### 2.5.3.1.4 Tributos sobre venda

Os tributos sobre venda correspondem ao somatório dos impostos e contribuições sociais incidentes sobre a receita de venda, conforme apresentado na tabela 03.

Tabela 03 – Tributos sobre Venda

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	8.127
<b>B</b>	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	9.102
<b>C</b>	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731	8.777
<b>D</b>	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	7.152
<b>E</b>	406	406	406	406	406	406	406	406	406	406	406	406	4.876
<b>TOTAL</b>	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	38.034

Fonte: Autor

#### 2.5.3.1.5 Receita bruta

Corresponde a receita de venda mais o valor do imposto de produtos industrializados- IPI, ou seja, o valor a ser faturado e recebido do cliente, indicado na tabela 04.

Tabela 04 – Receita Bruta

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	32.250
<b>B</b>	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	36.120
<b>C</b>	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	34.830
<b>D</b>	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	28.380
<b>E</b>	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	19.350
<b>TOTAL</b>	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	150.930

Fonte: Autor

#### 2.5.3.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção estar profundamente relacionado com o orçamento de venda, pois é por meio das quantidades previstas para a venda, que se dimensiona a quantidade necessárias para a realização do orçamento de produção. Este módulo estar dividido em:

##### 2.5.3.2.1 Orçamento do *mix* de produção em quantidades

O *mix* de produção é definido tomando-se como base as quantidades a serem comercializadas no período e a política de estoques para os respectivos produtos. Neste trabalho, utilizou-se as mesmas quantidades de venda. Na tabela 05, apresenta-se o *mix* de produção em quantidades.

Tabela 05 – *Mix* de Produção em Quantidades

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>B</b>	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
<b>C</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>D</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
<b>E</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

Fonte: Autor

#### 2.5.3.2.2 Custo de fabricação

Representa todo o custo que a empresa terá na fabricação de seu *mix* de produção para atender ao orçamento de venda. O custo de fabricação indicado na tabela 06, está dividido em : matéria prima, mão-de-obra direta, mão-de-obra indireta, material indireto e gastos gerais de fabricação.

Tabela 06 – Custo de Fabricação

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.072	12.735
<b>B</b>	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.538	1.538	1.538	1.538	1.538	1.550	18.394
<b>C</b>	1.695	1.695	1.695	1.695	1.695	1.695	1.709	1.709	1.709	1.709	1.709	1.722	20.440
<b>D</b>	1.476	1.476	1.476	1.476	1.476	1.476	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.500	17.791
<b>E</b>	930	930	930	930	930	930	937	937	937	937	937	945	11.207
<b>TOTAL</b>	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.736	6.736	6.736	6.736	6.736	6.788	80.567

Fonte: Autor

#### 2.5.3.3 Orçamento de estoque

De acordo com a política de estoques adotada pela empresa, elabora-se o orçamento de estoques. Que nesse trabalho utilizou-se, como saldo médio, o saldo inicial do exercício, tanto para a matéria prima, como também para a elaboração e acabados.

##### 2.5.3.3.1 Posição dos estoques

Na tabela 07, apresenta-se a posição sintética de todos os estoques da empresa e suas respectivas movimentações.

Tabela 07 – Posição dos Estoques

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.877</b>	<b>9.892</b>	<b>9.898</b>	<b>9.901</b>	<b>9.903</b>
Matéria-Prima	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719
Elaboração	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.569	1.571	1.572	1.572	1.572
Acabados	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.589	5.601	5.608	5.611	5.612
<b><i>Entradas</i></b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.725</b>	<b>16.733</b>	<b>16.734</b>	<b>16.735</b>	<b>16.735</b>	<b>16.827</b>
Matéria-Prima	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263
Elaboração	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.736	6.736	6.736	6.736	6.736	6.788
Acabados	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.726	6.734	6.735	6.736	6.736	6.776
<b><i>Saídas</i></b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.695</b>	<b>16.718</b>	<b>16.728</b>	<b>16.731</b>	<b>16.733</b>	<b>16.796</b>
matéria-Prima	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263
Elaboração	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.726	6.734	6.735	6.736	6.736	6.776
Acabados	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.707	6.721	6.729	6.733	6.734	6.757
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.877</b>	<b>9.892</b>	<b>9.898</b>	<b>9.901</b>	<b>9.903</b>	<b>9.934</b>
matéria-Prima	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719
Elaboração	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.569	1.571	1.572	1.572	1.572	1.584
Acabados	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.589	5.601	5.608	5.611	5.612	5.631

Fonte: Autor

#### 2.5.3.4 Orçamento de despesa operacional

Todas as despesas comerciais e administrativas serão orçadas pelos responsáveis da área, com base em levantamento histórico, aliado às previsões de gastos para cumprir os resultados do orçamento geral.

##### 2.5.3.4.1 Despesas comerciais

São todas as despesas orçadas pela área de vendas, tomando-se por base o levantamento histórico dos últimos anos, aliados às previsões de gastos para cumprir o orçamento de resultado. O detalhamento das despesas está representado na tabela 08.

Tabela 08 – Despesas Comerciais

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>1.Despesa c/pessoal</b>	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4.439
Ordenados e Salários	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000
Encargos	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.499
Inss	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	803
Fgts	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	229
Férias	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	267
13º Salário	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
Benefícios	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Assist.Social/Saúde	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Treinamento	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Seguro de Vida Grupo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Prog.Aliment.Trab.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Vale Transporte	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
<b>2. Variáveis com Vendas</b>	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	1.613
Fretes	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	293
Comissões	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	880
Embalagens	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
<b>3.Gastos Gerais</b>	278	278	278	278	278	278	286	286	286	286	286	293	3.394
Asses./Assist.Técnica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PJ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aluguéis e Arrendamentos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Propaganda	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Garantia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Manutenção</b>	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	516
Máq/Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalações	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Veículos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Edificações	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Outros Bens	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Condução e Refeição	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Viagens e Estadias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Material de Expediente	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Bens de Pequeno Valor	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Comunicações	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Energia Elétrica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Xérox	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Proc.Dados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa Cartoriais	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Legal.Veículos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Depreciação	35	35	35	35	35	35	43	43	43	43	43	50	478
Outras Despesas Gerais	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>798</b>	<b>10.396</b>

Fonte: Autor

### 2.5.3.4.2 Despesas administrativas

São todas as despesas orçadas pela área administrativa, tomando-se por base o levantamento histórico dos últimos anos, aliados as previsões de gastos para cumprir o orçamento de resultado. O seu detalhamento está representado na tabela 09.

Tabela 09 – Despesas Administrativas

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>1.Despea c/pessoal</b>	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	6.640
Ordenados e Salários	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Encargos	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2.248
Inss	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.204
Fgts	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	344
Férias	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
13º Salário	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Benefícios	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	792
Assist.Social/Saúde	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Treinamento	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Seguro de Vida Grupo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Prog.Aliment.Trab.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Vale Transporte	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
<b>2. Variaveis com Vendas</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>3.Gastos Gerais</b>	277	277	277	277	277	277	292	292	292	292	292	307	3.427
Asses./Assist.Técnica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PJ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PF	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Alugueis e Arrendamentos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>Manutenção</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Instalações	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Veículos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Edificações	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Outros Bens	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Condução e Refeição	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Viagens e Estadias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Matrerial de Expediente	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Bens de Pequeno Valor	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Comunicações	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Energia Elétrica	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Xérox	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Proc.Dados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa Cartorias	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Legal.Veículos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Depreiciação	71	71	71	71	71	71	86	86	86	86	86	101	955
Outras Despesas Gerais	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>860</b>	<b>16.128</b>

Fonte:Autor



### 2.5.3.5 Orçamento das contas de balanço

Aqui estão representadas todas as contas do balanço de fundamental importância na elaboração de um orçamento empresarial: clientes, investimentos, fornecedores, impostos, provisões, empréstimos e disponibilidades.

#### 2.5.3.5.1 Clientes

Com base na política de crédito da empresa, monta-se o orçamento da conta clientes., conforme indicado na tabela 10.

Tabela 10 – Clientes

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>12.000</b>	<b>13.782</b>	<b>14.316</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>
<b>Vendas</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>
<b>Recebimento</b>	<b>10.796</b>	<b>12.043</b>	<b>12.399</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>
A vista (15%)	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887
<b>A prazo (85%)</b>	<b>8.909</b>	<b>10.156</b>	<b>10.513</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>
Com 30 dias (70%)	6.236	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484
Com 60 dias (20%)	1.782	1.782	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138
Com 90 dias (10%)	891	891	891	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069
<b>Saldo Final</b>	<b>13.782</b>	<b>14.316</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>

Fonte: Autor

#### 2.5.3.5.2 Investimento

Com base na política de investimento para o período, elabora-se o orçamento de investimento, demonstrado na tabela 11.

Tabela 11 – Investimento

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>40.000</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>
Terrenos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Maq.Equipamentos	15.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Edificações	5.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Veículos	5.000	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Informática	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b><i>Aquisições</i></b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	3.000	0	0	0	0	0	3.000	0	0	0	0	3.000
Edificações	2.000	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	2.000
Veículos	1.500	0	0	0	0	0	1.500	0	0	0	0	1.500
Informática	1.000	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	1.000
<b><i>Vendas</i></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edificações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Veículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informática	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>62.500</b>
Terrenos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Maq.Equipamentos	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	24.000
Edificações	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	11.000
Veículos	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	9.500
Informática	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6.000

Fonte: Autor

## 2.5.3.5.2.1 Depreciação acumulada

Concomitantemente ao orçamento de investimento, deve-se prevê a situação da depreciação acumulada do imobilizado da empresa. Na tabela 12 está demonstrado a depreciação acumulada.

Tabela 12 – Depreciação Acumulada

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>15.000</b>	<b>15.354</b>	<b>15.708</b>	<b>16.063</b>	<b>16.417</b>	<b>16.771</b>	<b>17.125</b>	<b>17.554</b>	<b>17.983</b>	<b>18.413</b>	<b>18.842</b>	<b>19.271</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	8.000	8.150	8.300	8.450	8.600	8.750	8.900	9.075	9.250	9.425	9.600	9.775
Edificações	3.000	3.029	3.058	3.088	3.117	3.146	3.175	3.213	3.250	3.288	3.325	3.363
Veículos	2.000	2.108	2.217	2.325	2.433	2.542	2.650	2.783	2.917	3.050	3.183	3.317
Informática	2.000	2.067	2.133	2.200	2.267	2.333	2.400	2.483	2.567	2.650	2.733	2.817
<b><i>Depreciação</i></b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>504</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	150	150	150	150	150	150	175	175	175	175	175	200
Edificações	29	29	29	29	29	29	38	38	38	38	38	46
Veículos	108	108	108	108	108	108	133	133	133	133	133	158
Informática	67	67	67	67	67	67	83	83	83	83	83	100
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>15.354</b>	<b>15.708</b>	<b>16.063</b>	<b>16.417</b>	<b>16.771</b>	<b>17.125</b>	<b>17.554</b>	<b>17.983</b>	<b>18.413</b>	<b>18.842</b>	<b>19.271</b>	<b>19.775</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	8.150	8.300	8.450	8.600	8.750	8.900	9.075	9.250	9.425	9.600	9.775	9.975
Edificações	3.029	3.058	3.088	3.117	3.146	3.175	3.213	3.250	3.288	3.325	3.363	3.408
Veículos	2.108	2.217	2.325	2.433	2.542	2.650	2.783	2.917	3.050	3.183	3.317	3.475
Informática	2.067	2.133	2.200	2.267	2.333	2.400	2.483	2.567	2.650	2.733	2.817	2.917

Fonte: Autor

## 2.5.3.5.3 Fornecedores

De acordo com a política estabelecida nas premissas de compra, e o orçamento de compra, a área financeira elabora o orçamento dos fornecedores, indicado na tabela 13.

Tabela 13 – Fornecedores

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>5.000</b>	<b>5.694</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>
<b><i>Compras</i></b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>
<b><i>Pagamento</i></b>	<b>3.472</b>	<b>3.981</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>
Com 30 dias	2.544	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053
Com 60 dias	928	928	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>5.694</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>

Fonte: Autor

## 2.5.3.5.4 Impostos

Com base no orçamento de vendas e de compra, elabora-se o orçamento da conta

de impostos a recolher e a restituir, conforme demonstrado na tabela 14.

Tabela 14 – Impostos

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo inicial</i></b>	<b>1.889</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
IPI	646	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775
ICMS	990	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189
COFINS	191	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	62	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
<b><i>Apuração</i></b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
<b>IPI</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>
IPI s/ Venda	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143
IPI s/ Compra	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
<b>ICMS</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>
ICMS s/ Venda	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723
ICMS s/ Compras	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535
COFINS	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
<b><i>Pagamentos</i></b>	<b>1.889</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
IPI	646	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775
ICMS	990	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189
COFINS	191	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	62	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
IPI	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775
ICMS	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189
COFINS	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

Fonte: Autor

### 2.5.3.5.5 Provisões

Com base nos orçamentos de gastos com salários de todas as áreas da empresa, e nas programações de férias das respectivas áreas, elabora-se o orçamento das provisões. Na tabela 15 está representado essas provisões.

Tabela 15 – Provisões

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>1.864</b>	<b>1.815</b>	<b>2.145</b>	<b>2.096</b>	<b>2.427</b>	<b>2.377</b>	<b>2.708</b>	<b>2.658</b>	<b>2.989</b>	<b>2.942</b>	<b>3.273</b>	<b>2.383</b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	1.133	942	1.131	940	1.129	938	1.127	936	1.124	936	1.125	944
13º Salário		142	283	425	567	708	850	992	1.133	1.275	1.417	708
<b><i>Provisões</i></b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>	<b>1.062</b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
13º Salário	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142
<b><i>Pagamentos</i></b>	<b>1.111</b>	<b>731</b>	<b>1.111</b>	<b>731</b>	<b>1.111</b>	<b>731</b>	<b>1.111</b>	<b>731</b>	<b>1.108</b>	<b>731</b>	<b>1.951</b>	<b>1.581</b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	380	0	380	0	380	0	380	0	377	0	370	0
13º Salário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	850
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>1.815</b>	<b>2.145</b>	<b>2.096</b>	<b>2.427</b>	<b>2.377</b>	<b>2.708</b>	<b>2.658</b>	<b>2.989</b>	<b>2.942</b>	<b>3.273</b>	<b>2.383</b>	<b>1.864</b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	942	1.131	940	1.129	938	1.127	936	1.124	936	1.125	944	1.133
13º Salário	142	283	425	567	708	850	992	1.133	1.275	1.417	708	0

Fonte: Autor

### 2.5.3.5.6 Orçamento de empréstimo

De acordo com as premissas de investimento, caso a empresa utilize recursos de terceiros, deve-se levantar o orçamento de empréstimos, conforme indicado na tabela 16.

Tabela 16 – Orçamento de Empréstimo

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>
<i>Curto Prazo</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Longo Prazo</i>		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Tomadas</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
<i>Curto Prazo</i>												
<i>Longo Prazo</i>	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500
<b>Encargos</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<i>Curto Prazo</i>												
<i>Longo Prazo</i>		75	75	75	75	75	75	150	150	150	150	150
<b>Pagamentos</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<i>Curto Prazo</i>												
<i>Longo Prazo</i>		75	75	75	75	75	75	150	150	150	150	150
<b>Saldo Final</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>22.500</b>
<i>Curto Prazo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Longo Prazo</i>	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	22.500

Fonte: Autor

#### 2.5.3.5.7 Orçamento de disponibilidades

Aqui está representado o resultado em termos de caixa e banco de toda movimentação realizada pela empresa na obtenção do resultado pré-estabelecido.

As empresas sentem a necessidade de acompanhar rigorosamente a situação de seu disponível. O relatório de fluxo de caixa é uma ferramenta obrigatória, até para as organizações de pequeno porte. É o mínimo para a administração do seu dia a dia. Essa preocupação mundial estar vinculada principalmente pelo fato de o demonstrativo de resultado, que é o mais conhecido dimensionador de resultado de desempenho, ser muito subjetivo e até passível de manipulação, conseqüentemente, em alguns casos, não representar a situação real.

O fluxo de caixa permite essa visão real da situação financeira da empresa, porém, mais utilizado para o curto prazo, podendo ser apresentado em dois tipos: o fluxo de caixa direto e o indireto. Segue o modelo de fluxo de caixa direto e nos relatórios de desempenho o modelo indireto.

##### 2.5.3.5.7.1 Fluxo de caixa direto

O fluxo de caixa direto é o mais conhecido e utilizado, corresponde a todas as entradas e saídas realizadas na empresa. Essas movimentações geralmente são divididas da seguinte forma: movimentações operacionais, são aquelas decorrentes da atividade

operacional da organização; as movimentações financeiras, são aquelas resultantes da atividade financeira, representadas comumente por aplicações financeiras, empréstimos bancários e juros do contas a receber e a pagar; e as outras movimentações, decorrentes de entradas e saídas relacionadas a investimentos. Na tabela 17, apresenta-se o fluxo de caixa direto.

Tabela 17 – Fluxo de Caixa Direto

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<i>saldo inicial</i>	<b>5.000</b>	<b>5.707</b>	<b>7.137</b>	<b>8.371</b>	<b>10.175</b>	<b>11.618</b>	<b>13.455</b>	<b>14.930</b>	<b>16.800</b>	<b>18.237</b>	<b>20.064</b>	<b>20.690</b>
<i>Entradas</i>	<b>18.296</b>	<b>12.100</b>	<b>12.471</b>	<b>12.661</b>	<b>12.679</b>	<b>12.694</b>	<b>20.212</b>	<b>12.727</b>	<b>12.746</b>	<b>12.760</b>	<b>12.778</b>	<b>20.284</b>
<i>- Operacionais</i>	<b>10.796</b>	<b>12.043</b>	<b>12.399</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>
A vista (15%)	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887
A prazo (85%)	8.909	10.156	10.513	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691
<i>- Financeiras</i>	<b>7.500</b>	<b>57</b>	<b>71</b>	<b>84</b>	<b>102</b>	<b>116</b>	<b>7.635</b>	<b>149</b>	<b>168</b>	<b>182</b>	<b>201</b>	<b>7.707</b>
Empréstimos	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500
Rend.Aplicação		57	71	84	102	116	135	149	168	182	201	207
<i>Saídas</i>	<b>17.589</b>	<b>10.670</b>	<b>11.237</b>	<b>10.857</b>	<b>11.237</b>	<b>10.857</b>	<b>18.737</b>	<b>10.857</b>	<b>11.309</b>	<b>10.932</b>	<b>12.152</b>	<b>19.282</b>
<i>- Operacionais</i>	<b>10.089</b>	<b>10.595</b>	<b>11.161</b>	<b>10.781</b>	<b>11.161</b>	<b>10.781</b>	<b>11.161</b>	<b>10.781</b>	<b>11.158</b>	<b>10.781</b>	<b>12.001</b>	<b>11.631</b>
Fornecedores	3.472	3.981	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166
Impostos	1.889	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266
Despesa c/pessoal	3.114	2.734	3.114	2.734	3.114	2.734	3.114	2.734	3.111	2.734	3.954	3.584
Material Indireto	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Variáveis c/vendas	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
Gastos Gerais	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980
<i>- Financeiras</i>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>151</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	<b>152</b>
Empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Financ.	0	75	76	76	76	76	76	76	151	152	152	152
<i>- Outras</i>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
<b>VARIAÇÃO</b>	<b>707</b>	<b>1.430</b>	<b>1.234</b>	<b>1.805</b>	<b>1.443</b>	<b>1.837</b>	<b>1.475</b>	<b>1.870</b>	<b>1.437</b>	<b>1.827</b>	<b>626</b>	<b>1.002</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.707</b>	<b>7.137</b>	<b>8.371</b>	<b>10.175</b>	<b>11.618</b>	<b>13.455</b>	<b>14.930</b>	<b>16.800</b>	<b>18.237</b>	<b>20.064</b>	<b>20.690</b>	<b>21.692</b>

Fonte: Autor

#### 2.5.3.6. Orçamento de desempenho

Corresponde aos demonstrativos financeiros resultante do orçamento empresarial. Aqui estão todas as informações de desempenho da empresa, que servirão de parâmetro de medição, comparação e acompanhamento entre os resultados desejados e os alcançados. São eles: O balanço patrimonial; demonstração do resultado do exercício, conforme indicado nas

tabelas 18 e 19.

Tabela 18 – Balanço Patrimonial

<i>ITENS</i>	<i>Dez-0</i>	<i>Jan-1</i>	<i>Fev-1</i>	<i>Mar-1</i>	<i>Abr-1</i>	<i>Mai-1</i>	<i>Jun-1</i>	<i>Jul-1</i>	<i>Ago-1</i>	<i>Set-1</i>	<i>Out-1</i>	<i>Nov-1</i>	<i>Dez-1</i>
<b>ATIVO</b>	<b>51.848</b>	<b>61.533</b>	<b>63.143</b>	<b>64.202</b>	<b>65.654</b>	<b>66.744</b>	<b>68.228</b>	<b>76.805</b>	<b>78.186</b>	<b>79.201</b>	<b>80.604</b>	<b>80.803</b>	<b>88.834</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>26.848</b>	<b>29.387</b>	<b>31.351</b>	<b>32.765</b>	<b>34.571</b>	<b>36.015</b>	<b>37.853</b>	<b>39.359</b>	<b>41.170</b>	<b>42.614</b>	<b>44.446</b>	<b>45.074</b>	<b>46.109</b>
Disponibilidades	5.000	5.757	7.187	8.422	10.228	11.672	13.510	14.987	16.783	18.221	20.050	20.677	21.680
Clientes	12.000	13.782	14.316	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495
Estoques	9.848	9.848	9.848	9.848	9.848	9.848	9.848	9.877	9.892	9.898	9.901	9.903	9.934
. Matéria-Prima	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719
. Elaboração	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.569	1.571	1.572	1.572	1.572	1.584
. Acabados	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.589	5.601	5.608	5.611	5.612	5.631
<b>Ativo Realizado a LP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ativo Permanente</b>	<b>25.000</b>	<b>32.146</b>	<b>31.792</b>	<b>31.438</b>	<b>31.083</b>	<b>30.729</b>	<b>30.375</b>	<b>37.446</b>	<b>37.017</b>	<b>36.588</b>	<b>36.158</b>	<b>35.729</b>	<b>42.725</b>
Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imobilizado	40.000	47.500	47.500	47.500	47.500	47.500	47.500	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	62.500
Depreciação	-15.000	-15.354	-15.708	-16.063	-16.417	-16.771	-17.125	-17.554	-17.983	-18.413	-18.842	-19.271	-19.775
<b>PASSIVO</b>	<b>51.848</b>	<b>61.532</b>	<b>63.143</b>	<b>64.202</b>	<b>65.654</b>	<b>66.744</b>	<b>68.228</b>	<b>76.805</b>	<b>78.186</b>	<b>79.201</b>	<b>80.604</b>	<b>80.803</b>	<b>88.834</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>8.753</b>	<b>10.023</b>	<b>10.772</b>	<b>10.959</b>	<b>11.528</b>	<b>11.721</b>	<b>12.298</b>	<b>12.488</b>	<b>13.042</b>	<b>13.222</b>	<b>13.781</b>	<b>13.123</b>	<b>12.827</b>
Fornecedores	5.000	5.694	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880
Impostos	1.889	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266
Provisões	1.864	1.815	2.145	2.096	2.427	2.377	2.708	2.658	2.989	2.942	3.273	2.383	1.864
Provisões IRSL/CSL		247	481	717	955	1.198	1.444	1.683	1.907	2.133	2.362	2.594	2.817
<b>Passivo Exigível a LP</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>22.500</b>
Empréstimos	0	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	22.500
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>43.095</b>	<b>44.009</b>	<b>44.871</b>	<b>45.743</b>	<b>46.626</b>	<b>47.522</b>	<b>48.430</b>	<b>49.317</b>	<b>50.144</b>	<b>50.979</b>	<b>51.823</b>	<b>52.680</b>	<b>53.506</b>
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Lucros/Prej. Acum.	28.095	29.009	29.871	30.743	31.626	32.522	33.430	34.317	35.144	35.979	36.823	37.680	38.506
Exercícios Anteriores	20.000	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095
Exercício Corrente	8.095	914	1.776	2.648	3.531	4.427	5.335	6.222	7.049	7.884	8.728	9.585	10.411
<b>Capital C.Líquido</b>	<b>18.095</b>	<b>19.364</b>	<b>20.579</b>	<b>21.806</b>	<b>23.042</b>	<b>24.293</b>	<b>25.555</b>	<b>26.871</b>	<b>28.127</b>	<b>29.392</b>	<b>30.665</b>	<b>31.951</b>	<b>33.281</b>

Fonte: Autor



Tabela 19 – Demonstração do Resultado do Exercício

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>Receita Bruta</b>	<b>12.5788</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>150.930</b>
<b>( - ) Deduções</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-1.143</b>	<b>-13.721</b>
- Vendas Canceladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Descontos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- IPI	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-13.721
<b>Receita de Vendas</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>137.209</b>
<b>( - ) Impostos</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-24.313</b>
- ICMS	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-20.677
- COFINS	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-2.744
- PIS	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-892
<b>Receita Líquida</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>112.896</b>
<b>Custos das Vendas</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.707</b>	<b>-6.721</b>	<b>-6.729</b>	<b>-6.733</b>	<b>-6.734</b>	<b>-6.757</b>	<b>-80.481</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.701</b>	<b>2.687</b>	<b>2.679</b>	<b>2.675</b>	<b>2.674</b>	<b>2.651</b>	<b>32.415</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.658</b>	<b>-19.512</b>
- Comerciais	-783	-783	-783	-783	-783	-783	-790	-790	-790	-790	-790	-798	-9.445
. Com Pessoal	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-4.439
. Variáveis Com Vendas	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-1.613
. Gastos Gerais	-278	-278	-278	-278	-278	-278	-286	-286	-286	-286	-286	-293	-3.394
- Administrativa	-830	-830	-830	-830	-830	-830	-845	-845	-845	-845	-845	-860	-10.067
. Com Pessoal	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-6.640
. Gastos Gerais	-277	-277	-277	-277	-277	-277	-292	-292	-292	-292	-292	-307	-3.427
<b>Lucro Operacional</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.066</b>	<b>1.051</b>	<b>1.044</b>	<b>1.040</b>	<b>1.038</b>	<b>993</b>	<b>12.903</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>50</b>	<b>-17</b>	<b>-3</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>325</b>
- Receitas Financeiras	50	58	72	84	102	117	135	150	168	182	200	207	1.525
- Despesas Financeiras	0	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-150	-150	-150	-150	-150	-1.200
Lucro Líquido AIR	1.162	1.094	1.109	1.121	1.139	1.154	1.126	1.051	1.061	1.072	1.089	1.050	13.228
- Contribuição Social	-86	-81	-82	-83	-84	-85	-83	-78	-79	-79	-81	-78	-980
- Imposto de Renda	-161	-152	-154	-156	-158	-160	-156	-146	-147	-149	-151	-146	-1.837
<b>Lucro Líquido</b>	<b>914</b>	<b>861</b>	<b>873</b>	<b>882</b>	<b>897</b>	<b>908</b>	<b>886</b>	<b>827</b>	<b>835</b>	<b>844</b>	<b>857</b>	<b>826</b>	<b>10.411</b>

Fonte: Autor

Como pode ser observado, o orçamento fornece uma posição financeira e econômica da empresa em determinado período, por meio da projeção dos principais demonstrativos financeiros, para a medição do desempenho da organização, ou seja, o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e o fluxo de caixa, proporcionando à

organização a possibilidade de tomada de decisão que venham a alinhar o seu desempenho às metas estabelecidas. Neste sentido, faz-se necessário automatizar e facilitar o emprego da ferramenta do orçamento. A pesquisa visa uma contribuição para essa automação por meio de um modelo de incorporação do orçamento ao sistema integrado de gestão.

### 3. SISTEMAS ERP

#### 3.1 Evolução, conceitos , objetivos e características dos ERPs

O ERP originou-se de uma evolução do já existente MRP (*material requiremernt planning* – planejamento das necessidades de material) que surgiu na década de 1970 quando as empresas buscavam a redução dos custos de fabricação. Nos anos de 1980 surge uma nova versão, o MRPII (planejamento de recursos de manufatura), passando a controlar agora todo o processo de fabricação. Norrris e Hurley, (2001,p.22) afirmam:

os primeiros passos para sistematização do fluxo de informação em torno de um processo de fabricação foram dados já nos anos 60, quando o software para planejamento de requisições de matérias (MRP) se tornou possível. Nos anos 80, muitos esforços foram feitos no sentido de tornar esses aplicativos mais robustos e mais capazes de gerar informação baseada em um conjunto mais realista de hipóteses. Finalmente, nos anos 90, especialistas em desenvolvimento de softwares criaram o software de ERP, uma suíte mais completa de aplicativos capaz de interconectar todas as transações internas

Assim, com essa evolução tecnológica aliada ao desenvolvimento do mercado globalizado e muito mais competitivo, surge o ERP com a finalidade de suprir as necessidades de integração das áreas financeira, administrativa e operacional, conseqüentemente, agilizar todo o processo de tomada de decisão.

O sistema ERP possui algumas características que devem ser entendidas a fim de se buscar a melhor utilização desses *softwares* e o distinguir dos demais. Tais como:

- a) **ERPs são Comerciais** – os quais podem ser utilizados em quase todas as atividades, o que resolve dois dos grandes problemas que normalmente são apresentados pelos *softwares* tradicionais: o cumprimento dos prazos e custos para seu desenvolvimento. Segundo GIBBS apud Souza (2000, p.17), “ em média os projetos de desenvolvimento de *software* ultrapassam o cronograma em 50%. Projetos maiores geralmente ultrapassam mais”. Devido a sua generalidade, os *softwares* ERPs podem ser comercializados por uma gama de clientes variadas o que torna o seu custo vantajoso em relação ao desenvolvimento de um sistema próprio, uma vez que seus custos de desenvolvimento são distribuídos entres os vários clientes. Para Brooks apud Souza (2000, p.47), “a mais radical solução para os problemas de construção de *softwares* é não construí-los mais”, como também “O custo do *software*

sempre foi o seu desenvolvimento, não o de replicação. Dividindo esse custo entre diversos clientes, mesmo que poucos, reduz-se radicalmente o custo por usuário”.

- b) **Os ERPs são modeladores de processos** – Por serem genéricos esses *softwares* incorporam práticas padrões de processos, obtidos através de *know how* de sucessivas implantações ou por meio de empresas de consultoria especializadas em processos de *benchmarking*. Segundo Souza (2000, p.48), as melhores práticas são amplamente utilizadas pelos fornecedores de ERPs e consultores para designar esses modelos padrões, denominadas pelo termo *best practices*. O mesmo autor menciona: “é preciso certo cuidado quanto ao seu real significado”. Alertando para que não tome isso como uma verdade incontestável, pois em alguns casos essas práticas podem ir de encontro aos interesses da empresa. Contudo, os sistema ERPs apresentam um fator de contribuição muito maior ao seu risco, isto por que na implantação desse *software*, a empresa tem a oportunidade de incorporar aqueles processos que, apesar de fazerem partes dos planos estabelecidos pela empresa, por algum motivo não estavam sendo absorvidos pelo sistema da empresa.
- c) **Os ERPs são integradores** - esses softwares tem o poder de integrar a empresas em todas as suas áreas em tempo real. De acordo com Alsene apud Sousa (2000, p. 48), “o objetivo final não é interconectar os sistemas informatizados existentes ou que serão implementados no futuro, mas sim construir um todo empresarial coerente a partir das varias funções que se originam da divisão do trabalho nas empresas”. As informações percorrem os setores automaticamente em tempo real, pois neste sistema a interdepartamentalização dos processos fica evidenciada. Os processos fluem de forma instantânea de um setor para outro sem barreiras, interligado-os e transformando o seu conjunto em uma único organismo, a empresa integrada. Esses *softwares* são acessados simultaneamente por vários usuários em diferentes departamentos na organização, registrando as operações para a elaboração de suas atividades, influenciando e sendo influenciado automaticamente por toda a empresa. Neste momento o sistema é alimentado e disponibiliza em tempo real as informações para todos os setores instantaneamente. Porém, para que o ERP possa atender de forma satisfatória essa característica, o sistema deve está alinhado aos objetivos da empresa,

adequadamente implantado e corretamente utilizado, pois conforme cita Souza (2000, p.48), “ é importante ressaltar que o fato de um ERP ser integrado, não leva necessariamente à construção de uma empresa integrada.”. O mesmo autor afirma ainda “ O sistema é meramente uma ferramenta para que o objetivo seja atingido”.

- d) **Os ERPs Trabalham em um único banco de dados** - o sistema integra, pela sua abrangência, todas as áreas de uma empresa através de um único banco de dados, otimizando o tempo de entrada de dados e agilizando o processamento dos mesmos, facilitando o acesso às informações em todas as áreas da organização, como também, evitando duplicidade de trabalho e risco de informações desalinhadas. Toda a empresa é visualizada através de um único banco de dados, conhecido como banco de dados corporativo, conforme figura 04:

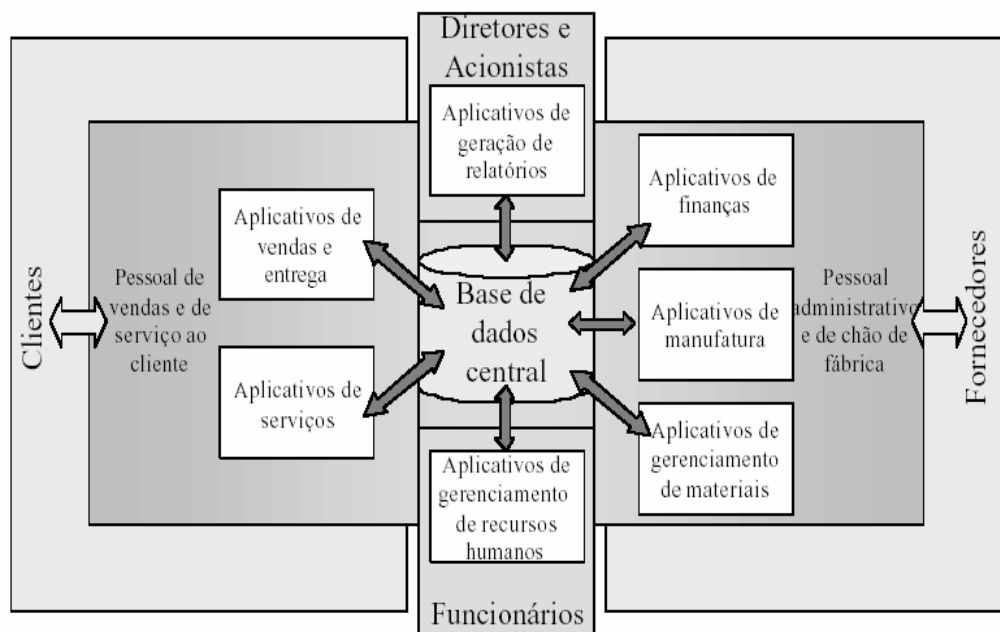


Figura 04 – Estrutura Típica de um Sistema ERP - Fonte: Davenport (1994)

- e) **Os ERPs são abrangentes** – uma das principais características dos *software* ERPs que os diferenciam dos tradicionais é a sua abrangência, conhecida também como funcionalidade, podendo ser modular, ou seja, através de módulos, que normalmente correspondem a uma área ou departamento, tais como: vendas, produção, finanças, etc, ou podem ser monolíticos, onde todas as funcionalidades estão concentradas em um único módulo. Apesar de sua abrangência, dificilmente esses sistemas atendem satisfatoriamente todas as funcionalidades requeridas pelas empresas. É comum softwares paralelos que completam alguma funcionalidade que o ERP não dispõe ou

dispõe de forma precária. É o caso do planejamento orçamentário. Por serem, abrangentes, os ERPs em alguns casos, não tem a mesma profundidade comparando com os sistemas tradicionais, pois estes são mais específicos, porém estão direcionadas a apenas uma funcionalidade.

- e) **Os ERPs requerem adaptações** – como já citado anteriormente, os ERPs são sistemas comerciais, genéricos e abrangentes, os quais podem ser utilizados em quase todos os segmentos. Para tanto esses *softwares* precisam ser adaptados. Para serem utilizados imediatamente pelas empresas adquirentes, como também as empresas precisam de certa forma se adaptarem a eles. Começa então o processo de eliminação das discrepâncias encontradas entre o sistema e a empresa. O processo de adaptação se dá através de quatro procedimentos: parametrização, customização, localização e atualização. **A parametrização** – é o primeiro processo de adaptação dos sistemas ERPs. Neste, o sistema é parametrizado através de definição de variáveis e introdução de valores disponibilizado pelo sistema, são os chamados parâmetros do sistema. Aqui não há qualquer modificação do sistema, todos esses parâmetros já estavam previstos na estrutura do sistema, a espera das definições, de acordo com as características do negócio da empresa. Dependendo do sistema ERP, essa parametrização poder ser bastante complexa, devido ao grande número de tabelas a serem preenchidas e variáveis a serem definidas, porém ainda é o processo de adaptação mais recomendado e menos oneroso para a empresa. **A customização** – é o procedimento de adaptação do sistema à empresa, por meio da modificação do próprio sistema, é recomendada nas situações em que, a parametrização não for suficiente para atender a uma funcionalidade imprescindível para o negócio da empresa. É uma adaptação que precisa ser controlada e se possível evitada, pois acarreta custos adicionais para a sua realização, como também, pode apresentar maiores custos de manutenção, pois em muitos casos os fornecedores não se responsabilizam pela manutenção e atualização dessas customizações. De certa forma, a customização tende a direcionar o sistema ERP para sistema desenvolvido pela empresa, o que pode ocasionar problemas futuros, principalmente relacionado a manutenção e atualização de versões. **A localização** – é uma adaptação obrigatória relacionada a questão geográfica, pois os maiores desenvolvedores destes *software* estão radicados em outros países, logo os sistemas precisam ser

adaptados as normas locais, relacionados a impostos e obrigações acessórias. **A atualização** – é o processo contínuo de melhorias de performance e funcionalidade do sistema, através da introdução de novas técnicas relacionadas ao avanço tecnológico, como também, de melhorias de processo adquiridas pelas práticas absorvidas ao longo do tempo. São as chamadas atualização de versões ou *up-grades*. Essas atualizações se não forem bem planejadas, pode acarretar em grandes transtornos para as empresas, principalmente àquelas onde há um grande número de customizações do sistema, pois a cada nova versão, todo o esforço e recurso dispensado pode ser comprometido. No quadro 01, apresenta-se os passos para uma atualização de ERP sem traumas.

<b>Cinco passos para uma atualização de ERP sem sustos</b>
1. Identificar todas as personalizações realizadas no sistema ERP em uso e eliminar o maior número possível delas, por causa das funcionalidades da nova versão.
2. Criar um ambiente para simular uma pré-migração (base de teste), com execução de programas de validação e de automigração, instalações das personalizações que serão mantidas, testes, correções e documentação de todos os passos.
3. Com base na documentação, executar nova simulação, corrigindo novos erros, documentando eventuais atualizações e registrando o tempo gasto em cada passo
4. Depois de conhecido o tempo gasto necessário para cada migração, o número de técnicos, analistas e usuários envolvidos (e em qual momento), definir a data e hora da interrupção da produção atual e do início da migração final.
5. Executar os passos definidos, concluir a migração e obter aprovação final (em nível gerencial) do novo ambiente de produção horas antes do horário comercial da empresa.

Quadro 01 – Passos para atualização de versão de ERP - Fonte: Revista Info Cooperate nº 25 (2005, p.52)

### 3.2 O ciclo de vida do ERP

As empresas que pretendem usufruir dos benefícios relacionados a utilização de um sistema ERP, devem seguir algumas etapas básicas para a realização desse objetivo. Estas etapas são definidas pelos estudiosos da área como ciclo de vida do ERP. Dependendo do autor, o ciclo de vida do ERP pode apresentar variações em suas etapas, para Esteves e Pastor Apud Alvarenga (2003, p.43), as etapas seriam:

- adoção da decisão;
- aquisição;
- implantação;
- uso e manutenção;
- evolução;
- obsolescência.

De acordo com o modelo apresentado por Souza (2003, p.50), o ciclo de vida de um sistema ERP apresenta as seguintes etapas.

- decisão e seleção;
- implementação;
- utilização.

**Decisão e seleção** – Nesta etapa a empresa toma a decisão de adquirir um sistema de ERP, elaborando os questionamentos sobre a real necessidade desse novo sistema, deve definir todos os requisitos básicos do sistema, os quais venham a contribuir para o melhoramento organizacional. Em seguida começa o processo de seleção, onde a empresa toma conhecimento das informações dos sistemas ERPs disponíveis no mercado. Essas informações são obtidas através de sites especializados, artigos e contato com profissionais de outras empresas. Após essa pré-seleção, ocorre o contato direto com os fornecedores escolhidos, buscando maiores informações e aprofundando o conhecimento sobre as características de cada produto, selecionando aqueles que mais se adequar a necessidade de funcionalidade e custo. Na fase de seleção, Souza (2000, p.35) estabelece um roteiro orientado a ser seguido:

- a) Formação de uma equipe de avaliação de alternativas, que envolva representante de todas as áreas envolvidas;
- b) Levantamento dos requisitos das áreas através da realização de reuniões com os envolvidos;
- c) Levantamento dos requisitos empresariais por meio da realização de reuniões com os envolvidos;
- d) Definição dos critérios de pré-seleção;



- e) Pré-seleção de alternativas;
- f) Definição dos critérios de seleção e seus pesos. Entre esses critérios estão:
  - percentual de atendimento dos requisitos levantados sem que seja necessário customizar o pacote;
  - custos, incluindo os custos da licença, *hardware*, outros *softwares* necessários, customizações, treinamento, implementação, manutenção;
  - arquitetura técnica visão de futuro do fornecedor;
  - qualidade do serviço do suporte;
  - saúde financeira do fornecedor e base instalada no país;
  - garantias contratuais;
  - características específicas, tais como pacote internacional, existência de um determinado modulo (por exemplo exportação), etc.
- g) Análise aprofundada de cada um dos produtos finalistas e atribuição de notas, realizada por meio de apresentações dos produtos pelos fornecedores, testes e visitas a clientes que já utilizam o sistema.
- h) Comparação final das alternativas e decisão

Platt (2004) sintetiza o pensamento de vários autores sobre os principais critérios a serem observados na etapa de Seleção de um sistema ERP. Dividindo esses critérios em aqueles relacionados aos fornecedores, e os relacionados aos produtos, conforme segue:

- a) Critérios relacionados ao Fornecedor:
  - solidez da empresa;
  - base instalada do produto;
  - posicionamento no mercado;
  - disposição em investir em atualização do pacote;
  - qualidade do atendimento;
  - nível de conhecimento sobre o produto;
  - metodologia de implantação robusta e testada;
  - suporte fornecido;
  - parcerias;
  - quantidade e qualidade dos clientes;

- satisfação dos clientes.

b) Critérios relacionados ao Produto:

- origem do pacote nacional ou internacional;
- funcionalidade;
- adequação (aderência) à organização;
- escalabilidade;
- rapidez de processamento;
- amigabilidade ao usuário;
- integração com sistemas existentes;
- flexibilidade para atender as necessidades da empresa;
- possibilidade e facilidade para adaptações;
- recursos de *hardware* e *software* necessários;
- esforço de instalação e manutenção ;
- custo.

**Implementação** – É a etapa mais desgastante do ciclo de vida dos ERPs, uma vez que o seu objetivo é a colocação do sistema em funcionamento. Nesta etapa, faz-se necessário um planejamento de todos os passos a serem seguidos e um cronograma de execução. Para Mendes e Escrivão apud Platt (2004, p. 54), “ o processo de implementação de um ERP deve ser tratado como um projeto de mudança organizacional. Envolvendo mudanças de hábitos, modelos de comportamento e até atitudes das pessoas em relação ao modo como executam as funções na empresa”

Bancroft, Seip e Sprengel Apud Souza (2000) sugerem os seguintes passos para o planejamento da implantação do sistema: a definição do líder do projeto, a formação de um comitê executivo, a estruturação das equipes do projeto e a definição do plano geral de implementação. A figura 05 sintetiza os objetivos dos passos citados acima.



Figura 05 – Plano de Implementação de Projeto - Fonte Autor

Para Souza (2000) uma das principais dificuldades dessa etapa está no processo de mudança organizacional, que envolve ao mesmo tempo: mudanças nas tarefas, responsabilidades de indivíduos e departamentos e mudanças nas relações entre os diversos departamentos.

O comportamento da alta administração é um fator essencial para o sucesso da implementação, pois nesta etapa há uma transformação radical na percepção da empresa, que passa de uma visão departamental, para uma visão de processo. O sistema passa a integrar toda a empresa com atividades que ultrapassam as fronteiras departamentais, aumentando a sua complexidade, possibilitando de imediato a geração de conflitos a serem equacionados pela alta administração. Porém, para Davenport apud Souza (2000, p.55), “ talvez a maior dificuldade no redesenho de processo dirigido pela TI seja conseguir e manter o comprometimento da alta direção”.

Outro ponto importante para o sucesso da implementação, está relacionado a participação dos gerentes de área, uma vez que os mesmos são detentores do conhecimento dos processos de negócio, pelo qual são responsáveis na empresa, podendo contribuir de

maneira significativa na fase de eliminação de discrepâncias apresentadas, entre o sistema ERP e os processos da empresa, reduzindo assim, o tempo necessário para essa adequação.

Definidos os módulos do sistema ERP a serem implantados pela empresa, será realizado o processo de adaptação de cada módulo. Souza (2000, p.54) na figura 06 sintetiza a fase de adaptação entre o módulo do sistema ERP e o processo de negociação da empresa.

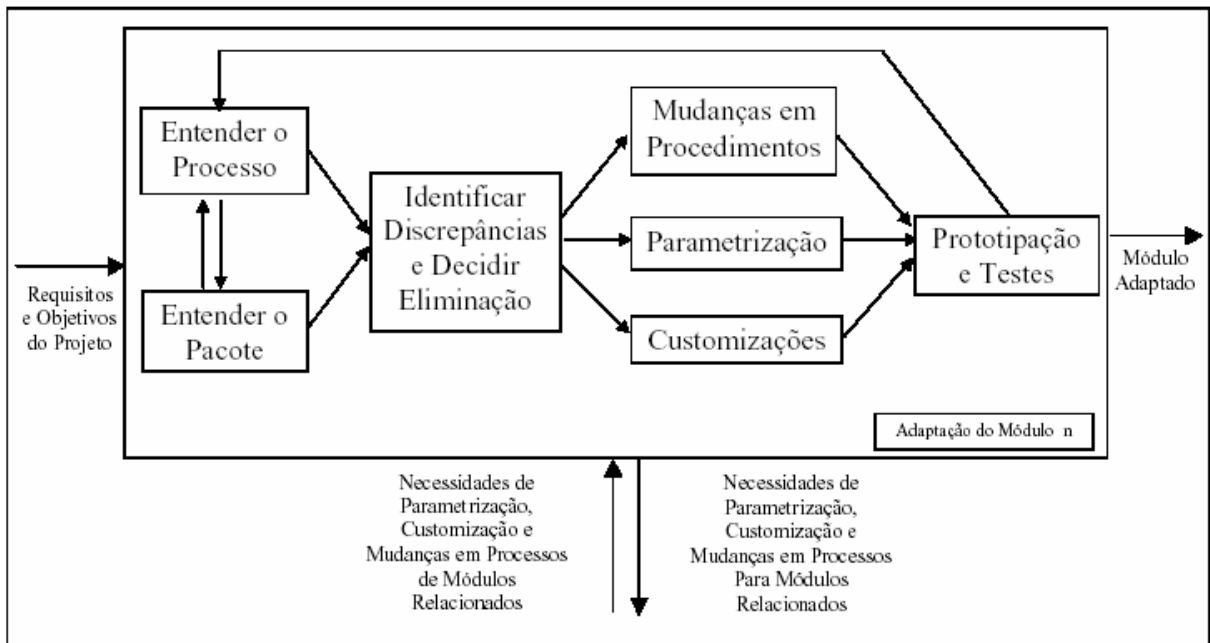


Figura 06 – Adaptação de um Módulo - de Fonte Souza (2000, p.45)

Em resumo, segundo vários autores, tais como Lozinsky (1996) e Bancroft et al (1998) o processo de implementação propriamente dito está dividido em quatro fases, conforme demonstrativo na figura 07.

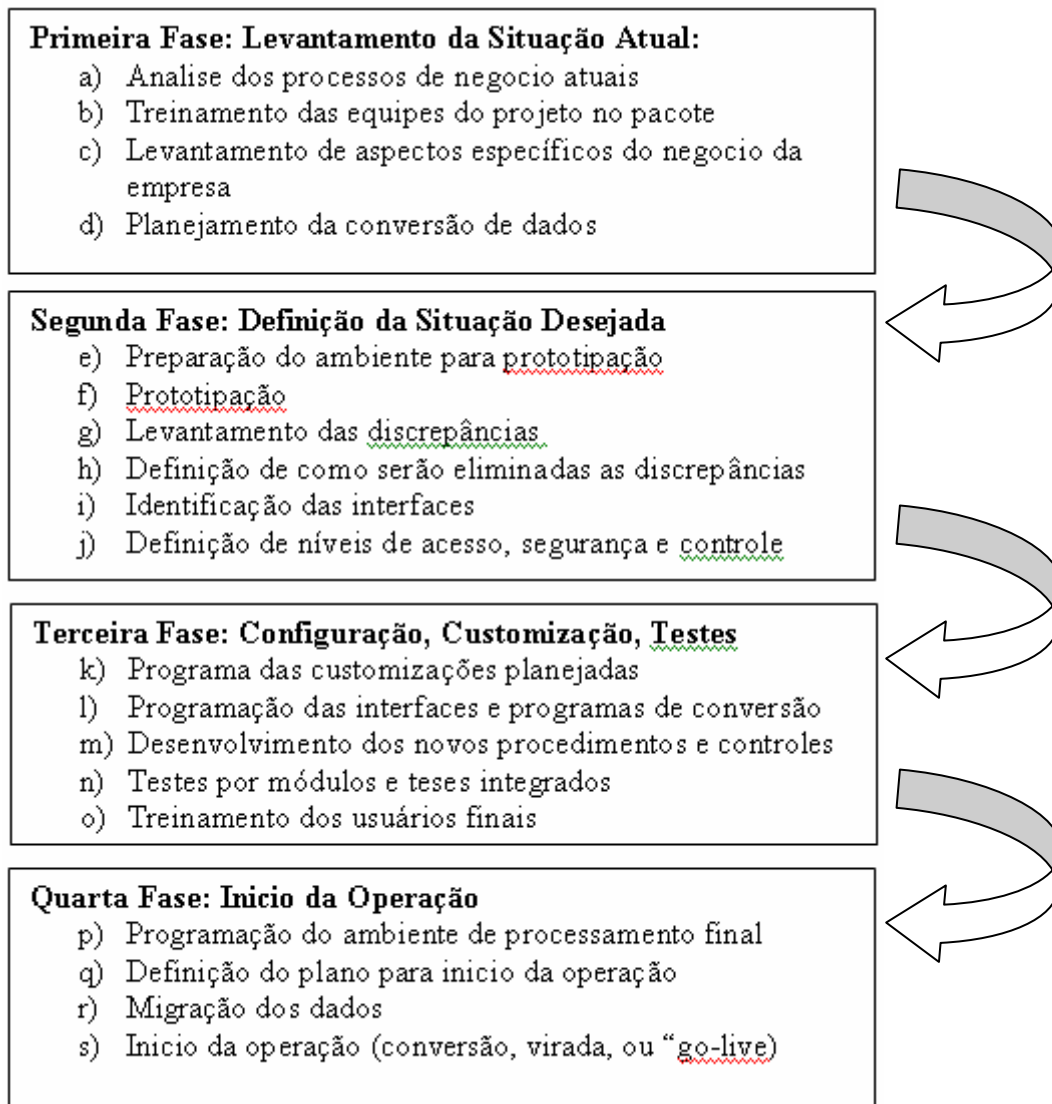


Figura 07 – Processo de Implementação – Fonte: Autor

**Utilização** – Concluído a etapa de implementação, a empresa começa a operar no dia a dia como o novo sistema ERP, ou seja, a empresa entra na etapa de utilização do sistema. Com a utilização a organização perceberá novas necessidades de adaptação requeridas pelo sistema. A medida que o sistema é utilizado, a empresa começa a vislumbrar novas possibilidades e alternativas de implantação de funcionalidade, servindo como retro-alimentação para aperfeiçoamento da etapa de implantação, como também servirá a adaptação de processos operacionais ao sistema. Deloitte apud Souza (2000, p.56) afirma que, de acordo com pesquisas realizada em 1998 em 64 processos de utilização do sistema, muitos benefícios obtidos pela empresa só foram percebidos, passado algum tempo do início das operações. Na realidade a etapa de implementação do ERP normalmente estará sempre presente no cotidiano das empresas, pois os sistemas estarão evoluindo, quer por surgimento de novas tecnologias disponibilizadas pelos fornecedores, ou por novas necessidades requeridas pelos negócios empresariais. O certo, é que tanto as organizações, como os fornecedores de ERP, estarão em

continuo aperfeiçoamento de seus produtos e processos. Porém, para Souza (2000, p.56), “este processo não é simples, pois cada atualização pode ter complexidade que varia desde a simples mudança de uma tela até mudanças drásticas na filosofia do pacote”. Dependendo do nível de customização empregado no sistema pela empresa, uma nova atualização de versão *up-grade*, pode acarretar, em termos de complexidade e custo, em uma nova implementação. Afirmo ainda o mesmo autor que, a necessidade de atualização constante e gerenciamento das versões de sistema ERP é uma das principais dificuldades da etapa de utilização destes sistemas.

### 3.3 Principais ERPs utilizados no Brasil

A utilização dos *softwares* integrados de gestão no Brasil pode ser dividida em dois grandes grupos: O primeiro, é representado pelas empresas de grande porte. Neste universo predomina os sistemas integrados de gestão desenvolvidos por fornecedores estrangeiros. Esse domínio pode ser explicado pelos seguintes fatores: *know how* conquistado pelos fornecedores em soluções deste tipo e por imposição da matriz estrangeira, as quais já têm implantados o sistema ERP, e buscam a integração de seus negócios na mesma base de informação. Entre os fornecedores internacionais e seus respectivos ERPs, os mais conhecidos são:

- SAP - (Systemanalyse and Programmentwicklung.)- Sistemas, Aplicações e Produtos para Processamento de Dados. Empresa fundada em 1972, de origem alemã, o seu sistema SAP R/3 é utilizado no mundo todo. Tem entre seus clientes: Air France, Audi, Bayer, BMW, Bosch, Burger King, Deutsche Bank, Heineken, Honda, KPMG, Lufthansa, MLP, Nestlé, Nokia, Osram, Pfizer, Siemens, Texaco Worldwide, Visteon, Wuerth, barnesandnoble.com, Westell Technology e Streamline.com, ect;
- Oracle – Oracle Corporation – Empresa de origem americana fundada em 1977. Em 2004 passou a ser a segunda fornecedora de softwares ERP no mercado mundial após adquirir a PeopleSoft e a J.D. Edwards , duas das mais conhecidas desenvolvedoras de sistemas ERP. Tem como cliente: Xerox, Alcoa, Carrefour, PepsiCo, MacDonald’s, Mastercard, et.

O segundo grupo é constituído das pequenas e médias empresas. Neste segmento, os fornecedores nacionais se destacam por apresentarem produtos com custos acessíveis a esse mercado, como também, a flexibilidade de adaptação às necessidades de seus clientes. Dentre os fornecedores nacionais, os mais representativos são:

- Datasul – Segundo o site oficial da empresa, a Datasul começou suas

atividades em abril de 1978, em Joinville SC. Começando a comercializar sistema ERP em 1989 com o Magnus, lançando posteriormente o Datasul EMS. Tem como clientes: Tintas Coral, Paramount Têxteis, Denso do Brasil, Grendene, SHV Gás, Conexel, etc.

- Microsiga – Empresa sediada em São Paulo, tem como clientes: Grupo Guarani, Rempel, Kodak, Aços Vic, Perflex, Expresso Araçatuba, etc.
- RM Sistemas – Fundada em 1986, a empresa está sediada em Minas Gerais e tem como clientes: Selesiamos, Michelin, Ipplast, Comfrio, Diler, etc.

Na figura 08 apresenta-se a participação mundial dos fornecedores de ERP.

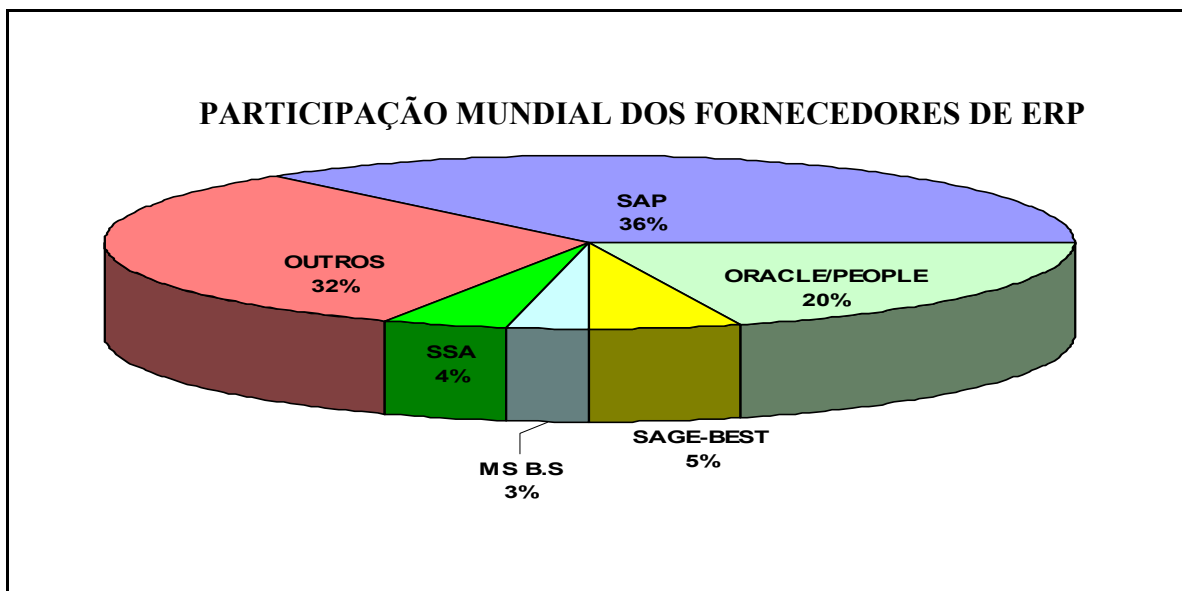


Figura 08 – Participação Mundial dos Fornecedores de ERP - Fonte: Revista Computerworld

A figura 09 apresenta a participação no mercado nacional dos fornecedores de softwares ERPs.

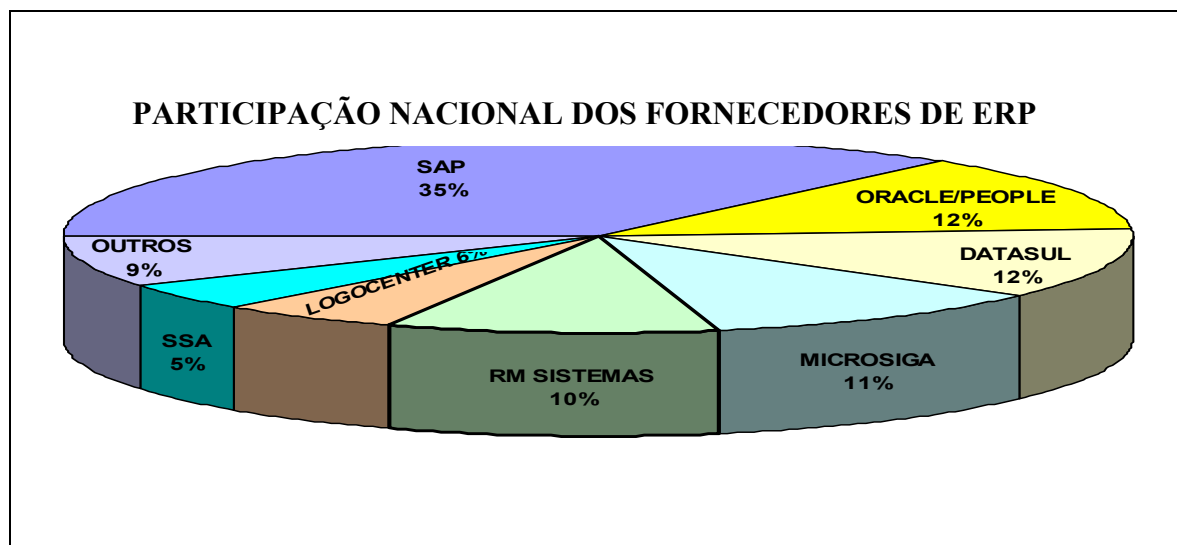


Figura 09 – Participação Nacional dos Fornecedores de ERP - Fonte: Revista Computerworld

### 3.4 Benefícios e dificuldades dos sistemas ERPs;

O maior benefício na utilização de um sistema ERP, está na capacidade que o mesmo tem para integrar toda a empresa, por meio de um banco de dados central. Para Davenport apud Galletto (2003, p.19) “o sistema ERP representa um sonho tornado realizado, porque provêm integração e um fluxo veloz de informação através da empresa”. Souza (2000, p.24) corrobora essa afirmação, quando cita “ entre todas as características dos sistemas ERP, a que mais se destacou foi a integração entre os seus módulos”. No quadro 02 apresenta-se um quadro resumo com os benefícios citados por vários autores:

AUTOR	BENEFÍCIOS
Davenport apud Galletto (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do tempo de ciclo;</li> <li>• Transações de informações mais rápidas, em entradas e saídas;</li> <li>• Administração financeira melhorada;</li> <li>• Preparação do terreno para o comércio eletrônico;</li> <li>• Conversão do conhecimento tácito dos processos em conhecimento explícito, pois processos chave, regras de decisão e estruturas de informação são bem entendidos e documentados no sistema.</li> </ul>
Correa, Gianesi e Caon apud Galletto (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibiliza a informação a tomada de decisões gerenciais;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecem os meios de integrar a organização com base de dados única;</li> <li>• Reduzem os esforços nas interfaces entre sistemas de informações diversos;</li> <li>• Permitem um melhor planejamento operacional;</li> <li>• Apóiam a empresa na melhoria de desempenho operacional</li> </ul>
Lozinsky apud Galleto (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuem o escopo da área de informática;</li> <li>• Disponibilizam Informações com acesso em tempo real;</li> <li>• Permitem atingir maior equilíbrio entre descentralização e controle.</li> </ul>
Souza (2000);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração do sistema;</li> <li>• Atualização tecnológica;</li> <li>• Redução dos custos de informática;</li> <li>• Disponibilização de informação de qualidade em tempo real para a tomada de decisão sobre toda a cadeia produtiva.</li> </ul>
Bancroft et al apud Souza (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração dos diferentes módulos;</li> <li>• Ampla cobertura funcional;</li> <li>• Disponibilização de “melhores praticas” para redesenho dos processos da empresa.</li> </ul>
SAP ( <a href="http://www.sap.com/brazil/solucoes/business-suite/erp/businessbenefits/index.epx">http://www.sap.com/brazil/solucoes/business-suite/erp/businessbenefits/index.epx</a> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor tomada de decisões –</li> <li>• Produtividade, eficiência e tempo de resposta melhores</li> <li>• Custos reduzidos graças a uma maior flexibilidade e adaptabilidade a mudanças empresariais</li> <li>• Risco reduzido de Implementação</li> <li>• Melhor administração financeira e governança corporativa</li> <li>• Gastos de TI otimizados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação dos funcionários e produtividade em alta</li> </ul>
--	--

Quadro 02 - Benefícios e dificuldades dos sistemas ERPs – Fonte: Autor

### 3.5 Sistemas BI (*Business Intelligence*)

A expressão BI (*business intelligence*) foi desenvolvida por uma consultoria da área de tecnologia da informação, denominada Gartner Group. Essa expressão pode ser traduzida como inteligência empresarial ou inteligência de negócios, a qual corresponde a um grupo de metodologias de gestão, implementadas com a utilização de ferramentas de *software*, com o objetivo de proporcionar ganhos nos processos decisórios gerenciais e da alta administração nas empresas. Seu suporte está na capacidade analítica desses *softwares* em extrair, armazenar, analisar e transformar grandes volumes de dados em conhecimento, reunindo em um só lugar, de forma tempestiva e consistente, todas as informações necessárias à tomada de decisão, possibilitando a geração de vantagens competitivas.

Por BI (*Business Intelligence*) entende-se a capacidade de cruzar, analisar e gerenciar dados e de como isso pode ser usado em favor do crescimento do negócio. Os dados obtidos pelo BI são os instrumentos utilizados pelo BPM (*Business Performance Management*) para aumentar o controle sobre as operações, transparência, e eficácia nas decisões táticas e operacionais (IDG NOW , 2005)

O grande impulsionador para o surgimento e crescimento destes sistemas foi a deficiência dos sistema ERP em gerar as informações necessárias para os gestores das organizações.

o BI ganhou força quando os executivos já estavam “escaldados” com tantas promessas. “Imagine a percepção do executivo naquele momento - prometeram milagres com o ERP e nada aconteceu, a bolha da internet estourou e os investimentos em CRM não turbinaram as vendas”, relembra. Bolieiro acredita que foi nesse ponto que surgiu a necessidade de um ambiente de BI, que se for bem estruturado, consegue oferecer diferenciais estratégicos para a empresa, à medida que apresenta indicadores de cada gestão e modelo de negócios, de forma individualizada (OLIVEIRA, 2006, Ed.449)

Esses sistemas prometem suprir as necessidades dos administradores em acessar informações analíticas, fazer projeções, planejar e monitorar o desempenho corporativo e a

implementação e execução da estratégia em único ambiente. Essa funcionalidade está sendo fortemente absorvida pelas grandes empresas no mundo. E que no Brasil vem crescendo a cada dia. Como principais fornecedores, pode-se citar: Business Objects, Cognos, Hyperion, Microsoft, Siebel e Sybase, etc. Por outro lado as empresas fornecedoras de ERPs despertaram para essas necessidades do mercado, e algumas já estão buscando agregar a solução de BI o seus portfólios, é o caso da Datasul que lançou o seu BI, porém, numa plataforma independente, que pode ser utilizado através de seu ou de outro ERP. Tem como um de seus componentes o Datasul palnning, uma solução para o planejamento econômico e financeiro como o orçamento empresarial.

#### **4. MODELO DE IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO NO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

O modelo proposto foi desenvolvido tendo como base o Sistema Inteq, o qual representa o sistema integrado de gestão da empresa onde foi realizada a pesquisa.

O processo para o desenvolvimento do modelo de implantação do orçamento empresarial no sistema ERP, está relacionado à preparação do sistema para essa funcionalidade. Como citado anteriormente, essa adaptação pode ser realizada por meio de dois procedimentos: Parametrização e Customização. Antes de se partir para a customização, faz-se necessário esgotar todas as possibilidades, oferecidas pela estrutura do sistema atual, para satisfazer essa implementação. Assim, utilizando-se como parâmetro o sistema ERP do estudo de caso, deve-se compreender os conceitos básicos de sua constituição, para então elaborar os procedimentos necessários tanto de parametrização, como de customização. Logo, o modelo proposto está alicerçado em três pontos:

- conhecer o sistema;
- parametrizar o sistema;
- customizar o sistema.

##### **4.1 Conhecendo o sistema**

O sistema Inteq foi desenvolvido pela empresa Inteq Systems, localizada no estado do Ceará, mas, de atuação nacional, tem como principais clientes: CD Max Comercial Ltda, Sucos do Brasil S/A, Industria Farmacêutica Ltda, ET & M Refeições Coletivas Ltda, Sangati Berga S/A, Wolbem do Brasil, Troller Veículos Especiais S.A., Comércio e Beneficiamento de Artefatos de Papel Ltda, Serlares, etc.

O sistema Inteq está estruturado em cima de quatro pontos: Admin - o administrador do sistema; Cadastro - o gerenciador de cadastro; Operações - o módulo de operações; e, Consultas - o gerador de consultas, conforme figura 10.

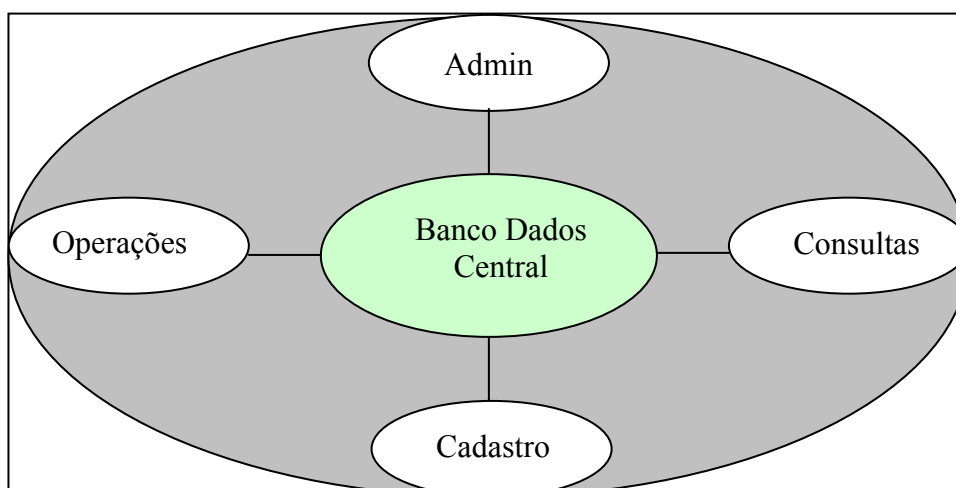


Figura 10 – Estrutura do Sistema Inteq - Fonte: Autor

#### 4.1.1 O Admin – Administrador do sistema

Este componente representa a configuração geral do sistema. No administrador do sistema é definida toda a infra-estrutura de funcionamento do *software*, ou seja, a configuração do gerenciador de cadastro, do módulo de operações e do gerador de consultas. O administrador do sistema bem configurado garante à empresa agilidade, qualidade e segurança.

A funcionalidade do Admin está dividida em duas partes: Uma apresenta a infra-estrutura da árvore de classes e a outra apresenta as sub-guias de configuração das classes.

De acordo como o manual do administrador do sistema (2005, p.9), a árvore de classe possui uma estrutura rígida de hierarquia e hereditariedade; Por este motivo são utilizados os termos classe-mãe e classe filha. Na árvore de classes, a hierarquia é caracterizada pela ordenação e subordinação de poderes das classes, representadas pela existência de vários níveis de classes. Essa árvore corresponde a representação gráfica da graduação de poder dos vários níveis em que as classes estão posicionadas, conforme indicado na figura 11.

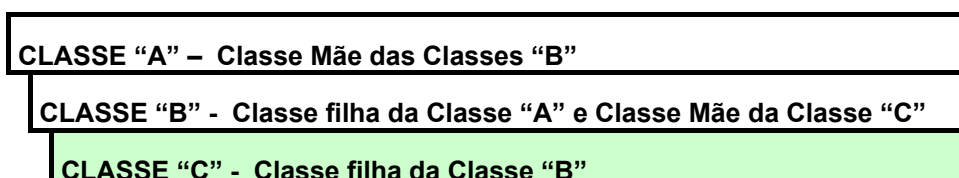


Figura 11 – Hierarquia de ordenação e Subordinação das Classes do Sistema – Fonte:Autor

A infra-estrutura da árvore de classe por sua vez está dividida em dois grandes

grupos: Bases de dados e os Complementares. Na classe base de dados estão as sub-classes: auxiliares, cadastros e movimentação. Enquanto que na classe complementares está a sub-classe consulta. A figura 12 demonstra a representação gráfica da infra-estrutura de classes do admin. – Administrador do sistema.

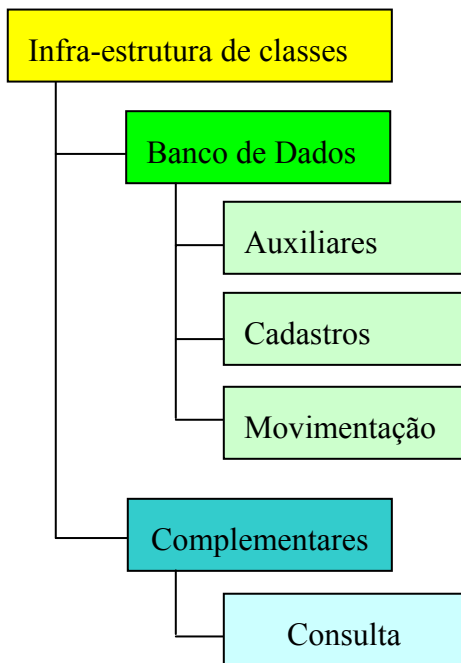


Figura 12 – Infra-estrutura de Classes do Sistema – Fonte: autor

Na estrutura de classe Auxiliares estão a árvore das etapas e as etapas de recursos. Nesta classe encontram-se as tabelas auxiliares à configuração do sistema.

Na estrutura de classe Cadastro está a definição hierárquica de todo o cadastro do sistema, sendo dividido em:

- **entidades** – corresponde aos locais, pessoas e plano de contas. Os locais são classificados em disponíveis (caixa, conta corrente, aplicação etc) e núcleos (centros de custo e depósitos). As pessoas são classificadas em clientes, fornecedores, funcionários, usuários do sistema etc. E o plano de contas representa o plano de contas contábil a ser cadastrado pela organização;
- **recursos** – referem-se a todos os recursos necessários para a realização das operações da empresa. Esses recursos, por sua vez, são classificados em: produtos, materiais, despesas, investimento, etc;

- **tabelas** – corresponde a classificação de todas as tabelas indispensáveis para o funcionamento do sistema. Tais como: auxiliar de consultas, auxiliar de pessoas, auxiliar fiscal, auxiliar de operações, auxiliar de produção, auxiliar de recursos, auxiliar de RH, auxiliar de moedas e índices, etc.

Nas estrutura de classe de movimentação estão todas as transações possíveis a serem desenvolvidas pela empresa. Essa classificação está dividida em : contábeis, operações, planejamento e controle da produção e recursos humanos. Na classe contábeis está a classificação de todos os lançamentos contábeis a serem realizados por conta das operações. Na classe de operações está a mais importante classificação do sistema. Com base nesta definição, o sistema realizará as transações definidas nas sub-guias de configuração das classes. Normalmente essa classe está dividida nas seguintes sub-classes: operações financeiras, pedidos e provisões, requisição e solicitações. A principal classe dentre as citadas é a de pedidos e provisões, pois a maior parte da alimentação do sistema é originaria dos pedidos e provisões, e para o entendimento de como funciona o sistema e como ele pode ser adaptado para recepcionar o orçamento, faz-se necessário uma abordagem mais detalhada dessa classe.

A classe de pedidos e provisões corresponde a classificação de todos os pedidos de entrada e saída da organização. Os quais, por sua vez, podem ser classificados de acordo com a natureza das transações possíveis de serem realizadas pela atividade da empresa. Levando em consideração a estrutura da empresa do estudo de caso, essa classificação está assim distribuída:

a) Pedidos de venda

- venda de produção própria;
- venda de mercadoria adquirida de terceiros;
- venda de serviço;
- venda de Imobilizado.

b) Pedidos de provisão de receita

- provisão de receita financeira;
- provisão de receita outras.

c) Pedidos de compra

- compras para industrialização;
- compras para revenda;
- compras para imobilizado;

- compras para consumo.
- d) Pedidos de provisão de despesa
- provisão de despesas encargos;
  - provisão de despesa fiscais;
  - provisão de despesa financeira;
  - provisão de despesa outras.

#### 4.1.2 Cadastro – gerenciador de cadastro

O gerenciador de cadastro corresponde a um único ambiente onde são cadastrados todos os itens necessários a utilização do sistema. Esses itens são cadastrados através de uma única interface, distinguindo sua natureza por meio de sua classe, a qual é determinada na estrutura do cadastro no administrador do sistema. Esse cadastro é utilizado por todos os módulos, evitando a duplicidade de informações. O cadastro está dividido de acordo com sua estrutura de classe da seguinte forma:

- a) **entidades** – são todos os locais e pessoas com quem a empresa se relaciona. **Os locais** representam os itens onde são armazenados os recursos financeiros, os materiais, os produtos, os ativos fixos e onde são agrupadas as receitas e despesas. Esses locais podem ser um disponível, um almoxarifado, um centro de custo, etc. Exemplo: caixa, conta corrente, almoxarifado, depósito, etc. **As pessoas** são aquelas físicas ou jurídicas que tem relação de direito ou obrigação com a empresa. Possuem relacionamentos financeiros, comerciais, empregatício, etc. Exemplo: cliente, fornecedor, funcionário, usuário do sistema, etc;
- b) **plano de contas** – representa o plano de contas contábil a ser utilizado pela empresa, de acordo com suas necessidades;
- c) **recursos** – são utilizados para controlar físico e financeiramente os gastos e rendas da empresa. Identifica o que está sendo gasto e o que está gerando renda na empresa. São os matérias, produtos, serviços, despesas, receitas, impostos, encargos, imobilizados, etc;
- d) **tabelas** – são todas as tabelas utilizadas pelo sistema. Essas tabelas são utilizadas para preenchimento de campos, em registros existentes em todas as classes de cadastro. O sistema pré-definido cinco subclasses de tabelas:
- auxiliar de operações – agrupa as tabelas utilizadas para as movimentações de operações, tais como: tabelas fiscais, feriados bancários, classificação fiscal,



tipos de fretes, etc;

- auxiliar de pessoas – agrupa todas as tabelas utilizadas para o auxílio no preenchimento dos cadastros de locais e pessoas. Exemplo: comportamento fiscal, nacionalidade, estado civil, etc;
- auxiliar de produção – agrupa as tabelas utilizadas para o auxílio no preenchimento dos cadastros e movimentações relacionadas ao planejamento e controle da produção. Tais como: grupos de ferramentas, processos, grupo de pessoas, preparações, etc;
- auxiliar de recursos humanos – agrupa as tabelas utilizadas para o auxílio no preenchimento dos cadastros e movimentações relacionados a folha de pagamento. Exemplo: cargos, mão-de-obra direta, causas de rescisão, tipo de admissão, turmas de pessoas, etc.

As figuras 13 a 15 são ilustrações das telas dos cadastros de alguns itens citados acima:

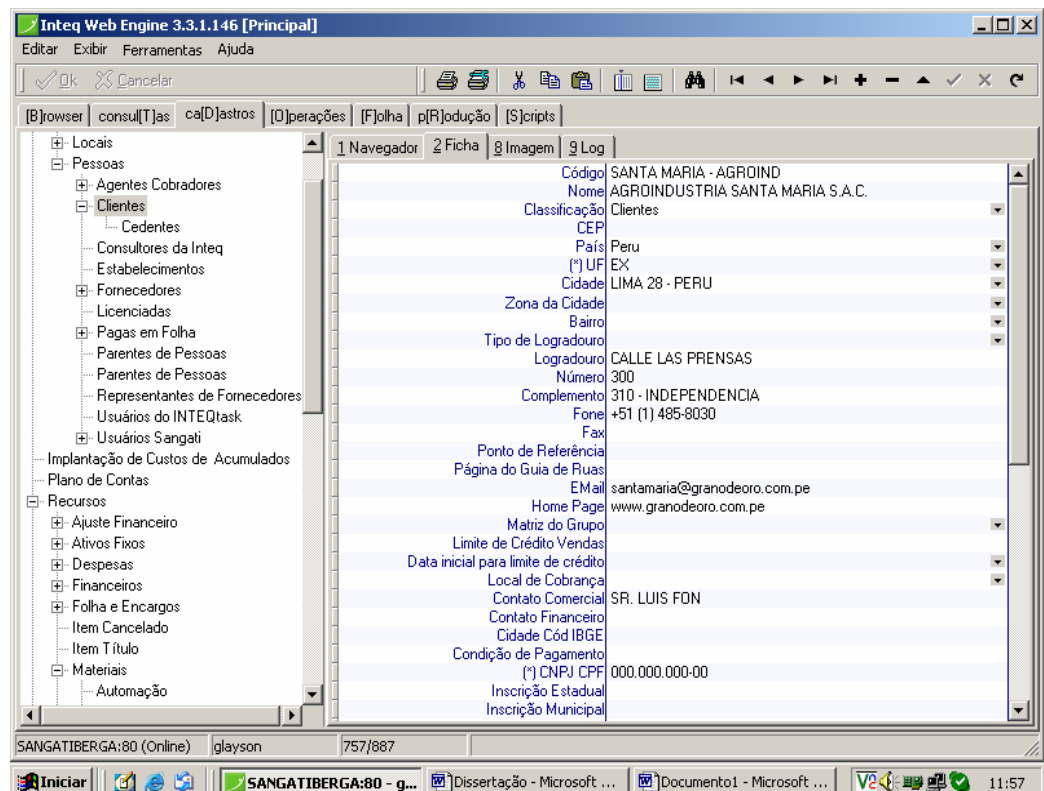


Figura 13 - Tela de Cadastro de Cliente – Fonte: Sistema Inteq

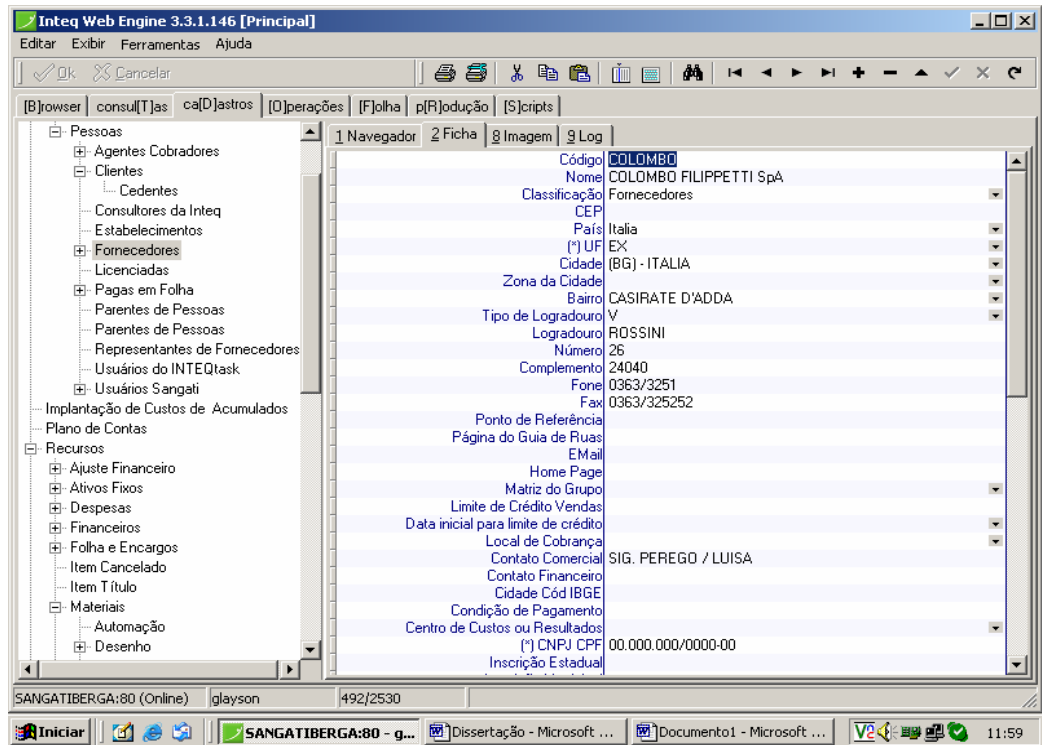


Figura 14 – Tela de Cadastro de Fornecedor- Fonte: Sistema Inteq

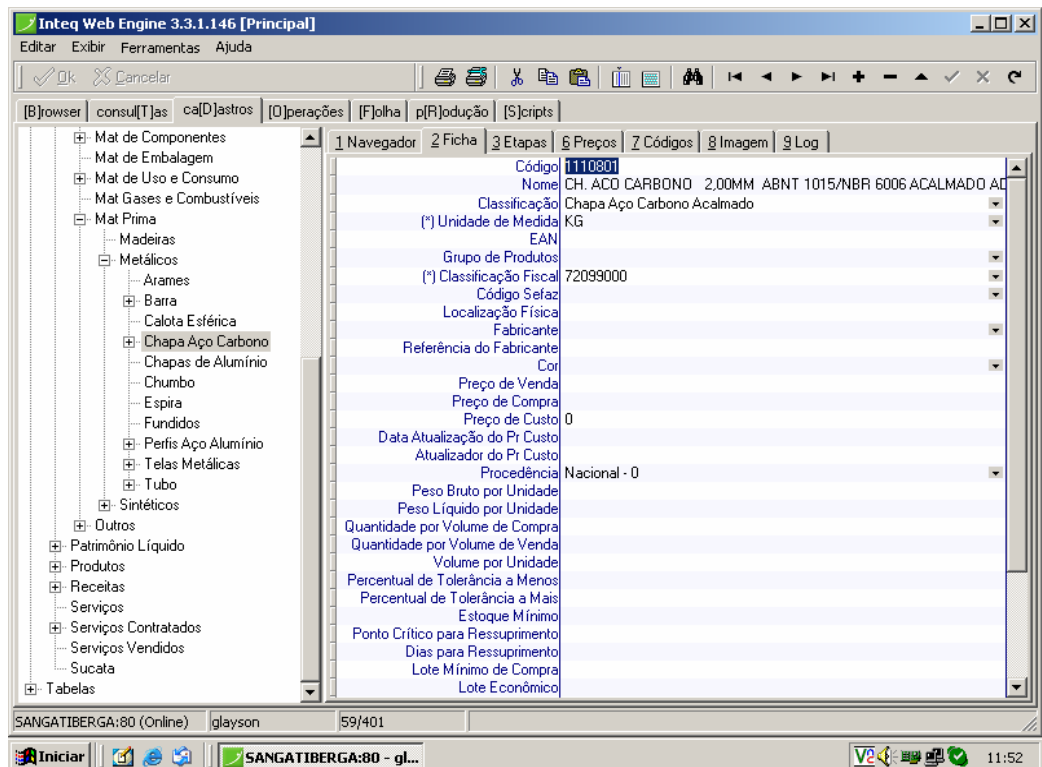


Figura 15 - Tela de Cadastro de Recursos – Fonte: Sistema Inteq

#### 4.1.3 Operações – módulo de operações

Neste serão introduzidas no sistema as transações realizadas pela empresa, representando na realidade os *inputs* (entradas de dados), tais como os pedidos de vendas, os pedidos de compras, os pedidos de despesas, os pagamentos, os recebimentos, as requisições, etc. Ou seja, a realização dos processos necessários para a existência da empresa. Nas figuras 16 e 17 são apresentadas as telas dos pedidos de venda e compra do sistema.

**Inteq Web Engine 3.3.1.146 [Principal]**

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

**Itens**

Classificação	Ordem	Recurso	Quantidade	Unitário	Item	IPI	Total	ICMS	PIS	COFINS
Título do Item	01.	Título				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V ProdPróp p Consum	01.01	SBR-SP40-	1	25.250,00	58.832,50	0,00	58.832,50	0,00	0,00	0,00
Título do Item	01.01.0	Título				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Título do Item	01.01.0.0	Título				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
						58.832,50	0,00	58.832,50	0,00	0,00

Item de Título para descrição de NF de Venda UM SEM CLASS

**Informações complementares do Pedido ou Provisão**

Chave de Criação 4403561  
 Local de Escrituração matriz  
 Pessoa LAS MERCEDES  
 Local de Entrega  
 Emissão 19/12/2005  
 Transportador  
 Tipo de Frete  
 Moeda DOLAR  
 Tabela de Cotação  
 Cotação 2.33

Figura 16 - Tela de Pedidos de Venda – Fonte: Sistema Inteq

**Inteq Web Engine 3.3.1.146 [Principal]**

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

**Itens**

Classificação	Recurso	Quantidade	Unitário	Item	IPI	Total	II	Créd Déb IPI	ICMS	PIS	COFINS
C p Industrializ	4390104	4	299,8008	3.752,41	112,40	7.858,74	690,20	112,40	1.335,99	113,93	524,75
C p Industrializ	4390213	21	299,8608	19.704,12	481,19	33.641,96	2.954,63	481,19	5.719,13	487,70	2.246,39
						23.456,53	593,59	41.500,70	3.644,83	593,59	7.055,12
						601,63	2.771,14				

MOTIVIBRADOR TIPO MVSI 15/1410 S90 0,9KW/1,05KW (TORQUE 0,56NM/0,4NM) ITALVIBRAS PC 85015290

**Informações complementares do Pedido ou Provisão**

Chave de Criação 3658421  
 Local de Escrituração matriz  
 Pessoa ITALVIBRAS  
 Local de Entrega  
 Emissão 02/06/2005  
 Transportador  
 Tipo de Frete  
 Moeda EURO  
 Tabela de Cotação  
 Cotação 3,12909

Figura 17 - Tela de Pedidos de Compra – Fonte: Sistema Inteq

#### 4.1.4 Consultas – gerador de consultas

O gerador de consultas o sistema fornece aos seus usuários as informações desejadas e necessárias ao bom funcionamento da organização. Corresponde aos *outputs* (saídas de informações), ou seja, as informações resultantes das operações realizadas pelos membros da empresa. Normalmente nos sistemas ERP existe uma infinidade de relatórios disponíveis para o uso das empresas, cabendo aos seus gestores e usuários a definição e adaptação dos relatórios a serem utilizados. Nas figuras 18 e 19, apresentam-se exemplos de relatórios (*outputs*) do sistema.

<b>Cont Contábil - Balancete por Contas Sintético com D/C</b>						
glayson / TSAN						
Classe Lançamento :		Classe Centro de Custo :	Código Centro de Custo :	Data Inicial : 31/07/2005	Data Final : 31/07/2005	Inclui Centro de Cus
: n		Conta Inicial :	Conta Final :	Filtro de Contas : ...		
Conta	Descrição	CCusto / Res	Saldo Inicial	Débitos	Créditos	Saldo Final
1	ATIVO		17.976.300,11	2.697.408,55	3.755.119,67	16.918.588,99
11	ATIVO CIRCULANTE		11.966.855,17	2.697.408,55	3.701.730,43	10.962.533,29
111	DISPONIBILIDADE		94.942,76	0,00	0,00	94.942,76
11101	CAIXA GERAL		1.300,00	0,00	0,00	1.300,00
11102	BANCOS CONTA MOVIMENTO		93.642,76	0,00	0,00	93.642,76
112	DUPLICATAS A RECEBER		2.331.880,73	33.781,95	6.577,40	2.359.085,28
11201	CLIENTES		2.331.880,73	33.781,95	6.577,40	2.359.085,28
113	OUTROS CREDITOS		2.620.624,07	4.704,40	14.023,90	2.611.304,57
11301	CREDITOS FISCAIS E TRIBUTARIOS		2.484.938,13	4.704,40	14.023,90	2.475.618,63
11302	ADIANTEMENTOS P/VALENTES		34.836,20	0,00	0,00	34.836,20
11303	VALORES A RECEBER		82.275,88	0,00	0,00	82.275,88
11304	CREDITOS DE PROCESSOS deposito juiz o		18.573,86	0,00	0,00	18.573,86
114	ESTOQUE		6.670.906,22	2.658.639,01	3.677.985,62	5.651.559,61

Figura 18 - Tela de Relatório Balancete por Contas Sintética com D/C – Fonte: Sistema Inteq

<b>Últimas Compras por Recurso</b>									
glayson / TSAN									
Classe Recurso :		Código Recurso : 1110133		Código Núcleo :		Qde Últimas Compras : 5			
Dt. Atend.	Dt. Pedido	Qde	Vlr Unitário	Aliq IPI	Vlr Total	Pz Médio	Chave	Fornecedor	
<b>Materiais.Mat Prima.Metálicos.Chapa Aço Carbono.Chapa Aço Carbono ASTM A570</b>									
<b>1110133 - CH. ACO CARBONO 1,21MM ASTM A 570 LF - KG</b>									
18/03/2005	28/02/2005	438,000	3,20	5,00	1.471,68	30	3.573.059 /	PRES DO RIO / (11) 4225-9735 / (11) 422	
							3.573.061	9797 / SP / SR. JAIME	
								Observações: DIM. 1,5 X 3,0M - 10 CHAF	
20/06/2005	01/06/2005	542,000	2,78	5,00	1.582,10	15	3.743.175 /	PRES DO RIO / (11) 4225-9735 / (11) 422	
							3.743.179	9797 / SP / SR. JAIME	
								Observações: DIM. 1,5 X 3,0M - 10 CHAF	
02/12/2005	30/11/2005	100,000	2,44	5,00	244,00	7	4.167.309 /	ACO CEARENSE COM / 85 2881333 /	
							4.167.311	2815609 / 2812971 / CE / SR.HAROLDO	
								Observações: DIM. 3 X 1,20M - 03 CHAF	
18/01/2006	14/12/2005	130,000	2,38	5,00	324,87	23	4.216.113 /	PRES DO RIO / (11) 4225-9735 / (11) 422	
							4.216.115	9797 / SP / SR. JAIME	
								Observações: DIM. 1,5 X 3,0M - 03 CHAF	
02/03/2006	09/02/2006	131,000	2,37	5,00	325,99	20	4.288.956 /	PRES DO RIO / (11) 4225-9735 / (11) 422	
							4.290.167	9797 / SP / SR. JAIME	
								Observações: DIM. 1,50 X 3,0M - 03 CHAF	

Figura 19 - Tela de Relatório Últimas Compras por Recursos – Fonte: Sistema Inteq

## 4.2 Parametrizando o sistema

Neste momento, começa a adaptação do sistema para a recepção da funcionalidade do orçamento. Para Souza (2000, p.17) “ A adaptação é o processo por meio do qual o sistema ERP é preparado para ser utilizado em uma determinada empresa”. Segundo Lucas apud Souza (2000, p.17) “é improvável que um pacote vá atender exatamente aos requisitos da empresa, o que gera discrepâncias entre os dois [pacote e a empresa]”. O processo de parametrização é o mais indicado para toda e qualquer adaptação, pois esta é menos onerosa e problemática para a empresa. Na parametrização normalmente os ajustes são realizados diretamente pelo administrador do sistema, utilizando-se das possibilidades pré-existentes do mesmo. Segundo Souza, (2000, p.17) “ A parametrização é o processo de adaptação de um sistema ERP por meio da definição dos valores de parâmetros já disponibilizados pelo próprio sistema”. De acordo com o mesmo autor (2000, p.17) “os parâmetros são variáveis internas que determinam, de acordo com o seu valor, o comportamento do sistema”.

No modelo proposto, a parametrização está dirigida à criação, pelo administrador, de classes, clientes e fornecedores para a recepção do orçamento, como também suas respectivas configurações. Neste modelo, pode ser citado como parametrização, as criações das classes, criação das pessoas cliente orçamento e fornecedor orçamento, verificação do cadastro do produto, etc.

## 4.3 Customizando o sistema

Esgotadas todas as adaptações possíveis do sistema com as parametrizações, começa então a fase de adaptação por meio das customizações. Neste momento são solicitadas, ao fornecedor do sistema, pequenos ajustes no *script* do sistema, afim de que as operações, referente ao orçamento empresarial, possam ser reconhecidas pelo sistema, e realizar o tratamento adequado. Conforme Souza (2000, p.18) “A customização é a modificação de um sistema ERP, para que este possa se adaptar a uma determinada situação empresarial, impossível de ser reproduzida por parâmetros pré-existentes. Este tipo de adaptação deve ser evitado ao máximo possível, pois seu custo de manutenção pode ser um problema no futuro. Assim, recomenda-se o uso de customização em processos simples que não venha a gerar problemas com as atualizações *up-grades* do sistema.

No modelo proposto a customização está voltada basicamente para a criação de relatório de geração e acompanhamento do orçamento, com pequenos ajustes de configurações para o tratamento das classes criadas na parametrização.

## 4.4 Modelo de incorporação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão

### – Inteq

O modelo proposto de implantação do orçamento empresarial no sistema ERP está orientado pela estrutura do orçamento global apresentado na figura 03, e pelo modelo de orçamento empresarial apresentado no apêndice A. Assim, o modelo está dividido nos seguintes módulos: Modelo do orçamento de vendas; Modelo do orçamento de produção; Modelo do orçamento de estoque; Modelo do orçamento de despesa operacional; Modelo do orçamento de investimento e Modelo do orçamento de desempenho.

Em cada modelo são apresentados passos para a sua implantação, indicando as adaptações necessárias, considerando os conceitos vistos anteriormente de parametrização e customização.

#### 4.4.1 Modelo do orçamento de vendas

O modelo de implantação do orçamento de vendas no do sistema integrado de gestão, está constituído pelos seguintes passos:

**1º Passo:** criação das classes de orçamento para as movimentações decorrentes do orçamento de vendas. O objetivo dessas classes é a identificação pelo sistema das movimentações originárias do orçamento de vendas, distinguindo-as das demais movimentações reais de venda existentes na empresa. Conforme demonstrado na figura 11, o sistema apresenta uma infra-estrutura de classes. Entre as classes apresentadas na figura, está a Classe de movimentação. Dentro da classe de movimentação, existem vários grupos de subclasses, entre elas estão os grupos onde serão criadas as subclasses para a recepção do orçamento. O primeiro é o grupo de movimentações contábeis, que por sua vez apresenta a subclasse de lançamento contábil. Dentro dessa subclasse foi criada a subclasse de lançamento contábil de orçamento, denominada de LC Orçamento. O segundo grupo é o de operações, que por sua vez apresenta, entre suas subclasses, as operações financeiras e as operações de pedido e provisões. Dentro das operações financeiras, existe a subclasse de títulos, onde foi criada a subclasse de título de recebimento de orçamento, denominada de Tit Rec Orçamento. Nas operações de pedidos e provisões há a subclasse de rendas, dentro desta existe a subclasse saída, onde foi criada a subclasse para os pedidos de venda do orçamento, denominada de Vendas Orçamento. Dentro desta subclasse foram criadas as subclasses representativas de todos os pedidos de venda do orçamento. Na figura 20, apresenta-se a ilustração da estrutura de classe da movimentação e as subclasses criadas para a movimentação do orçamento.

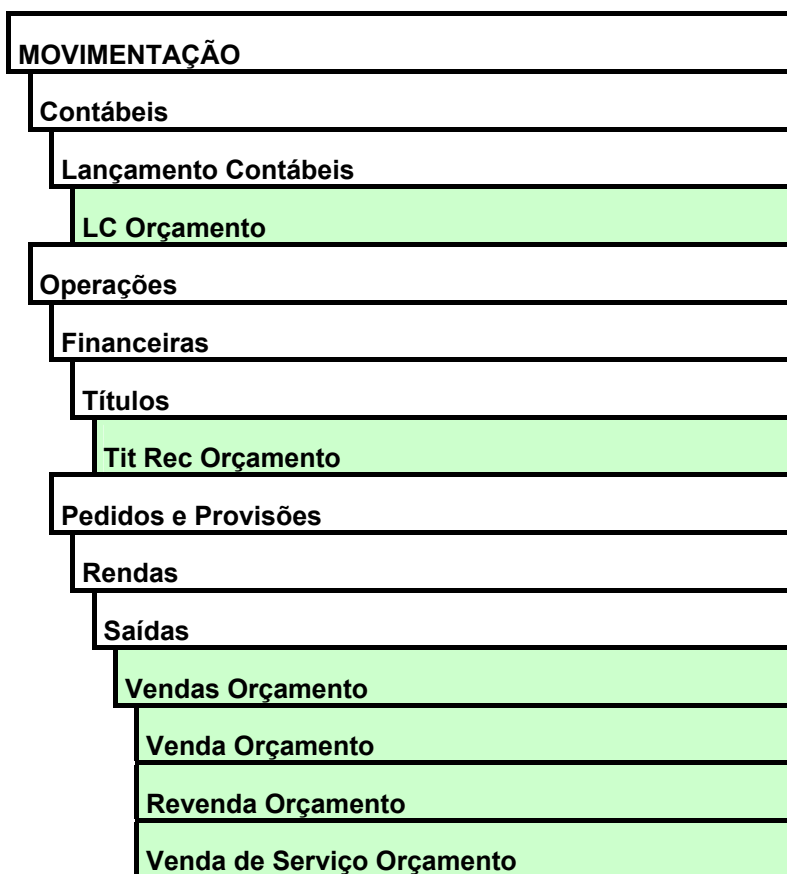


Figura 20 – Estrutura de classes da Movimentação – Fonte: Auto

O processo de criação das subclasses se faz por meio da parametrização pelo administrador do sistema, não havendo assim, nesse momento, a necessidade de intervenção do fornecedor do sistema. Conforme o manual do administrador do sistema (2006, pg 13), para a criação de uma nova subclasse, basta entrar na guia admin e clicar com o botão direito do mouse na subclasse imediatamente superior à subclasse a ser criada. Neste momento, o sistema abre uma janela com varias opções, entre elas está a opção de inserir, a qual é utilizada para a inserção de uma nova subclasse. Após a sua criação, a mesma poderá ser renomeada de acordo com as necessidades do administrador. As subclasses de pedidos e provisões de vendas, criadas para o orçamento, precisam ser devidamente configuradas pelo administrador do sistema, afim de que, o sistema realize na confecção dos pedidos de venda do orçamento: a emissão dos títulos a receber com a subclasse de Tit Rec Orçamento, como também a sua contabilização com a classe LC Orçamento. A configuração do título do pedido do orçamento se faz na guia propriedades, enquanto a configuração do lançamento contábil se faz na guia *script* contábil. Conforme já mencionado, o objetivo dessa configuração é a identificação pelo sistema dos títulos a receber e dos lançamentos contábeis representativos do orçamento de vendas, separando-os dos demais títulos e lançamentos dos pedidos de venda

reais da movimentação da empresa. A vantagem, de se criar uma classe de lançamento contábil, está na possibilidade de se utilizar o plano de contas atual da empresa, permitindo o acompanhamento, entre o real e o orçamento, das mesmas contas contábeis, através dos relatórios de desempenho a serem customizados para esse fim..

**2º Passo:** criação da pessoa do cliente orçamento, a qual será utilizada para a confecção do pedido. O objetivo da criação desse cliente é substituir todos os clientes possíveis na realização do orçamento, uma vez que, é muito complicado definir previamente os clientes do *mix* de venda. Outro ponto importante a ser observado, na introdução do *mix* de venda do orçamento no sistema ERP, é a identificação da localização do cliente, pois esta definirá o preço e a carga tributária do *mix* de venda. A nível de cliente, esse controle é realizado através do seu cadastro, onde o endereço determinará a localização, definindo a carga tributária e conseqüentemente o preço de lista a ser utilizado. Neste caso há a necessidade da criação dos seguintes clientes: cliente estadual orçamento; cliente interestadual orçamento; cliente internacional orçamento. Esse passo, como pode ser observado, requer apenas uma adaptação do cliente a ser realizado através de parametrização.

**3º Passo:** verificação do cadastro do produto. Verificar se o produto pertencente ao *mix* do orçamento de vendas está devidamente cadastrado, apresentando no mínimo as informações necessárias à elaboração do orçamento (classificação fiscal, preço de lista, estoque mínimo). Este passo, também se refere a parâmetros a serem verificados, para o perfeito funcionamento do modelo.

**4º Passo:** inclusão do *mix* do orçamento de vendas no ERP. Criadas as classes, e os clientes do orçamento, neste momento o *mix* do orçamento de venda deverá ser introduzido no sistema integrado de gestão, da mesma forma que é alimentado as venda reais, ou seja, por meio de um pedido de venda, utilizando as classes de orçamentos criadas para esse fim, e os respectivos clientes. Na tabela 20, apresenta-se um exemplo do pedido de venda para o *mix* de venda dentro do Estado, representado pela expressão:



Tabela 20 – Mix de Venda Dentro do Estado Pedido de venda

Cliente: Cliente Estadual Orçamento

Classe do Pedido	Produto	Qde.	Valor		ICMS		PIS		COFINS	
			Unitário	Total	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Venda Orçamento	1	Q1	P1	Q1 x P1	Z1	Q1 x P1 x Z1	Y1	Q1 x P1 x Y1	W1	Q1 x P1 x W1
Venda Orçamento	2	Q2	P2	Q2 x P2	Z2	Q2 x P2 x Z2	Y2	Q2 x P2 x Y2	W2	Q2 x P2 x W2
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	<b>K</b>	<b>Qk</b>	<b>Pk</b>	<b>Qk x Pk</b>	<b>Zk</b>	<b>Qk x Pk x Za</b>	<b>Ya</b>	<b>Qk x Pk x Yk</b>	<b>Wa</b>	<b>Qk x Pk x Wk</b>
<b>Total</b>				<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q_i P_i$		<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q_i P_i Z_i$		<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q_i P_i Y_i$		<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q_i P_i W_i$

Fonte: Autor

Onde:

k = produtos, com os respectivos destinos:

Mercado Estadual: L = 1,2,...,l

0 <= l <= k

Qi = Quantidade do produto i, venda dentro do Estado, i = 1,2,...,k;

Pi = Valor unitário do produto i (preço de i), venda dentro do Estado, i = 1,2,...,k;

Zi = Alíquota do Icms do produto i, para as operações de venda dentro do Estado, i = 1,2,...,k;

Yi = Alíquota do Pis do produto i, i = 1,2,...,k;

Wi = Alíquota da Cofins do produto i, i = 1,2,...,k.

Na tabela 21 , apresenta-se um exemplo do pedido de venda para o mix de venda Interestadual.

Tabela 21 – Mix de Venda Interestadual

Pedido de venda

Cliente: Cliente Interestadual Orçamento

Classe do Pedido	Produto	Qde.	Valor		ICMS		PIS		COFINS	
			Unitário	Total	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Venda Orçamento	1	Q'1	P'1	Q'1 x P'1	Z'1	Q'1 x P'1 x Z'1	Y1	Q'1 x P'1 x Y1	W1	Q'1 x P'1 x W1
Venda Orçamento	2	Q'2	P'2	Q'2 x P'2	Z'2	Q'2 x P'2 x Z'2	Y2	Q'2 x P'2 x Y2	W2	Q'2 x P'2 x W2
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	<b>K</b>	<b>Q'k</b>	<b>P'k</b>	<b>Q'k x P'k</b>	<b>Z'k</b>	<b>Q'k x P'k x Z'a</b>	<b>Ya</b>	<b>Q'k x P'k x Y'k</b>	<b>Wa</b>	<b>Q'k x P'k x Wk</b>
<b>Total</b>				<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q'_i P'_i$		<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q'_i P'_i Z'_i$		<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q'_i P'_i Y_i$		<b>k</b> $\sum_{i=1}^k Q'_i P'_i W_i$

Fonte: Autor

Onde:

k = produtos, com os respectivos destinos:

Mercado Interestadual:  $M = 1,2,\dots,m$

$0 \leq m \leq k$

$Q^i$  = Quantidade do produto i, venda fora do Estado,  $i = 1,2,\dots,k$ ;

$P^i$  = Valor Unitário do Produto i (preço de i), venda fora do Estado,  $i = 1,2,\dots,k$ ;

$Z^a$  = Alíquota do Icms do produto i, para as operações de venda fora do Estado,  $i = 1,2,\dots,k$ ;

$Y_i$  = Alíquota do Pis do produto i,  $i = 1,2,\dots,k$ ;

$W_i$  = Alíquota da Cofins do produto i,  $i = 1,2,\dots,k$ .

Na tabela 22, apresenta-se um exemplo do pedido de venda para o *mix* de venda Internacional. Lembrado que, neste caso há a caracterização de exportação, com a não incidência do ICMS e isenção do Pis e Confins.

Tabela 22 – *Mix* de Venda Internacional

Pedido de venda

Cliente: Cliente Internacional Orçamento

Classe do Pedido	Produto	Qde.	Valor		ICMS		PIS		COFINS	
			Unitário	Total	%	Valor	%	Valor	%	Valor
Venda Orçamento	1	$Q^{11}$	$P^{11}$	$Q^{11} \times P^{11}$		Não Incide		Isento		Isento
Venda Orçamento	2	$Q^{22}$	$P^{22}$	$Q^{22} \times P^{22}$		Não Incide		Isento		Isento
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	:									
Venda Orçamento	<b>K</b>	<b><math>Q^{kk}</math></b>	<b><math>P^{kk}</math></b>	<b><math>Q^{kk} \times P^{kk}</math></b>		<b>Não Incide</b>		<b>Isento</b>		<b>Isento</b>
<b>Total</b>				<b><math>\sum_{i=1}^k Q^{ii} P^{ii}</math></b>		<b>Não Incide</b>		<b>Isento</b>		<b>Isento</b>

Fonte: Autor

Onde:

k = produtos, com os respectivos destinos:

Mercado Interestadual:  $N = 1,2,\dots,n$

$0 \leq n \leq k$

$Q^{ii}$  = Quantidade do produto i, venda dentro do Estado,  $i = 1,2,\dots,k$ ;

$P^{ii}$  = Valor Unitário do Produto i (preço de i), venda dentro do Estado,  $i = 1,2,\dots,k$ ;

Da mesma forma que no pedido de venda real, o sistema deve definir os preços, e a carga tributária, calculando o valor total do pedido e seus respectivos tributos, levando em

consideração a localização do cliente. Assim a determinação da receita líquida total para essas operações seria:

a) Operações (estaduais) dentro do Estado

$$\begin{aligned}
 (+) \text{ Receita de venda} &= \sum_{i=1}^k Q_i P_i \\
 (-) \text{ Impostos sobre venda} &= \sum_{i=1}^k Q_i P_i Z_i + \sum_{i=1}^k Q_i P_i Y_i + \sum_{i=1}^k Q_i P_i W_i \\
 (+) \text{ Receita líquida de vendas} &= \sum_{i=1}^k Q_i P_i - \sum_{i=1}^k Q_i P_i Z_i - \sum_{i=1}^k Q_i P_i Y_i - \sum_{i=1}^k Q_i P_i W_i
 \end{aligned}$$

b) Operações (Interestaduais) fora do Estado

$$\begin{aligned}
 (+) \text{ Receita de venda} &= \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i \\
 (-) \text{ Impostos sobre venda} &= \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i Z'_i + \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i Y_i + \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i W_i \\
 (+) \text{ Receita líquida de vendas} &= \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i - \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i Z'_i - \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i Y_i - \sum_{i=1}^k Q'_i P'_i W_i
 \end{aligned}$$

c) Operações (Interestaduais) fora do Estado

$$\begin{aligned}
 (+) \text{ Receita de venda} &= \sum_{i=1}^k Q''_i P''_i \\
 (-) \text{ Impostos sobre venda} &= \text{não incide/isento} \\
 (+) \text{ Receita líquida de vendas} &= \sum_{i=1}^k Q''_i P''_i
 \end{aligned}$$

O preço do produto varia de acordo com a localização do cliente. Porém, a receita líquida permanece constante. Esse fato, deve-se à carga tributária que tem efeito direto na determinação do preço. Neste passo, não há necessidade de adaptações, pois se trata de uma operação normal já contemplada pelo sistema.

**5º Passo:** configuração do *script* contábil para que o sistema realize os lançamentos contábeis, dos pedidos do orçamento de vendas, da seguinte forma:

- as receitas e impostos de vendas, levando em consideração a data de previsão

de entrega dos produtos;

- os recebimentos, levando em consideração a data de vencimento dos títulos e previsão de entrega. Ou seja, os títulos que apresentarem data de vencimento anteriores a data de entrega, serão reconhecidos contabilmente na conta de adiantamentos de clientes, a serem baixados na data da entrega. Os títulos, que apresentarem data de vencimento igual ou superior a data de programação de entrega, devem ser reconhecidos na conta clientes.

Nas operações reais, o sistema ERP não realiza nenhum lançamento contábil no momento da confecção do pedido de venda, mas sim, quando das efetivas operações de recebimento e faturamento dos respectivos pedidos, logo há a necessidade de uma adaptação através de customização pelo fornecedor do sistema, para que o mesmo realize os lançamentos e movimentações, levando em consideração apenas as datas previstas de recebimento (data de vencimento do títulos) e de faturamento (previsão de entrega) nos pedidos de classe de orçamento.

**6º Passo:** criação data base do orçamento. Esse passo tem como objetivo determinar os saldos iniciais a compor o orçamento. Essa data determinará os saldos iniciais de todo o orçamento empresarial, como também servirá para as reavaliações das peças orçamentárias. Assim, quando o orçamento for revisto em determinada data, o sistema levará em consideração as informações do orçamento a partir desta data, desprezando as informações que antecedem à mesma, compondo o saldo inicial do orçamento com os saldos reais da data indicado na tabela de saldo a compor. Apesar de ser criado no módulo do orçamento de vendas, seu reflexo se dará em todo o orçamento, e servirá para definir o saldo inicial de todos os módulos. Exemplo: normalmente os orçamentos são realizados no final de cada ano, abrangendo o período equivalente ao próximo ano. Neste caso, o saldo a compor do orçamento seria 31/12 do ano anterior ao orçamento. Caso haja a necessidade de reavaliação dos números orçamentários no final do primeiro trimestre, poderá ser utilizada uma nova data a compor para o orçamento empresarial, neste caso 31/03 do respectivo ano. Neste momento, o sistema despreza todas as informações do orçamento com registros anteriores a essa data, utilizando como saldo inicial do orçamento, as informações reais existentes naquela da nova data, prospectando assim, uma nova situação futura, levando em consideração as novas informações referentes às reavaliações do orçamento. O procedimento de criação da data base do orçamento, como também, a adaptação do sistema para o tratamento dessa data base, devem ser realizados através de customização pelo fornecedor do sistema.

**7º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de vendas

e o comparativo entre o real e o orçado, levando em consideração o tratamento da data base orçamento.

#### 4.4.2 Modelo do orçamento de produção

O modelo de implantação do orçamento de produção, no sistema ERP, está representado pelos seguintes passos:

**1º Passo:** criação das classes de orçamento para as movimentações decorrentes do orçamento de produção. O objetivo dessas classes é a identificação pelo sistema das movimentações de produção, requisição e compra originárias do orçamento de produção, distinguindo-as das demais movimentações reais de produção, requisição e compra existentes na empresa. Conforme mencionado anteriormente, dentro da subclasse de movimentação, existem vários grupos de subclasses, entre elas estão os grupos onde serão criadas as subclasses para a recepção do orçamento de produção. O primeiro é o grupo de planejamento e controle de produção, que por sua vez apresenta a subclasse de produção por máquina. Dentro dessa subclasse foi criada a subclasse de produção padrão orçamento. O segundo grupo é o de operações, que por sua vez apresenta entre suas subclasses as operações financeiras, operações de pedido e provisões e requisições. Dentro das operações financeiras, existe a subclasse de títulos, onde foi criada a subclasse de título de pagamento de orçamento, denominada de Tit Pag Orçamento. Nas operações de pedidos e provisões há a subclasse de gastos, dentro desta existem as subclasses entrada e provisão de despesa. Na subclasse entrada foi criada a subclasse para os pedidos de compra do orçamento, denominada de Compras Orçamento. Dentro desta subclasse foram criadas as subclasses representativas de todos os pedidos de compra do orçamento. Na subclasse provisão de despesa, foi criada a subclasse provisão de despesa orçamento. E finalmente na subclasse requisição foi criada a subclasse para a geração das requisições do orçamento, denominada de Req p Produção Orçamento. Na figura 21, apresenta-se a ilustração da estrutura de classe da movimentação e as subclasses criadas para a movimentação do orçamento de produção.

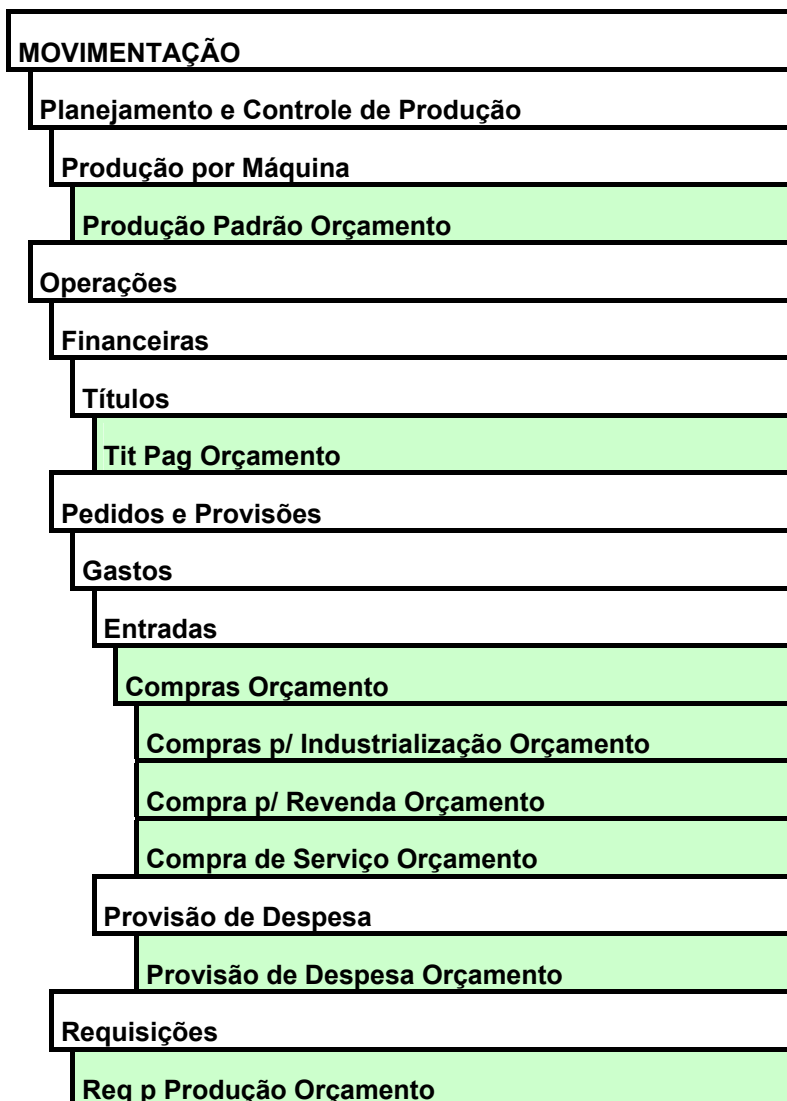


Figura 21 – Estrutura de classes da Movimentação de Produção – Fonte: Autor

O processo de criação destas subclasses obedece à mesma lógica mencionada na criação das subclasses do orçamento de vendas. As subclasses de pedidos e provisões de compras, criadas para o orçamento, precisam ser devidamente configuradas pelo administrador do sistema, a fim de que o ERP realize na geração dos pedidos de compra e despesa do orçamento: a emissão dos títulos a apagar com a subclasse de Tit Pag Orçamento, como também a sua contabilização com a classe LC Orçamento. A configuração do título do pedido do orçamento se faz na guia propriedades, enquanto a configuração do lançamento contábil se faz na guia *script* contábil. Conforme já mencionado, o objetivo dessa configuração é a identificação pelo sistema dos títulos a pagar e dos lançamentos contábeis representativos do orçamento de compra e despesa, separando-os dos demais títulos e lançamentos dos pedidos de compra e despesa reais da movimentação da empresa. O sistema determina automaticamente a quantidade a ser produzida levando em consideração o *mix* do

orçamento de venda e a política de estoque determinada pela empresa. Operacionalmente o sistema reconhece essa política através da informação do cadastro do produto, com a indicação do respectivo estoque mínimo. A necessidade de criação da subclasse, Produção Padrão Orçamento, está na determinação da produção originária do orçamento, a qual alimentará os estoques de produtos em elaboração e acabados. Não se confundindo assim, com a posição da produção real. Permitindo também o acompanhamento entre o real e o orçado, tanto da produção como dos estoques, através dos relatórios de desempenho a serem customizados para esse fim. Neste passo, pode ser observado a necessidade de adaptações do sistema tanto a nível de parametrização, no caso da criação e configuração das classes, como também a nível de customização na geração dos *mix* de produção.

**2º Passo:** criação da pessoa do fornecedor/despesa orçamento, a qual será utilizada para a confecção do pedido. O objetivo da criação desse fornecedor é substituir todos os fornecedores possíveis na realização do orçamento, uma vez que, é difícil definir previamente os fornecedores do *mix* de compra. Outro ponto importante a ser observado na geração dos pedidos de compra do orçamento no sistema ERP é a identificação da localização do fornecedor, pois esta definirá o custo e o crédito tributário do *mix* de compra. A nível de fornecedor, esse controle é realizado através do seu cadastro, onde o endereço determinará a localização, definindo o crédito tributário e conseqüentemente o custo da matéria-prima a ser utilizada. Neste caso há a necessidade da criação dos seguintes fornecedores: Fornecedor estadual orçamento; Fornecedor interestadual orçamento; Fornecedor internacional orçamento. No caso da pessoa despesa orçamento, não há a necessidade de criação de pessoas por localização, uma vez que as despesas não sofrem influencia de localização. Esse passo como pode ser observado requer apenas uma adaptação a ser realizada através de parametrização.

**3º Passo:** verificação da lista básica dos produtos a serem fabricados. Essa lista básica deve estar rigorosamente atualizada, devendo conter todos os processos de fabricação do produto, com as suas necessidades de recursos (matéria-prima, quantidade de hora homem, hora máquina, etc.). Esse passo é o mais importante no processo de elaboração do orçamento de produção. A partir desta lista o sistema explode as requisições de matéria prima e gera os pedidos de compra automaticamente como a classe criada pra esse fim, levando em consideração à política e a posição dos estoques. O preço e os impostos utilizados pelo sistema na geração do pedido compra são aqueles apresentados pela última movimentação real da data base do orçamento. Os títulos a pagar desse pedido de compra apresentam os vencimentos de acordo com a data de entrega dos produtos, que por sua vez é determinada de acordo com o tempo de ressuprimento indicado no cadastro do recurso. O custo das

requisições é aquele apresentado no estoque de matéria-prima. Sendo esse custo médio influenciado pelas movimentações de compra e requisição do orçamento. Além de determinar as movimentações de requisição e aquisição, a lista básica é indispensável para o sistema calcular o custo de fabricação de uma unidade do produto.

**4º Passo:** verificação do cadastro das matérias-primas. Esse cadastro deve estar devidamente atualizado como os seguintes indicadores: classificação fiscal; estoque mínimo, ponto de reposição. Essas informações permitem ao sistema calcular as quantidades de materiais a serem adquiridas para atender o processo produtivo e o nível de estoque.

**5º Passo:** outro ponto importante, na elaboração do orçamento de produção, está relacionado ao orçamento das despesas da área industrial, a qual terá forte influência no cálculo do custo do produto, como também na posição do orçamento de fluxo de caixa da empresa. O orçamento da despesa da área industrial é inserido no sistema ERP, através de um pedido de despesa, utilizando a classe criada para esse fim (provisão de despesa orçamento), contendo todas as contas de despesas previstas para o período orçamentário, conforme apresentado na tabela A-25 do Apêndice A. A data de entrega dessas despesas é a do próprio período a que se refere. Sendo seus títulos com vencimento no final do respectivo mês.

**6º Passo:** Configuração do *script* contábil para que o sistema realize os lançamentos contábeis, dos pedidos do orçamento de produção, da seguinte forma:

- os fornecedores na data de entrega indicado no pedido de compra;
- os pagamentos dos fornecedores, na data de vencimento dos títulos;
- as despesas de produção, na data de entrega indicada no pedido, neste caso o próprio mês a que se refere a despesa;
- os pagamentos das despesas, na data de vencimento dos títulos;
- as requisições devem ser geradas com a classe criada para esse fim (Req Produção Orçamento) e lançadas no momento de sua geração.

Nas operações reais, o sistema ERP não realiza nenhum lançamento contábil no momento da confecção do pedido de compra, mas sim quando das operações de pagamento e recebimento dos respectivos pedidos, logo há a necessidade de uma configuração no sistema através de customização pelo fornecedor do sistema, para que o sistema realize os lançamentos levando em consideração os eventos mencionados acima.

**7º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de produção, como também o comparativo entre o real e o orçado, levando em consideração o tratamento da data base orçamento.



#### 4.4.3 Modelo do orçamento de estoque

O modelo de implantação do orçamento de estoque, no sistema integrado de gestão, apresenta os seguintes passos:

**1º Passo:** criação da classe de orçamento para as movimentações de depósitos decorrentes dos orçamentos de venda e produção. O objetivo dessa classe é a identificação pelo sistema das movimentações de depósito oriundas do orçamento empresarial, distinguindo-as das demais movimentações reais de venda e produção ocorridas na empresa. Dentro do grupo de operações, há a subclasse de movimentação de depósito. Nesta foram criadas as subclasses para a recepção do orçamento de estoque, conforme apresentada na figura 22.

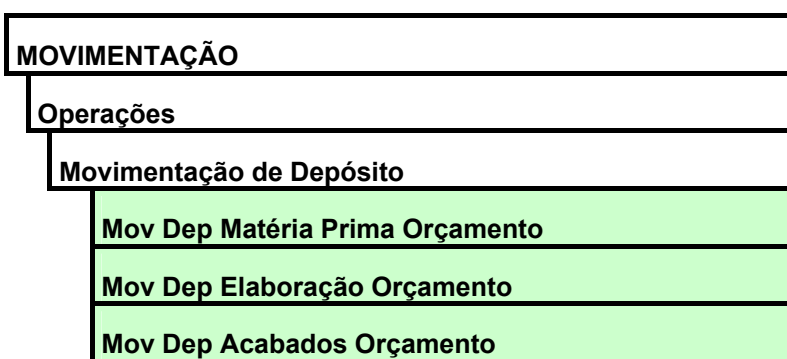


Figura 22 – Estrutura de classes da Movimentação de Estoque – Fonte: Autor

**2º Passo:** criadas as classes de movimentação de estoque, utilizando os procedimentos para a criação das classes anteriores, faz-se necessário a solicitação ao fornecedor a seguinte customização:

- utilizar as classes criadas para a recepção do orçamento do estoque para as movimentações originárias do orçamento da empresa, reconhecendo essa classe como de orçamento, distinguindo-as das movimentações reais;
- os custos de produção, levando em consideração a data de previsão de conclusão dos produtos. Realizando neste momento as entradas no estoque das quantidades produzidas;
- realizar o lançamento contábil dos custos dos produtos vendidos, considerando a mesma data do reconhecimento das receitas, de acordo com o custo médio apresentado nesta data. Realizando, neste momento, as baixas no estoque das quantidade vendidas.

**3º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de

estoque, como também o comparativo entre o real e o orçado, levando em consideração o tratamento da data base orçamento.

#### 4.4.4 Modelo do orçamento de despesa operacional

O modelo de implantação do orçamento da despesa operacional, no Sistema ERP, aproveita muito das configurações já realizadas nos modelos anteriores. Neste modelo não há a necessidade de criação de classe, uma vez que o orçamento das despesas operacionais utiliza as classes já criadas anteriormente, necessitando neste caso, apenas os seguintes passos:

**1º Passo:** a introdução do orçamento das despesas operacionais no sistema ERP. Assim como as despesas industriais, as despesas administrativas e comerciais, são inseridas no sistema através de um pedido de despesa, com a classe de provisão de despesa orçamento, distinguindo-as pelo núcleo (centro de custo). Assim, o orçamento de despesa administrativa deverá ser introduzida no sistema com o centro de custo da administração, e as despesas comerciais com o centro de custo de vendas.

**2º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de despesa operacional, como também o comparativo entre o real e o orçado, levando em consideração o tratamento da data base orçamento.

#### 4.4.5 Modelo do orçamento de investimento

O modelo de implantação do orçamento de investimento, no Sistema Integrado de Gestão, segue a mesma lógica dos modelos apresentados para os demais orçamentos, conforme segue:

**1º Passo:** criação da classe de orçamento para as movimentações de investimentos. O objetivo dessa classe é o reconhecimento pelo sistema das movimentações do patrimônio oriundas do orçamento de investimento, distinguindo-as das demais movimentações reais ocorridas na empresa. A criação dessa classe permite a utilização do atual sistema de patrimônio e todas as suas configurações para o controle dos investimentos do orçamento empresarial. A figura 23 apresenta a estrutura e as respectivas classes criadas para a recepção do orçamento de investimento.

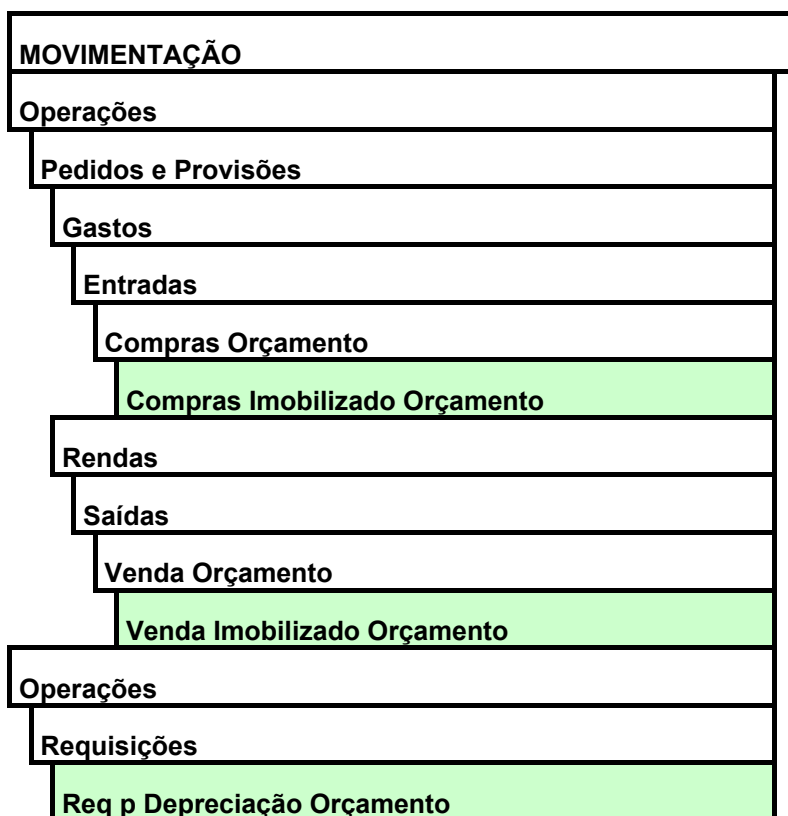


Figura 23 – Estrutura de classes da Movimentação de Investimento – Fonte: Autor

Criadas as classes de movimentação do investimento, utilizando os procedimentos para a criação das classes anteriores, faz-se necessário a solicitação ao fornecedor de customização para que o sistema utilize as classes criadas para a recepção do orçamento de investimento para as movimentações originárias do orçamento da empresa, reconhecendo essa classe como de orçamento, distinguindo-as das movimentações reais.

**2º Passo:** a introdução do orçamento de investimento no sistema ERP. Assim como as vendas/despesas, o orçamento de investimento é inserido no sistema através de um pedido, com a classe de compra/Venda imobilizado orçamento, identificando neste momento o centro de custo a qual o bem pertence.

**3º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de investimento, como também o comparativo entre o real e o orçado, levando em consideração o tratamento da data base orçamento.

#### 4.4.6 Modelo do orçamento de desempenho

O modelo de implantação do orçamento de desempenho, no sistema ERP, está alicerçado na criação dos relatórios de desempenho utilizados pelos administradores de cada empresa. Dependendo da sofisticação e do nível de detalhamento, esses relatórios variam em

número e grau de dificuldade. O modelo deste trabalho adotou os relatórios básicos das demonstrações financeiras, que normalmente são utilizadas pelo um grande número de usuários. São elas: Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração do Fluxo de Caixa e o Balanço Patrimonial, sempre levando em consideração o tratamento data base orçamento.

O desenvolvimento desses relatórios deve ser realizado pelo fornecedor através de customização, obedecendo os seguinte passos:

**1º Passo:** Demonstração do Resultado do Exercício, o relatório deve apresentar as movimentações contábeis das contas de resultado com a classe de lançamento contábil LC Orçamento. O nível de detalhamento do relatório obedecerá às necessidades de cada empresa. A demonstração deve apresentar a mesma estrutura da demonstração real, para que possa ser realizado o acompanhamento de desempenho econômico entre o orçado e o real. O comparativo pode ser realizado através do próprio relatório da demonstração do orçamento, como também através de um segundo relatório específico para esse fim.

**2º Passo:** Demonstração do Fluxo de Caixa, o relatório deve apresentar as movimentações de entrada e saída que apresentem como classe dos títulos: Tit Rec Orçamento e Tit Pag Orçamento. A Demonstração do Orçamento do Fluxo de Caixa normalmente é um item presente nos sistemas ERP, bastando neste caso uma ajuste através de customização pelo fornecedor para que apresente essa demonstração em uma estrutura desejada pelos administradores.

**3º Passo:** Balanço Patrimonial, o relatório a ser desenvolvido pelo fornecedor , através de customização, deve levar em consideração todas movimentação de todas as contas do balanço que apresentarem a classe de lançamento contábil LC Orçamento. Da mesma forma que a Demonstração do Resultado do Exercício, a sua estrutura dever ser a mesma do Balanço Patrimonial real, afim possa ser realizado o devido acompanhamento da posição patrimonial da empresa entre o orçado e o realizado.

Cabe salientar a importância de todos esses relatórios levarem em consideração da data valor do orçamento, tanto para a composição de seus saldos, como o período de movimentação das informações a serem apresentadas.

Em seguida realizar-se uma simulação de um orçamento implantado no sistema integrado de gestão, utilizando-se do modelo aqui apresentado. Nas Figuras 24 e 25 está representada, externa e internamente, a implantação da funcionalidade do orçamento no sistema ERP.

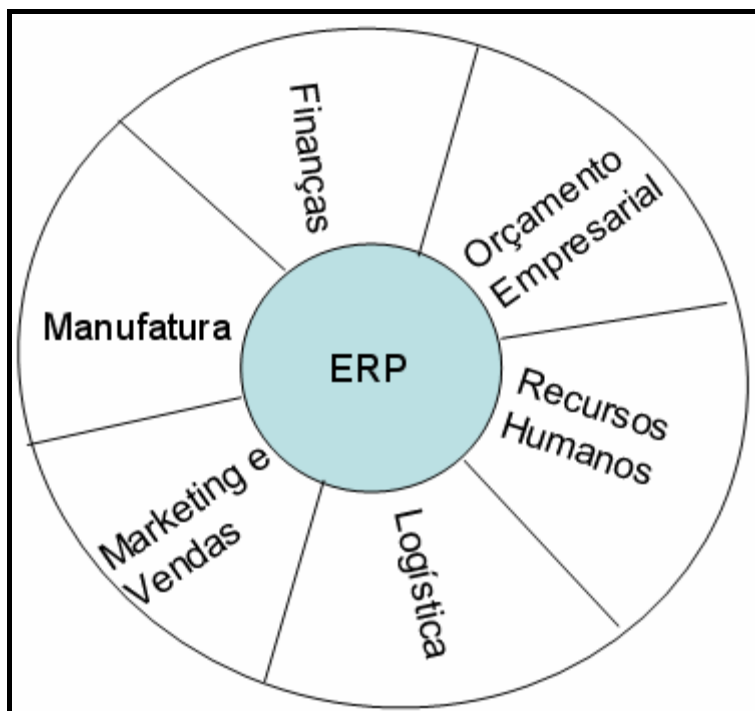


Figura 24 – Demonstração externa da implantação da funcionalidade Orçamento no ERP -  
Fonte: Autor.

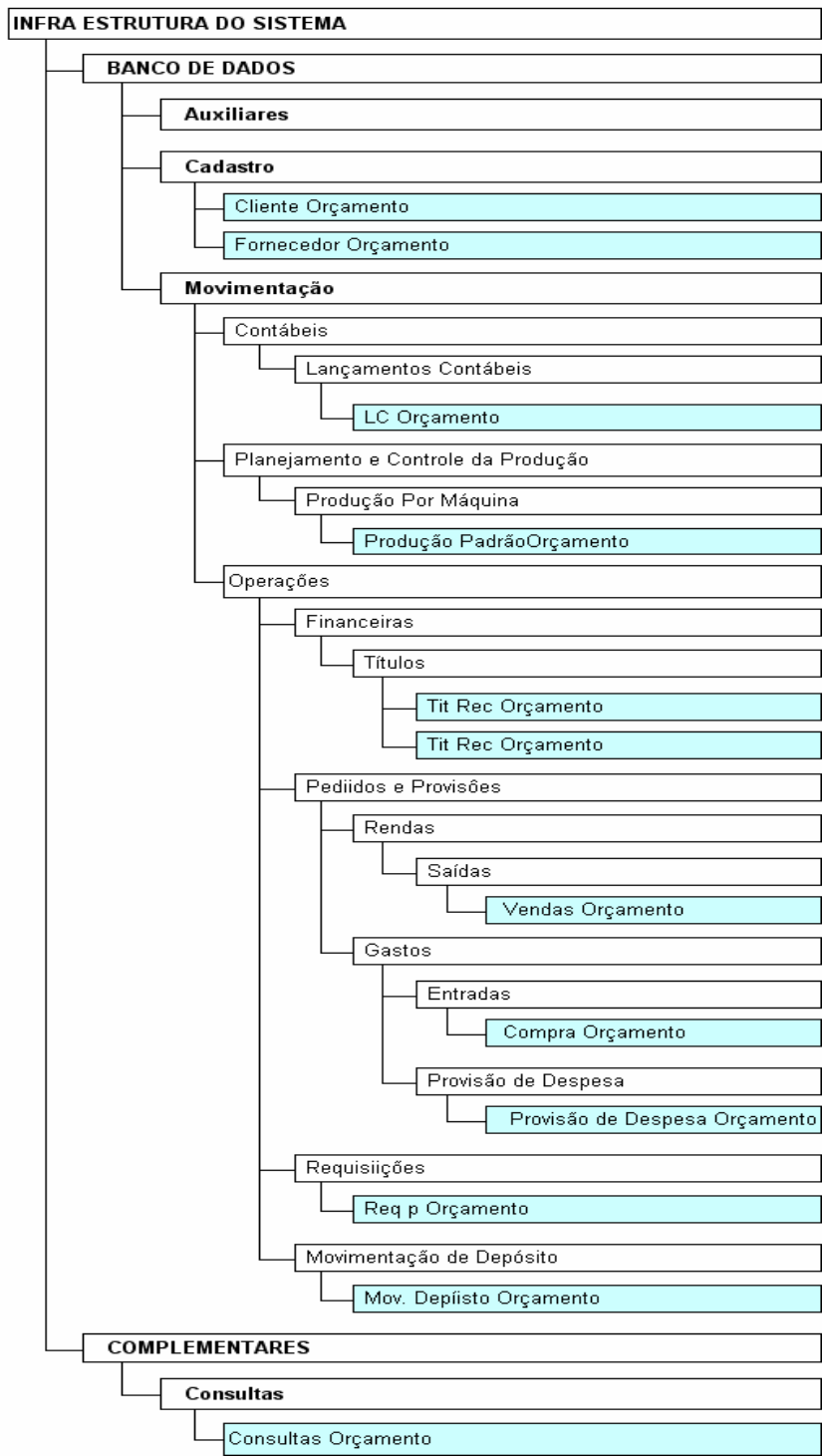


Figura 25 – Demonstração interna da implantação da funcionalidade Orçamento no ERP -  
 Fonte: Autor.

## **5 SIMULAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL UTILIZANDO-SE DA FERRAMENTA DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

Esse trabalho foi desenvolvido através do estudo de caso de uma empresa de bens de capital do Estado do Ceará. Uma das condições para a realização dessa pesquisa, foi o anonimato da denominação da empresa, que neste trabalho será batizada de B.K. S/A, a qual apresenta as seguintes características:

- localização: Fortaleza-CE;
- histórico: a empresa está na categoria de médio porte, com capital estrangeiro, a sua gestão é profissionalizada, estando no mercado nacional desde 1992;
- ramo de atividade: industrialização e comércio de máquinas para beneficiamento de grãos;
- número de funcionários: 150 funcionários
- faturamento anual : R\$ 22.000.000,00 aproximadamente
- mercado: seu mercado está distribuído entre o mercado nacional e internacional. No âmbito nacional as vendas estão localizadas basicamente nas regiões sul, sudeste e centro oeste. No âmbito internacional as vendas estão direcionadas ao Mercosul e Europa;
- sistema integrado de gestão: Inteq, desenvolvido pela empresa cearense Inteq Systems.

A empresa começou a utilizar o sistema integrado de gestão a partir de 2000. Um dos grandes motivadores que levaram a empresa a adoção desse sistema foi a problemática do *boom* do milênio, que acelerou essa tomada de decisão para muitas empresas.

Dentre as várias alternativas existentes na época da seleção do sistema ERP, três empresas foram selecionadas para a decisão final, são elas: Microssiga, Baan e a Inteq Systems. Dentre elas, optou-se pela Inteq Systems, por dois fatores: custo e flexibilidade proporcionada pelo sistema. Sua implantação se deu através do processo em fases, começando pelo módulo financeiro, seguidos pelos módulos: contabilidade, vendas, produção e patrimônio. O sistema não contempla o módulo de RH, sendo este realizado na empresa por um sistema especializado, com os lançamentos realizados manualmente.

Atualmente a empresa não utiliza o sistema ERP para a elaboração de seu orçamento empresarial, uma vez que o mesmo ainda não está apto a oferecer integralmente essa funcionalidade. Com as novas versões o sistema vem possibilitando a utilização do ERP para a elaboração de alguma etapas da ferramenta do orçamento global, porém sem satisfaze-

lo por completo. Para a elaboração de seu orçamento, a empresa se utiliza de planilha eletrônica, o que requer muito cuidado e trabalho para sua manutenção. Visando à melhoria contínua no processo orçamentário, a empresa está buscando uma forma mais adequada para a utilização dessa ferramenta nos seguintes aspectos:

- segurança;
- agilidade;
- confiabilidade.

Uma das alternativas seria a aquisição de um sistema especializado para a elaboração de orçamento, conhecido como planning, porém, assim como a planilha eletrônica, corresponde a mais um sistema paralelo ao ERP. O ideal seria que o ERP pudesse oferecer em sua funcionalidade a ferramenta do orçamento empresarial, nas condições requeridas pela empresa.

Apresenta-se a seguir uma simulação do orçamento empresarial, utilizando-se como instrumento o sistema integrado de gestão da empresa onde foi realizada a pesquisa. A simulação parte de um situação real datada de 31/12/2005. Porém todas as demais operações relacionadas ao orçamento foram criadas exclusivamente para a realização desta simulação, tomando por base a realidade da empresa.

O modelo proposto foi implantado em uma base de teste do sistema, não afetando assim, a base real de produção da empresa, o que proporcionou maior liberdade para as adaptações necessárias a implantação do sistema.

Com o objetivo de simplificar o entendimento do modelo de implantação, o mesmo foi simulado utilizando apenas o período orçamentário de 01 mês, neste caso jan/2010.

Conforme mencionado anteriormente, o orçamento é regulado pelas premissas básicas da direção para o período orçamentário. No orçamento da empresa do estudo de caso, as premissas adotadas são as seguintes:

- as vendas para o período do orçamento aumentaram em 10% em relação ao ano anterior;
- o *mix* de venda será determinado tomando por base os orçamentos que se encontram em negociações e que tem boas perspectivas de fechamento para o período orçamentário;
- os preços serão determinados levando em consideração àqueles apresentados nas



propostas dos orçamentos passados aos clientes, normalmente correspondente ao preço de lista indicado no cadastro do produto. Sendo estes preços para as máquinas entregues na fábrica, ficando o frete por conta do cliente;

- as condições de entrega serão determinadas de acordo com o tempo solicitado pelo cliente, alinhado ao tempo padrão de cada máquinas e ao cronograma de produção da fábrica;
- as condições de pagamento são determinadas levando em consideração as práticas mais utilizadas pelo mercado, na área de bens de capital, sendo 30% a título de sinal e 70% a 28 dias do faturamento;
- o retorno sobre a receita líquida desejado pela empresa no período orçamentário será de no mínimo 10%;
- não será necessário investimentos em inversões fixas para o período orçamentário, uma vez que a empresa realizou recentemente grandes investimentos em ampliação e modernização em sua estrutura.

Estabelecido as premissas básicas que nortearão o planejamento orçamentário, inicia-se o primeiro e mais importante passo na elaboração do orçamento empresarial, principalmente pela dificuldade, que é a determinação do *mix* de venda.

### **5.1 Orçamento de venda**

Após estabelecido o *mix* de vendas, de acordo com as premissas e ferramentas da área comercial, é realizada a inclusão do orçamento de venda no sistema ERP por meio do modelo proposto apresentado no item 4.1, conforme segue:

**1º Passo:** criação das classes de orçamento para as movimentações decorrentes do orçamento de vendas.

Foram criadas no sistema as classes para a recepção do orçamento de venda, conforme apresentado nas figura 26 a 28.

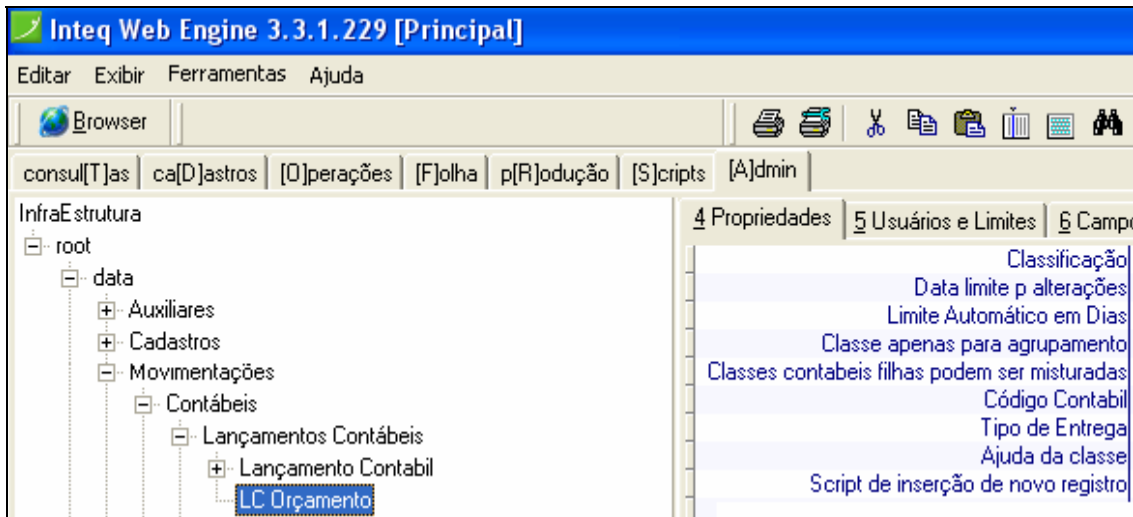


Figura 26 – Criação da classe de lançamento contábil – Fonte: Sistema Inteq

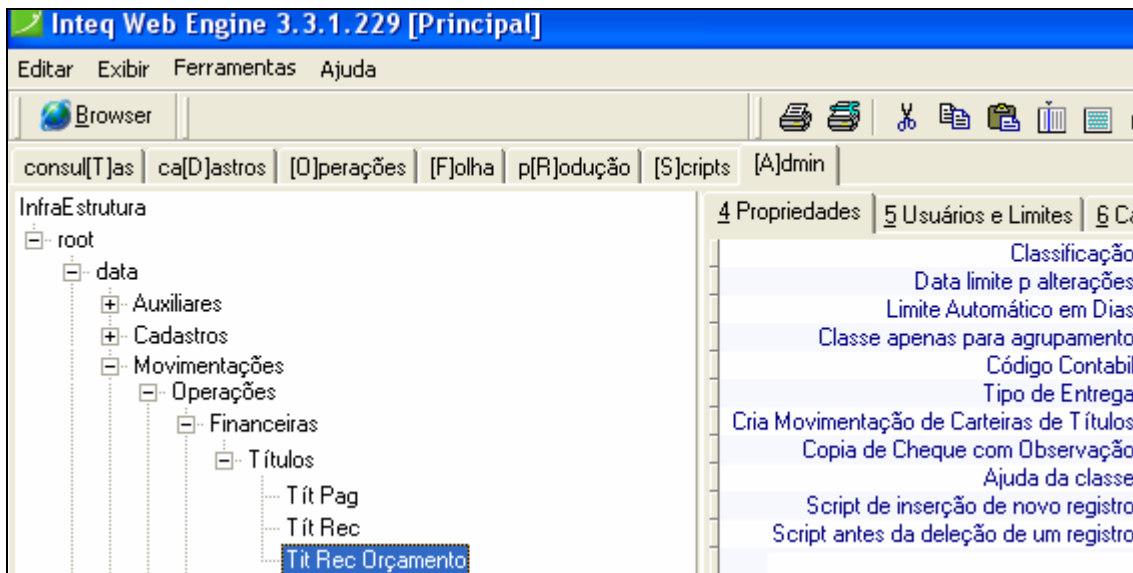


Figura 27 – Criação da classe de Título de recebimento orçamento – Fonte: Sistema Inteq

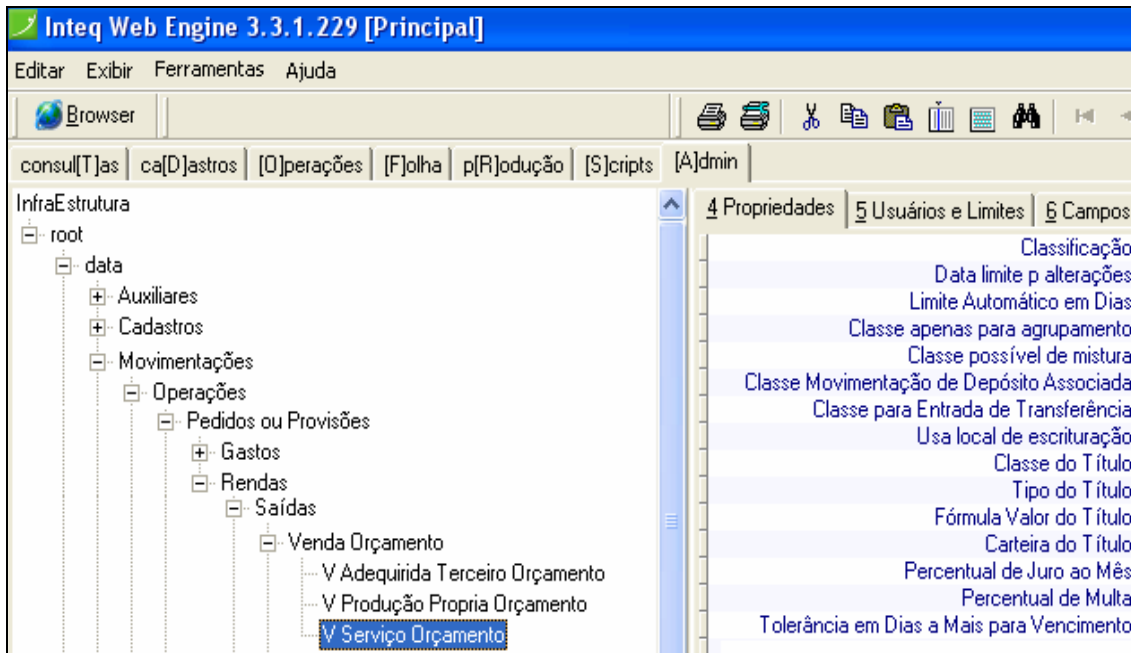


Figura 28 – Criação da classe dos pedidos de venda orçamento – Fonte: Sistema Inteq

Após a criação das classes, foram configuradas as classes dos pedidos de venda orçamento para que as mesmas apresentem os títulos com a classe de Tit Rec Orçamento na guia propriedades e os lançamentos contábeis a classe LC Orçamento na guia *script* contábil.

**2º Passo:** criação da pessoa do cliente orçamento, a qual será utilizada para a confecção do pedido.

Foram criadas as pessoas dos clientes a serem utilizadas no orçamento de venda, conforme demonstra as figuras 29 a 31.

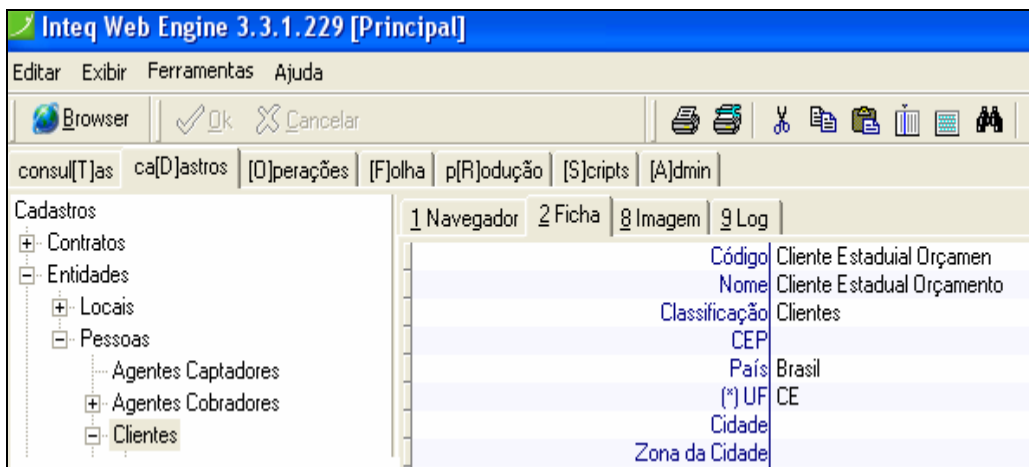


Figura 29 – Criação da pessoa Cliente Estadual Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

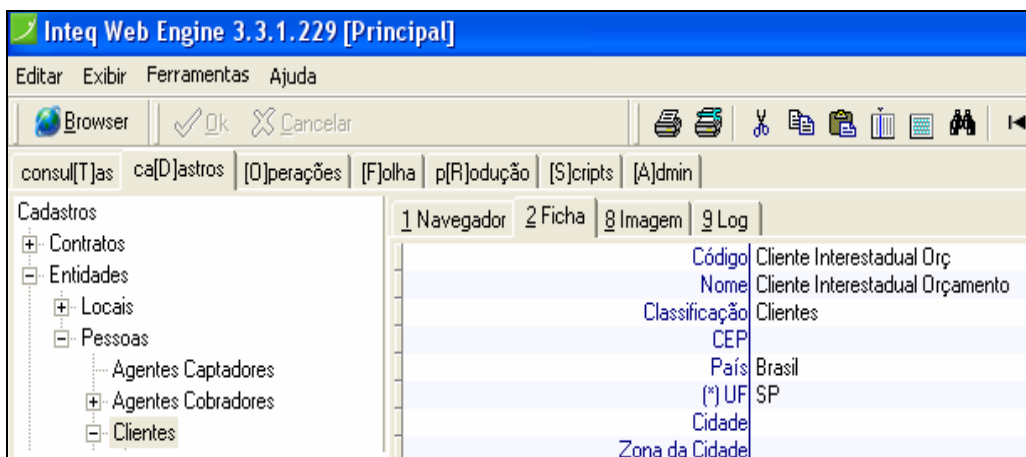


Figura 30 – Criação da pessoa Cliente Interestadual Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

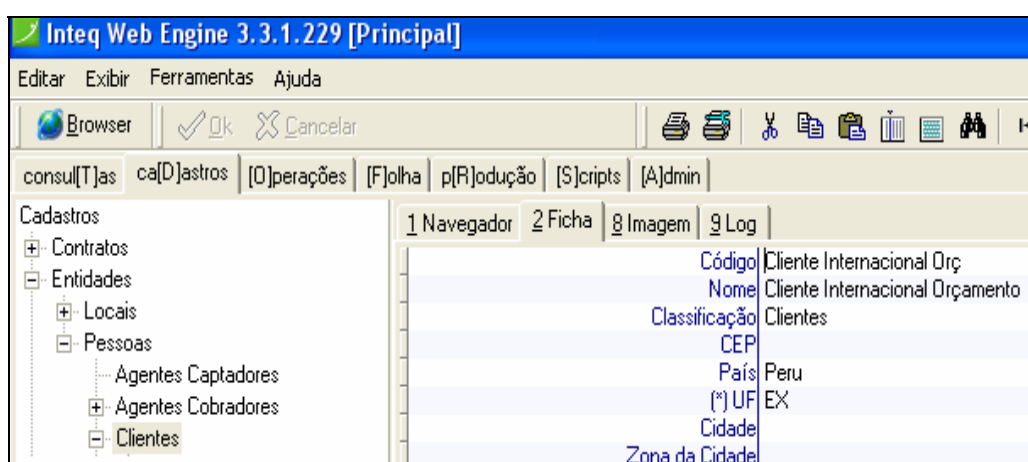


Figura 31 – Criação da pessoa Cliente Internacional Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

### 3º Passo: verificação do cadastro do produto.

Os produtos, utilizados na simulação do orçamento de vendas, representam alguns dos principais produtos fabricados e comercializados pela empresa. Para atender a cláusula do anonimato exigido pela empresa, foram realizadas duplicações de cadastro dos produtos reais, sendo renomeados com o nomes: Produto A; Produto B; Produto C; Produto D e Produto E. Esses produtos estão devidamente cadastrados de acordo com o solicitado pelo orçamento, porém estes não tem o indicador de estoque mínimo, pois a empresa trabalha com bens de capital sob encomenda, logo a mesma não trabalha com estoque de produtos. Na figura 32, apresenta-se o cadastro do produto A

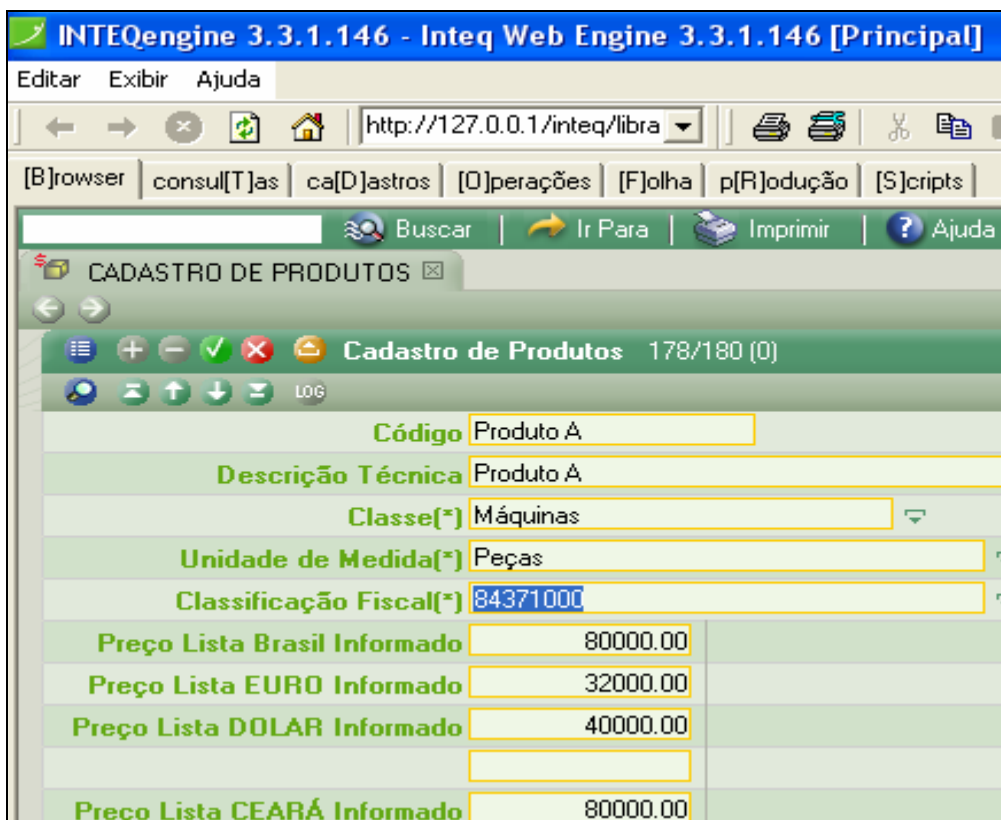


Figura 32 – Cadastro do Produto A – Fonte: Sistema Inteq

**4º Passo:** inclusão do *mix* do orçamento de vendas no ERP.

Esse passo corresponde a parte mais importante do orçamento empresarial, pois a partir das informações do orçamento de vendas introduzidas no sistema, os demais orçamentos serão influenciados por este. De acordo com o modelo essa introdução se faz através de um pedido de venda, com a utilização das classes e das pessoas criadas para esse fim. Na tabela 23, apresenta-se o *mix* do orçamento de venda para o período orçamentário

Tabela 23 - *Mix* de venda para o Período em Quantidades

Produto	A	B	C	D	E
Jan/2010	05	12	20	20	25

Fonte: Autor

Apesar da empresa atuar em nível mundial, para simplificar a simulação, o *mix* do orçamento de vendas representa 100% de vendas interestaduais, logo será utilizado o cliente interestadual orçamento. Na figura 33 está demonstrado o pedido de venda referente ao *mix* do orçamento de venda.

The screenshot displays the 'Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]' interface. At the top, there is a menu bar with 'Editar', 'Exibir', 'Ferramentas', and 'Ajuda'. Below it is a toolbar with icons for 'Abrir', 'Gravar', 'Cancelar', 'Consultar', and other functions. The main area shows a navigation pane with tabs for 'Pedidos ou Provisões', 'Títulos / Mov Disponíveis', 'Requisições / Mov Depósitos', 'Contabilidade', 'Inventários', and 'Borderôrs'. The 'Pedidos ou Provisões' tab is active, showing a table of items.

Classificação	Recurso	Qde	Unitário	Item	IP	Total	ICMS	PIS	COFINS	Conclusão	Prog Entrega
V Produção Própria Orçamento	Produto A	5	80.000,00	400.000,00	0,00	400.000,00	35.200,00	6600	30.400,00	25/01/2010	31/01/2010
V Produção Própria Orçamento	Produto B	12	40.000,00	480.000,00	0,00	480.000,00	42.240,00	7.920,00	36.480,00	25/01/2010	31/01/2010
V Produção Própria Orçamento	Produto C	20	24.000,00	480.000,00	0,00	480.000,00	42.240,00	7.920,00	36.480,00	25/01/2010	31/01/2010
V Produção Própria Orçamento	Produto D	20	18.000,00	360.000,00	0,00	360.000,00	31.680,00	5.940,00	27.360,00	25/01/2010	31/01/2010
V Produção Própria Orçamento	Produto E	25	8.000,00	200.000,00	0,00	200.000,00	17.600,00	3.300,00	15.200,00	25/01/2010	31/01/2010
			1.920.000,00	0,00	1.920.000,00	168.960,00	31.680,00	145.920,00			

Below the table, there is a section for 'Informações complementares do Pedido ou Provisão' with a list of fields and their values:

- Chave de Criação: 4364702
- Local de Escrituração: matriz
- Pessoa: Cliente Interestadual Orç
- Pessoa de Contato:
- Local de Entrega:
- Emissão: 01/01/2010
- Transportador:
- Tipo de Frete: Pago pelo Receptor
- Moeda: REAL
- Tabela de Cotação:
- Cotação: 1

Figura 33 - Pedido Venda Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

O pedido de venda é elaborado da mesma forma como é um pedido de venda real no sistema ERP. Apenas deve ser considerado os atributos criados para a funcionalidade do orçamento, conforme segue:

- cliente do pedido, que neste caso está representado pelo cliente interestadual orçamento, uma vez que todo o *mix* do orçamento de venda está dirigido para as vendas fora do Estado.
- classe do pedido, devendo ser utilizado: venda produção própria orçamento; venda adquirida terceiro orçamento e venda serviço orçamento, dependendo da natureza da operação. No caso do pedido da figura 30, representa venda de produtos fabricados pela própria empresa;
- recurso, correspondente ao produto, mercadoria ou serviço do *mix* do orçamento de venda;
- quantidade, representa as unidades de produtos, mercadorias e serviços previstas no *mix* do orçamento de venda;
- valor unitário, no caso do valor, dependendo do sistema e do nível de parametrização, os preços são introduzidos manualmente no momento da confecção do pedido, ou alimentados automaticamente pelo sistema através do cadastro de preço de lista do produto, podendo variar seu valor unitário, de acordo com a localização do cliente ou nível de desconto concedido ao

mesmo;

- valor do item, calculado automaticamente pelo sistema;
- valor total, calculado automaticamente pelo sistema;
- impostos, calculado automaticamente pelo sistema;
- prazo de entrega/faturamento, preenchido de acordo com as condições gerais de venda;
- título para recebimento, calculado automaticamente pelo sistema, sendo seus prazos definidos de acordo com as condições gerais de venda.

Introduzidos os pedidos (*inputs*) no sistemas ERP, o mesmo pode gerar automaticamente as informações (*outputs*), referente ao orçamento de venda, representadas nas tabelas do Apêndice A.

- Tabela A - 01 *Mix* Total de Venda em Quantidade;
- Tabela A - 02 *Mix* de Venda em Quantidade – Dentro do Estado;
- Tabela A - 03 *Mix* de Venda em Quantidade – Fora do Estado;
- Tabela A - 04 Preço de Venda Dentro do Estado;
- Tabela A - 05 Preço de Venda Fora do Estado;
- Tabela A - 06 Receita de Venda;
- Tabela A - 07 Receita de Venda Dentro do Estado;
- Tabela A - 08 Receita de Venda Fora do Estado;
- Tabela A - 09 Tributos sobre Venda;
- Tabela A - 10 Imposto sobre Produtos Industrializados;
- Tabela A - 11 Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços;
- Tabela A - 12 ICMS Dentro do Estado;
- Tabela A - 13 ICMS Fora do Estado;
- Tabela A - 14 Contribuição para Financiamento da Seguridade Social;
- Tabela A - 15 Programa de Integração Social;
- Tabela A - 16 Receita Bruta;

O nível de detalhamento ou resumo fica a critério dos gestores de cada organização.

Na figura 30, o recurso representa os produtos a serem vendidos nas quantidades indicadas e pelo preço previsto. Conseqüentemente, o sistema calcula a receita total e os impostos (Ipi, Icms, Pis e Cofins). Outras informações relevantes apresentadas no pedido são as datas de conclusão e programação de entrega. A primeira determina a previsão de término

da fabricação dos produtos e a segunda representa o prazo pactuado com o cliente para a entrega/faturamento dos produtos. Deste modo as receitas de vendas estariam vinculadas à data de entrega previsto no pedido de orçamento de vendas, momento em que será realizado o faturamento. Da mesma forma aconteceria com os demais itens relacionados diretamente a receita de venda, tais como: Impostos e recebimento.

Na figura 34, demonstra-se os título a receber correspondente a previsão de venda apresentada na figura 33.

Classificação	Carteira	Perc	Principal	Corrigido	D Prz	Vencimento	Correção	Pessoa
Tit Rec Orçamento	Carteira Sinal	30,00	576.000,00	576.000,00		05/01/2010	05/01/2010	Cliente Interestadual Orç
Tit Rec Orçamento	Carteira	70,00	1.344.000,00	1.344.000,00	28		01/03/2010	Cliente Interestadual Orç

Figura 34 – Títulos a receber do Pedido Venda Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

Como pode ser observado, neste ramo de atividade é comum as empresas trabalharem com uma antecipação de recebimento a título de sinal, pois além de fortalecer a garantia que o cliente não desista da compra, é fundamental para o caixa da empresa. Neste exemplo pode ser observado que 30% do valor da venda é recebido a título de sinal e 70% a 28 dias do faturamento (prazo de entrega). Essa informação alimentará automaticamente o orçamento do fluxo de caixa. Como pode ser observado, o sistema gerou o título com a classificação de Tit Rec Orçamento, essa observação é fundamental para o funcionamento do modelo proposto, pois a lógica está fundamentada no tratamento das classes de orçamento criadas para esse fim.

**5º Passo:** Configuração do *script* contábil para que o sistema realize os lançamentos contábeis, dos pedidos do Orçamento de Venda.

Conforme solicitado pelo modelo proposto, o sistema foi adaptado para a geração dos lançamentos contábeis a partir da inclusão do pedido de venda. Sendo as receitas e impostos reconhecidos na data prevista para a entrega (faturamento) e os recebimentos registrados na data prevista dos títulos. Na figura 35, pode ser observado os lançamentos gerados pelo sistema, no momento da inclusão do pedido do orçamento de venda ilustrado na figura 33.



Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consul[T]as | ca[D]astros | [O]perações | [F]olha | p[R]odução | [S]cripts | [O]perações

1 Pedidos ou Provisões | 2 Títulos / Mov Disponíveis | 3 Requisições / Mov Depósitos | 4 Contabilidade | 5 Inventários | 6 Borderô

Novo Partida Dobrada

Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
LC Orçamento	05/01/2010	11102.002	CC Vendas	576.000,00	Recebimento. ref. Adiantamento de Cliente Interestadual Orç
LC Orçamento	05/01/2010	21301.0319	CC Vendas	-576.000,00	Adiantamento de Cliente Interestadual Orç
LC Orçamento	31/01/2010	31101.001	CC Vendas	-1.920.000,00	Venda de Máquinas e Equipamentos
LC Orçamento	31/01/2010	11201.0472	CC Vendas	1.344.000,00	Cliente Interestadual Orç
LC Orçamento	31/01/2010	21301.0319	CC Vendas	576.000,00	Baixa de adiantamento Cliente Interestadual Orç
LC Orçamento	31/01/2010	21201.001	CC Vendas	-168.960,00	ICMS a recolher
LC Orçamento	31/01/2010	41101.001	CC Vendas	168.960,00	ICMS sobre vendas
LC Orçamento	31/01/2010	21201.002	CC Vendas	-31.680,00	PIS a recolher
LC Orçamento	31/01/2010	41101.003	CC Vendas	31.680,00	PIS sobre vendas
LC Orçamento	31/01/2010	21201.003	CC Vendas	-145.920,00	COFINS a recolher
LC Orçamento	31/01/2010	41101.004	CC Vendas	145.920,00	COFINS sobre vendas
LC Orçamento	01/03/2010	11102.002	CC Vendas	1.344.000,00	Recebimento. ref. Duplicata de Cliente Interestadual Orç
LC Orçamento	01/03/2010	11201.0472	CC Vendas	-1.344.000,00	Baixa de Cliente Interestadual Orç

Figura 35 – Contabilização do Pedido Venda Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

Analisando os lançamentos contábeis resultantes da inclusão do *mix* do orçamento de venda, observa-se os seguintes pontos importantes:

- a classe do lançamento contábil, LC Orçamento, a qual servirá para o sistema controlar as movimentações contábeis oriundas do orçamento;
- lançamento do recebimento do adiantamento, referente ao sinal de 30% indicado no título da figura 31, registrado na data do seu vencimento (05/01/2010), em contrapartida ao reconhecimento da obrigação para com terceiros, no caso, a conta de adiantamento de clientes;
- lançamento da receita, referente ao pedido de venda indicado na figura 30, reconhecidos na data prevista da programação de entrega (31/01/2010) indicada no respectivo pedido, em contrapartida ao reconhecimento do direito para com o comprador, através da conta clientes, e a baixa da respectiva obrigação assumida no recebimento do sinal;
- lançamento dos impostos incidentes sobre as vendas, referente ao pedido de venda indicado na figura 30, registrados na mesma data do respectivas receitas, tomando por base também a data de previsão de programação de entrega informada no pedido;
- lançamento do recebimento da duplicata, referente ao saldo de 70% indicado no título da figura 31, registrado na data do seu vencimento (01/03/2010), em contrapartida à baixa do direito representado pela da

conta cliente.

Introduzido o *mix* de venda do orçamento no sistema integrado de gestão, o sistema realizou todos os procedimentos solicitados no modelo proposto, neste caso o acompanhamento do orçamento de venda se faz através de relatório a ser desenvolvido pelo fornecedor através de customização para esse fim.

#### 6º Passo: criação Data Base do Orçamento

No sistema da empresa da simulação, já existe dois tipos de controle por data: data limite p alterações e limite automático em dias. O primeiro parâmetro tem como objetivo impossibilitar qualquer movimentação com data anterior a data definida neste campo. Essa data é muito importante para a integridade do sistema, pois a mesma impede que uma posição patrimonial encerrada em determinada data possa ser alterada por qualquer tipo de movimentação com data anterior. A segunda tem o mesmo objetivo, porém a definição de data se faz de forma automática pelo sistema. Assim determinado o limite automático em dias, o sistema só permite movimentações datadas da data atual do sistema, menos a quantidade de dias indicada nesse campo. Exemplo: caso seja definido neste campo a quantidade 01 (um), o sistema só permitirá movimentações até a data de ontem, ou seja 01 (um) dia atrás da data do relógio do sistema. Como pode ser observado na figura 36, foi criada a Data Base Orçamento.

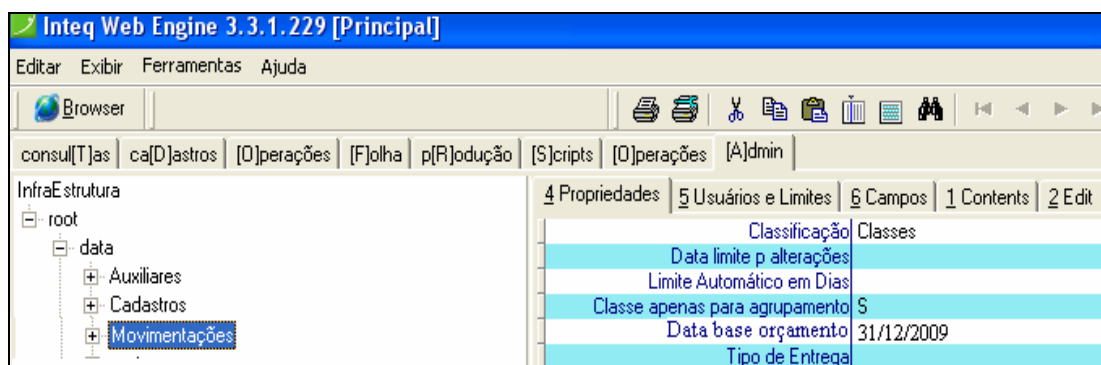


Figura 36 – Criação da Data Base Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

No modelo proposto a data base orçamento tem como objetivo definir os saldos iniciais do orçamento empresarial, ou seja, neste caso o saldo inicial da simulação deste orçamento será 31/12/2009. Apesar de existir a data base orçamento, a mesma ainda não foi configurada pelo fornecedor do sistema pelos motivos apresentados no final deste capítulo. Entretanto essa configuração não prejudicou o desenvolvimento da implantação do orçamento empresarial no sistema ERP, uma vez que os trabalhos foram realizados em uma base de teste

disponibilizada pela empresa. Nesta base estão as movimentações encerradas até 31/12/2005, logo a data base da simulação do Orçamento terá como saldo inicial a posição real da empresa em 31/12/2005.

**7º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de venda , como também o comparativo entre o real e o orçado, levando em consideração o tratamento da data base orçamento.

Neste momento, encontra-se disponível para os administradores, todas as informações relacionadas ao orçamento de venda, cabendo ao gestores a definição de como serão apresentadas essas informações. Nas figura 37 e 38, apresenta-se um exemplo de relatórios customizados pelo fornecedor do sistema para o acompanhamento do orçamento de vendas.

Nome	Valor
RECEITA DE VENDA BRUTA	1.920.000,00
Dev./ Vendas canceladas	0,00
RECEITA DE VENDAS LÍQUIDAS	1.920.000,00
Imposto	-346.560,00
Icms + Iss	-168.960,00
Ipi	0,00
Pis + Cofins	-177.600,00
RECEITA LÍQUIDA	1.573.440,00

Figura 37 – Orçamento de Receita e Impostos– Fonte: Sistema Inteq

INTEQengine 3.3.1.229 - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Execução Orçamentária

Executar Enviar por email Imprimir em texto

Execução Orçamentária glaysom

Classe do Orçamento: Orçamentos Conta Inicial: 3 Conta Final: 41101.004 Centro de Custo: CC Vendas Data Base: 01/01/2010 Apresenta Centro Resultado: Não Apresenta Centavos?: Não Valores Divididos Por: 1000

Mês: Janeiro/2010

Unidade:

CC: CC Vendas - 16 Centro de Custo Vendas

R\$ x 1000

Conta	Nome	No Mês				Até o Mês				No Ano		
		Previsto	Real	\$ Desvio	% Desvio	Previsto	Real	\$ Desvio	% Desvio	Previsto	Real	\$ Desvio
31101.001	Máquinas e Equipamentos	1.920	0	-1.920	-100,00	1.920	0	-1.920	-100,00	1.920	0	-1.920
41101.001	ICMS	-169	0	169	-100,00	-169	0	169	-100,00	-169	0	169
41101.003	PIS	-32	0	32	-100,00	-32	0	32	-100,00	-32	0	32
41101.004	COFINS	-146	0	146	-100,00	-146	0	146	-100,00	-146	0	146
<b>Total Geral</b>		<b>1.573</b>	<b>0</b>	<b>-1.573</b>	<b>-100</b>	<b>1.573</b>	<b>0</b>	<b>-1.573</b>	<b>-100</b>	<b>1.573</b>	<b>0</b>	<b>-1.573</b>

Figura 38 – Comparativo Orçado x Real - Fonte: Sistema Inteq

## 5.2 Orçamento de produção

Seguindo o modelo proposto para a implantação do orçamento de produção no sistema ERP, foram realizados os seguintes passos:

**1º Passo:** criação das classes de orçamento para as movimentações decorrentes do orçamento de produção.

Foram criadas as classes para a recepção do orçamento de produção, conforme demonstrado nas figuras 39 a 43.

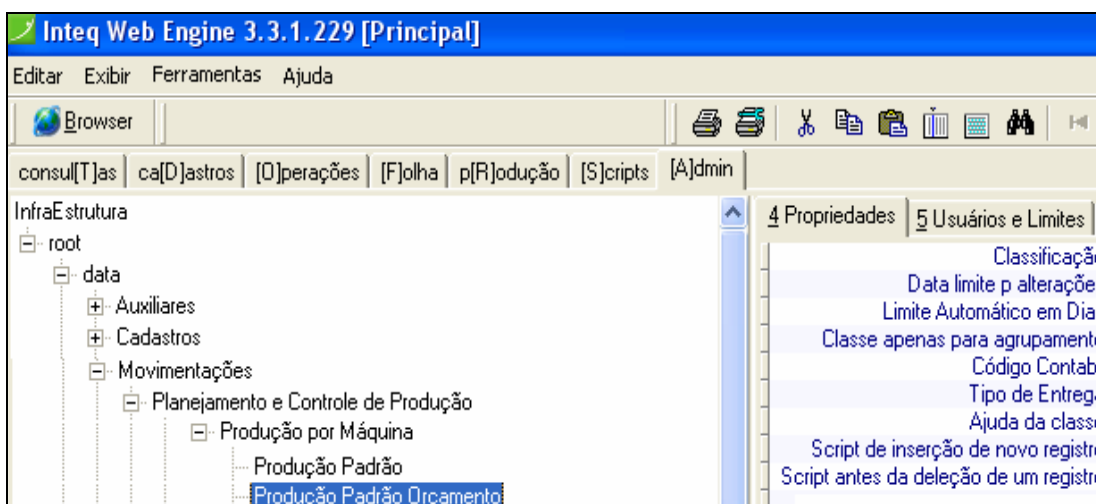


Figura 39 – Criação da classe Produção Padrão Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

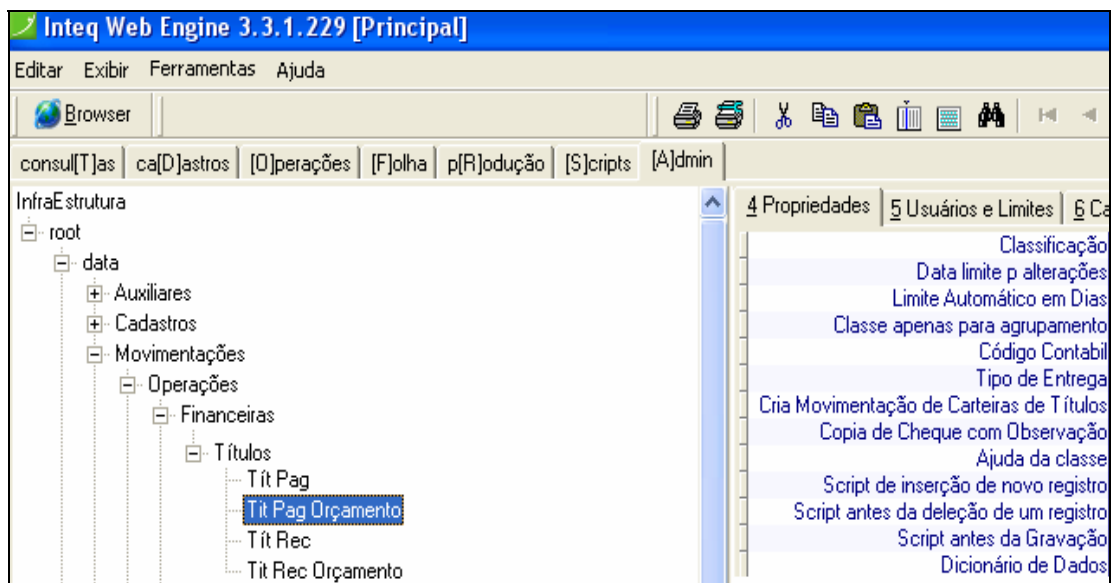


Figura 40 – Criação da classe Tit Pag Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

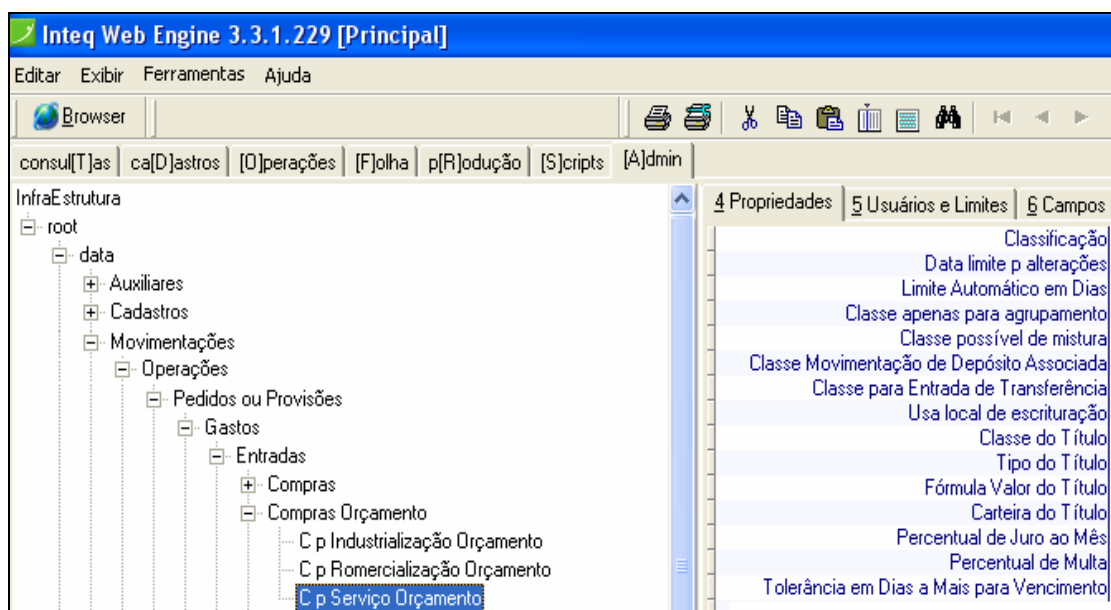


Figura 41 – Criação da classe dos pedidos de compra Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

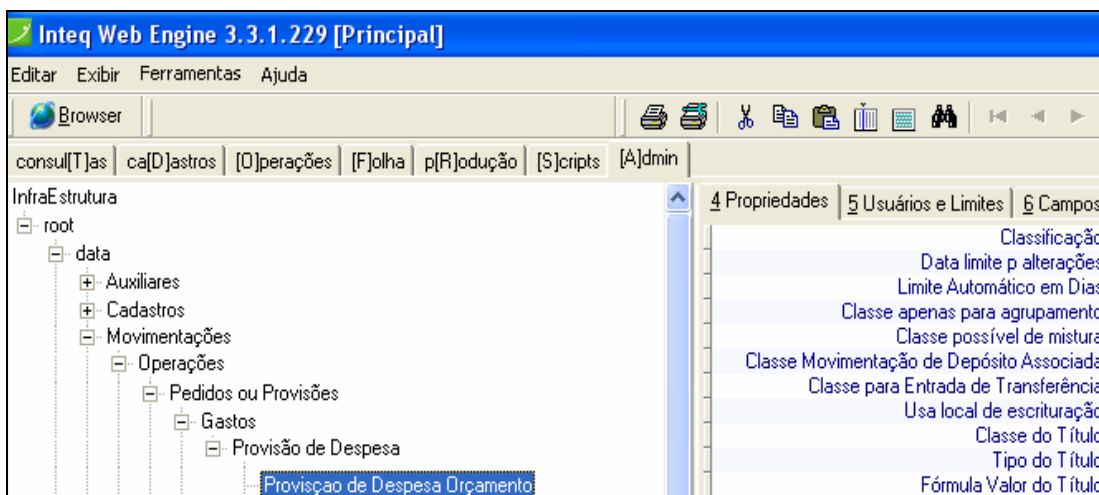


Figura 42 – Criação da classe Provisão de Despesa Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

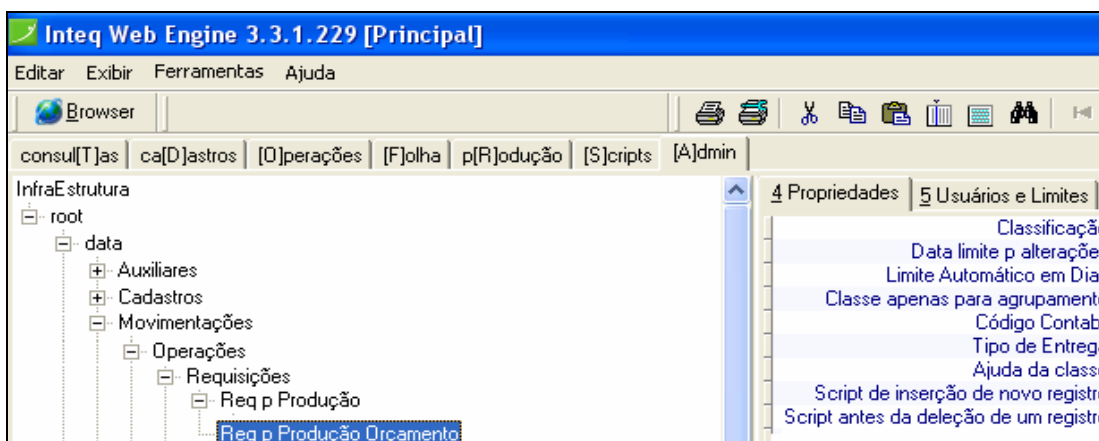


Figura 43 – Criação da classe Rep p Produção Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

## 2º Passo: criação da pessoa do fornecedor/despesa orçamento

Foram criadas as pessoas do fornecedor orçamento e despesa orçamento para a utilização nos pedidos de compra e de provisão de despesa, da mesma forma utilizada na criação das pessoas do cliente orçamento.

## 3º Passo: verificação da lista básica dos produtos a serem fabricados

As listas básicas dos produtos, pertencentes ao *mix* do orçamento de venda e consequentemente ao *mix* do orçamento de produção, foram devidamente verificadas junto ao departamento técnico e à gerência de produção, e em seguida foram duplicados e renomeados para a sua utilização na simulação do orçamento. O objetivo dessa duplicação está no aproveitamento de todos os requisitos essenciais ao perfeito funcionamento do sistema orçamentário, como também atender à cláusula de anonimatos imposta pela empresa para a realização da pesquisa.

#### 4º Passo: Verificação do cadastro das matérias-primas

Assim como as listas básicas, foram verificados os cadastro dos materiais representantes das matérias-primas dos produtos a serem fabricados, principalmente àquelas informações indispensáveis à funcionalidade do orçamentos no sistema ERP. Tais Como: classificação fiscal; estoque mínimo, ponto de reposição. Essas informações permitem ao sistema calcular as quantidades de materiais a serem adquiridas para atender o processo produtivo e o nível de estoque.

#### 5º Passo: Introdução do orçamento da despesa industrial no sistema ERP

Conforme indicado no 4º passo do modelo, orçamento da despesa industrial foi introduzido no sistema integrado de gestão, da mesma forma que as despesas reais, ou seja, por meio de um pedido provisão de despesa. Na figura 44, apresenta-se o pedido de despesa referente ao orçamento da despesa industrial do setor de fabricação.

Classificação	Recurso	Núcleo	Prog Entrega	Unitário	Item	Total
Provisão de Despesa Orçamento	ORDENADOS E SALARIOS	CC Fabricação	29/01/2010	13.539,70	13.539,70	13.539,70
Provisão de Despesa Orçamento	FÉRIAS.	CC Fabricação	29/01/2010	1.500,65	1.500,65	1.500,65
Provisão de Despesa Orçamento	13º SALARIO	CC Fabricação	29/01/2010	1.128,31	1.128,31	1.128,31
Provisão de Despesa Orçamento	INSS.	CC Fabricação	29/01/2010	3.791,12	3.791,12	3.791,12
Provisão de Despesa Orçamento	FGTS.	CC Fabricação	29/01/2010	1.083,18	1.083,18	1.083,18
Provisão de Despesa Orçamento	INDENIZAÇÕES	CC Fabricação	29/01/2010	1.391,49	1.391,49	1.391,49
Provisão de Despesa Orçamento	ASSISTENCIA SOCIAL E SAUD	CC Fabricação	29/01/2010	1.188,02	1.188,02	1.188,02
Provisão de Despesa Orçamento	MAT.DE SEGURANCA E UNIFOR	CC Fabricação	29/01/2010	148,50	148,50	148,50
Provisão de Despesa Orçamento	SEGURO DE VIDA	CC Fabricação	29/01/2010	89,10	89,10	89,10
Provisão de Despesa Orçamento	REFEITORIO	CC Fabricação	29/01/2010	891,10	891,10	891,10
Provisão de Despesa Orçamento	VALE TRANSP	CC Fabricação	29/01/2010	653,32	653,32	653,32
Provisão de Despesa Orçamento	SERVICOS DE TERCEIROS PJ	CC Fabricação	29/01/2010	1.275,78	1.275,78	1.275,78
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT.DE MAQUINA	CC Fabricação	29/01/2010	668,99	668,99	668,99
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT.DE INSTALAÇÃO	CC Fabricação	29/01/2010	585,36	585,36	585,36
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT.DE EDIFICAÇÕES	CC Fabricação	29/01/2010	418,12	418,12	418,12
Provisão de Despesa Orçamento	CONDUCAO E REFEICAO	CC Fabricação	29/01/2010	4,39	4,39	4,39
Provisão de Despesa Orçamento	MATERIAL DE EXPEDIENT	CC Fabricação	29/01/2010	6,63	6,63	6,63
Provisão de Despesa Orçamento	BENS DE PEQUENO VR.	CC Fabricação	29/01/2010	105,95	105,95	105,95
Provisão de Despesa Orçamento	MATERIAIS AUXILIARES	CC Fabricação	29/01/2010	209,39	209,39	209,39
Provisão de Despesa Orçamento	OUTRAS	CC Fabricação	29/01/2010	6.619,14	6.619,14	6.619,14
					35.298,24	35.298,24

ORDENADOS E SALARIOS PC SEM CLASS

**Informações complementares do Pedido ou Provisão**

Chave de Criação	4380357
Local de Escrituração	
Pessoa	Despesa Orçamento
Emissão	01/01/2010

Figura 44 – Pedido do Orçamento da Despesa do setor de Fabricação - Fonte: Sistema Inteq.

Além das despesas constantes no pedido do orçamento da despesa industrial do setor de fabricação, esse setor também apresenta uma despesa com depreciação no valor de

R\$ 4.706,39, perfazendo uma despesa total de R\$ 40.004,63, para o período de jan/2010 . As despesas de depreciação são determinadas automaticamente pela funcionalidade do controle de patrimônio, de acordo com centro de custo a qual está lotado o imobilizado, conforme indicado no orçamento de investimento.

Na figura 45, demonstra-se os títulos a pagar correspondente ao pedido de provisão de despesa apresentado na figura 44.

Classificação	Carteira	Perc	Principal	Corrigido	Vencimento	Correção	Pessoa	Chave
Tit Pag Orçamento	Carteira		14.255,28	-14.255,28	29/01/2010	29/01/2010	Despesa Orçamento	4380425
Tit Pag Orçamento	Carteira		3.791,12	-3.791,12	02/02/2010	02/02/2010	Despesa Orçamento	4380461
Tit Pag Orçamento	Carteira		13.539,70	-13.539,70	05/02/2010	05/02/2010	Despesa Orçamento	4380463
Tit Pag Orçamento	Carteira		1.083,18	-1.083,18	07/02/2010	08/02/2010	Despesa Orçamento	4380464
Tit Pag Orçamento	Carteira		2.628,96	-2.628,96	30/11/2010	30/11/2010	Despesa Orçamento	4380465

Figura 45 – Títulos a pagar do Pedido de Provisão de Despesa Orçamento – Fonte: Sistema Inteq.

O sistema gera os títulos do pedido de provisão de despesa com a classe de Tit Pág Orçamento, conforme indicado no modelo, obedecendo as datas de vencimento: Salários e ordenados no dia 05/02/2010; Férias e 13º Salário em 30/11/2010, uma vez que a empresa adota as férias coletivas de final de ano; Inss no dia 02/02/2010; Fgts no dia 08/02/2010 e as demais despesas no dia 29/01/2010.

Na figura 46 é demonstrado a contabilização resultante do pedido do Orçamento de Despesa Industrial do Setor Fabricação da empresa.



Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consul(T)as ca(D)astros [O]perações [F]olha p(R)odução [S]cripts

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

Lançamentos Novo Partida Dobrada

Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
LC Orçamento	29/01/2010	6301.02	CC Fabricação	13.539,70	ORDENADOS E SALARIOS
LC Orçamento	29/01/2010	6301.05	CC Fabricação	1.500,65	FERIAS
LC Orçamento	29/01/2010	6301.06	CC Fabricação	1.128,31	13 SALARIO
LC Orçamento	29/01/2010	6301.07	CC Fabricação	3.791,12	PREVIDENCIAS SOCIAIS E AGREGADOS
LC Orçamento	29/01/2010	6301.08	CC Fabricação	1.083,18	FGTS
LC Orçamento	29/01/2010	6301.09	CC Fabricação	1.391,49	INDENIZACOES
LC Orçamento	29/01/2010	6301.10	CC Fabricação	1.188,02	ASSISTENCIA SOCIAL E SAUDE
LC Orçamento	29/01/2010	6301.11	CC Fabricação	148,50	MAT.DE SEGURANCA E UNIFORME
LC Orçamento	29/01/2010	6301.13	CC Fabricação	89,10	SEGURO DE VIDA EM GRUPO
LC Orçamento	29/01/2010	6301.14.001	CC Fabricação	891,10	REFEITORIO
LC Orçamento	29/01/2010	6301.15.001	CC Fabricação	653,32	VALE TRANSPORTE
LC Orçamento	29/01/2010	6402.02	CC Fabricação	1.275,78	SERVICOS DE TERCEIROS PJ
LC Orçamento	29/01/2010	6407.01	CC Fabricação	668,99	MANUT.DE MAQUINAS E EQUIPAMENTOS IND.
LC Orçamento	29/01/2010	6407.02	CC Fabricação	585,36	MANUT.DE INSTALAÇÕES
LC Orçamento	29/01/2010	6407.03	CC Fabricação	418,12	MANUT.DE EDIFICAÇÕES
LC Orçamento	29/01/2010	6409.04	CC Fabricação	4,39	CONDUCAO E REFEICAO
LC Orçamento	29/01/2010	6409.05	CC Fabricação	6,63	MATERIAL DE EXPEDIENTE
LC Orçamento	29/01/2010	6409.06	CC Fabricação	105,95	BENS DE PEQUENOS VALORES
LC Orçamento	29/01/2010	6409.15	CC Fabricação	209,39	OUTRAS
LC Orçamento	29/01/2010	6410.02	CC Fabricação	6.619,14	MATERIAIS AUXILIARES
LC Orçamento	29/01/2010	21204.001	CC Fabricação	-13.539,70	Salários e Ordenados e Honorários a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21207.001	CC Fabricação	-1.500,65	Férias a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21206.001	CC Fabricação	-1.128,31	13ª a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21203.004	CC Fabricação	-3.791,12	Inss a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21203.003	CC Fabricação	-1.083,18	Fgts a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	11102.020	CC Fabricação	-14.255,28	Pagamento de Despesa
LC Orçamento	02/02/2010	21203.004	CC Fabricação	3.791,12	Pagamento de Inss
LC Orçamento	02/02/2010	11102.020	CC Fabricação	-3.791,12	Pagamento de Inss
LC Orçamento	02/02/2010	21203.003	CC Fabricação	1.083,18	Pagamento de Despesa
LC Orçamento	08/02/2010	11102.020	CC Fabricação	-1.083,18	Pagamento de Fgts
LC Orçamento	08/02/2010	21206.001	CC Fabricação	1.500,65	Pagamento de Fgts
LC Orçamento	30/11/2010	21206.001	CC Fabricação	1.128,31	Pagamento de Fgts
LC Orçamento	30/11/2010	11102.020	CC Fabricação	-2.628,96	Pagamento de Fgts

Figura 46 – Contabilização do Pedido de Provisão de Despesa Orçamento – Fonte: Sistema Inteq

**6º Passo:** Configuração do *script* contábil para que o sistema realize os lançamentos contábeis, dos pedidos do orçamento de produção.

Como pode ser observado na figura 43, o sistema está contabilizando o orçamento das despesas industriais conforme solicitado pelo modelo proposto, tanto no reconhecimento das despesas, como nos respectivos pagamentos. As contas são as mesmas do plano de contas utilizado pela a empresa, porém a classe LC Orçamento determina, para o sistema, que estes lançamentos se referem ao orçamento empresarial, permitindo a distinção entre o real e o orçado.

O sistema já dispõe da funcionalidade de explosão das requisições e geração dos pedidos de compras automaticamente, basta neste caso a configuração para que o mesmo gere tanto as compras como as requisições com a classe de orçamento criadas para esse fim. Essa adaptação está sendo negociada com o fornecedor do sistema, assim como as demais adaptações que envolva a customização, o que não interfere na demonstração da simulação.

O orçamento de produção é determinado automaticamente pelo sistema ERP com base em duas premissas básicas: *mix* de vendas e política de estocagem. Assim no momento da inclusão dos pedidos de vendas, o sistema ERP busca nos depósitos as quantidades necessárias de cada produto para atender aos pedidos de vendas, como também satisfazer os estoques mínimos determinados pela política de estoque, tendo como resultado a determinação do *mix* de produção do período orçamentário. Na empresa do estudo de caso o *mix* de produção está representado pelo próprio *mix* de venda, uma vez que a mesma trabalha sob encomenda e raramente produz um determinado produto sem que esteja vinculado a um pedido de venda. Simultaneamente a determinação da quantidade e produtos a fabricar, o sistema calcula também o seu custo de produção, com base na sua lista básica dos produtos.

No Brasil as empresas são obrigadas fiscalmente a apresentar seus resultados utilizando-se do custeio por absorção. Apesar de nos sistemas ERPs possibilitar a nível gerencial os resultados através de diferentes métodos de custeio, para melhor entendimento, utilizou-se o método por absorção na simulação do orçamento empresarial. Nesse método o custo do produto é composto pelos seguintes componentes: matéria-prima, mão-de-obra direta e gastos indiretos de fabricação.

O custo da matéria-prima é dimensionado de acordo com a lista básica de cada produto, onde as requisições dos materiais são realizadas automaticamente pelo sistema.

O custo da mão-de-obra direta é dimensionado levando em consideração duas variáveis: as quantidades de horas necessárias em cada setor de produção, conforme a lista básica do produto para a produção de cada unidade e todos os gastos com o pessoal de cada setor direto da fábrica. Logo o custo de cada hora por setor será a divisão dos gastos totais com pessoal de cada setor direto da produção pela quantidade total de horas disponíveis em cada setor direto da fábrica. O custo da mão-de-obra para cada produto será a quantidade de horas necessárias vezes o valor da hora do respectivo setor.

O custo dos gastos gerais de fabricação é determinado, de acordo com o critério de rateio adotado para a alocação desses gastos indiretos aos produtos. É muito comum nas organizações a utilização da hora direta como critério de rateio. Procedimento esse adotado também pela empresa do estudo de caso, utilizando-se do mesmo processo descrito na determinação do custo da mão-de-obra direta, ou seja, o total dos gastos indiretos de fabricação dividido pela quantidade de horas disponíveis total.

A lista básica, assim como a previsão de venda, é um ponto fundamental para todo

o processo orçamentário. Na lista básica são determinadas todas as informações para a produção de uma unidade de cada produto. São elas:

- ciclo produtivo, discriminando as etapas de produção
- em cada etapa será determinado os recursos necessários para a sua realização, tais como: material; máquinas e equipamentos e o tempo de mão-de-obra empregada;
- estabelece a seqüência lógica das etapas, definindo aquelas que são dependentes de outras etapas, e aquelas que são independentes.

A definição das etapas terá um papel importantíssimo na determinação do consumo de MP, das H/T e dos gastos gerais de fabricação.

Na Tabela 24, apresenta-se um modelo de lista básica para a produção de um unidade de um produto A.

Tabela 24 – Lista Básica de Produtos

**PRODUTO A**

CÓDIGO – DESCRIÇÃO	Und	Total
1110367 – CH. ACO CARBONO 5,00MM ASTM A 570 LQ DECAPADA	KG	40,60
1110308 – CH. ACO CARBONO 12,00MM ASTM A 570 LQ DECAPADA	KG	23,30
1210409 - BARRA REDONDA ACO CARBONO 8MM	KG	0,25
1410420 - TUBO MEC.INDL.RED. EXT. 65 X 2,50MM	KG	0,40
2819708 - PECA FUND. VISOR D.120 – FLANGE ALUMINIO	PC	1,00
3439040 - ANEL DE JUNCAO GALV. DIAM. 120MM C/PARAF. 9226021	PC	1,00
4017061 - PARAF. CAB. SEXT. M12 X 25MM CL.8.8 GALV.	PC	48,00
4060342 - CABO RECARILHADO CRM 1914 M6X15MM	PC	6,00
4173711 - PLACA ALUMINIO ANODIZADA DIM. 111X56X1MM	PC	1,00
4401147 - SOLVENTE ESPECIAL PARA FORTPOXI	PC	1,00
4401107 - SOLVENTE PARA ESMALTE ACRILICO	L	0,20
4401211 - TINTA PRIMER ALIMENTICIO ACETINADO BRANCO EMBAL. 18L	L	0,10
4402501 - TINTA ESMALTE ACRILICO-URETANO BI-COMPONENTE BRANCO RAL 9002	L	1,40
4734401 - MOTOR 3,0 KW 2 POLOS 100L V3 220/380V 50HZ	PC	2,00
05 Cortar Laser - Processo Laser ( TP 1.44 )		
06 Virar - Processo Viradeira ( TP 0.25 )		
07 Fabricar - Processo Fabricação ( TP 5.3 )		
08 Soldar - Processo Solda ( TP 1.44 )		
09 Tratar - Processo Tratamento ( TP 0.25 )		
12 P Final - Processo Pintura Final ( TP 0.4 )		
16 C Usinagem - Processo C Usinagem		
17 Montar - Processo Montagem ( TP 3.84 )		

Fonte: Sistema Inteq

De acordo com as lista básica é realizado as explosões de consumo de matéria prima, definindo neste momento a necessidade de compra, e o custo de matéria-prima do produto em cada etapa de fabricação. O sistema permite que este custo possa ser consultado em árvores, do nível sintético ao nível analítico, conforme demonstrado na figura 47.

Recurso	Qde	Total Und	Observação	Custo
PRODUTO A -		1,000 PC		26.076,16
01 Detec SP - Proc. Detec SP				
02 Detec For - Proc. Detec For				
03 Importação - Proc. Importação				
04 Compras - Proc. Compras				
05 Preparar - Proc. Preparação ( TP 3.25 )				5.783,36
06 Cortar Laser - Proc. Laser ( TP 10 )				
07 Virar - Proc. Viradeira ( TP 11 )				
08 Usinar - Proc. Usinagem Convencional ( TP 30 )				
09 Torno CNC - Proc. Torno CNC ( TP 6.5 )				
10 Fabricar - Proc. Fabricação ( TP 40 )				36,14
11 Soldar - Proc. Solda ( TP 17 )				
12 C Usinagem - Proc. C Usinagem ( TP 11.5 )				
13 Tratar - Proc. Tratamento ( TP 6 )				
14 Primer - Proc. Primer ( TP 3 )				
15 Massa/Corte - Proc. Massa/Corte ( TP 19 )				
16 P Final - Proc. Pintura Final ( TP 4 )				359,96
19 Marcenaria - Proc. Marcenaria ( TP 296 )				481,49
20 Montar - Proc. Montagem ( TP 38 )				19.415,10

Figura 47 – Custo de matéria-prima em nível sintético – Fonte: Sistema Inteq

Necessitando abrir o conteúdo do custo de matéria-prima de cada etapa de fabricação, basta clicar nas etapas que apresentam custo para que o sistema apresente uma posição mais analítica. Ver figura 48.

Recurso	Qde	Total	Und	Observação	Custo
PRODUTO A -		1,000	PC		26.076,16
01 Detec SP - Proc. Detec SP					
02 Detec For - Proc. Detec For					
03 Importação - Proc. Importação					
04 Compras - Proc. Compras					
05 Preparar - Proc. Preparação ( TP 3.25 )					5.783,36
06 Cortar Laser - Proc. Laser ( TP 10 )					
07 Virar - Proc. Viradeira ( TP 11 )					
08 Usinar - Proc. Usinagem Convencional ( TP 30 )					
09 Torno CNC - Proc. Torno CNC ( TP 6.5 )					
10 Fabricar - Proc. Fabricação ( TP 40 )					36,14
4017085 - PARAF. CAB. SEXT. M16 X 60MM CL.8.8 GALV. DIN 931 ROSCA PARCIAL L=40MM	24,000	24,000	PC		15,43
4031909 - ARRUELA LISA A16 GALV.	48,000	48,000	PC		2,76
4010928 - PORCA PARLOCK M16 CL.6.8 GALV. DIN 982	24,000	24,000	PC		5,63
4017063 - PARAF. CAB. SEXT. M12 X 40MM CL.8.8 GALV. DIN 933	28,000	28,000	PC		7,15
4031907 - ARRUELA LISA A12 GALV.	28,000	28,000	PC		0,91
4010927 - PORCA PARLOCK M12 CL.6.8 GALV. DIN 982	28,000	28,000	PC		4,26
11 Soldar - Proc. Solda ( TP 17 )					
12 C Usinagem - Proc. C Usinagem ( TP 11.5 )					
13 Tratar - Proc. Tratamento ( TP 6 )					
14 Primer - Proc. Primer ( TP 3 )					
15 Massa/Corte - Proc. Massa/Corte ( TP 19 )					
16 P Final - Proc. Pintura Final ( TP 4 )					359,96
19 Marcenaria - Proc. Marcenaria ( TP 296 )					481,49
20 Montar - Proc. Montagem ( TP 38 )					19.415,10

Figura 48 – Custo de matéria-prima em nível analítico na etapa Fabricar – Fonte: Sistema Inteq

Assim, o custo de matéria-prima para produzir uma unidade do produto A de acordo com a sua lista básica seria R\$ 26.076,16.

Conforme mencionado anteriormente no custeio por absorção, para a determinação do custo de fabricação do produto, além do custo da matéria-prima é necessário a determinação do custo da mão-de-obra direta e dos gastos indiretos de fabricação.

Todos os setores participam da determinação dos gastos orçamentários de toda a empresa, constituída das áreas: industrial, administrativa e comercial. Na área industrial os gastos são determinados por setor, que por sua vez são distribuídos em direto e indireto

Na empresa do estudo de caso existe atualmente no sistema uma rotina para a determinação do orçamento para cada setor ou departamento. O responsável de cada área determinará o seu nível de despesa para o período orçamentário. Assim cada setor orça suas necessidades de recursos para atender os resultados desejados pela empresa no período correspondente, tais como: despesa com pessoal, energia, manutenção, gastos gerais, etc. Os setores relacionados diretamente com a fabricação dos produtos estão distribuídos em: Laser,

Viradeira, Preparação, Fabricação, Solda, Tratamento, Usinagem, Torno CNC, Centro de Usinagem, Pintura, Marcenaria, Montagem Elétrica, Montagem Mecânica. Todos esses setores diretos de fabricação têm seus respectivos centros de custos para a acumulação dos gastos. Exemplo: CC Laser, CC Viradeira, CC Fabricação, etc., conforme figura 41.

Os gastos dos setores diretos de fabricação são registrados no centro de custo específico de cada setor, os quais serão rateados aos produtos através do critério de rateio convencionado, neste caso, a hora direta.. Os gastos dos setores diretos são transformados em taxa hora direta do setor, através da divisão dos gastos pela quantidade total das horas apontadas no respectivo setor, conforme apresentado na tabela 25.

Tabela 25 - Calculo da Taxa Hora Direta Por Setor

Setor Direto	Custo/Despesa	H/T	Taxa Hora Direta
LASER	29.596,41	259,75	113,94
VIRADEIRA	10.708,87	203,67	52,58
PREPARAÇÃO	2.827,11	113,33	24,95
FABRICAÇÃO	40.000,04	2.531,75	15,80
SOLDA	14.417,33	589,08	24,47
TRATAMENTO	12.428,86	292,75	42,46
USINAGEM	18.510,49	1.207,50	15,33
TORNO CNC	5.483,98	300,83	18,23
CENTRO DE USINAGEM	20.392,59	206,00	98,99
PINTURA	30.088,65	1.324,83	22,71
MARCENARIA	13.286,81	1.256,00	10,58
MONTAGEM MECÂNICA	24.967,65	1.556,75	16,04
MONTAGEM ELÉTRICA	8.363,46	188,75	44,31
<b>TOTAL</b>	<b>231.072,28</b>	<b>10.031,00</b>	<b>23,04</b>

Fonte: Autor

Na empresa do estudo de caso os gastos dos setores indiretos de fabricação são centralizados em um único centro de custo, denominado CC Admin Industrial, o qual utiliza a mesma rotina do sistema para a elaboração de seus orçamento, ou seja, um pedido de provisão de despesa, conforme figura 49.

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consul(T)as ca(D)astros [O]perações [F]olha p[R]odução [S]cripts [O]perações

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

Itens Novo Novo Baixa Automática Baixar Pendência Aprovar Desaprovar Calcular

Classificação	Recurso	Núcleo	Unitário	Item	Total
Provisão de Despesa Orçamento	ORDENADOS E SALARIOS	CC Adm Industrial	40.462,01	40.462,01	40.462,01
Provisão de Despesa Orçamento	FÉRIAS.	CC Adm Industrial	4.484,54	4.484,54	4.484,54
Provisão de Despesa Orçamento	13º SALARIO	CC Adm Industrial	3.371,63	3.371,63	3.371,63
Provisão de Despesa Orçamento	INSS.	CC Adm Industrial	11.329,36	11.329,36	11.329,36
Provisão de Despesa Orçamento	FGTS.	CC Adm Industrial	3.236,96	3.236,96	3.236,96
Provisão de Despesa Orçamento	INDENIZAÇÕES	CC Adm Industrial	2.216,06	2.216,06	2.216,06
Provisão de Despesa Orçamento	ASSISTENCIA SOCIAL E SAUD	CC Adm Industrial	2.434,15	2.434,15	2.434,15
Provisão de Despesa Orçamento	TREINAMENTO	CC Adm Industrial	730,24	730,24	730,24
Provisão de Despesa Orçamento	SEGURO DE VIDA	CC Adm Industrial	194,73	194,73	194,73
Provisão de Despesa Orçamento	VALE TRANSP	CC Adm Industrial	535,51	535,51	535,51
Provisão de Despesa Orçamento	REFEITORIO	CC Adm Industrial	973,66	973,66	973,66
Provisão de Despesa Orçamento	ALUGUEL DE IMÓVEL	CC Adm Industrial	4.336,00	4.336,00	4.336,00
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT. DE MAQUINA	CC Adm Industrial	3.156,81	3.156,81	3.156,81
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT. DE INSTALAÇÃO	CC Adm Industrial	5.524,42	5.524,42	5.524,42
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT. DE EDIFICAÇÕES	CC Adm Industrial	3.946,02	3.946,02	3.946,02
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT. DE VEÍCULOS	CC Adm Industrial	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Provisão de Despesa Orçamento	COMBUSTÍVEL E LUBRIFICANT	CC Adm Industrial	3.156,81	3.156,81	3.156,81
Provisão de Despesa Orçamento	CONDUÇÃO E REFEIÇÃO	CC Adm Industrial	2.624,66	2.624,66	2.624,66
Provisão de Despesa Orçamento	ENERGIA ELÉTRICA	CC Adm Industrial	13.427,48	13.427,48	13.427,48
Provisão de Despesa Orçamento	MATERIAL DE EXPEDIENT	CC Adm Industrial	1.174,33	1.174,33	1.174,33
Provisão de Despesa Orçamento	BENS DE PEQUENO VALOR	CC Adm Industrial	500,00	500,00	500,00
Provisão de Despesa Orçamento	COMUNICAÇÕES	CC Adm Industrial	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Provisão de Despesa Orçamento	SEGURO DE VEICULOS	CC Adm Industrial	570,02	570,02	570,02
Provisão de Despesa Orçamento	OUTRAS	CC Adm Industrial	589,41	589,41	589,41
			113.974,81	113.974,81	

OUTRAS U M SEM CLA

**Informações complementares do Pedido ou Provisão**

Pessoa	Despesa Orçamento
Pessoa de Contato	
Local de Entrega	
Emissão	01/01/2010
Transportador	
Tipo de Frete	

Figura 49 – Pedido do Orçamento de Despesa do setor de Adm. Industrial - Fonte: Sistema Inteq

Além das despesas constantes no pedido do orçamento da despesa do setor de Adm Industrial, esse setor também apresenta uma despesa com depreciação no valor de R\$ 7.506,48, perfazendo uma despesa total de R\$ 121.481,29, para o período de jan/2010 . As despesas de depreciação são determinadas automaticamente pela funcionalidade do controle de patrimônio, de acordo com centro de custo a qual está lotado o imobilizado, conforme indicado no orçamento de investimento.

Na figura 50, apresenta-se os títulos gerados na confecção do pedido da figura 46.

Classificação	Carteira	Principal	Corrigido	Vencimento	Correção	Pessoa
Tit Pag Orçamento	Carteira	51.090,11	-51.090,11	29/01/2010	29/01/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	11.329,36	-11.329,36	02/02/2010	02/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	40.462,01	-40.462,01	05/02/2010	05/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	3.236,96	-3.236,96	07/02/2010	08/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	7.856,37	-7.856,37	30/11/2010	30/11/2010	Despesa Orçamento

Figura 50 – Títulos a pagar do Pedido de Orçamento de Despesa da Adm Industrial – Fonte: Sistema Inteq.

Conforme indicado na figura 46, os gastos dos setores indiretos da área industrial são registrados em um único centro de custo “CC Adm. Industrial”. Esses gastos serão transformados em uma taxa hora indireta através da divisão pelas horas diretas totais apontadas. Esse cálculo é demonstrado na tabela 26.

Tabela 26 - Cálculo da Taxa Hora Indireta da Empresa

Setor Indireto	Custo/Despesa	H/T	Taxa Hora Indireta
ADM. INDUSTRIAL	121.481,29	10.031,00	12,11

Fonte: Autor

Essa taxa é acrescida à taxa hora direta de cada setor, originando a taxa hora total de cada setor, apresentado na tabela 27.



Tabela 27 - Cálculo da Taxa Hora Total do Setor

<b>Setor Direto</b>	<b>Taxa Hora Direta</b>	<b>Taxa Hora Indireta</b>	<b>Taxa Hora Total</b>
LASER	113,94	12,11	126,05
VIRADEIRA	52,58	12,11	64,69
PREPARAÇÃO	24,95	12,11	37,06
FABRICAÇÃO	15,80	12,11	27,91
SOLDA	24,47	12,11	36,58
TRATAMENTO	42,46	12,11	54,57
USINAGEM	15,33	12,11	27,44
TORNO CNC	18,23	12,11	30,34
CENTRO DE USINAGEM	98,99	12,11	111,10
PINTURA	22,71	12,11	34,82
MARCENARIA	10,58	12,11	22,69
MONTAGEM MECÂNICA	16,04	12,11	28,15
MONTAGEM ELÉTRICA	44,31	12,11	56,42
<b>TOTAL</b>	<b>23,04</b>	<b>12,11</b>	<b>35,15</b>

Fonte: Autor

Definidos os valores das taxas horárias de cada setor, o custo da mão-de-obra direta e dos gastos indiretos de fabricação serão determinados pela multiplicação das horas necessárias para a fabricação de uma unidade do produto em cada setor pela respectiva taxa horária, conforme demonstrado na tabela 28.

Tabela 28: Cálculo dos custos de mão-de-obra e gastos indiretos do Produto A

<b>Custo de MOD e GIF</b>			
<b>MÃO-DE-OBRA DIRETA</b>	<b>Horas</b>	<b>Taxa Hora Total</b>	<b>Custo Total</b>
LASER	10	126,05	1.260,53
VIRADEIRA	11	64,69	711,60
PREPARAÇÃO	3,25	37,06	120,43
FABRICAÇÃO	40	27,91	1.116,47
SOLDA	17	36,58	621,94
TRATAMENTO	6	54,57	327,40
USINAGEM	30	27,44	823,21
TORNO CNC	6,5	30,34	197,21
CENTRO DE USINAGEM	11,5	111,10	1.277,69
PINTURA	26	34,82	905,37
MARCENARIA	296	22,69	6.716,02
MONTAGEM MECÂNICA	38	28,15	1.069,66
MONTAGEM ELÉTRICA	0	56,42	-
<b>Total de Horas</b>	<b>495,25</b>		<b>15.147,52</b>

Fonte: Autor

Logo, de acordo com a quantidade de horas em cada etapa de produção determinado na lista básica e pela taxa hora de cada setor, o custo para a produção de uma unidade do produto A seria de:

- matéria-prima: R\$ 26.076,16
- mão-de-obra e gastos indiretos de fabricação: R\$ 15.147,52
- custo total: R\$ 41.237,68

O sistema da empresa do estudo de caso, disponibiliza um resumo da ficha de custo dos produtos produzidos pela empresa. Custo esse utilizado para a apuração do resultado com a comercialização de seus produtos, servindo portanto para a determinação dos custos dos produtos apresentado no orçamento do *mix* de venda. A tabela 29 apresenta o resumo de custo do produto A, conforme demonstrado anteriormente em seus detalhes.

Tabela 29 – Resumo de da Ficha de Custo

MÃO-DE-OBRA DIRETA	Qde. Horas	Hora Setor R\$		Custo do Produto A
		Unitário	Total	
LASER	10	126,05	1.260,53	
VIRADEIRA	11	64,69	711,60	
PREPARAÇÃO	3,25	37,06	120,43	CUSTO MP ----> 26.076,16
FABRICAÇÃO	40	27,91	1.116,47	MOD + GIF -----> 15.147,52
SOLDA	17	36,58	621,94	Total do Custo -> <b>41.223,68</b>
TRATAMENTO	6	54,57	327,40	
USINAGEM	30	27,44	823,21	
TORNO CNC	6,5	30,34	197,21	
CENTRO DE USINAGEM	11,5	111,10	1.277,69	
PINTURA	26	34,82	905,37	
MARCENARIA	296	22,69	6.716,02	
MONTAGEM MECÂNICA	38	28,15	1.069,66	
MONTAGEM ELÉTRICA	0	56,42	-	
<b>Total de Horas</b>	<b>495,25</b>		<b>15.147,52</b>	

Fonte: Sistema Inteq

Utilizando o mesmo critério, o custo calculado pelo sistemas para os demais produtos são apresentados na tabela 30.

Tabela 30 – Custos Unitário dos Produtos

Produto	MP	MOD e GIF	Custo Unitário
Produto A	26.076,16	15.147,52	41.223,68
Produto B	13.038,08	7.573,76	20.611,84
Produto C	7.822,85	4.544,23	12.367,08
Produto D	5.215,23	3.029,50	8.244,73
Produto E	2.607,62	1514,75	4.122,37

Fonte: Autor

Levando em consideração o *mix* de produção para o período de jan/2010 os custos totais da produção nesse período estão representados na tabela 31.

Tabela 31 – Custo Total dos Produtos

Produto	Qde.	Custo Unitário	Custo Total
Produto A	5	41.223,68	206.118,40
Produto B	12	20.611,84	247.342,08
Produto C	20	12.367,08	247.341,60
Produto D	20	8.244,73	164.894,60
Produto E	25	4.122,37	103.059,20
Total			968.755,88

Fonte: Autor

**7º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do Orçamento de Produção.

Os relatórios indicados no 7º passo ainda não se encontravam disponíveis até conclusão deste trabalho.

### 5.3 Orçamento de estoque

**1º Passo:** criação da classe de orçamento para as movimentações de depósitos decorrentes dos orçamentos de venda e produção

De acordo com os passos do modelo proposto, foram criadas as classes de movimentação de depósito para o controle do orçamento de estoque. Ver a figura 51.

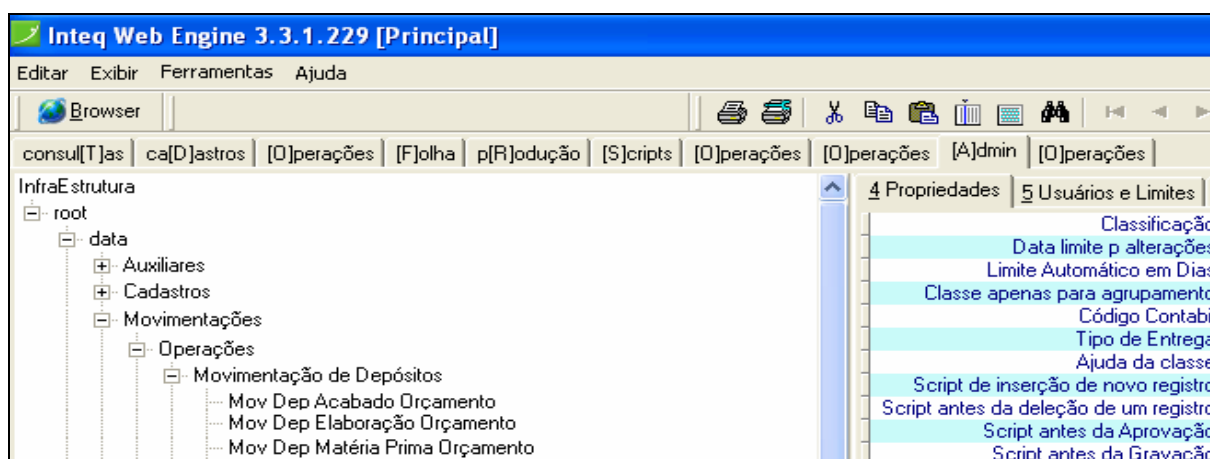


Figura 51 – Criação da classe Rep p Produção Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

Considerando os estoques mínimos parametrizados nos cadastros dos recursos, a posição física dos estoques é definida automaticamente pelo sistema. À medida que são introduzidos no sistema os pedidos de venda do orçamento, o sistema determina as entradas (produção no caso dos produtos e compra no caso da meteria prima). Exemplo: O produto A

tem como estoque mínimo 0 unidades de produto. O *mix* de venda projeta a comercialização de 05 unidades para o mês de janeiro de 2010, o estoque inicial em 31/12/2009 é de 0 unidades, logo o sistema dispara para esse mês a produção de 05 unidades. Conseqüentemente, e de acordo com a lista básica do produto A, o sistema calcula o consumo (de matéria-prima e a quantidade de horas de cada setor produtivo) a ser empregado nas 05 unidades do produto. Nesse momento, o sistema valida o nível de ressuprimento (ponto de reposição) de cada matéria prima, determinando a necessidade de compra das mesmas, que por sua vez dispara os pedidos de compra de matéria-prima para esse período. Toda essa movimentação é automática e em tempo real. Na figura 52, apresenta-se a movimentação de estoque dos produtos acabados, originários do orçamento de produção, conforme orientação do modelo em relação a: classes de requisição, classes de movimentação de estoque, entrada dos produtos no estoque de na data de programação (conclusão) indicada no pedido e os respectivos custos de produção.

The screenshot shows the 'Requisições' (Requisitions) section of the Inteq Web Engine. It displays a table of requisitions for products A through E, with columns for classification, requester, sales order, resource, quantity, emission date, and programming date. Below this, the 'Movimentações de Depósitos' (Stock Movements) section shows a table of stock movements for the same products, including columns for classification, movement date, deposit location, resource, person, quantity, and accounting cost.

Classificação	Requisitante	Pedido de Venda	Recurso	Quantidade	Emissão	Programação
Req p Produção Orçamento	INTEQ	4364703	Produto A	5	21/01/2010	21/01/2010
Req p Produção Orçamento	INTEQ	4364704	Produto B	12	21/01/2010	21/01/2010
Req p Produção Orçamento	INTEQ	4364705	Produto C	20	21/01/2010	21/01/2010
Req p Produção Orçamento	INTEQ	4364706	Produto D	20	21/01/2010	21/01/2010
Req p Produção Orçamento	INTEQ	4364707	Produto E	25	21/01/2010	21/01/2010

Classificação	Movimentação	Depósito	Recurso	Pessoa	Quantidade	Custo Contábil
Mov Dep Acabado Orçamento	25/01/2010	Almox ProdAcab	Produto A	INTEQ	5	206.118,40
Mov Dep Acabado Orçamento	25/01/2010	Almox ProdAcab	Produto B	INTEQ	12	247.342,08
Mov Dep Acabado Orçamento	25/01/2010	Almox ProdAcab	Produto C	INTEQ	20	247.341,60
Mov Dep Acabado Orçamento	25/01/2010	Almox ProdAcab	Produto D	INTEQ	20	164.894,60
Mov Dep Acabado Orçamento	25/01/2010	Almox ProdAcab	Produto E	INTEQ	25	103.059,20

Figura 52 – Movimentação de entrada da produção no estoque de acabados - Fonte: Sistema Inteq

Neste momento o orçamento de estoque, apresenta o saldo de produtos acabados indicado na figura 53.

INTEQengine 3.3.1.229 - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Buscar Ir Para Imprimir Ajuda 0 tarefas Fechar Sessão

Listagem de Recursos para Contagem Física do Estoque Extrato de Recurso

Executar Enviar por email Imprimir em texto

### Extrato Físico e Financeiro por Recurso

Tipo do Relatório: Resumo Extrato Físico e Financeiro por Recurso Movimentação de Depósito: Mov Dep Acabado Orçamento Consulta Grupo de Recurso: Sim Apenas Não Somente a Movimentação no Período: Não Saldo Inicial por classe de Movimentação: Na Própria Classe Mostrar Etapa: Sim Custo Médio Período: Sim Transferências: Não Data Movimentação Inicial: 01/01/2006 Data Movimentação Final: 31/01/2010 Apresentação do Custo: Consolidado

Ordem	Ch Mov	Dt Mov	Ch Doc	Classe	Operação	Entidade	Qde Entrada	Qde Saída	Qde Saldo	Vlr Entrada	Vlr Saída	Vlr Saldo	Custo Méd
<b>Produto A - Produto A - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
4381076	25/01/2010	4381063	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	5,000		5,000		206.118,400		206.118,40	41.223,680
<b>Produto B - Produto B - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
4381077	25/01/2010	4381069	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	12,000		12,000		247.342,080		247.342,08	20.611,840
<b>Produto C - Produto C - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
4381078	25/01/2010	4381071	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	20,000		20,000		247.341,600		247.341,60	12.367,080
<b>Produto D - Produto D - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
4381079	25/01/2010	4381072	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	20,000		20,000		164.894,600		164.894,60	8.244,730
<b>Produto E - Produto E - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
4381080	25/01/2010	4381073	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	25,000		25,000		103.059,200		103.059,20	4.122,368
<b>Total Geral</b>							82,000	0,000	82,000	968.755,880	0,00	968.755,88	

Figura 53 – Posição dos estoques acabados com as entradas - Fonte: Sistema Inteq

A figura 54 apresenta a movimentação do estoque de acabados, referente ao pedido do orçamento de venda. Observar os pontos importantes tratados no modelo proposto: classe da requisição, classe da movimentação do depósito, os custos das mercadorias vendidas e as respectivas datas de movimentação.

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consult[ ]as | ca[D]astros | [O]perações | [F]olha | p[R]odução | [S]cripts | [O]perações | [O]perações | [A]dmin | [O]perações

1 Pedidos ou Provisões | 2 Títulos / Mov Disponíveis | 3 Requisições / Mov Depósitos | 4 Contabilidade | 5 Inventários | 6 Borderols

**Requisições** Nova Buscar Pendência Aprovar Desaprovar Baixar

Classificação	Emissão	Requisitante	C Custos Resultados	Recurso	Quantidade
Req p Produção Orçamento	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	Produto A	5
Req p Produção Orçamento	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	Produto B	12
Req p Produção Orçamento	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	Produto C	20
Req p Produção Orçamento	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	Produto D	20
Req p Produção Orçamento	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	Produto E	25

Produto A PC

**Movimentações de Depósitos** Transferir

Chave	Classificação	Movimentação	Depósito	Recurso	Pessoa	Quantidade	Custo Contábil
4381114	Mov Dep Acabado Orçamento	31/01/2010	Almox ProdAcab	Produto A	INTEQ	-5	-206.118,40
4381116	Mov Dep Acabado Orçamento	31/01/2010	Almox ProdAcab	Produto B	INTEQ	-12	-247.342,08
4381117	Mov Dep Acabado Orçamento	31/01/2010	Almox ProdAcab	Produto C	INTEQ	-20	-247.341,60
4381118	Mov Dep Acabado Orçamento	31/01/2010	Almox ProdAcab	Produto D	INTEQ	-20	-164.894,60
4381119	Mov Dep Acabado Orçamento	31/01/2010	Almox ProdAcab	Produto E	INTEQ	-25	-103.059,20

Figura 54 – Movimentação de entrada da produção no estoque de acabados - Fonte: Sistema

Inteq

Após as movimentações decorrentes das saídas do pedido do orçamento de venda, os estoque de produtos acabados passa a apresentar a posição indicada na figura 55.

Ordem	Ch Mov	Dt Mov	Ch Doc	Classe	Classe Operação	Entidade	Qde Entrada	Qde Saída	Qde Saldo	Ylr Entrada	Ylr Saída	Ylr Saldo	Custo Méd
<b>GLAYSON [TSANGATI:80] - INTEQengine 3.3.1.229 - Microsoft Internet Explorer</b>													
Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda													
Movimentação de Estoques Extrato de Recurso													
Executar Enviar por email Imprimir em texto													
<b>Extrato Físico e Financeiro por Recurso</b>													
Tipo do Relatório: Resumo Extrato Físico e Financeiro por Recurso Movimentação de Depósito: Mov Dep Acabado Orçamento Consulta Grupo de Recurso: Sim Apenas Não Somente a Movimentação no Período: Não Saldo Inicial por classe de Movimentação: Na Própria Classe Mostrar Etapa: Sim Custo Médio Periódico: Sim Transferências: Não Data Movimentação Inicial: 01/01/2006 Data Movimentação Final: 31/01/2010 Apresentação do Custo: Consolidado													
<b>Produto A - Produto A - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
	4381076	25/01/2010	4381063	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	5,000		5,000	206.118,400		206.118,40	41.223,680
	4381114	31/01/2010	4381094	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Vendas		-5,000	0,000		-206.118,40	0,00	0,000
			<b>Almox ProdAcab</b>				5,000	-5,000	0,000	206.118,400	-206.118,40	0,00	0,000
			<b>Produto A</b>				5,000	-5,000	0,000	206.118,400	-206.118,40	0,00	0,000
<b>Produto B - Produto B - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
	4381077	25/01/2010	4381069	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	12,000		12,000	247.342,080		247.342,08	20.611,840
	4381101	31/01/2010	4381095	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Vendas		-12,000	0,000		-247.342,08	0,00	0,000
			<b>Almox ProdAcab</b>				12,000	-12,000	0,000	247.342,080	-247.342,08	0,00	0,000
			<b>Produto B</b>				12,000	-12,000	0,000	247.342,080	-247.342,08	0,00	0,000
<b>Produto C - Produto C - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
	4381078	25/01/2010	4381071	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	20,000		20,000	247.341,600		247.341,60	12.367,080
	4381102	31/01/2010	4381096	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Vendas		-20,000	0,000		-247.341,60	0,00	0,000
			<b>Almox ProdAcab</b>				20,000	-20,000	0,000	247.341,600	-247.341,60	0,00	0,000
			<b>Produto C</b>				20,000	-20,000	0,000	247.341,600	-247.341,60	0,00	0,000
<b>Produto D - Produto D - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
	4381079	25/01/2010	4381072	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	20,000		20,000	164.894,600		164.894,60	0,000
	4381103	31/01/2010	4381097	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Vendas		-20,000	0,000		-164.894,60	0,00	0,000
			<b>Almox ProdAcab</b>				20,000	-20,000	0,000	164.894,600	-164.894,60	0,00	0,000
			<b>Produto D</b>				20,000	-20,000	0,000	164.894,600	-164.894,60	0,00	0,000
<b>Produto E - Produto E - PC</b>													
<b>Almox ProdAcab</b>													
	4381080	25/01/2010	4381073	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Montagem	25,000		25,000	103.059,200		103.059,20	0,000
	4381104	31/01/2010	4381098	Mov Dep Acabado Orçamento	Req p Produção Orçamento	CC Vendas		-25,000	0,000		-103.059,20	0,00	0,000
			<b>Almox ProdAcab</b>				25,000	-25,000	0,000	103.059,200	-103.059,20	0,00	0,000
			<b>Produto E</b>				25,000	-25,000	0,000	103.059,200	-103.059,20	0,00	0,000
			<b>Total Geral</b>				82,000	-82,000	0,000	968.755,880	-968.755,88	0,00	0,000

Figura 55 – Posição dos estoques acabados com as entradas e saídas - Fonte: Sistema Inteq

Outro ponto importante abordado no modelo proposto está na contabilização de movimentações de estoque originárias do orçamento empresarial. Na figura 56 e 57, apresenta-se a contabilização das movimentações das entradas e saídas do estoque de produtos acabados, decorrentes dos orçamentos de produção e venda, de acordo com as instruções do modelo.

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consul[T]as ca[D]astros [O]perações [F]olha p[R]odução [S]cripts [O]perações [O]perações [A]dmin [O]perações

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

Laçamentos Novo Partida Dobrada

Ch Docum	Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11404.001	CC Montagem	206.118,40	Produtos Acabados - Produto A
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11402.001	CC Montagem	-206.118,40	Produtos em elaboração - Produto A
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11404.001	CC Montagem	247.342,08	Produtos Acabados - Produto B
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11402.001	CC Montagem	-247.342,08	Produtos em elaboração - Produto B
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11404.001	CC Montagem	247.341,60	Produtos Acabados - Produto C
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11402.001	CC Montagem	-247.341,60	Produtos em elaboração - Produto C
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11404.001	CC Montagem	164.894,60	Produtos Acabados - Produto D
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11402.001	CC Montagem	-164.894,60	Produtos em elaboração - Produto D
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11404.001	CC Montagem	103.059,20	Produtos Acabados - Produto E
4381125	LC Orçamento	25/01/2010	11402.001	CC Montagem	-103.059,20	Produtos em elaboração - Produto E

Figura 56 – Contabilização da movimentações de entrada do estoque de acabados - Fonte: Sistema Inteq

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consul[T]as ca[D]astros [O]perações [F]olha p[R]odução [S]cripts [O]perações [O]perações [A]dmin [O]perações

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

Laçamentos Novo Partida Dobrada

Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
LC Orçamento	31/01/2010	51101.002	CC Montagem	206.118,40	Custos dos produtos vendidos - Produto A
LC Orçamento	31/01/2010	11404.001	CC Montagem	-206.118,40	Custos dos produtos vendidos - Produto A
LC Orçamento	31/01/2010	51101.002	CC Montagem	247.342,08	Custos dos produtos vendidos - Produto B
LC Orçamento	31/01/2010	11404.001	CC Montagem	-247.342,08	Custos dos produtos vendidos - Produto B
LC Orçamento	31/01/2010	51101.002	CC Montagem	247.341,60	Custos dos produtos vendidos - Produto C
LC Orçamento	31/01/2010	11404.001	CC Montagem	-247.341,60	Custos dos produtos vendidos - Produto C
LC Orçamento	31/01/2010	51101.002	CC Montagem	164.894,60	Custos dos produtos vendidos - Produto D
LC Orçamento	31/01/2010	11404.001	CC Montagem	-164.894,60	Custos dos produtos vendidos - Produto D
LC Orçamento	31/01/2010	51101.002	CC Montagem	103.059,20	Custos dos produtos vendidos - Produto E
LC Orçamento	31/01/2010	11404.001	CC Montagem	-103.059,20	Custos dos produtos vendidos - Produto E

Figura 57 – Contabilização da movimentações de saída do estoque de acabados - Fonte: Sistema Inteq

**2º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do Orçamento de Estoque.

O sistema ERP da empresa em estudo, apresenta alguns relatórios que possibilitam visualizar o orçamento de estoque, porém ainda não contempla o comparativo entre o orçado e o real, e até o término desta simulação, ainda não havia disponibilizado o respectivo relatório.



## 5.4 Orçamento da despesa operacional

**1º Passo:** a introdução do orçamento das despesas operacionais no sistema ERP.

Os gastos da área administrativa e de venda são considerados como despesas e são reconhecidas diretamente no resultado do período, como despesas operacionais.

### 5.4.1 Despesa comercial

O Orçamento das despesas comerciais foi introduzido no sistema integrado de gestão, através da confecção de um pedido de provisão de despesa, da mesma forma que o realizado na introdução do orçamento de despesa industrial do setor fabricação. Na figura 58, apresenta-se o orçamento das despesas comerciais para o período de 01/01/2010 a 31/01/2006.

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]					
Editar Exibir Ferramentas Ajuda					
Browser   Abrir   Gravar   Cancelar   Consultar   [Ícones]					
consul[T]as   ca[D]astros   [O]perações   [F]olha   p[R]odução   [S]cripts   [O]perações					
1 Pedidos ou Provisões   2 Títulos / Mov Disponíveis   3 Requisições / Mov Depósitos   4 Contabilidade   5 Inventários   6 Borderôs					
Itens   Novo   Novo Baixa Automática   Baixar Pendência   Aprovar   Desaprovar   Calcular					
Classificação	Recurso	Núcleo	Unitário	Item	Total
Provisão de Despesa Orçamento	HONORÁRIOS DOS ADM	CC Vendas	21.636,68	21.636,68	21.636,68
Provisão de Despesa Orçamento	ORDENADOS E SALARIOS	CC Vendas	32.038,06	32.038,06	32.038,06
Provisão de Despesa Orçamento	FÉRIAS.	CC Vendas	3.550,89	3.550,89	3.550,89
Provisão de Despesa Orçamento	13º SALARIO	CC Vendas	2.669,84	2.669,84	2.669,84
Provisão de Despesa Orçamento	INSS.	CC Vendas	9.964,91	9.964,91	9.964,91
Provisão de Despesa Orçamento	FGTS.	CC Vendas	2.847,10	2.847,10	2.847,10
Provisão de Despesa Orçamento	INDENIZAÇÕES	CC Vendas	1.792,00	1.792,00	1.792,00
Provisão de Despesa Orçamento	ASSISTENCIA SOCIAL E SAUD	CC Vendas	5.486,67	5.486,67	5.486,67
Provisão de Despesa Orçamento	TREINAMENTO	CC Vendas	685,83	685,83	685,83
Provisão de Despesa Orçamento	SEGURO DE VIDA	CC Vendas	411,50	411,50	411,50
Provisão de Despesa Orçamento	VALE ALIMENTAÇÃO	CC Vendas	4.800,83	4.800,83	4.800,83
Provisão de Despesa Orçamento	VALE TRANSP	CC Vendas	2.331,83	2.331,83	2.331,83
Provisão de Despesa Orçamento	COMISSÃO	CC Vendas	10.447,71	10.447,71	10.447,71
Provisão de Despesa Orçamento	FRETES E CARRETOS	CC Vendas	1.261,95	1.261,95	1.261,95
Provisão de Despesa Orçamento	ALUGUEL DE IMÓVEL	CC Vendas	12.871,48	12.871,48	12.871,48
Provisão de Despesa Orçamento	FEIRAS E SALÕES	CC Vendas	14.408,35	14.408,35	14.408,35
Provisão de Despesa Orçamento	PASSAGENS AÉREAS	CC Vendas	10.842,25	10.842,25	10.842,25
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT. DE MAQUINA	CC Vendas	1.041,63	1.041,63	1.041,63
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT. DE VEÍCULOS	CC Vendas	1.604,40	1.604,40	1.604,40
Provisão de Despesa Orçamento	COMBUSTÍVEL E LUBRIFICANT	CC Vendas	1.752,70	1.752,70	1.752,70
Provisão de Despesa Orçamento	CONDUÇÃO E REFEIÇÃO	CC Vendas	2.624,66	2.624,66	2.624,66
Provisão de Despesa Orçamento	MATERIAL DE EXPEDIENT	CC Vendas	1.174,33	1.174,33	1.174,33
Provisão de Despesa Orçamento	BENS DE PEQUENO VALOR	CC Vendas	23,68	23,68	23,68
Provisão de Despesa Orçamento	EMBALAGENS	CC Vendas	7.968,50	7.968,50	7.968,50
Provisão de Despesa Orçamento	COMUNICAÇÕES	CC Vendas	4.987,44	4.987,44	4.987,44
Provisão de Despesa Orçamento	ENERGIA ELÉTRICA	CC Vendas	1.275,74	1.275,74	1.275,74
Provisão de Despesa Orçamento	SEGURO DE VEICULOS	CC Vendas	570,02	570,02	570,02
Provisão de Despesa Orçamento	OUTRAS	CC Vendas	1.514,27	1.514,27	1.514,27
				162.585,25	162.585,25
OUTRAS				UM	SEM
Informações complementares do Pedido ou Provisão					
Pessoa	Despesa Orçamento				
Pessoa de Contato					
Local de Entrega					
Emissão	01/01/2010				

Figura 58 – Pedido do Orçamento das Despesas Comerciais - Fonte: Sistema Inteq

Além das despesas constantes no pedido do orçamento das despesas comerciais, esse setor também apresenta uma despesa com depreciação no valor de R\$ 2.982,87, perfazendo uma despesa total de R\$ 165.568,12, para o período de jan/2010 . As despesas de depreciação são determinadas automaticamente pela funcionalidade do controle de patrimônio, de acordo com centro de custo a qual está lotado o imobilizado, conforme indicado no orçamento de investimento.

Na figura 59, apresenta-se os títulos gerados pelo sistema referente ao pedido do orçamento das despesas administrativas. Onde o mesmo apresenta a classe dos títulos Tit Pág Orçamento, necessário ao controle orçamentário, indicado no modelo proposto.

Classificação	Carteira	Principal	Corrigido	Vencimento	Correção	Pessoa
Tit Pág Orçamento	Carteira	89.873,77	-89.873,77	29/01/2010	29/01/2010	Despesa Orçamento
Tit Pág Orçamento	Carteira	9.968,91	-9.968,91	02/02/2010	02/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pág Orçamento	Carteira	53.674,74	-53.674,74	05/02/2010	05/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pág Orçamento	Carteira	2.847,10	-2.847,10	08/02/2010	08/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pág Orçamento	Carteira	6.220,73	-6.220,73	30/11/2010	30/11/2010	Despesa Orçamento

Figura 59 – Títulos a pagar do Pedido de Orçamento das Despesas Comerciais – Fonte: Sistema Inteq.

A figura 60, demonstra os lançamentos contábeis referente ao pedido do orçamento das despesas comerciais, obedecendo às observações do modelo proposto, em relação à data de contabilização das despesas e dos seus respectivos pagamentos. Atendendo também à exigência da classe do lançamento contábil (LC Orçamento).

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consul(T)as ca(D)astros [O]perações (F)olha p(R)odução (S)cripts [O]perações

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

Novo Partida Dobrada 0,00

Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
LC Orçamento	31/01/2010	6101.01	CC Vendas	21.636,68	Honorários dos Administradores
LC Orçamento	31/01/2010	6101.02	CC Vendas	32.038,06	Salários, Ordenados
LC Orçamento	31/01/2010	6101.05	CC Vendas	3.550,89	Provisão de Férias
LC Orçamento	31/01/2010	6101.06	CC Vendas	2.669,84	Provisão de 13º Salário
LC Orçamento	31/01/2010	6101.07	CC Vendas	9.964,91	Inss e agraçados
LC Orçamento	31/01/2010	6101.08	CC Vendas	2.847,10	Fgts
LC Orçamento	31/01/2010	6101.09	CC Vendas	1.792,00	Indenizações
LC Orçamento	31/01/2010	6101.10	CC Vendas	5.486,67	Assistência Social e Saúde
LC Orçamento	31/01/2010	6101.12	CC Vendas	685,83	Treinamento
LC Orçamento	31/01/2010	6101.13	CC Vendas	411,50	Seguro de vida em Grupo
LC Orçamento	31/01/2010	6101.14.001	CC Vendas	4.800,83	Vale Alimentação
LC Orçamento	31/01/2010	6101.15.001	CC Vendas	2.331,83	Valor Transporte
LC Orçamento	31/01/2010	6102.03	CC Vendas	10.447,71	Comissões
LC Orçamento	31/01/2010	6103.01	CC Vendas	1.261,95	Frete e Carretos em Geral
LC Orçamento	31/01/2010	6104.01	CC Vendas	12.871,48	Aluguéis de Imóvel
LC Orçamento	31/01/2010	6105.01	CC Vendas	14.408,35	Feiras Salões
LC Orçamento	31/01/2010	6106.08.001	CC Vendas	10.842,25	Passagens Aéreas e Outras
LC Orçamento	31/01/2010	6107.01	CC Vendas	1.041,63	Manutencao de Maq.Equip.
LC Orçamento	31/01/2010	6107.05	CC Vendas	1.604,40	Manutencao de Veículos
LC Orçamento	31/01/2010	6109.03	CC Vendas	1.752,70	Combustíveis e Lubrificantes
LC Orçamento	31/01/2010	6109.04	CC Vendas	2.624,66	Condução e Refeição
LC Orçamento	31/01/2010	6109.05	CC Vendas	1.174,33	Material de Expediente
LC Orçamento	31/01/2010	6109.06	CC Vendas	23,68	Bens de Pequeno Valor
LC Orçamento	31/01/2010	6109.07	CC Vendas	7.968,50	Embalagens
LC Orçamento	31/01/2010	6109.08	CC Vendas	4.987,44	Comunicação
LC Orçamento	31/01/2010	6109.09	CC Vendas	1.275,74	Energia Elétrica
LC Orçamento	31/01/2010	6109.10	CC Vendas	570,02	Seguros
LC Orçamento	31/01/2010	6109.15	CC Vendas	1.514,27	Outras
LC Orçamento	31/01/2010	21204.001	CC Vendas	-53.674,74	Salários, Ordenados e Honorários a pagar
LC Orçamento	31/01/2010	21207.001	CC Vendas	-3.550,89	Férias a pagar
LC Orçamento	31/01/2010	21206.001	CC Vendas	-2.669,84	13º Salário a pagar
LC Orçamento	31/01/2010	21203.004	CC Vendas	-9.968,91	Inss e agraçados a pagar
LC Orçamento	31/01/2010	21203.003	CC Vendas	-2.847,10	Fgts a pagar
LC Orçamento	31/01/2010	11102.020	CC Vendas	-89.873,77	Paqamento de despesas
LC Orçamento	02/02/2010	21203.004	CC Vendas	9.968,91	Paqamento de Inss
LC Orçamento	02/02/2010	11102.020	CC Vendas	-9.968,91	Paqamento de Inss
LC Orçamento	05/02/2010	21204.001	CC Vendas	53.674,74	Paqamento de Salários, Ordenados e Honorários a pagar
LC Orçamento	05/02/2010	11102.020	CC Vendas	-53.674,74	Paqamento de Salários, Ordenados e Honorários a pagar
LC Orçamento	08/02/2010	21203.003	CC Vendas	2.847,10	Paqamento de Fgts
LC Orçamento	08/02/2010	11102.020	CC Vendas	-2.847,10	Paqamento de Fgts
LC Orçamento	30/11/2010	21207.001	CC Vendas	3.550,89	Paqamento de Férias
LC Orçamento	30/11/2010	11102.020	CC Vendas	-3.550,89	Paqamento de Férias

Figura 60 – Lançamento contábil do Orçamento das Despesas do CC Vendas - Fonte: Sistema Inteq

#### 5.4.2 Despesa administrativa

O orçamento das despesas administrativas utiliza os mesmos procedimentos das despesas comerciais para o seu registro no sistema ERP, por meio do pedido de provisão de despesa, com a classificação de provisão de despesa orçamento, conforme demonstrado na figura 61.

Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser Abrir Gravar Cancelar Consultar

consult[as] ca[D]astros [O]perações [F]olha p[R]odução [S]cripts [O]perações

1 Pedidos ou Provisões 2 Títulos / Mov Disponíveis 3 Requisições / Mov Depósitos 4 Contabilidade 5 Inventários 6 Borderôs

Itens Novo Novo Baixa Automática Baixar Pendência Aprovar Desaprovar Calcular

Classificação	Recurso	Núcleo	Unitário	Item	Total	Prog Entrega
Provisão de Despesa Orçamento	ORDENADOS E SALARIOS	CC Administração	24.662,67	24.662,67	24.662,67	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	FÉRIAS.	CC Administração	2.729,01	2.729,01	2.729,01	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	13º SALARIO	CC Administração	2.051,89	2.051,89	2.051,89	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	INSS.	CC Administração	7.658,47	7.658,47	7.658,47	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	FGTS.	CC Administração	2.188,13	2.188,13	2.188,13	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	INDENIZAÇÕES	CC Administração	1.934,06	1.934,06	1.934,06	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	ASSISTENCIA SOCIAL E SAUD	CC Administração	1.963,36	1.963,36	1.963,36	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	TREINAMENTO	CC Administração	245,42	245,42	245,42	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	SEGURO DE VIDA	CC Administração	147,25	147,25	147,25	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	REFEITORIO	CC Administração	1.717,94	1.717,94	1.717,94	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	VALE TRANSP	CC Administração	834,43	834,43	834,43	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	SERVICOS DE TERCEIROS PF	CC Administração	1.106,36	1.106,36	1.106,36	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	SERVICOS DE TERCEIROS PJ	CC Administração	61.930,45	61.930,45	61.930,45	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	MANUT.DE MAQUINA	CC Administração	3.697,48	3.697,48	3.697,48	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	CONDUCAO E REFEICAO	CC Administração	1.415,06	1.415,06	1.415,06	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	MATERIAL DE EXPEDIENT	CC Administração	1.351,18	1.351,18	1.351,18	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	COMUNICAÇÕES	CC Administração	6.491,85	6.491,85	6.491,85	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	CORREIOS / SEDEX/ DHL	CC Administração	3.449,00	3.449,00	3.449,00	29/01/2010
Provisão de Despesa Orçamento	OUTRAS	CC Administração	1.823,71	1.823,71	1.823,71	29/01/2010
					127.397,72	127.397,72

MATERIAL DE EXPEDIENTE UM SEM CLASS

Informações complementares do Pedido ou Provisão

Pessoa	Despesa Orçamento
Pessoa de Contato	
Local de Entrega	
Emissão	01/01/2010

Figura 61 – Pedido do Orçamento das Despesas Administrativas - Fonte: Sistema Inteq

Além das despesas constantes no pedido do orçamento das despesas administrativas, esse setor também apresenta uma despesa com depreciação no valor de R\$ 5.257,57, perfazendo uma despesa total de R\$ 132.655,29, para o período de jan/2010 . As despesas de depreciação são determinadas automaticamente pela funcionalidade do controle de patrimônio, de acordo com centro de custo a qual está lotado o imobilizado, conforme indicado no orçamento de investimento.

Na figura 62, apresentam-se os títulos gerados pelo sistema referente ao pedido do orçamento das despesas administrativas. Onde o mesmo apresenta a classe dos títulos Tit Pág Orçamento, necessário ao controle orçamentário, indicado no modelo proposto.

**Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]**

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser | Abrir | Gravar | Cancelar | Consultar

consul(T)as | ca(D)astros | [O]perações | [F]olha | p[R]odução | [S]cripts | [O]perações

1 Pedidos ou Provisões | 2 Títulos / Mov Disponíveis | 3 Requisições / Mov Depósitos | 4 Contabilidade | 5 Inventários | 6 B

**Títulos** | Quebrar | Buscar Pendência | Buscar Boleto | Alterar Carteira | Baixar

Classificação	Carteira	Principal	Corrigido	Vencimento	Correção	Pessoa
Tit Pag Orçamento	Carteira	88.107,55	-88.107,55	29/01/2010	29/01/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	7.658,47	-7.658,47	02/02/2010	02/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	24.662,67	-24.662,67	05/02/2010	05/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	2.188,13	-2.188,13	07/02/2010	08/02/2010	Despesa Orçamento
Tit Pag Orçamento	Carteira	4.780,90	-4.780,90	30/11/2010	30/11/2010	Despesa Orçamento

Figura 62 – Títulos a pagar do Pedido de Orçamento das Despesas Administrativas – Fonte: Sistema Inteq.

Na figura 63, estão representados os lançamentos contábeis referente ao pedido do orçamento das despesas administrativas, levando em consideração as observações do modelo preposto em relação à data de contabilização das despesas e dos seus respectivos pagamentos. Atendendo também à exigência da classe do lançamento contábil (LC Orçamento).

**Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]**

Editar Exibir Ferramentas Ajuda

Browser | Abrir | Gravar | Cancelar | Consultar

consul(T)as | ca(D)astros | [O]perações | [F]olha | p[R]odução | [S]cripts | [O]perações

1 Pedidos ou Provisões | 2 Títulos / Mov Disponíveis | 3 Requisições / Mov Depósitos | 4 Contabilidade | 5 Inventários | 6 Borderôs

**Lançamentos** | Novo | Partida Dobrada

Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
LC Orçamento	29/01/2010	6201.02	CC Administração	24.662,67	Salários, Ordenados
LC Orçamento	29/01/2010	6201.05	CC Administração	2.729,01	Provisão de Férias
LC Orçamento	29/01/2010	6201.06	CC Administração	2.051,89	Provisão de 13º Salário
LC Orçamento	29/01/2010	6201.07	CC Administração	7.658,47	Inss e agragados
LC Orçamento	29/01/2010	6201.08	CC Administração	2.188,13	Fgts
LC Orçamento	29/01/2010	6201.09	CC Administração	1.934,06	Indenizações
LC Orçamento	29/01/2010	6201.10	CC Administração	1.963,36	Assistência Social e Saúde
LC Orçamento	29/01/2010	6201.12	CC Administração	245,42	Treinamento
LC Orçamento	29/01/2010	6201.13	CC Administração	147,25	Seguro de vida em Grupo
LC Orçamento	29/01/2010	6201.14.001	CC Administração	1.717,94	Vale Alimentação
LC Orçamento	29/01/2010	6201.15.001	CC Administração	834,43	Valor Transporte
LC Orçamento	29/01/2010	6202.01	CC Administração	1.106,36	Serviços Pessoa Física
LC Orçamento	29/01/2010	6202.02	CC Administração	61.930,45	Serviços Pessoa Jurídica
LC Orçamento	29/01/2010	6207.01	CC Administração	3.697,48	Manutenção de Maq.Equip.
LC Orçamento	29/01/2010	6209.04	CC Administração	1.415,06	Condução e Refeição
LC Orçamento	29/01/2010	6209.05	CC Administração	1.351,18	Material de Expediente
LC Orçamento	29/01/2010	6209.08	CC Administração	6.491,85	Comunicação
LC Orçamento	29/01/2010	6209.24	CC Administração	3.449,00	Correios/Sedex/Dhl
LC Orçamento	29/01/2010	6205.04	CC Administração	1.823,71	Outras despesas
LC Orçamento	29/01/2010	21204.001	CC Administração	-24.662,67	Salários, Ordenados a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21207.001	CC Administração	-2.729,01	Férias a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21206.001	CC Administração	-2.051,89	13º Salário a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21203.004	CC Administração	-7.658,47	Inss a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	21203.003	CC Administração	-2.188,13	Fgts a pagar
LC Orçamento	29/01/2010	11102.020	CC Administração	-88.107,55	Pagamento de despesas
LC Orçamento	02/02/2010	21203.004	CC Administração	7.658,47	Pagamento de Inss
LC Orçamento	02/02/2010	11102.020	CC Administração	-7.658,47	Pagamento de Inss
LC Orçamento	05/02/2010	21204.001	CC Administração	24.662,67	Pagamento Salários, Ordenados
LC Orçamento	05/02/2010	11102.020	CC Administração	-24.662,67	Pagamento Salários, Ordenados
LC Orçamento	08/02/2010	21203.003	CC Administração	2.188,13	Pagamento de Fgts
LC Orçamento	08/02/2010	11102.020	CC Administração	-2.188,13	Pagamento de Fgts
LC Orçamento	30/11/2010	21207.001	CC Administração	2.729,01	Pagamento de Férias
LC Orçamento	30/11/2010	11102.020	CC Administração	-2.729,01	Pagamento de Férias
LC Orçamento	30/11/2010	21206.001	CC Administração	2.051,89	Pagamento de 13º Salário
LC Orçamento	30/11/2010	11102.020	CC Administração	-2.051,89	Pagamento de 13º Salário

Figura 63 – Lançamentos Contábeis do Orçamento das Despesas Administrativas - Fonte: Sistema Inteq

**2º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do orçamento de despesa operacional.

O sistema já disponibiliza os relatórios de acompanhamento do Orçamento de despesas, uma vez que essa funcionalidade faz parte de sua estrutura original. Conforme demonstrado na figura 64.

Mês: Janeiro/2010		CC: CC Vendas - 16 Centro de Custo Vendas		R\$ x 1000								
Conta	Nome	No Mês				Até o Mês				No Ano		
		Previsto	Real	Desvio	%	Previsto	Real	Desvio	%	Previsto	Real	Desvio
6101.01	Honorários dos Administradores	22	0	-22	-100,00	22	0	-22	-100,00	22	0	-22
6101.02	Ordenados e Salários	32	0	-32	-100,00	32	0	-32	-100,00	32	0	-32
6101.05	Férias	4	0	-4	-100,00	4	0	-4	-100,00	4	0	-4
6101.06	13º Salário	3	0	-3	-100,00	3	0	-3	-100,00	3	0	-3
6101.07	Prev. Social e Agregados	10	0	-10	-100,00	10	0	-10	-100,00	10	0	-10
6101.08	FGTS	3	0	-3	-100,00	3	0	-3	-100,00	3	0	-3
6101.09	Indenizações	2	0	-2	-100,00	2	0	-2	-100,00	2	0	-2
6101.10	Assistência Social e Saúde	5	0	-5	-100,00	5	0	-5	-100,00	5	0	-5
6101.12	Treinamento	1	0	-1	-100,00	1	0	-1	-100,00	1	0	-1
6101.13	Seguro de Vida em Grupo	0	0	0	-100,00	0	0	0	-100,00	0	0	0
6101.14.001	VALE ALIMENTAÇÃO	5	0	-5	-100,00	5	0	-5	-100,00	5	0	-5
6101.15.001	VALE TRANSPORTE	2	0	-2	-100,00	2	0	-2	-100,00	2	0	-2
6102.03	COMISSOES	10	0	-10	-100,00	10	0	-10	-100,00	10	0	-10
6103.01	FRETES E CARRETOS EM GERAL	1	0	-1	-100,00	1	0	-1	-100,00	1	0	-1
6104.01	ALUGUEIS DE BENS IMOVEIS	13	0	-13	-100,00	13	0	-13	-100,00	13	0	-13
6105.01	FEIRAS E SALÕES - PAIS E EXTERIOR	14	0	-14	-100,00	14	0	-14	-100,00	14	0	-14
6106.08.001	PASSAGENS AÉREAS	11	0	-11	-100,00	11	0	-11	-100,00	11	0	-11
6107.01	MANUTENÇÃO DE MAQ.EQUIP.ESCRITÓRIO	1	0	-1	-100,00	1	0	-1	-100,00	1	0	-1
6107.05	MANUTENÇÃO DE VEICULOS	2	0	-2	-100,00	2	0	-2	-100,00	2	0	-2
6108.03	DEPRECIÇÃO A PARTIR	3	0	-3	-100,00	3	0	-3	-100,00	3	0	-3
6109.03	COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	2	0	-2	-100,00	2	0	-2	-100,00	2	0	-2
6109.04	CONDUÇÃO E REFEIÇÃO	3	0	-3	-100,00	3	0	-3	-100,00	3	0	-3
6109.05	MATERIAL DE EXPEDIENTE	1	0	-1	-100,00	1	0	-1	-100,00	1	0	-1
6109.06	BENS DE PEQUENOS VALORES	0	0	0	-100,00	0	0	0	-100,00	0	0	0
6109.07	EMBALAGENS	8	0	-8	-100,00	8	0	-8	-100,00	8	0	-8
6109.08	COMUNICAÇÕES	5	0	-5	-100,00	5	0	-5	-100,00	5	0	-5
6109.09	ENERGIA ELÉTRICA	1	0	-1	-100,00	1	0	-1	-100,00	1	0	-1
6109.10	SEGUROS	1	0	-1	-100,00	1	0	-1	-100,00	1	0	-1
6109.15	OUTRAS	2	0	-2	-100,00	2	0	-2	-100,00	2	0	-2
<b>Total Geral</b>		<b>166</b>	<b>0</b>	<b>-166</b>	<b>-100</b>	<b>166</b>	<b>0</b>	<b>-166</b>	<b>-100</b>	<b>166</b>	<b>0</b>	<b>-166</b>

Figura 64 – Comparativo Orçado x Real das Despesas Comerciais- Fonte: Sistema Inteq

## 5.5 Orçamento de investimento

À posição inicial do patrimônio no orçamento, somam-se as previsões de aquisição/necessidade de investimento de acordo com as premissas traçadas. O orçamento de investimento é alimentado no sistema através de um pedido de investimento com a classificação de compra/venda de imobilizado orçamento, e com as requisições de classificação de requisição para depreciação orçamento, com as mesmas condições empregadas pela empresa na compra/venda/depreciação de seu imobilizado, na sua

movimentação real. Calculando-se, de acordo com os parâmetros do cadastro de cada bem, sua respectiva depreciação/amortização. Toda essa movimentação de entrada e saída referente ao orçamento é controlada através de sua classe, permitindo assim as projeções de aquisições, vendas, baixas e depreciações, conseqüentemente a posição do seu patrimônio no período orçamentário.

**1º Passo:** criação da classe de orçamento para as movimentações de Investimentos.

Conforme premissas do orçamento, não haverá novos investimentos a serem realizados no período orçamentário, o que dispensa a criação das classes dos pedidos de compra e venda de imobilizado. Entretanto, se faz necessário a criação das classes de requisição de depreciação do orçamento, uma vez que será gerado a depreciação do imobilizado existente para o período orçamentário, onde as requisições da depreciação terão a classe de Req p Depreciação Orçamento, distinguindo-as das requisições reais do imobilizado. Como também foi criada a classe de movimentação de depósito do ativo fixo orçamento, para que o sistema consiga identificar as movimentações dos ativos, referentes as movimentações do orçamento. O sistema movimenta as depreciações do imobilizado através de uma rotina de geração das depreciações. O sistema nesse momento realiza as requisições correspondente ao valor da depreciação do respectivo período, baixando assim o seu valor contábil. Lançando os respectivos valores nas contas de despesa/custo de acordo com o centro de custo onde está lotado o bem. Em contrapartida, os respectivos valores são lançados nas contas de depreciação acumuladas dos bens. As figura 65 e 66, mostram a classes de depreciação e movimentação criadas para esse fim.

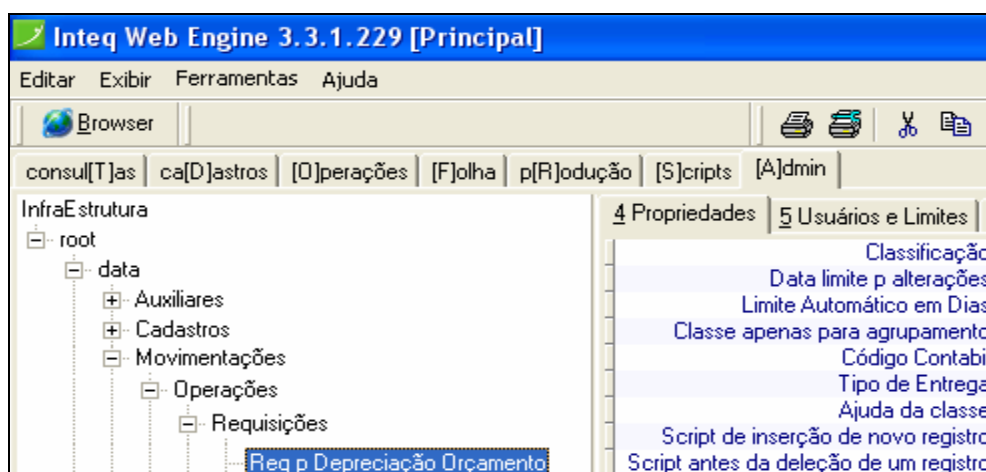


Figura 65 – Criação da classe Req p Depreciação Orçamento - Fonte: Sistema Inteq

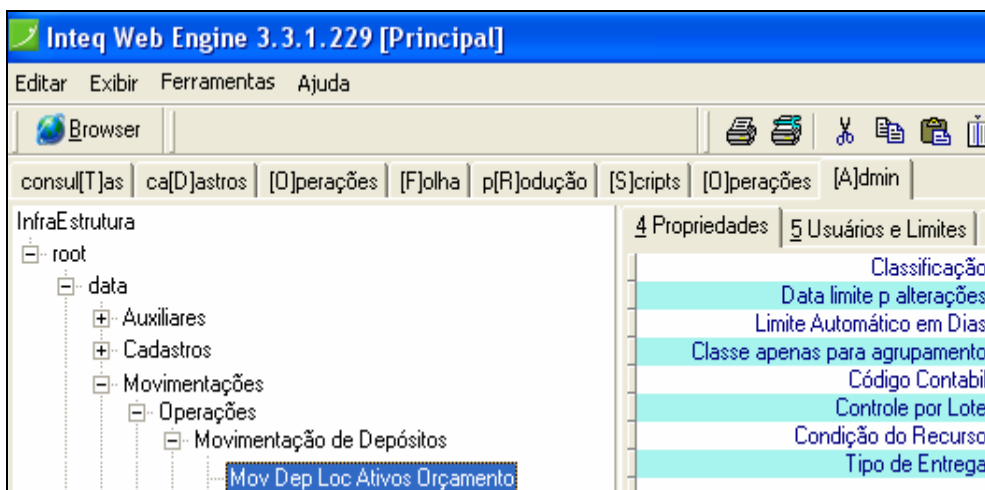


Figura 66 – Criação da classe Mov Dep Loc Ativos Orçamento- Fonte: Sistema Inteq

**2º Passo:** a introdução do orçamento de investimento no sistema ERP.

Criadas as classes, foi solicitado ao fornecedor a customização da geração das depreciações futuras, relacionadas ao orçamento, com a classe Req p Depreciação Orçamento, entretanto, até o final deste trabalho, essa funcionalidade ainda não está disponível. Porém, não inviabilizou o orçamento das depreciações do período, uma vez que não serão realizados novos investimentos, podendo assim, ser utilizados os valores das depreciações atuais. Foram criadas as requisições com a classe de Req p Depreciação Orçamento. Nas figuras 67 e 68, estão demonstradas, como exemplo, as requisições e seus respectivos lançamentos contábeis dos bens veículos.

The screenshot shows the 'Inteq Web Engine 3.3.1.229 [Principal]' application. The top menu includes 'Editar', 'Exibir', 'Ferramentas', and 'Ajuda'. Below the menu is a 'Browser' toolbar with icons for 'Abrir', 'Gravar', 'Cancelar', 'Consultar', and other functions. The main interface has a navigation bar with tabs: '1 Pedidos ou Provisões', '2 Títulos / Mov Disponíveis', '3 Requisições / Mov Depósitos', '4 Contabilidade', '5 Inventários', and '6 Borderôs'. The 'Requisições' tab is active, showing a list of requisitions. Below the requisitions, there is a section for 'Movimentações de Depósitos' with a 'Transferir' button and a value of '0,00'. The table below shows the accounting entries for the requisitions.

Classificação	Emissão	Requisitante	C Custos Resultados	Lote	Recurso	Quantidade
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	VEI-00017.01	ACESSORIOS PALIO 1.3	
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	VEI-00015	VEIC.FIAT MAREA HLX	
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	VEI-00017	VEIC.FIAT PALIO ELX1.316V	
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Vendas	VEI-00016	VEIC.FIAT PALIO ELX1.016V	
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Administração	VEI-00014	MOTO XLR 125 HONDA	
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Adm Industrial	VEI-00018	VEIC.FIAT MAREA HLX 4P	
Req p Depreciação Orçar	31/01/2010	INTEQ	CC Adm Industrial	VEI-00020	VEIC.FIAT STRADA 1.3	

Classificação	Movimentação	Depósito	Recurso	Lote	Pessoa	Quantidade	Custo Contábil
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Vendas	ACESSORIOS PALI	VEI-00017.01	INTEQ	0	-14,83
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Vendas	VEIC.FIAT MAREA	VEI-00015	INTEQ	0	-637,05
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Vendas	VEIC.FIAT PALIO E	VEI-00017	INTEQ	0	-319,30
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Vendas	VEIC.FIAT PALIO E	VEI-00016	INTEQ	0	-333,25
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Administração	MOTO XLR 125 HO	VEI-00014	INTEQ	0	-67,78
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Adm Industrial	VEIC.FIAT MAREA	VEI-00018	INTEQ	0	-583,33
Mov Dep Loc Ativos Orçamento	31/01/2010	VEI - Adm Industrial	VEIC.FIAT STRADA	VEI-00020	Glaysen	0	-365,97

Figura 67 – Req p Depreciação Orçamento - Fonte: Sistema Inteq



Classificação	Data	Conta	C Custos Resultados	Valor	Histórico
LC Orçamento	31/01/2010	6108.03	CC Vendas	1.304,43	Despesa de depreciação do período
LC Orçamento	31/01/2010	6208.03	CC Administração	67,78	Despesa de depreciação do período
LC Orçamento	31/01/2010	6408.03	CC Adm Industrial	949,30	Despesa de depreciação do período
LC Orçamento	31/01/2010	13202.006		-2.321,51	Depreciação acumulada - Veículos

Figura 68 – Lançamentos das Depreciações do Orçamento de Veículos - Fonte: Sistema Inteq  
**3º Passo:** criação dos relatórios que possibilitem o acompanhamento do Orçamento de Investimento

Os relatórios de acompanhamento do orçamento de investimento, até o final deste trabalho, ainda não estavam disponibilizados pelo fornecedor do sistema.

## 5.6 Orçamento de desempenho

O Orçamento de desempenho representa os *outputs* gerados pelos orçamentos anteriores. Neste orçamento serão dimensionados os desempenhos ,econômico e financeiro, da organização correspondentes ao seu orçamento para o respectivo período. Conforme o modelo proposto, o orçamento de desempenho foi dividido em três demonstrações: Demonstração do resultado do exercício, Demonstração do fluxo de caixa e Balanço patrimonial.

### 1º Passo: Demonstração do resultado do exercício

A demonstração do resultado do exercício é composta pelo resultado de todas as operações previstas no orçamento operacional, mais as depreciações apuradas no patrimônio. Assim o orçamento da DRE é apurada automaticamente pelo sistema ERP, podendo ser consultada imediatamente após inseridas todas as informações do orçamento, conforme demonstrado na figura 69.

Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício - Em R\$	
Classe do Relatório: Orçamento Data Inicial: 01/01/2010 Data Final: 31/01/2010	
31/01/2010	
RECEITA BRUTA	1.920.000,00
MPOSTOS SOBRE VENDA	-346.560,00
Icms	-168.960,00
Pis	-31.680,00
Cofins	-145.920,00
RECEITA LÍQUIDA	1.573.440,00
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	-965.347,92
Custos com MP	-612.789,76
Custo com MOD	-116.964,14
Custo com GIF	-235.594,02
LUCRO BRUTO	608.092,08
DESPESA OPERACIONAL	-298.223,41
Despesas com Vendas	-165.568,12
Despesas Administrativas	-132.655,29
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS/CONTRIBUIÇÕES	309.868,67
IMPOSTO/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/LUCRO	-105.355,35
Imposto de Renda s/Lucro	-77.467,17
Contribuição Social s/Lucro	-27.888,18
LUCRO LÍQUIDO	204.513,32

Figura 69 – Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício - Fonte: Sistema Inteq

De acordo com as premissas básicas, o retorno sobre as vendas líquidas deveriam apresentar um retorno mínimo de 10% sobre a receita líquida. Como pode ser observado na Demonstração do Resultado do Exercício, esse retorno apresentou um percentual de 13%, atingindo assim o lucro desejado pela empresa.

Os relatórios dos orçamentos podem ser consultados também em reais mil, o que facilita a sua visualização e simplifica o seu entendimento, pois deixam os relatórios menos carregados de caracteres. Os relatórios em R\$ mil são bastante utilizados a nível gerencial. A figura 70 apresenta a DRE com valores em R\$ mil.

	Jan/10	A. Atual
RECEITA BRUTA	1.920	1.920
MPOSTOS SOBRE VENDA	-347	-347
Icms	-169	-169
Pis	-32	-32
Cofins	-146	-146
RECEITA LÍQUIDA	1.573	1.573
CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	-965	-965
Custos com MP	-613	-613
Custo com MOD	-117	-117
Custo com GIF	-236	-236
LUCRO BRUTO	608	608
DESPESA OPERACIONAL	-298	-298
Despesas com Vendas	-166	-166
Despesas Administrativas	-133	-133
LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS/CONTRIBUIÇÕES	310	310
IMPOSTO/CONTRIBUIÇÃO SOCIAL S/LUCRO	-105	-105
Imposto de Renda s/Lucro	-77	-77
Contribuição Social s/Lucro	-28	-28
LUCRO LÍQUIDO	205	205


Figura 70 – Orçamento da Demonstração do Resultado do Exercício – Em R\$ mil - Fonte: Sistema Inteq

## 2º Passo: Demonstração do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é determinado pela movimentação financeira. Todas as entradas e saídas de caixa são acumuladas em contas ou campos de mesma natureza. As entradas são originárias do orçamento de vendas. No momento do pedido de venda é determinado o esquema de recebimento de acordo com as premissas de crédito definidas para o período do orçamento. Além das entradas oriundas dos pedidos de vendas, o orçamento pode contemplar outras entradas, tais como: venda de imobilizado, receitas financeiras, ou empréstimos.

As saídas são originárias, por sua vez, dos pedidos de compra de matéria prima, pedidos de despesas, pedidos de investimentos e amortizações de empréstimos. Sendo definido o esquema de pagamento de acordo com as políticas de compra definidas para o período orçamentário. O orçamento da demonstração de fluxo de caixa direto, referente ao período de jan/2010, está apresentado de acordo com as movimentações de entrada e saída definida pelo orçamento. Assim como as demais demonstrações, o fluxo de caixa pode ser

consultado imediatamente após introduzidas todas as informações para a elaboração do orçamento, de forma sintética ou de modo mais analítico, conforme demonstrado nas figuras 71 e 72.



Recurso	Saldo Inicial	Jan/10
Evolução	179.337,11	156.503,67
Saldo	179.337,11	0,00
Superavit/Déficit	0,00	-22.833,44
Recebimentos	0,00	1.229.000,00
Pagamentos	0,00	-1.251.833,44

Figura 71 – Orçamento da Demonstração do fluxo de caixa (Sintético) – Em R\$ - Fonte: Sistema Inteq

Recurso	Saldo Inicial	Jan/10
Evolução	179.337,11	156.503,67
Saldo	179.337,11	0,00
Superavit/Déficit	0,00	-22.833,44
Recebimentos	0,00	1.229.000,00
Produtos	0,00	1.229.000,00
CADASTRO DE PRODUTOS	0,00	1.229.000,00
Máquinas	0,00	1.229.000,00
Produto A - Produto A		773.000,00
Produto B - Produto B		144.000,00
Produto C - Produto C		144.000,00
Produto D - Produto D		108.000,00
Produto E - Produto E		60.000,00
Pagamentos	0,00	-1.251.833,44
Despesas	0,00	-598.833,44
Desp Folha e Encargos	0,00	-251.752,00
Desp Operacionais	0,00	-347.081,44
Materiais	0,00	-653.000,00
Mat de Componentes	0,00	-22.500,00
Mat Prima	0,00	-630.500,00
Metálicos	0,00	-580.750,00
Chapa Aço Carbono	0,00	-255.150,00
Fundidos	0,00	-250.000,00
Tubo	0,00	-75.600,00
Sintéticos	0,00	-49.750,00

Figura 72 – Orçamento da Demonstração do fluxo de caixa (Analítico) – Em R\$ - Fonte: Sistema Inteq

### 3º Passo: Balanço patrimonial

A contabilização do orçamento obedece o mesmo critério utilizado pelo sistema para os registros efetuados das transações reais. Conforme mencionado anteriormente, o sistema distingue esses lançamentos de orçamento dos demais registros reais pela sua classificação. Podendo ser utilizado um plano de contas específico para esses registros. Na empresa do estudo de caso, o sistema permite a utilização do orçamento sem a necessidade de criação de um plano específico para o orçamento, bastando para tanto, a definição de uma data base para compor o saldo inicial desses registros. Assim o sistema leva em consideração, como saldo inicial do orçamento, os valores dos saldos contidos na base de produção real na data especificada, que normalmente representa o ultimo dia do ano que antecede o período orçamentário. A partir desse momento, o sistema acumula, nas respectivas contas, os valores oriundos das transações do orçamento, disponibilizando para os gestores uma visão futura de como estaria a posição financeira da empresa, levando em consideração o planejamento

orçamentário, permitindo assim, aos seus administradores, simulações e ajustes que alinhe a empresa ao desempenho desejado pela direção.

Para o acompanhamento do real e orçado, é importante a definição dos períodos de atualização ou flexibilização do orçamento, ou seja, definir se os orçamentos serão atualizados em período mensal, trimestral, semestral ou anual.

Assim como as demais demonstrações citadas acima, o balanço patrimonial é determinado a medida que as operações são realizadas. A cada operação, o sistema automaticamente apura um novo balanço, através de suas contas de ativo e passivo, levando em consideração a posição inicial do período orçamentário, conforme apresentado nas figuras 73, 74 e 75.

Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$ Mil	
Classe do Relatório: Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$ Data Inicial: 01/01/1999 Data Final: 31/12/2009	
<b>A T I V O</b>	16.409.877,37
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	10.586.334,87
Disponível	179.337,11
Crédito do clientes	3.151.649,70
Estoque	4.522.571,32
Impostos a Recuperar	2.494.413,12
Outro Creditos	238.363,62
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	5.823.542,50
Investimentos	172.579,33
Imobilizado	9.619.139,39
Diferido	0,00
Depreciação	-3.968.176,22
Obras em Andamento	0,00
<b>P A S S I V O</b>	-16.409.877,37
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	-6.872.126,66
Fornecedores	-863.801,83
Obrigações Trabalhistas	-275.319,25
Obrigações Tributárias	-16.561,17
Adiantamento de de clientes	-1.350.025,84
Empréstimos Bancários	-2.539.378,99
Dividendos Propostos	-1.822.201,08
Outros	-4.838,50
<b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	-307.270,11
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	-9.230.480,60
Capital social	-5.130.509,00
Reservas	-381.027,66
Lucro acumulados períodos anteriores	-3.718.943,94
Lucro corrente	0,00

Figura 73 – Orçamento do Balanço Patrimonial em 31/12/2009 - Fonte: Sistema Inteq

glayson [TSANGATI:81] - INTEQengine 3.3.1.229 - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://127.0.0.1:81/-1898188217

Executar Enviar por email Imprimir em texto

**Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$**  
 Classe do Relatório: Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$ Data Inicial: 01/01/2010 Data Final: 31/01/2010

<b>A T I V O</b>	<b>-1.105.856,90</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>-1.052.856,46</b>
Disponível	-22.833,44
Crédito do clientes	-1.195.378,99
Estoque	0,00
Impostos a Recuperar	165.355,97
Outro Creditos	0,00
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>-53.000,44</b>
Investimentos	0,00
Imobilizado	0,00
Diferido	0,00
Depreciação	-53.000,44
Obras em Andamento	0,00
<b>P A S S I V O</b>	<b>1.105.856,90</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.310.370,22</b>
Fornecedores	-125.145,73
Obrigações Trabalhistas	1.052,31
Obrigações Tributárias	-451.915,35
Adiantamento de de clientes	0,00
Empréstimos Bancários	1.886.378,99
Dividendos Propostos	0,00
Outros	0,00
<b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>-204.513,32</b>
Capital social	0,00
Reservas	0,00
Lucro acumulados períodos anteriores	0,00
Lucro corrente	-204.513,32

Figura 74 – Orçamento da Movimentação do Balanço Patrimonial no período - Fonte: Sistema Inteq

glayson [TSANGATI:81] - INTEQengine 3.3.1.229 - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Executar Enviar por email Imprimir em texto

### Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$

Classe do Relatório: Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$ Mil Data Inicial: 01/01/1999 Data Final: 31/01/2010

<b>A T I V O</b>	15.304.020,47
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	9.533.478,41
Disponível	156.503,67
Crédito do clientes	1.956.270,71
Estoque	4.522.571,32
Impostos a Recuperar	2.659.769,09
Outro Creditos	238.363,62
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	5.770.542,06
Investimentos	172.579,33
Imobilizado	9.619.139,39
Diferido	0,00
Depreciação	-4.021.176,66
Obras em Andamento	0,00
<b>P A S S I V O</b>	-15.304.020,47
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	-5.561.756,44
Fornecedores	-988.947,56
Obrigações Trabalhistas	-273.610,86
Obrigações Tributárias	-468.476,52
Adiantamento de de clientes	-1.350.025,84
Empréstimos Bancários	-653.000,00
Dividendos Propostos	-1.822.201,08
Outros	-5.494,58
<b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	-307.270,11
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	-9.434.993,92
Capital social	-5.130.509,00
Reservas	-381.027,66
Lucro acumulados períodos anteriores	-3.718.943,94
Lucro corrente	-204.513,32

Figura 75 – Orçamento do Balanço Patrimonial em 31/01/2010 - Fonte: Sistema Inteq

Assim como a Demonstração do resultado do exercício, o orçamento da posição patrimonial também pode ser consultada através de relatórios que apresentam os valores em R\$ mil, conforme indicado na figura 76.



Orçamento do Balanço Patrimonial - Em R\$ Mil		Jan/2010
<b>ATIVO</b>		15.304
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		9.533
Disponível		157
Crédito do clientes		1.956
Estoque		4.523
Impostos a Recuperar		2.660
Outro Creditos		238
<b>ATIVO PERMANENTE</b>		5.771
Investimentos		173
Imobilizado		9.619
Diferido		0
Depreciação		-4.021
Obras em Andamento		0
<b>PASSIVO</b>		-15.304
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		-5.562
Fornecedores		-989
Obrigações Trabalhistas		-274
Obrigações Tributárias		-468
Adiantamento de de clientes		-1.350
Empréstimos Bancários		-653
Dividendos Propostos		-1.822
Outros		-5
<b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>		-307
<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>		-9.435
Capital social		-5.131
Reservas		-381
Lucro acumulados períodos anteriores		-3.719
Lucro corrente		-205

Figura 76 – Orçamento do Balanço Patrimonial – Em R\$ Mil - Fonte: Sistema Inteq

Atualmente o sistema da empresa do estudo de caso “Inteq” possibilita a elaboração do orçamento em termos monetários, através de lançamentos contábeis, sendo utilizado a estrutura do plano de contas da empresa para a realização dos lançamentos, e assim possibilitar o confronto entre o real e o orçado. Exemplo: Na elaboração do orçamento de vendas; despesas com vendas, custos, etc. utiliza-se a estrutura do plano de contas das receitas, despesas de vendas, e custos para a sua projeção. Os registros desses lançamento terão uma classe específica para que o sistema consiga identificá-las como lançamentos para efeito de orçamento, não misturando-os com os demais lançamentos do dia a dia da empresa. O sistema também apresenta relatórios que possibilitam o acompanhamento entre o orçamento e o realizado, indispensável para a utilização da ferramenta orçamentária. Porém, o sistema ainda não apresenta a funcionalidade do orçamento global completa, conforme

apresentada no modelo proposto, ou seja, partindo do orçamento do *mix* de venda à determinação automática do *mix* de produção, dos custos, dos estoques, etc. Entretanto, de acordo com o seu diretor comercial, essa funcionalidade vem sendo melhorada a cada dia, e que seria perfeitamente possível a recepção pelo sistema do modelo apresentado, através de algumas adequações, quer por meio de parametrização ou de customização.

## **5.7 Avaliação do modelo**

Conforme citado anteriormente, o modelo foi submetido também às avaliações, da empresa em que foi realizada a pesquisa e do fornecedor do sistema ERP, tendo como finalidade a identificação de possíveis problemas ou dificuldades da real utilização do modelo. Essa avaliação é muito importante não só para a credibilidade e aperfeiçoamento deste modelo, como também para futuros trabalhos relacionados ao tema.

### **5.7.1 Avaliação pela empresa**

De acordo com o administrador do sistema (gerente financeiro), o modelo está direcionado para as empresas que utilizam o sistema ERP da fornecedora Inteq Systems. O mesmo requer grande conhecimento da lógica e estrutura do sistema e principalmente o domínio da ferramenta do orçamento empresarial. A simulação, da implantação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão, demonstrou a possibilidade da utilização do ERP na elaboração do orçamento empresarial. Porém, requer alguns ajustes no sistema que acarretam custos financeiros para a empresa, uma vez que o sistema não pode ser adaptado, para receber o orçamento, apenas com a utilização da parametrização. Sendo necessário neste caso a customização pelo fornecedor do sistema. O modelo apresenta como base a lógica de funcionamento do próprio sistema, adaptando a sua estrutura à recepção do orçamento empresarial. Para que seja possível essa utilização, o modelo faz uma abordagem conceitual do sistema, determinando a lógica e estrutura de funcionamento (conhecer o sistema), traçando as adaptações necessárias ao objetivo pretendido. O modelo obedece às recomendações dos especialistas em relação às adaptações, uma vez que esgota todas as possibilidades de adaptações do sistema por meio de parametrização, para em seguida partir para as customizações, as quais estão centradas na geração de relatório e um pouco de ajuste de *script* de funcionamento do sistema. A empresa reconhece a importância de se trabalhar com planejamento, e ver no orçamento uma ferramenta de grande potencial para o gerenciamento da execução desse planejamento.

Outro ponto crítico do modelo está na questão da dependência das informações

cadastrais relacionados aos produtos, materiais e principalmente às listas básicas. Requer neste sentido um trabalho de mutirão para a verificação e correção das informações cadastrais. Por outro lado, independente da implantação do orçamento empresarial, esse rigor na correção das informações cadastrais é uma necessidade atual da empresa em otimizar os seus processos. Nesse sentido, a empresa já começou a revisão de todas as suas listas básicas, projetando a conclusão dos trabalhos para o final do ano de 2006. Logo, a funcionalidade disponível do orçamento empresarial em seu Sistema ERP é um projeto de seu interesse. Para tanto, estará formalizando uma solicitação de proposta, junto ao fornecedor do sistema para a realização das customizações necessários a implantação do orçamento empresarial, conforme modelo apresentado nesta pesquisa, afirma o gerente financeiro. A perspectiva é de que em 2007 essa funcionalidade possa está sendo utilizada em seu Sistema Integrado de Gestão. A empresa sabe também que esse projeto exigirá sacrifícios de todos, mas que é mais um desafio entre muitos outros necessários ao bom funcionamento da organização.

#### 5.7.2 Avaliação pelo fornecedor do sistema

Segundo o diretor comercial da empresa fornecedora do sistema, o modelo proposto foge um pouco dos conceitos traçados pelo desenvolvedor do sistema em relação a utilização da ferramenta do orçamento. De acordo com o mesmo, atualmente o sistema disponibiliza a ferramenta do orçamento a nível de valores, ou seja, sem controle de quantidades. A lógica é utilizar as contas contábeis do plano de contas da empresa e gerar e gerar uma previsão orçamentária para o período desejado. Neste caso, a ferramenta atenderá aos orçamentos de despesas e resultado, não sendo contemplado as demais peças orçamentárias. Logo, essa funcionalidade não poder ser caracterizada como orçamento empresarial (orçamento global). Segundo o diretor comercial, o orçamento global, apresentado pelo modelo, abrange uma complexidade de informações, que julga desnecessárias, e que a relação custo benefício não justificaria a adoção desse modelo pelas empresas. Entretanto, esclarece que esse modelo pode ser disponibilizado para qualquer cliente que deseje trabalhar com a ferramenta do orçamento empresarial a esse nível. Para tanto, o cliente terá que arcar com os custos das customizações necessárias ao funcionamento desse modelo. Nada que não possa ser realizado, pois o modelo foi desenvolvido dentro da lógica e estrutura de funcionamento do sistema.

## CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, procurou-se apresentar uma contribuição ao processo de gestão empresarial. Essa contribuição foi realizada através do desenvolvimento de um modelo de implantação do orçamento empresarial no sistema integrado de gestão. Para tanto, foram levantadas as informações necessárias à compreensão, utilização e integração dessas duas ferramentas. A mesma pesquisa demonstrou também a não utilização do sistema integrado de gestão na elaboração dos orçamentos empresariais. Esta situação é reflexo, do desinteresse dos fornecedores em adaptarem seus softwares para a disponibilização adequada dessa funcionalidade, como também das empresas que não buscam maximizar a potencialidade de seus sistemas ERPs, desistindo, na primeira dificuldade encontrada na tentativa, de utilizar o sistema integrado de gestão na elaboração de seus orçamentos empresariais. Outro ponto que tem influenciado essa realidade, está no surgimento de sistemas satélites especializados que possibilitam a execução da ferramenta orçamentária..

Conforme mencionado no início deste trabalho, seu objetivo foi apresentar um modelo que possibilitasse a integração dessas duas ferramentas. O modelo está alicerçado em cima de três fundamentos: conhecer, parametrizar e customizar o sistema. Sendo dividido em módulos orçamentários, de acordo com a estrutura de orçamento empresarial abordado no capítulo 2. O modelo foi testado na empresa onde foi realizada a pesquisa, através de uma simulação do orçamento empresarial. Foram realizadas todas as parametrizações exigidas pelo modelo e algumas das customizações solicitadas. Não sendo possível a realização de todas as customizações por questões orçamentárias, mas que não prejudicou a realização da simulação. Tendo como resultado dessa simulação, o orçamento empresarial de um período mensal da empresa do estudo de caso, através da utilização do seu sistema ERP, gerando projeções de desempenho econômico e financeiro, atingido assim o seu objetivo final.

Nesta pesquisa, buscou-se demonstrar de forma mais prática possível a elaboração de um orçamento empresarial e sua utilização através do sistema gestão. Sem entretanto, esquecer do embasamento teórico mínimo necessário à fundamentação e validação do trabalho. Sendo citado ao longo da pesquisa os conceitos básicos, os aspectos micro e macroeconômicos até as premissas direcionais do orçamento. Só a partir deste momento, o lado prático passou a ser desenvolvido, por meio de planilhas divididas em módulos, os quais se interligam mutuamente, e através de um modelo aplicado no sistema integrado de gestão da empresa do estudo de caso, tendo como resultado final desta aplicação, informações confiáveis e tempestivas à tomada de decisão, tais como: o desempenho econômico através da

Demonstração do Resultado do Exercício, e a posição financeira através do balanço patrimonial.

Sabe-se também que o tema é de fonte inesgotável de abordagem e de contínuo aperfeiçoamento. E que neste trabalho contribuiu de alguma forma para a integração de duas, das principais ferramentas de gestão empresarial, refletindo em uma melhor utilização de suas potencialidades; despertar as empresas que fornecem e utilizam Sistemas ERPs. Contribuindo também para a literatura sobre o assunto.

Apesar das limitações e dificuldades de generalização dos resultados obtidos, por se tratar de um estudo de caso único, fortemente influenciado pelas características do sistema ERP da empresa e suas atividades, o modelo pode servir de parâmetro para aqueles que desejam a integração dessas duas ferramentas.

Finalizando, segue como sugestão para futuras pesquisas: até que ponto o surgimento dos novos softwares de informação, os chamados BI (Business Intelligence) está influenciando a utilização da ferramenta do orçamento empresarial nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTHONY, Robert N. Contabilidade Gerencial – Introdução a Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.
- ALVARENGA, M.L.F. Metodologia para Verificação do Sucesso na Implantação de ERP (Enterprise Resource Planning) Baseados nos Fatores Críticos de Sucesso – Aplicação na Indústria Mineira. Dissertação de Mestrado.UFSC – Florianópolis, 2003.
- ATKINSON, Anthony A. et al, Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T.H. Reengenharia de Processo. 1º ed. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- FIGUEIREDO, Sandra; CARGGIANO, Paulo César. Controladoria – Teoria e Prática, São Paulo: Atlas, 1997.
- FULLER, Mark. Lições de Guerra. Revista HSM Management, n12. jan.-fev./1999.
- GALLETO, Pedro Carlos Carmona. O Uso de Sftare ERP nas empresas como instrumento de gestão estratégica. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- GIL, Antonio Loureiro. Sistemas de Informações Financeiras – Integrado a Sistemas de Gestão Empresarial Tecnologia ERP. São Paulo: Atlas, 1999.
- GARRISON, H. Ray; NOREEN, Eric W. Contabilidade Gerencial, Editora LTC. 9ª. Ed. Rio de Janeiro, 2001
- GOMES, Josir S.; SALLAS, Joon M. Amat. Controle de Gestão Uma Abordagem Contextual e Organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. Contabilidade de Custos. 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- IDG NOW. Evento aborda técnicas de Business Intelligence.Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/carreira/2005/04/18/idgnoticia.2006-03-12.6233950806/>  
IDGNoticia\_view. Acessado em 10 de janeiro de 2006.
- KAPLAN, Robert S., NORTON David P. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard, Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.
- LUNKES, Rogério João. Uma Contribuição à Melhoria do Processo Orçamentário Empresarial. Florianópolis: Tese de Doutorado.UFSC – Florianópolis, 2003.
- MAHER, Michael. Contabilidade de Custos - Criando Valor para a Administração. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Falando sobre Teorias e Modelos nas Ciências Contábeis. CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4º, São Paulo. Anais, 2004.
- NORRIS, Grant, HURLEY, James R. et al,. Business e ERP – Transformando as organizações, Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.
- PADOVEZE, Clovis Luiz. Sistemas de Informações Contábeis – Fundamentos e Análise,

São Paulo: Atlas, 1998.

PLATT, Allan Augusto. ERP: Uma proposta Metodológica de Implantação de Cursos de Graduação. Tese de Doutorado. UFSC – Florianópolis, 2004.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência, 15ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, CK.,RAMASWAMY, Vankatram. Como Incorporar as Competências do Cliente. Revista HSM, mai-jun/2000.

LAUDON, Kennech C., LAUDON Jane Price. Sistemas de Informação. São paulo: LCT, 1999.

LONGARAY, André Andrade et. al. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. São Paulo:Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Ana Paula. Especial ERP: A hora de esquecer o passado. Computerworld, Mar. 2006. Disponível em:< <http://old.computerworld.com.br/AdPortalv5/adCmsDocumentShow.aspx?GUID=A70C87C7-9D17-4EEB-B1B3-D5CBD33F30AC&ChannelID=21080279&idRev=1>

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França de. Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informações Empresariais, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.

Revista Computerworld, Edição. 425. Fev. 2006. Disponível em: <http://computerworld.uol.com.br/AdPortalv5/adCmsDocumentShow.aspx?GUID=F39CE083-62AF-418F-ACFD-61F51484CBE2&ChannelID=21080227&idRev=1>;

RICCIO, Edson Luiz. Efeitos da tecnologia da Informação na Contabilidade: Estudos de Casos de Implementação de Sistemas Empresariais Integrados - ERP. Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo, 2001.

SILVA, Adriana Cristina da. Caracterização do uso de sistemas de controle orçamentário: um estudo de multi-caso. FEA/USP. São Paulo, 2004.

SOUZA, César Alexandre. Sistemas Integrados de Gestão Empresarial: Estudos de Casos de Implementação de Sistemas. Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

YIN, Robert K, ESTUDO DE CASO: Planejamento e Métodos. 2º ed. .Porto Alegre: Bookman, 2001.

WELSCH, Glew A. Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 1983.

ZANCUL, Eduardo de Senzi. Análise da Aplicabilidade de um Sistema ERP no Processo de Desenvolvimento de Produtos. Dissertação de Mestrado. EESC/USP. São Paulo, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Orçamento Operacional. Porto Alegre: Sagra, 1989.

## APÊNDICE A – Passo a passo na elaboração do Orçamento empresarial

A seguir, apresenta-se a parte prática completa da elaboração de um Orçamento Empresarial:

### A.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

O orçamento de venda é o verdadeiro alicerce para um bom orçamento empresarial. Daí a importância de uma coerente previsão de vendas por parte dos responsáveis da área, que podem utilizar os mais variados métodos de previsão..

#### A.1.1 Orçamento do *Mix* Total de Venda em Quantidade

Aqui são orçadas todas as quantidades de todos os produtos a serem comercializados dentro do período em que abrange o orçamento, ou seja o *Mix* de Venda que a empresa pretende vender para atingir sua meta de resultado. Esse orçamento de quantidades deve ser segmentado entre as vendas a ser realizadas dentro do Estado e Fora do Estado, uma vez que a legislação de ICMS trata diferenciadamente, em termos de alíquota, essas duas operações.

**Tabela A - 01 –*Mix* Total de Venda em Quantidade**

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>B</b>	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
<b>C</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>D</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
<b>E</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

#### A.1.1.1 Orçamento do *Mix* de Venda em Quantidade - Dentro do Estado

Com base no plano de vendas da empresa, dimensiona-se as quantidades a serem comercializadas dentro do Estado.

**Tabela A - 02 –*Mix* de Venda em Quantidade – Dentro do Estado**

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>B</b>	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
<b>C</b>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
<b>D</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
<b>E</b>	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72



#### A.1.1.2 Orçamento do *Mix* de Venda em Quantidade – Fora do Estado

Com base no plano de vendas da empresa, dimensiona-se as quantidades a serem comercializadas fora do Estado..

**Tabela A - 03 –*Mix* de Venda em Quantidade – Fora do Estado**

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
<b>B</b>	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	192
<b>C</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
<b>D</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
<b>E</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

#### A.1.2 Orçamento de Preço de Venda

O preço dos produtos do *Mix* de Venda deve ser pré determinado na constituição de um orçamento de venda, tanto dentro, como Fora do Estado, pois o mesmo exerce uma influência fundamental na decisão de compra do clientes, consequentemente na realização das previsões de venda.

##### A.1.2.1 Preço de Venda Dentro do Estado

Preço a ser negociado para as vendas realizadas dentro do Estado. Incluso ICMS de 17%.

**Tabela A - 04 – Preço de Venda Dentro do Estado**

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
<b>B</b>	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
<b>C</b>	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
<b>D</b>	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
<b>E</b>	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

##### A.1.2.2 Preço de Venda Fora do Estado

Preço a ser negociado para as vendas realizadas fora do Estado. Incluso ICMS de 12%.

Tabela A - 05 – Preço de Venda Fora do Estado

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
<b>B</b>	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
<b>C</b>	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85
<b>D</b>	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
<b>E</b>	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141

## A.1.3 Receita de Venda

A Receita de Vendas representa o somatório, do produto do *Mix* de Venda pelo respectivo preço, de todas as vendas realizadas pela empresa, ou seja, aquelas originadas dentro e fora do Estado.

Tabela A - 06 – Receita de Venda

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	2.443	29.318
<b>B</b>	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	2.736	32.836
<b>C</b>	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	2.639	31.664
<b>D</b>	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800
<b>E</b>	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	1.466	17.591
<b>TOTAL</b>	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	11.434	137.209

## A.1.3.1 Receita de Venda Dentro do Estado.

Corresponde ao produto do *Mix* de Venda Dentro do Estado pelo seu respectivo preço de Venda.

Tabela A - 07 – Receita de Venda Dentro do Estado

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
<b>B</b>	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	20.160
<b>C</b>	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620	19.440
<b>D</b>	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320	15.840
<b>E</b>	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800
<b>TOTAL</b>	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	7.020	84.240

#### A.1.3.2 Receita de Venda Fora do Estado.

Corresponde ao produto do *Mix* de Venda Fora do Estado pelo seu respectivo preço de Venda.

Tabela A - 08 – Receita de Venda Fora do Estado

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	943	11.318
<b>B</b>	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	1.056	12.676
<b>C</b>	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	12.224
<b>D</b>	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	830	9.960
<b>E</b>	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566	6.791
<b>TOTAL</b>	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	4.414	52.969

#### A.1.4 Tributos sobre Venda

Os Tributos sobre Venda representa é o somatório dos impostos e contribuições sociais incidentes sobre a receita de venda.

Tabela A - 09 – Tributos sobre Venda

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	8.127
<b>B</b>	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	759	9.102
<b>C</b>	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731	8.777
<b>D</b>	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	596	A52
<b>E</b>	406	406	406	406	406	406	406	406	406	406	406	406	4.876
<b>TOTAL</b>	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	3.170	38.034

#### A.1.4.1 IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados

Este imposto não estar incluso no preço do produto. O IPI é calculado utilizando uma alíquota específica por produto. O seu valor será acrescido na receita de venda, que neste momento se transforma no Faturamento Bruto, ou seja , aquele valor a receber do cliente.

Tabela A - 10 – Imposto sobre Produtos Industrializados

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	244	2.932
<b>B</b>	274	274	274	274	274	274	274	274	274	274	274	274	3.284
<b>C</b>	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	3.166
<b>D</b>	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	2.580
<b>E</b>	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1.759
<b>TOTAL</b>	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	13.721

## A.1.4.2 ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

Este Imposto estar incluso no preço da mercadoria. O seu valor é um redutor da receita de venda. O ICMS é calculado utilizando-se uma alíquota geralmente estabelecida/diferenciada por região.

Tabela A - 11 – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	368	4.418
<b>B</b>	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	412	4.948
<b>C</b>	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	398	4.772
<b>D</b>	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	324	3.888
<b>E</b>	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	2.651
<b>TOTAL</b>	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	20.677

## A.1.4.2.1 ICMS Dentro do Estado

Aqui estar o ICMS referente à venda de mercadoria realizada dentro do estado, que atualmente tem , como regra geral, uma alíquota de 17%.

Tabela A - 12 – ICMS Dentro do Estado

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3.060
<b>B</b>	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	3.427
<b>C</b>	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3.305
<b>D</b>	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224	2.693
<b>E</b>	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1.836
<b>TOTAL</b>	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	1.193	14.321

#### A.1.4.2.2 ICMS Fora do Estado

Corresponde ao ICMS referente à venda de mercadoria realizada fora do estado, que atualmente tem , como regra geral, uma alíquota de 12%.

Tabela A - 13 – ICMS Fora do Estado

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.358
<b>B</b>	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1.521
<b>C</b>	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	1.467
<b>D</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.195
<b>E</b>	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	815
<b>TOTAL</b>	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	6.356

#### A.1.4.3 COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

A contribuição Social que inside também sobre a receita de venda, estar incluso no preço do produto, reduzindo a receita de sua comercialização. Hoje o percentual utilizado pelo governo é de 3% sobre a receita.

Tabela A - 14 – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	586
<b>B</b>	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	657
<b>C</b>	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	633
<b>D</b>	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	516
<b>E</b>	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	352
<b>TOTAL</b>	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	2.744

#### A.1.4.4. PIS – Programa de Integração Social

Representa mais uma contribuição socila incidente sobre a receita de venda, atualmente com uma percentual de 0.65% da receita.

Tabela A - 15 – Programa de Integração Social

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	191
<b>B</b>	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	213
<b>C</b>	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	206
<b>D</b>	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	168
<b>E</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	114
<b>TOTAL</b>	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	892

#### A.1.5 Receita Bruta

Corresponde a receita de venda mais o valor do Imposto de produtos industrializados- IPI, ou seja, o valor a ser faturado e recebido do cliente.

Tabela A - 16 – Receita Bruta

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	2.688	32.250
<b>B</b>	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	3.010	36.120
<b>C</b>	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	2.903	34.830
<b>D</b>	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	2.365	28.380
<b>E</b>	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613	19.350
<b>TOTAL</b>	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	12.578	150.930

## A.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

O orçamento de produção estar profundamente relacionado com o orçamento de venda, pois é através das quantidades previstas para a venda, que se dimensiona a quantidade necessárias para a realização do orçamento de venda. Este módulo estar dividido em:

### A.2.1 Orçamento do *Mix* de Produção em Quantidades

O *mix* de produção é definido tomando-se como base as quantidades a serem comercializadas no período e a política de estoques para os respectivos produtos. Neste trabalho utilizou-se as mesmas quantidades de venda.

Tabela A - 17 – Mix de Produção em Quantidades

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>B</b>	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
<b>C</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>D</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
<b>E</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120

## A.2.2 Custo de Fabricação

Representa todo o custo que a empresa terá na fabricação de seu *mix* de produção, para atender ao orçamento de venda. O custo de fabricação estr dividido em : matéria-prima, mão-de-obra direta, mão-de-obra indireta. material indireto e gastos gerais de fabricação.

Tabela A - 18 – Custo de Fabricação

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.064	1.064	1.064	1.064	1.064	1.072	12.735
<b>B</b>	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.526	1.538	1.538	1.538	1.538	1.538	1.550	18.394
<b>C</b>	1.695	1.695	1.695	1.695	1.695	1.695	1.709	1.709	1.709	1.709	1.709	1.722	20.440
<b>D</b>	1.476	1.476	1.476	1.476	1.476	1.476	1.488	1.488	1.488	1.488	1.488	1.500	17.791
<b>E</b>	930	930	930	930	930	930	937	937	937	937	937	945	11.207
<b>TOTAL</b>	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.736	6.736	6.736	6.736	6.736	6.788	80.567

## A.2.2.1 Custo Unitário de Fabricação

O custo unitário de fabricação corresponde aos sacrifícios financeiros que a empresa terá que arcar para a fabricação de uma unidade de cada produto. Neste caso como utilizou-se o custo por absorção, pode ocorrer distorção por contas dos rateios dos custo indiretos que a contabilidade de custo terá que realizar.

Tabela A - 19 – Custo Unitário de Fabricação

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
<b>B</b>	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	39	38
<b>C</b>	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
<b>D</b>	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	75	74
<b>E</b>	93	93	93	93	93	93	94	94	94	94	94	94	93

#### A.2.2.2 Custo da Matéria-Prima

Tudo que a empresa gastar com matéria-prima na confecção de seus produtos, ou seja, todos os insumos diretos consumidos pelos seus produtos, de acordo com o seu orçamento de produção.

Tabela A - 20 – Custo da Matéria-Prima

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
A	568	568	568	568	568	568	568	568	568	568	568	568	6.819
B	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	8.929
C	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816	9.791
D	694	694	694	694	694	694	694	694	694	694	694	694	8.326
E	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	441	5.291
<b>TOTAL</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>3.263</b>	<b>39.157</b>

#### A.2.2.3 Custo de Mão-de-Obra Direta

O custo com mão-de-obra direta representa todos o gastos com o pessoal ligado diretamente a produção do produto.

Tabela A - 21 – Custo de Mão de Obra Direta

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
A	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3.059
B	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	4.894
C	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	459	5.506
D	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	408	4.894
E	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	255	3.059
<b>TOTAL</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>1.784</b>	<b>21.413</b>

#### A.2.2.4 Custo de Mão-de-Obra Indireta

Aqui estar aqueles gastos relacionados com os funcionários ligados de alguma forma ao processo produtivos, entretanto, indiretamente ao produto.



Tabela A - 22 – Custo de Mão-de-Obra Indireta

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	612
<b>B</b>	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	979
<b>C</b>	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	1.101
<b>D</b>	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	979
<b>E</b>	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	612
<b>TOTAL</b>	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	4.283

## A.2.2.5 Custo de Materiais Indiretos

São aqueles materiais utilizados no processo fabril, porém não atrelados diretamente a determinado produto, e sim ao conjunto deles ou de difícil desagregação a nível de produto.

Tabela A - 23 – Custo de Materiais Indiretos

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	857
<b>B</b>	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1.371
<b>C</b>	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	1.543
<b>D</b>	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1.371
<b>E</b>	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	857
<b>TOTAL</b>	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000

## A.2.2.6 Gastos Gerais de Fabricação

Corresponde a todos os outros produtos e serviços não consumidos na industria e não compreendidos entre os acima citados.

Tabela A - 24 – Gastos Gerais de Fabricação

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1.334
<b>B</b>	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	2.134
<b>C</b>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.401
<b>D</b>	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	2.134
<b>E</b>	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1.334
<b>TOTAL</b>	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	9.336

A.2.2.7 Despesas Industrial

São as despesas da área de produção, nelas incluídas as de pessoal direto e indireto, materiais indiretos e gastos gerais de produção.

Tabela A - 25 – Despesas Industrial

<i>Discriminação</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>1.Despesa c/pessoal</b>	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	25.696
<b>1.1. Mão-de-Obra Direta</b>	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	1.784	21.413
Ordenados e Salários	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Encargos	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	624	7.493
Inss	334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	334	4.013
Fgts	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1.147
Férias	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1.333
13º Salário	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1.000
Benefícios	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1.920
Assist.Social/Saúde	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Treinamento	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Seguro de Vida Grupo	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Prog.Aliment.Trab.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Vale Transporte	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>1.1. M.Obra Indireta</b>	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	357	4.283
Ordenados e Salários	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Encargos	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.499
Inss	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	803
Fgts	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	229
Férias	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	267
13º Salário	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
Benefícios	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
Assist.Social/Saúde	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Treinamento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Seguro de Vida Grupo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Prog.Aliment.Trab.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Vale Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
<b>2.Material Indireto</b>	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
<b>3.Gastos Gerais</b>	779	779	779	779	779	779	831	831	831	831	831	884	9.715
Asses./Assist.Técnica	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Serviço de Terceiro - PJ	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Serviço de Terceiro - PF	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
<b>Manutenção</b>	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Máq/Equipamentos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Instalações	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Veículos	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Edificações	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Outros Bens	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Condução e Refeição	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Viagens e Estadias	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Material de Expediente	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Bens de Pequeno Valor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Comunicações	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Energia Elétrica	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Seguros	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Xérox	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Despesa c/Proc.Dados	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108
Despesa Cartorias	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Depreciação	248	248	248	248	248	248	300	300	300	300	300	353	3.343
Outras Despesas Gerais	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
<b>TOTAL</b>	<b>3.420</b>	<b>3.420</b>	<b>3.420</b>	<b>3.420</b>	<b>3.420</b>	<b>3.420</b>	<b>3.473</b>	<b>3.473</b>	<b>3.473</b>	<b>3.473</b>	<b>3.473</b>	<b>3.525</b>	<b>77.696</b>

### A.2.2.8 Horas Produtivas

Corresponde as horas de mão de obra direta para a fabricação dos produtos. São freqüentemente utilizadas como base de rateio para os itens indiretos.

Tabela A - 26 – Horas Produtivas

<i>Produtos</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>A</b>	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
<b>B</b>	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
<b>C</b>	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
<b>D</b>	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
<b>E</b>	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
<b>TOTAL</b>	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2.100

### A.2.2.9 Estruturas dos produtos

Geralmente está sob a responsabilidade de um departamento técnico, que desenvolve os produtos e as chamadas estruturas de produção: lista básica de material e os tempos de mão de obra necessária para a fabricação de uma unidade. Conhecida também como estrutura padrão.

Tabela A - 27 – Estrutura dos Produtos

<b>ESTRUTURA DOS PRODUTOS</b>							<b>OBSERVAÇÕES</b>
<b>ITENS</b>	<b>UNIDA DE</b>	<b>PRODUTOS</b>					
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	
H/Trabalho	H/T	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50	<i>A estrutura dos produtos demonstra a composição da matéria-prima utilizada e a hora trabalho gasto na fabricação de uma unidade de cada produto.</i>
Matéria Prima 1	kg	2,00	4,00	6,00	8,00	10,00	
Matéria Prima 2	kg	1,00	1,00		2,00	1,50	
Matéria Prima 3	kg	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00	
Matéria Prima 4	kg	1,00		2,00		3,00	
Matéria Prima 5	kg	3,00	6,00	9,00	12,00	15,00	
Matéria Prima 6	kg	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Matéria Prima 7	kg	2,00	2,50	3,00	3,50	4,00	
Matéria Prima 8	kg	1,50	2,50	3,50	4,50	5,50	
Matéria Prima 9	kg	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	
Matéria Prima 10	kg	0,70	0,80	0,90	1,00	1,10	

Tabela A - 28 – Estrutura do Consumo de Matéria-Prima

ESTRUTURA DE CONSUMO DE MATERIA-PRIMA															
Itens	unidade	Período												Total	
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez		
Matéria Prima 1	kg	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Matéria Prima 2	kg	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	1.740
Matéria Prima 3	kg	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	21.000
Matéria Prima 4	kg	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.680
Matéria Prima 5	kg	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12.600
Matéria Prima 6	kg	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Matéria Prima 7	kg	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Matéria Prima 8	kg	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	5.100
Matéria Prima 9	kg	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Matéria Prima 10	kg	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.500
TOTAL		5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	5.135	61.620

O consumo mensal de matéria-prima, é estabelecido multiplicando-se a quantidade de matéria-prima utilizada na fabricação de uma unidade, pela quantidade a ser produzida no Mês

Tabela A - 29 – Índices da Matéria-Prima

ÍNDICES DA MATÉRIA-PRIMA								
Itens	Unidade	ÍNDICES						
		Preço	P.custo	Prazo	IPI	ICMS	Frete	T.Res
Matéria Prima 1	kg	0,50	0,43	30 dias	10%	17%	0,01	dias
Matéria Prima 2	kg	0,50	0,43	30 dias	10%	17%	0,01	dias
Matéria Prima 3	kg	0,60	0,51	30 dias	10%	17%	0,01	dias
Matéria Prima 4	kg	0,70	0,60	30 dias	10%	17%	0,01	dias
Matéria Prima 5	kg	0,80	0,68	30 dias	10%	17%	0,02	dias
Matéria Prima 6	kg	0,90	0,77	30 dias	10%	17%	0,02	dias
Matéria Prima 7	kg	0,90	0,89	60 dias	10%	7%	0,05	dias
Matéria Prima 8	kg	1,00	0,99	60 dias	10%	7%	0,06	dias
Matéria Prima 9	kg	1,00	0,99	60 dias	10%	7%	0,06	dias
Matéria Prima 10	kg	1,00	0,99	60 dias	10%	7%	0,06	dias

Os índices da matéria-prima são indispensáveis para a valorização do custo, compras e impostos. As matérias-primas de 1 a 6 são adquiridas de fornecedores dentro do estado (ICMS DE 17%). As matérias-primas de 7 a 10 são adquiridas no sudeste do país (ICMS 7%).

### A.3 ORÇAMENTO DE ESTOQUES

De acordo com a política de estoques adotada pela empresa, elabora-se o orçamento de estoques. Que nesse trabalho utilizou-se como saldo médio o saldo inicial do exercício, tanto para a matéria prima, como também para a elaboração e acabados.

#### A.3.1 Posição dos Estoques

Aqui apresentamos a posição sintética de todos os estoques da empresa e suas respectivas movimentações.

Tabela A - 30 – Posição dos Estoques

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.877</b>	<b>9.892</b>	<b>9.898</b>	<b>9.901</b>	<b>9.903</b>
Matéria-Prima	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719
Elaboração	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.569	1.571	1.572	1.572	1.572
Acabados	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.589	5.601	5.608	5.611	5.612
<b><i>Entradas</i></b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.725</b>	<b>16.733</b>	<b>16.734</b>	<b>16.735</b>	<b>16.735</b>	<b>16.827</b>
Matéria-Prima	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263
Elaboração	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.736	6.736	6.736	6.736	6.736	6.788
Acabados	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.726	6.734	6.735	6.736	6.736	6.776
<b><i>Saídas</i></b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.630</b>	<b>16.695</b>	<b>16.718</b>	<b>16.728</b>	<b>16.731</b>	<b>16.733</b>	<b>16.796</b>
matéria-Prima	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263	3.263
Elaboração	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.726	6.734	6.735	6.736	6.736	6.776
Acabados	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.683	6.707	6.721	6.729	6.733	6.734	6.757
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.848</b>	<b>9.877</b>	<b>9.892</b>	<b>9.898</b>	<b>9.901</b>	<b>9.903</b>	<b>9.934</b>
matéria-Prima	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719
Elaboração	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.569	1.571	1.572	1.572	1.572	1.584
Acabados	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.589	5.601	5.608	5.611	5.612	5.631

### A.3.1.1 Estoque de Matéria Prima

Compreende a movimentação mensal do saldo inicial, da compra, do consumo e do saldo final de matéria prima.

Tabela A - 31 – Estoque de Matéria Prima

PERÍODO	MATERIA - PRIMA 1							MATERIA - PRIMA 2						
	QUANTIDADE			Termo	VALOR			QUANTIDADE			Termo	VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			583				248				121			51
<i>Janeiro</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Fevereiro</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>março</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Abril</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Maio</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Junho</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Julho</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Agosto</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Setembro</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Outubro</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Novembro</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51
			583				248			121				51
<i>Dezembro</i>	700		1.283	0,43	298		545	145		266	0,43	62		113
		(700)	583	0,43		(298)	248		(145)	121	0,43		(62)	51

PERÍODO	MATERIA - PRIMA 3							MATERIA - PRIMA 4						
	QUANTIDADE			Termo	VALOR			QUANTIDADE			Termo	VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			1.458			744			125					69
<b>Janeiro</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,56	83				153
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,58		(81)	72
			1.458			744			125					72
<b>Fevereiro</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,58	83				155
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(82)	73
			1.458			744			125					73
<b>março</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				157
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Abril</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				157
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Mai</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				157
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Junho</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Julho</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Agosto</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Setembro</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Outubro</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Novembro</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74
			1.458			744			125					74
<b>Dezembro</b>	1.750		3.208	0,51	893	1.636	140	265	0,59	83				158
		(1.750)	1.458	0,51		(893)	744		(140)	125	0,59		(83)	74

PERÍODO	MATERIA - PRIMA 5							MATERIA - PRIMA 6						
	QUANTIDADE			Termo	VALOR			QUANTIDADE			Termo	VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			875			595			292					223
<b>Janeiro</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Fevereiro</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>março</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Abril</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Mai</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Junho</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Julho</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Agosto</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Setembro</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Outubro</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Novembro</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223
			875			595			292					223
<b>Dezembro</b>	1.050		1.925	0,68	714	1.309	350		642	0,77	268			491
		(1.050)	875	0,68		(714)	595		(350)	292	0,77		(268)	223



PERÍODO	MATERIA - PRIMA 7						MATERIA - PRIMA 8							
	QUANTIDADE			Termo	VALOR			QUANTIDADE			Termo	VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			333			296			354					349
<i>Janeiro</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Fevereiro</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>março</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Abril</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Mai</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Junho</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Julho</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Agosto</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Setembro</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Outubro</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Novembro</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			
			333			296		354			349			
<i>Dezembro</i>	400		733	0,89	355	651	425	779	0,99	419	768			
		(400)	333	0,89	(355)	296	(425)	354	0,99	(419)	349			

PERÍODO	MATERIA - PRIMA 9						MATERIA - PRIMA 10							
	QUANTIDADE			Termo	VALOR			QUANTIDADE			Termo	VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			42				41			104				103
<b>Janeiro</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Fevereiro</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>março</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Abril</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Maió</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Junho</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Julho</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Agosto</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Setembro</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Outubro</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Novembro</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103
			42				41			104				103
<b>Dezembro</b>	50		92	0,99	49		90	125		229	0,99	123		226
		(50)	42	0,99		(49)	41		(125)	104	0,99		(123)	103

### A.3.1.2 Estoque de Produtos em Elaboração

Compreende a movimentação mensal do saldo inicial, da elaboração, da conclusão e do saldo final dos produtos em elaboração.

Tabela A - 32 – Estoque de Produtos em Elaboração

PERÍODO	PRODUTO A							PRODUTO B												
	QUANTIDADE			Termo				VALOR			QUANTIDADE			Termo				VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo						
			12				247			9				356						
<i>Janeiro</i>	50		62	21,14	1.057		1.303	40		49	38,15	1.526		1.882						
		(50)	12	21,14		(1.057)	247		(40)	9	38,15		(1.526)	356						
			12				247			9				356						
<i>Fevereiro</i>	50		62	21,14	1.057		1.303	40		49	38,15	1.526		1.882						
		(50)	12	21,14		(1.057)	247		(40)	9	38,15		(1.526)	356						
			12				247			9				356						
<i>Março</i>	50		62	21,14	1.057		1.303	40		49	38,15	1.526		1.882						
		(50)	12	21,14		(1.057)	247		(40)	9	38,15		(1.526)	356						
			12				247			9				356						
<i>Abril</i>	50		62	21,14	1.057		1.303	40		49	38,15	1.526		1.882						
		(50)	12	21,14		(1.057)	247		(40)	9	38,15		(1.526)	356						
			12				247			9				356						
<i>Mai</i>	50		62	21,14	1.057		1.303	40		49	38,15	1.526		1.882						
		(50)	12	21,14		(1.057)	247		(40)	9	38,15		(1.526)	356						
			12				247			9				356						
<i>Junho</i>	50		62	21,14	1.057		1.303	40		49	38,15	1.526		1.882						
		(50)	12	21,14		(1.057)	247		(40)	9	38,15		(1.526)	356						
			12				247			9				356						
<i>Julho</i>	50		62	21,14	1.064		1.311	40		49	38,15	1.538		1.894						
		(50)	12	21,26		(1.063)	248		(40)	9	38,39		(1.536)	358						
			12				248			9				358						
<i>Agosto</i>	50		62	21,26	1.064		1.312	40		49	38,39	1.538		1.896						
		(50)	12	21,28		(1.064)	248		(40)	9	38,44		(1.537)	359						
			12				248			9				359						
<i>Setembro</i>	50		62	21,28	1.064		1.313	40		49	38,44	1.538		1.897						
		(50)	12	21,29		(1.064)	248		(40)	9	38,44		(1.538)	359						
			12				248			9				359						
<i>Outubro</i>	50		62	21,29	1.064		1.313	40		49	38,44	1.538		1.897						
		(50)	12	21,29		(1.064)	248		(40)	9	38,45		(1.538)	359						
			12				248			9				359						
<i>Novembro</i>	50		62	21,29	1.064		1.313	40		49	38,45	1.538		1.897						
		(50)	12	21,29		(1.064)	248		(40)	9	38,45		(1.538)	359						
			12				248			9				359						
<i>Dezembro</i>	50		62	21,29	1.072		1.320	40		49	38,45	1.550		1.909						
		(50)	12	21,41		(1.070)	250		(40)	9	38,69		(1.548)	361						

PERÍODO	PRODUTO C						PRODUTO D							
	QUANTIDADE		Termo		VALOR		QUANTIDADE		Termo		VALOR			
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			7			396				5				344
<b>Janeiro</b>	30		37	56,51	1.695	2.091	20		25	73,78	1.476			1.820
		(30)	7	56,51		(1.695)	396		(20)	5	73,78		(1.476)	344
			7			396				5				344
<b>Fevereiro</b>	30		37	56,51	1.695	2.091	20		25	73,78	1.476			1.820
		(30)	7	56,51		(1.695)	396		(20)	5	73,78		(1.476)	344
			7			396				5				344
<b>março</b>	30		37	56,51	1.695	2.091	20		25	73,78	1.476			1.820
		(30)	7	56,51		(1.695)	396		(20)	5	73,78		(1.476)	344
			7			396				5				344
<b>Abril</b>	30		37	56,51	1.695	2.091	20		25	73,78	1.476			1.820
		(30)	7	56,51		(1.695)	396		(20)	5	73,78		(1.476)	344
			7			396				5				344
<b>Maiο</b>	30		37	56,51	1.695	2.091	20		25	73,78	1.476			1.820
		(30)	7	56,51		(1.695)	396		(20)	5	73,78		(1.476)	344
			7			396				5				344
<b>Junho</b>	30		37	56,51	1.695	2.091	20		25	73,78	1.476			1.820
		(30)	7	56,51		(1.695)	396		(20)	5	73,78		(1.476)	344
			7			396				5				344
<b>Julho</b>	30		37	56,51	1.709	2.105	20		25	73,78	1.488			1.832
		(30)	7	56,88		(1.706)	398		(20)	5	74,27		(1.485)	347
			7			398				5				347
<b>Agosto</b>	30		37	56,88	1.709	2.107	20		25	74,27	1.488			1.834
		(30)	7	56,95		(1.708)	399		(20)	5	74,36		(1.487)	347
			7			399				5				347
<b>Setembro</b>	30		37	56,95	1.709	2.108	20		25	74,36	1.488			1.835
		(30)	7	56,96		(1.709)	399		(20)	5	74,37		(1.487)	347
			7			399				5				347
<b>Outubro</b>	30		37	56,96	1.709	2.108	20		25	74,37	1.488			1.835
		(30)	7	56,96		(1.709)	399		(20)	5	74,38		(1.488)	347
			7			399				5				347
<b>Novembro</b>	30		37	56,96	1.709	2.108	20		25	74,38	1.488			1.835
		(30)	7	56,96		(1.709)	399		(20)	5	74,38		(1.488)	347
			7			399				5				344
<b>Dezembro</b>	30		37	56,96	1.722	2.121	20		25	73,77	1.500			1.844
		(30)	7	57,33		(1.720)	401		(20)	5	74,75		(1.495)	349

<b>PRODUTO E</b>							
<b>PERÍODO</b>	<b>QUANTIDADE</b>			<b>Termo</b>	<b>VALOR</b>		
	Entrada	Saída	Saldo	<b>Médio</b>	Entrada	Saída	Saldo
			2				217
<b><i>Janeiro</i></b>	10		12	92,95	930		1.146
		(10)	2	92,95		(930)	217
			2				217
<b><i>Fevereiro</i></b>	10		12	92,95	930		1.146
		(10)	2	92,95		(930)	217
			2				217
<b><i>março</i></b>	10		12	92,95	930		1.146
		(10)	2	92,95		(930)	217
			2				217
<b><i>Abril</i></b>	10		12	92,95	930		1.146
		(10)	2	92,95		(930)	217
			2				217
<b><i>Mai</i></b>	10		12	92,95	930		1.146
		(10)	2	92,95		(930)	217
			2				217
<b><i>Junho</i></b>	10		12	92,95	930		1.146
		(10)	2	92,95		(930)	217
			2				217
<b><i>Julho</i></b>	10		12	92,95	937		1.154
		(10)	2	93,56		(936)	218
			2				218
<b><i>Agosto</i></b>	10		12	93,56	937		1.155
		(10)	2	93,68		(937)	219
			2				219
<b><i>Setembro</i></b>	10		12	93,68	937		1.156
		(10)	2	93,70		(937)	219
			2				219
<b><i>Outubro</i></b>	10		12	93,70	937		1.156
		(10)	2	93,70		(937)	219
			2				219
<b><i>Novembro</i></b>	10		12	93,70	937		1.156
		(10)	2	93,70		(937)	219
			2				219
<b><i>Dezembro</i></b>	10		12	93,70	945		1.163
		(10)	2	94,31		(943)	220

### A.3.1.3 Estoque de Produtos Acabados

Compreende a movimentação mensal do saldo inicial, da conclusão, da venda e do saldo final dos produtos acabados.

Tabela A - 33– Estoque de Produtos Acabados

PERÍODO	PRODUTO A							PRODUTO B						
	QUANTIDADE		Termo		VALOR			QUANTIDADE		Termo		VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
<i>Janeiro</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.057		1.938	40		73	38,15	1.526		2.797
		(50)	42	21,14		(1.057)	881		(40)	33	38,15		(1.526)	1.272
<i>Fevereiro</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.057		1.938	40		73	38,15	1.526		2.797
		(50)	42	21,14		(1.057)	881		(40)	33	38,15		(1.526)	1.272
<i>março</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.057		1.938	40		73	38,15	1.526		2.797
		(50)	42	21,14		(1.057)	881		(40)	33	38,15		(1.526)	1.272
<i>Abril</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.057		1.938	40		73	38,15	1.526		2.797
		(50)	42	21,14		(1.057)	881		(40)	33	38,15		(1.526)	1.272
<i>Maió</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.057		1.938	40		73	38,15	1.526		2.797
		(50)	42	21,14		(1.057)	881		(40)	33	38,15		(1.526)	1.272
<i>Junho</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.057		1.938	40		73	38,15	1.526		2.797
		(50)	42	21,14		(1.057)	881		(40)	33	38,15		(1.526)	1.272
<i>Julho</i>			42				881			33				1.272
	50		92	21,14	1.063		1.944	40		73	38,15	1.536		2.807
		(50)	42	21,20		(1.060)	883		(40)	33	38,28		(1.531)	1.276
<i>Agosto</i>			42				883			33				1.276
	50		92	21,20	1.064		1.948	40		73	38,28	1.537		2.813
		(50)	42	21,25		(1.062)	885		(40)	33	38,36		(1.535)	1.279
<i>Setembro</i>			42				885			33				1.279
	50		92	21,25	1.064		1.950	40		73	38,36	1.538		2.817
		(50)	42	21,27		(1.063)	886		(40)	33	38,41		(1.536)	1.280
<i>Outubro</i>			42				886			33				1.280
	50		92	21,27	1.064		1.951	40		73	38,41	1.538		2.818
		(50)	42	21,28		(1.064)	887		(40)	33	38,43		(1.537)	1.281
<i>Novembro</i>			42				887			33				1.281
	50		92	21,28	1.064		1.951	40		73	38,43	1.538		2.819
		(50)	42	21,28		(1.064)	887		(40)	33	38,44		(1.538)	1.281
<i>Dezembro</i>			42				887			33				1.281
	50		92	21,28	1.070		1.957	40		73	38,44	1.548		2.829
		(50)	42	21,35		(1.068)	890		(40)	33	38,58		(1.543)	1.286

PERÍODO	PRODUTO C							PRODUTO D						
	QUANTIDADE		Termo		VALOR			QUANTIDADE		Termo		VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			25				1.413				17			1.230
<b>Janeiro</b>	30		55	56,51	1.695		3.108	20		37	73,78	1.476		2.705
		(30)	25	56,51		(1.695)	1.413		(20)	17	73,78		(1.476)	1.230
			25				1.413				17			1.230
<b>Fevereiro</b>	30		55	56,51	1.695		3.108	20		37	73,78	1.476		2.705
		(30)	25	56,51		(1.695)	1.413		(20)	17	73,78		(1.476)	1.230
			25				1.413				17			1.230
<b>março</b>	30		55	56,51	1.695		3.108	20		37	73,78	1.476		2.705
		(30)	25	56,51		(1.695)	1.413		(20)	17	73,78		(1.476)	1.230
			25				1.413				17			1.230
<b>Abril</b>	30		55	56,51	1.695		3.108	20		37	73,78	1.476		2.705
		(30)	25	56,51		(1.695)	1.413		(20)	17	73,78		(1.476)	1.230
			25				1.413				17			1.230
<b>Maió</b>	30		55	56,51	1.695		3.108	20		37	73,78	1.476		2.705
		(30)	25	56,51		(1.695)	1.413		(20)	17	73,78		(1.476)	1.230
			25				1.413				17			1.230
<b>Junho</b>	30		55	56,51	1.695		3.108	20		37	73,78	1.476		2.705
		(30)	25	56,51		(1.695)	1.413		(20)	17	73,78		(1.476)	1.230
			25				1.413				17			1.230
<b>Julho</b>	30		55	56,51	1.706		3.119	20		37	73,78	1.485		2.715
		(30)	25	56,71		(1.701)	1.418		(20)	17	74,04		(1.481)	1.234
			25				1.418				17			1.234
<b>Agosto</b>	30		55	56,71	1.708		3.126	20		37	74,04	1.487		2.721
		(30)	25	56,84		(1.705)	1.421		(20)	17	74,21		(1.484)	1.237
			25				1.421				17			1.237
<b>Setembro</b>	30		55	56,84	1.709		3.130	20		37	74,21	1.487		2.724
		(30)	25	56,91		(1.707)	1.423		(20)	17	74,30		(1.486)	1.238
			25				1.423				17			1.238
<b>Outubro</b>	30		55	56,91	1.709		3.132	20		37	74,30	1.488		2.726
		(30)	25	56,94		(1.708)	1.423		(20)	17	74,34		(1.487)	1.239
			25				1.423				17			1.239
<b>Novembro</b>	30		55	56,94	1.709		3.132	20		37	74,34	1.488		2.727
		(30)	25	56,95		(1.709)	1.424		(20)	17	74,36		(1.487)	1.239
			25				1.424				17			1.239
<b>Dezembro</b>	30		55	56,95	1.720		3.144	20		37	74,36	1.495		2.734
		(30)	25	57,16		(1.715)	1.429		(20)	17	74,57		(1.491)	1.243

PRODUTO E							
PERÍODO	QUANTIDADE			Termo	VALOR		
	Entrada	Saída	Saldo	Médio	Entrada	Saída	Saldo
			8				775
<i>Janeiro</i>	10		18	92,95	930		1.704
		(10)	8	92,95		(930)	775
			8				775
<i>Fevereiro</i>	10		18	92,95	930		1.704
		(10)	8	92,95		(930)	775
			8				775
<i>março</i>	10		18	92,95	930		1.704
		(10)	8	92,95		(930)	775
			8				775
<i>Abril</i>	10		18	92,95	930		1.704
		(10)	8	92,95		(930)	775
			8				775
<i>Mai</i>	10		18	92,95	930		1.704
		(10)	8	92,95		(930)	775
			8				775
<i>Junho</i>	10		18	92,95	930		1.704
		(10)	8	92,95		(930)	775
			8				775
<i>Julho</i>	10		18	92,95	936		1.710
		(10)	8	93,29		(933)	777
			8				777
<i>Agosto</i>	10		18	93,29	937		1.714
		(10)	8	93,50		(935)	779
			8				779
<i>Setembro</i>	10		18	93,50	937		1.716
		(10)	8	93,61		(936)	780
			8				780
<i>Outubro</i>	10		18	93,61	937		1.717
		(10)	8	93,66		(937)	781
			8				781
<i>Novembro</i>	10		18	93,66	937		1.718
		(10)	8	93,68		(937)	781
			8				781
<i>Dezembro</i>	10		18	93,68	943		1.724
		(10)	8	94,03		(940)	784

#### A.4 ORÇAMENTO DE DESPESA

Todas as despesas comerciais e administrativas serão orçadas pelos responsáveis da área, com base em levantamento históricos, aliados às previsões de gastos para cumprir os resultados do orçamento geral.

##### A.4.1 Despesas Comerciais

São todas as despesas orçadas pela área de vendas, tomando-se por base o levantamento histórico dos últimos anos, aliados às previsões de gastos para cumprir o orçamento de resultado.



Tabela A - 34 – Despesas Comerciais

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>1.Despea c/pessoal</b>	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	370	4.439
Ordenados e Salários	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000
Encargos	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1.499
Inss	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	803
Fgts	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	229
Férias	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	267
13º Salário	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
Benefícios	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Assist.Social/Saúde	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Treinamento	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Seguro de Vida Grupo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Prog.Aliment.Trab.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Vale Transporte	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
<b>2. Variáveis com Vendas</b>	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	1.613
Frete	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	293
Comissões	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	880
Embalagens	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
<b>3.Gastos Gerais</b>	278	278	278	278	278	278	286	286	286	286	286	293	3.394
Asses./Assist.Técnica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PJ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alugueis e Arrendamentos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Propaganda	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Garantia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Manutenção</b>	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	516
Máq/Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instalações	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Veículos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Edificações	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Outros Bens	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Condução e Refeição	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Viagens e Estadias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Material de Expediente	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Bens de Pequeno Valor	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Comunicações	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Energia Elétrica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Xérox	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Proc.Dados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa Cartoriais	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Legal.Veículos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Depreciação	35	35	35	35	35	35	43	43	43	43	43	50	478
Outras Despesas Gerais	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>TOTAL</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>783</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>790</b>	<b>798</b>	<b>10.396</b>

## A.4.2 Despesas Administrativas

São todas as despesas orçadas pela área Administrativa, tomando-se por base o levantamento histórico dos últimos anos, aliados as previsões de gastos para cumprir o orçamento de resultado.

Tabela A - 35 – Despesas Administrativas

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>1.Despea c/pessoal</b>	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	553	6.640
Ordenados e Salários	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Encargos	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2.248
Inss	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.204
Fgts	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	344
Férias	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	400
13º Salário	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Benefícios	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	792
Assist.Social/Saúde	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Treinamento	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Seguro de Vida Grupo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Prog.Aliment.Trab.	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Vale Transporte	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
<b>2. Variáveis com Vendas</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>3.Gastos Gerais</b>	277	277	277	277	277	277	292	292	292	292	292	307	3.427
Asses./Assist.Técnica	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PJ	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Serviço de Terceiro - PF	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Alugueis e Arrendamentos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
<b>Manutenção</b>	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Instalações	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Veículos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Edificações	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Outros Bens	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Condução e Refeição	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Viagens e Estadias	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Material de Expediente	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Bens de Pequeno Valor	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Comunicações	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Energia Elétrica	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Xérox	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Proc.Dados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa Cartorias	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Despesa c/Legal.Veículos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Depreiciação	71	71	71	71	71	71	86	86	86	86	86	101	955
Outras Despesas Gerais	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>TOTAL</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>830</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>845</b>	<b>860</b>	<b>16.128</b>

## A.5 ORÇAMENTO DAS CONTAS DE BALANÇO

Aqui estão representadas todas as contas do balanço de fundamental importancia na elaboração de um orçamento empresarial : Clientes; Investimentos; Fornecedores; Impostos; Provisões; Empréstimos e Disponibilidades.

### A.5.1 Clientes

Com base na política de crédito da empresa, monta-se o orçamento da conta Clientes.

**Tabela A - 36 – Clientes**

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>12.000</b>	<b>13.782</b>	<b>14.316</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>
<b><i>Vendas</i></b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>
<b><i>Recebimento</i></b>	<b>10.796</b>	<b>12.043</b>	<b>12.399</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>
A vista (15%)	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887
<b>A prazo (85%)</b>	<b>8.909</b>	<b>10.156</b>	<b>10.513</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>	<b>10.691</b>
Com 30 dias (70%)	6.236	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484	7.484
Com 60 dias (20%)	1.782	1.782	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138	2.138
Com 90 dias (10%)	891	891	891	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069	1.069
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>13.782</b>	<b>14.316</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>	<b>14.495</b>

## A.5.2 Investimento

Com base na política de investimento para o período, elabora-se o orçamento de Investimento.

Tabela A - 37 – Investimento

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>40.000</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>
Terrenos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Maq.Equipamentos	15.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
Edificações	5.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Veículos	5.000	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Informática	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b><i>Aquisições</i></b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	3.000	0	0	0	0	0	3.000	0	0	0	0	3.000
Edificações	2.000	0	0	0	0	0	2.000	0	0	0	0	2.000
Veículos	1.500	0	0	0	0	0	1.500	0	0	0	0	1.500
Informática	1.000	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0	1.000
<b><i>Vendas</i></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Edificações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Veículos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Informática	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>55.000</b>	<b>62.500</b>
Terrenos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Maq.Equipamentos	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000	24.000
Edificações	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	11.000
Veículos	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	9.500
Informática	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6.000

### A.5.2.1 Depreciação Acumulada

Concomitantemente ao orçamento de investimento, deve-se prevê a situação da Depreciação Acumulada do imobilizado da empresa.

Tabela A - 38 – Depreciação Acumulada

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>15.000</b>	<b>15.354</b>	<b>15.708</b>	<b>16.063</b>	<b>16.417</b>	<b>16.771</b>	<b>1A25</b>	<b>17.554</b>	<b>17.983</b>	<b>18.413</b>	<b>18.842</b>	<b>19.271</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	8.000	8.150	8.300	8.450	8.600	8.750	8.900	9.075	9.250	9.425	9.600	9.775
Edificações	3.000	3.029	3.058	3.088	3.117	3.146	3.175	3.213	3.250	3.288	3.325	3.363
Veículos	2.000	2.108	2.217	2.325	2.433	2.542	2.650	2.783	2.917	3.050	3.183	3.317
Informática	2.000	2.067	2.133	2.200	2.267	2.333	2.400	2.483	2.567	2.650	2.733	2.817
<b>Depreciação</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>354</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>429</b>	<b>504</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	150	150	150	150	150	150	175	175	175	175	175	200
Edificações	29	29	29	29	29	29	38	38	38	38	38	46
Veículos	108	108	108	108	108	108	133	133	133	133	133	158
Informática	67	67	67	67	67	67	83	83	83	83	83	100
<b>Saldo Final</b>	<b>15.354</b>	<b>15.708</b>	<b>16.063</b>	<b>16.417</b>	<b>16.771</b>	<b>1A25</b>	<b>17.554</b>	<b>17.983</b>	<b>18.413</b>	<b>18.842</b>	<b>19.271</b>	<b>19.775</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maq.Equipamentos	8.150	8.300	8.450	8.600	8.750	8.900	9.075	9.250	9.425	9.600	9.775	9.975
Edificações	3.029	3.058	3.088	3.117	3.146	3.175	3.213	3.250	3.288	3.325	3.363	3.408
Veículos	2.108	2.217	2.325	2.433	2.542	2.650	2.783	2.917	3.050	3.183	3.317	3.475
Informática	2.067	2.133	2.200	2.267	2.333	2.400	2.483	2.567	2.650	2.733	2.817	2.917

### A.5.3 Fornecedores

De acordo com a política estabelecida nas premissas de compra, e o orçamento de compra, a área financeira elabora o orçamento dos fornecedores.

Tabela A - 39 – Fornecedores

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b>Saldo Inicial</b>	<b>5.000</b>	<b>5.694</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>
<b>Compras</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>
<b>Pagamento</b>	<b>3.472</b>	<b>3.981</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>	<b>4.166</b>
Com 30 dias	2.544	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053	3.053
Com 60 dias	928	928	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114	1.114
<b>Saldo Final</b>	<b>5.694</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>	<b>5.880</b>

#### A.5.4 Impostos

Com base no orçamento de vendas e de compra, elabora-se o orçamento da conta de Impostos a recolher o e a restituir.

Tabela A - 40 – Impostos

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo inicial</i></b>	<b>1.889</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
IPI	646	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775
ICMS	990	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189
COFINS	191	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	62	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
<b><i>Apuração</i></b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
<b>IPI</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>	<b>775</b>
IPI s/ Venda	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143
IPI s/ Compra	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
<b>ICMS</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>	<b>1.189</b>
ICMS s/ Venda	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723	1.723
ICMS s/ Compras	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535	535
COFINS	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
<b><i>Pagamentos</i></b>	<b>1.889</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
IPI	646	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775
ICMS	990	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189
COFINS	191	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	62	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>	<b>2.266</b>
IPI	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775
ICMS	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189
COFINS	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229
PIS	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74

### A.5.5 Provisões

Com base nos orçamentos de gastos com salários de todas as áreas da empresa, e as programações de férias das respectivas áreas, elabora-se o orçamento das Provisões.

Tabela A - 41 – Provisões

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b><i>1.864</i></b>	<b><i>1.815</i></b>	<b><i>2.145</i></b>	<b><i>2.096</i></b>	<b><i>2.427</i></b>	<b><i>2.377</i></b>	<b><i>2.708</i></b>	<b><i>2.658</i></b>	<b><i>2.989</i></b>	<b><i>2.942</i></b>	<b><i>3.273</i></b>	<b><i>2.383</i></b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	1.133	942	1.131	940	1.129	938	1.127	936	1.124	936	1.125	944
13º Salário		142	283	425	567	708	850	992	1.133	1.275	1.417	708
<b><i>Provisões</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>	<b><i>1.062</i></b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
13º Salário	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142
<b><i>Pagamentos</i></b>	<b><i>1.111</i></b>	<b><i>731</i></b>	<b><i>1.111</i></b>	<b><i>731</i></b>	<b><i>1.111</i></b>	<b><i>731</i></b>	<b><i>1.111</i></b>	<b><i>731</i></b>	<b><i>1.108</i></b>	<b><i>731</i></b>	<b><i>1.951</i></b>	<b><i>1.581</i></b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	380	0	380	0	380	0	380	0	377	0	370	0
13º Salário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	850
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b><i>1.815</i></b>	<b><i>2.145</i></b>	<b><i>2.096</i></b>	<b><i>2.427</i></b>	<b><i>2.377</i></b>	<b><i>2.708</i></b>	<b><i>2.658</i></b>	<b><i>2.989</i></b>	<b><i>2.942</i></b>	<b><i>3.273</i></b>	<b><i>2.383</i></b>	<b><i>1.864</i></b>
INSS	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569
FGTS	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Férias	942	1.131	940	1.129	938	1.127	936	1.124	936	1.125	944	1.133
13º Salário	142	283	425	567	708	850	992	1.133	1.275	1.417	708	0

Tabela A - 42 – Programação de Férias

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Programação</i></b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>377</b>	<b>0</b>	<b>370</b>
Área industrial		180		180		180		180		180		180
Área comercial		90		90		90		90		87		80
Área administrativa		110		110		110		110		110		110
<b><i>Pagamentos</i></b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>377</b>	<b>0</b>	<b>370</b>	<b>0</b>
Área industrial	180	0	180	0	180	0	180	0	180	0	180	0
Área comercial	90	0	90	0	90	0	90	0	87	0	80	0
Área administrativa	110	0	110	0	110	0	110	0	110	0	110	0

## A.5.6 Orçamento de Empréstimo

De acordo com as premissas de investimento, a empresa utilizará recursos de terceiros. Neste caso, deve-se levantar o orçamento de empréstimos.

Tabela A - 43 – Orçamento de Empréstimo

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>Saldo Inicial</i></b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>
<i>Curto Prazo</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Longo Prazo</i>		7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b><i>Tomadas</i></b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
<i>Curto Prazo</i>												
<i>Longo Prazo</i>	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500
<b><i>Encargos</i></b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<i>Curto Prazo</i>												
<i>Longo Prazo</i>		75	75	75	75	75	75	150	150	150	150	150
<b><i>Pagamentos</i></b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<i>Curto Prazo</i>												
<i>Longo Prazo</i>		75	75	75	75	75	75	150	150	150	150	150
<b><i>Saldo Final</i></b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>22.500</b>
<i>Curto Prazo</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Longo Prazo</i>	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	22.500



#### A.5.7 Orçamento de Disponibilidades

Aqui estar representado o resultado em termos de caixa e banco de toda movimentação realizada pela empresa na obtenção do resultado pré-estabelecido.

Hoje mais do que nunca as empresas sentem a necessidade de acompanhar rigorosamente a situação de seu disponível. O relatório de fluxo de caixa é uma ferramenta obrigatória, até para as organizações de pequeno porte. É o mínimo para a administração do seu dia a dia. Essa preocupação mundial estar vinculada principalmente pelo fato de o demonstrativo de resultado, que é o mais conhecido dimensionador de resultado de desempenho, ser muito subjetivo e até passível de manipulação, conseqüentemente em alguns casos, não representar a situação real.

O fluxo de caixa permite essa visão real da situação financeira da empresa, porém mais utilizado para o curto prazo, podendo ser apresentado em dois tipos: o fluxo de caixa direto e o indireto. Segue o modelo de fluxo de caixa direto e nos relatórios de desempenho o modelo indireto.

#### A.5.A Fluxo de Caixa Direto

O fluxo de caixa direto é o mais conhecido e utilizado, corresponde a todas as entradas e saídas realizadas na empresa. Essas movimentações geralmente são divididas da seguinte forma: movimentações operacionais, são aquelas decorrentes da atividade operacional da organização; as movimentações financeiras, são aquelas resultantes da atividade financeira, representadas comumente por aplicações financeiras, empréstimos bancários e juros do contas a receber e a pagar; e as outras movimentações, decorrentes de entradas e saídas relacionadas a investimentos.

Tabela A - 44 – Fluxo e Caixa Direto

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>
<b><i>saldo inicial</i></b>	<b>5.000</b>	<b>5.707</b>	<b>A37</b>	<b>8.371</b>	<b>10.175</b>	<b>11.618</b>	<b>13.455</b>	<b>14.930</b>	<b>16.800</b>	<b>18.237</b>	<b>20.064</b>	<b>20.690</b>
<b><i>Entradas</i></b>	<b>18.296</b>	<b>12.100</b>	<b>12.471</b>	<b>12.661</b>	<b>12.679</b>	<b>12.694</b>	<b>20.212</b>	<b>12.727</b>	<b>12.746</b>	<b>12.760</b>	<b>12.778</b>	<b>20.284</b>
<b>- Operacionais</b>	<b>10.796</b>	<b>12.043</b>	<b>12.399</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>
A vista (15%)	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887	1.887
A prazo (85%)	8.909	10.156	10.513	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691	10.691
<b>- Financeiras</b>	<b>7.500</b>	<b>57</b>	<b>71</b>	<b>84</b>	<b>102</b>	<b>116</b>	<b>7.635</b>	<b>149</b>	<b>168</b>	<b>182</b>	<b>201</b>	<b>7.707</b>
Empréstimos	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500
Rend.Aplicação		57	71	84	102	116	135	149	168	182	201	207
<b>- Outras</b>												
<b><i>Saídas</i></b>	<b>17.589</b>	<b>10.670</b>	<b>11.237</b>	<b>10.857</b>	<b>11.237</b>	<b>10.857</b>	<b>18.737</b>	<b>10.857</b>	<b>11.309</b>	<b>10.932</b>	<b>12.152</b>	<b>19.282</b>
<b>- Operacionais</b>	<b>10.089</b>	<b>10.595</b>	<b>11.161</b>	<b>10.781</b>	<b>11.161</b>	<b>10.781</b>	<b>11.161</b>	<b>10.781</b>	<b>11.158</b>	<b>10.781</b>	<b>12.001</b>	<b>11.631</b>
Fornecedores	3.472	3.981	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166
Impostos	1.889	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266
Despesa c/pessoal	3.114	2.734	3.114	2.734	3.114	2.734	3.114	2.734	3.111	2.734	3.954	3.584
Material Indireto	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Variáveis c/vendas	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
Gastos Gerais	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980
<b>- Financeiras</b>	<b>0</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>151</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	<b>152</b>
Empréstimos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos	0	75	76	76	76	76	76	76	151	152	152	152
Financeiros												
<b>- Outras</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
<b>VARIAÇÃO</b>	<b>707</b>	<b>1.430</b>	<b>1.234</b>	<b>1.805</b>	<b>1.443</b>	<b>1.837</b>	<b>1.475</b>	<b>1.870</b>	<b>1.437</b>	<b>1.827</b>	<b>626</b>	<b>1.002</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.707</b>	<b>A37</b>	<b>8.371</b>	<b>10.175</b>	<b>11.618</b>	<b>13.455</b>	<b>14.930</b>	<b>16.800</b>	<b>18.237</b>	<b>20.064</b>	<b>20.690</b>	<b>21.692</b>

### A.5.7.2 Saídas Operacionais

São todos os desembolsos realizados na atividade operacional da empresa.

Tabela A - 45 - Saídas Operacionais

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>1. Fornecedores</b>	3.472	3.981	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	4.166	49.114
<b>2. Impostos</b>	1.889	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	26.819
IPI	646	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	9.169
ICMS	990	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	1.189	14.064
Cofins	191	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	2.706
PIS	62	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	879
<b>3. Despesa c/pessoal</b>	3.114	2.734	3.114	2.734	3.114	2.734	3.114	2.734	3.111	2.734	3.954	3.584	36.775
Ordenados e Salários	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	20.400
Encargos	1.111	731	1.111	731	1.111	731	1.111	731	1.108	731	1.951	1.581	12.739
Inss	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	569	6.823
Fgts	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	1.949
Férias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	850	1.700
13º Salário	380	0	380	0	380	0	380	0	377	0	370	0	2.267
Benefícios	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	303	3.636
Assist.Social/Saúde	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2.040
Treinamento	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	528
Seguro de Vida Grupo	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	468
Prog.Aliment.Trab.	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Vale Transporte	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
<b>4. Material Indireto</b>	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
<b>5. Variáveis c/ Vendas</b>	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	1.613
Fretes	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	293
Comissões	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	880
Embalagens	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
<b>6. Gastos Gerais</b>	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	11.760
Asses./Assist.Técnica	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Serv. de Terceiro - PJ	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Serv. de Terceiro - PF	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Aluguel/ Arrendam.	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Propaganda	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
<b>Manutenção</b>	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	1.956
Máq/Equipamentos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Instalações	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Veículos	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	624
Edificações	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Outros Bens	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
Condução e Refeição	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276
Viagens e Estadias	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Mat. De Expediente	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	384
Bens de Pequeno Valor	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Comunicações	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Energia Elétrica	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2.100
Seguros	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Xérox	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Despesa c/Proc.Dados	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	228
Mat. De Seg.Uniforme	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Despesa Cartorias	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Desp. c/Legal.Veiculos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Outras Despesas Gerais	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
<b>TOTAL</b>	10.089	10.595	11.161	10.781	11.161	10.781	11.161	10.781	11.158	10.781	12.001	11.631	132081

## A.6. ORÇAMENTO DE DESEMPENHO

Corresponde aos demonstrativos financeiros resultante do orçamento empresarial. Aqui estão todas as informações de desempenho da empresa, que servirão de parâmetro de medição, comparação e acompanhamento entre os resultados desejados e os alcançados. São eles:

Tabela A - 46 – Balanço Patrimonial

<i>ITENS</i>	<i>Dez-0</i>	<i>Jan-1</i>	<i>Fev-1</i>	<i>Mar-1</i>	<i>Abr-1</i>	<i>Mai-1</i>	<i>Jun-1</i>	<i>Jul-1</i>	<i>Ago-1</i>	<i>Set-1</i>	<i>Out-1</i>	<i>Nov-1</i>	<i>Dez-1</i>
<b>ATIVO</b>	<b>51.848</b>	<b>61.533</b>	<b>63.143</b>	<b>64.202</b>	<b>65.654</b>	<b>66.744</b>	<b>68.228</b>	<b>76.805</b>	<b>78.186</b>	<b>79.201</b>	<b>80.604</b>	<b>80.803</b>	<b>88.834</b>
<b>Ativo Circulante</b>	<b>26.848</b>	<b>29.387</b>	<b>31.351</b>	<b>32.765</b>	<b>34.571</b>	<b>36.015</b>	<b>37.853</b>	<b>39.359</b>	<b>41.170</b>	<b>42.614</b>	<b>44.446</b>	<b>45.074</b>	<b>46.109</b>
Disponibilidades	5.000	5.757	87	8.422	10.228	11.672	13.510	14.987	16.783	18.221	20.050	20.677	21.680
Clientes	12.000	13.782	14.316	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495	14.495
Estoques	9.848	9.848	9.848	9.848	9.848	9.848	9.848	9.877	9.892	9.898	9.901	9.903	9.934
. Matéria-Prima	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719	2.719
. Elaboração	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.559	1.569	1.571	1.572	1.572	1.572	1.584
. Acabados	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.569	5.589	5.601	5.608	5.611	5.612	5.631
<b>Ativo Realizado a LP</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ativo Permanente</b>	<b>25.000</b>	<b>32.146</b>	<b>31.792</b>	<b>31.438</b>	<b>31.083</b>	<b>30.729</b>	<b>30.375</b>	<b>37.446</b>	<b>37.017</b>	<b>36.588</b>	<b>36.158</b>	<b>35.729</b>	<b>42.725</b>
Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imobilizado	40.000	47.500	47.500	47.500	47.500	47.500	47.500	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	62.500
Diferido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciação	-15.000	-15.354	-15.708	-16.063	-16.417	-16.771	-1A25	-17.554	-17.983	-18.413	-18.842	-19.271	-19.775
<b>PASSIVO</b>	<b>51.848</b>	<b>61.532</b>	<b>63.143</b>	<b>64.202</b>	<b>65.654</b>	<b>66.744</b>	<b>68.228</b>	<b>76.805</b>	<b>78.186</b>	<b>79.201</b>	<b>80.604</b>	<b>80.803</b>	<b>88.834</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>8.753</b>	<b>10.023</b>	<b>10.772</b>	<b>10.959</b>	<b>11.528</b>	<b>11.721</b>	<b>12.298</b>	<b>12.488</b>	<b>13.042</b>	<b>13.222</b>	<b>13.781</b>	<b>13.123</b>	<b>12.827</b>
Fornecedores	5.000	5.694	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880
Impostos	1.889	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266	2.266
Provisões	1.864	1.815	2.145	2.096	2.427	2.377	2.708	2.658	2.989	2.942	3.273	2.383	1.864
Provisões IRSL/CSL		247	481	717	955	1.198	1.444	1.683	1.907	2.133	2.362	2.594	2.817
<b>Passivo Exigível a LP</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>15.000</b>	<b>22.500</b>
Empréstimos	0	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	22.500
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>43.095</b>	<b>44.009</b>	<b>44.871</b>	<b>45.743</b>	<b>46.626</b>	<b>47.522</b>	<b>48.430</b>	<b>49.317</b>	<b>50.144</b>	<b>50.979</b>	<b>51.823</b>	<b>52.680</b>	<b>53.506</b>
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Lucros/Prej. Acum.	28.095	29.009	29.871	30.743	31.626	32.522	33.430	34.317	35.144	35.979	36.823	37.680	38.506
Exercícios Anteriores	20.000	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095	28.095
Exercício Corrente	8.095	914	1.776	2.648	3.531	4.427	5.335	6.222	7.049	7.884	8.728	9.585	10.411
<b>Capital C.Líquido</b>	<b>18.095</b>	<b>19.364</b>	<b>20.579</b>	<b>21.806</b>	<b>23.042</b>	<b>24.293</b>	<b>25.555</b>	<b>26.871</b>	<b>28.127</b>	<b>29.392</b>	<b>30.665</b>	<b>31.951</b>	<b>33.281</b>

Tabela A - 47 – Demonstração do Resultado do Exercício

<i>Itens</i>	<i>Jan</i>	<i>Fev</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>Mai</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Out</i>	<i>Nov</i>	<i>Dez</i>	<i>Total</i>
<b>Receita Bruta</b>	<b>12.5788</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>12.578</b>	<b>150.930</b>
<b>( - ) Deduções</b>	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-13.721
-Vendas Canceladas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Descontos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- IPI	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-1.143	-13.721
<b>Receita de Vendas</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>11.434</b>	<b>137.209</b>
<b>( - ) Impostos</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-2.026</b>	<b>-24.313</b>
- ICMS	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-1.723	-20.677
- COFINS	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-229	-2.744
- PIS	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-74	-892
<b>Receita Líquida</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>9.408</b>	<b>112.896</b>
<b>Custos das Vendas</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.683</b>	<b>-6.707</b>	<b>-6.721</b>	<b>-6.729</b>	<b>-6.733</b>	<b>-6.734</b>	<b>-6.757</b>	<b>-80.481</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.725</b>	<b>2.701</b>	<b>2.687</b>	<b>2.679</b>	<b>2.675</b>	<b>2.674</b>	<b>2.651</b>	<b>32.415</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.613</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.635</b>	<b>-1.658</b>	<b>-19.512</b>
- Comerciais	-783	-783	-783	-783	-783	-783	-790	-790	-790	-790	-790	-798	-9.445
. Com Pessoal	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-370	-4.439
. Variáveis Com Vendas	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-1.613
. Gastos Gerais	-278	-278	-278	-278	-278	-278	-286	-286	-286	-286	-286	-293	-3.394
- Administrativa	-830	-830	-830	-830	-830	-830	-845	-845	-845	-845	-845	-860	-10.067
. Com Pessoal	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-553	-6.640
. Gastos Gerais	-277	-277	-277	-277	-277	-277	-292	-292	-292	-292	-292	-307	-3.427
<b>Lucro Operacional</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.112</b>	<b>1.066</b>	<b>1.051</b>	<b>1.044</b>	<b>1.040</b>	<b>1.038</b>	<b>993</b>	<b>12.903</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>50</b>	<b>-17</b>	<b>-3</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>42</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>32</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>325</b>
- Receitas Financeiras	50	58	72	84	102	117	135	150	168	182	200	207	1.525
- Despesas Financeiras	0	-75	-75	-75	-75	-75	-75	-150	-150	-150	-150	-150	-1.200
Lucro Líquido AIR	1.162	1.094	1.109	1.121	1.139	1.154	1.126	1.051	1.061	1.072	1.089	1.050	13.228
- Contribuição Social	-86	-81	-82	-83	-84	-85	-83	-78	-79	-79	-81	-78	-980
- Imposto de Renda	-161	-152	-154	-156	-158	-160	-156	-146	-147	-149	-151	-146	-1.837
<b>Lucro Líquido</b>	<b>914</b>	<b>861</b>	<b>873</b>	<b>882</b>	<b>897</b>	<b>908</b>	<b>886</b>	<b>827</b>	<b>835</b>	<b>844</b>	<b>857</b>	<b>826</b>	<b>10.411</b>

Tabela A - 48 – Capital de Giro Líquido

<i>Itens</i>	<i>Jan-1</i>	<i>Fev-1</i>	<i>Mar-1</i>	<i>Abr-1</i>	<i>Mai-1</i>	<i>Jun-1</i>	<i>Jul-1</i>	<i>Ago-1</i>	<i>Set-1</i>	<i>Out-1</i>	<i>Nov-1</i>	<i>Dez-1</i>	<i>Total</i>
<b>Aumento de CGL (A-B)</b>	<b>1.269</b>	<b>1.216</b>	<b>1.227</b>	<b>1.236</b>	<b>1.251</b>	<b>1.262</b>	<b>1.316</b>	<b>1.256</b>	<b>1.265</b>	<b>1.273</b>	<b>1.286</b>	<b>1.330</b>	<b>15.186</b>
<b>AUMENTO (A)</b>	<b>2.588</b>	<b>1.965</b>	<b>1.463</b>	<b>1.806</b>	<b>1.493</b>	<b>1.838</b>	<b>1.555</b>	<b>1.811</b>	<b>1.491</b>	<b>1.832</b>	<b>1.518</b>	<b>1.554</b>	<b>19.261</b>
<b>Aumento do A. Circulante</b>	<b>2.539</b>	<b>1.965</b>	<b>1.413</b>	<b>1.806</b>	<b>1.444</b>	<b>1.838</b>	<b>1.506</b>	<b>1.811</b>	<b>1.444</b>	<b>1.832</b>	<b>628</b>	<b>1.035</b>	<b>19.261</b>
- Disponibilidade	757	1.430	1.235	1.806	1.444	1.838	1.477	1.796	1.437	1.829	627	1.003	16.680
- Clientes	1.782	535	178	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.495
- Estoques	0	0	0	0	0	0	29	14	7	3	1	31	86
. Matéria-Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Elaboração	0	0	0	0	0	0	10	2	0	0	0	12	24
. Acabados	0	0	0	0	0	0	19	12	6	3	1	19	62
- Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Redução P. Circulante</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>889</b>	<b>519</b>	<b>0</b>
- Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Impostos a Recolher	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Provisões	49	0	49	0	49	0	49	0	46	0	889	519	0
- Provisões IR/Cont/Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>REDUÇÃO (B)</b>	<b>1.320</b>	<b>749</b>	<b>236</b>	<b>569</b>	<b>243</b>	<b>576</b>	<b>240</b>	<b>554</b>	<b>226</b>	<b>559</b>	<b>232</b>	<b>224</b>	<b>4.075</b>
<b>Redução do A. Circulante</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Disponibilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Estoques	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Matéria-Prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Elaboração	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Acabados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Aumento do P. Circulante</b>	<b>1.320</b>	<b>749</b>	<b>236</b>	<b>569</b>	<b>243</b>	<b>576</b>	<b>240</b>	<b>554</b>	<b>226</b>	<b>559</b>	<b>232</b>	<b>224</b>	<b>4.075</b>
- Fornecedores	694	186	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	880
- Impostos a Recolher	378	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	378
- Provisões	0	331	0	331	0	331	0	331	0	331	0	0	0
- Provisões IR/Cont/Social	247	233	236	239	243	246	240	224	226	228	232	224	2.817

Tabela A - 49 – Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos

<i>Itens</i>	<i>Jan-1</i>	<i>Fev-1</i>	<i>Mar-1</i>	<i>Abr-1</i>	<i>Mai-1</i>	<i>Jun-1</i>	<i>Jul-1</i>	<i>Ago-1</i>	<i>Set-1</i>	<i>Out-1</i>	<i>Nov-1</i>	<i>Dez-1</i>	<i>Total</i>
<b>ORIGENS</b>	<b>8.769</b>	<b>1.216</b>	<b>1.227</b>	<b>1.236</b>	<b>1.251</b>	<b>1.262</b>	<b>8.816</b>	<b>1.256</b>	<b>1.265</b>	<b>1.273</b>	<b>1.286</b>	<b>8.830</b>	<b>37.686</b>
Redução de Capital de Giro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Operacional	1.269	1.216	1.227	1.236	1.251	1.262	1.316	1.256	1.265	1.273	1.286	1.330	15.186
- Resultado	914	861	873	882	897	908	886	827	835	844	857	826	10.411
- Depreciação	354	354	354	354	354	354	429	429	429	429	429	504	4.775
- Correção Menetária													0
Empréstimo de longo Prazo	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500	22.500
Aumento de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mútuo Intercompanhia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venda de Imobilizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>APLICAÇÃO</b>	<b>8.769</b>	<b>1.216</b>	<b>1.227</b>	<b>1.236</b>	<b>1.251</b>	<b>1.262</b>	<b>8.816</b>	<b>1.256</b>	<b>1.265</b>	<b>1.273</b>	<b>1.286</b>	<b>8.830</b>	<b>37.686</b>
Aumento de Capital de Giro	1.269	1.216	1.227	1.236	1.251	1.262	1.316	1.256	1.265	1.273	1.286	1.330	22.500
Empréstimos Longo Prazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mútuo Intercompanhia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ativo Permanebte	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500	22.500
- Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Imobilizado	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500	22.500
- Diferido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela A - 50 – Demonstração do Fluxo de Caixa Indireto

<i>Itens</i>	<i>Jan-1</i>	<i>Fev-1</i>	<i>Mar-1</i>	<i>Abr-1</i>	<i>Mai-1</i>	<i>Jun-1</i>	<i>Jul-1</i>	<i>Ago-1</i>	<i>Set-1</i>	<i>Out-1</i>	<i>Nov-1</i>	<i>Dez-1</i>
<b>OPERAÇÕES :</b>												
Lucro ( Prejuízo ) Líquido	914	861	873	882	897	908	886	827	835	844	857	826
Depreciação/Amortização	354	354	354	354	354	354	429	429	429	429	429	504
Reversão da PDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Caixa Gerado nas Operações</b>	<b>1.269</b>	<b>1.216</b>	<b>1.227</b>	<b>1.236</b>	<b>1.251</b>	<b>1.262</b>	<b>1.316</b>	<b>1.256</b>	<b>1.265</b>	<b>1.273</b>	<b>1.286</b>	<b>1.330</b>
<b>Varição do CCL</b>	<b>(512)</b>	<b>215</b>	<b>8</b>	<b>569</b>	<b>193</b>	<b>576</b>	<b>161</b>	<b>540</b>	<b>173</b>	<b>556</b>	<b>(659)</b>	<b>(327)</b>
. Variación no At.Circulante	<b>(1.782)</b>	<b>(535)</b>	<b>(178)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(29)</b>	<b>(14)</b>	<b>(7)</b>	<b>(3)</b>	<b>(1)</b>	<b>(31)</b>
Crédito de Clientes	(1.782)	(535)	(178)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estoques	0	0	0	0	0	0	(29)	(14)	(7)	(3)	(1)	(31)
Outros Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
. Variación no Pas.Circulante	<b>1.270</b>	<b>749</b>	<b>187</b>	<b>569</b>	<b>193</b>	<b>576</b>	<b>190</b>	<b>554</b>	<b>180</b>	<b>559</b>	<b>(658)</b>	<b>(296)</b>
Fornecedores	694	186	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impostos a recolher	378	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões	(49)	331	(49)	331	(49)	331	(49)	331	(46)	331	(889)	(519)
Provisões de IR/CLS	247	233	236	239	243	246	240	224	226	228	232	224
Outros Débitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Varições não Circulantes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Caixa Líq. Gerado nas Op. ( A )</b>	<b>757</b>	<b>1.430</b>	<b>1.235</b>	<b>1.806</b>	<b>1.444</b>	<b>1.838</b>	<b>1.477</b>	<b>1.796</b>	<b>1.437</b>	<b>1.829</b>	<b>627</b>	<b>1.003</b>
<b>INVESTIMENTO :</b>												
Venda de Particip.Societárias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venda de Ativo Imobilizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Novos Investimentos	(7.500)	0	0	0	0	0	(7.500)	0	0	0	0	(7.500)
<b>Caixa Líq. Gerado em Inv. ( B )</b>	<b>(7.500)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(7.500)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(7.500)</b>
<b>FINANCIAMENTO :</b>												
Variación em Dividas CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variación em Dividas LP	7.500	0	0	0	0	0	7.500	0	0	0	0	7.500
Variación em Mútuos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagamento de Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportes de Acionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CX. Líq. Gerado em Financ.©</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.500</b>
<i>Disponibilidades :</i>												
<b>Variación do Caixa ( A+B+C )</b>	<b>757</b>	<b>1.430</b>	<b>1.235</b>	<b>1.806</b>	<b>1.444</b>	<b>1.838</b>	<b>1.477</b>	<b>1.796</b>	<b>1.437</b>	<b>1.829</b>	<b>627</b>	<b>1.003</b>
<b>Saldo no Início do Período</b>	<b>5.000</b>	<b>5.757</b>	<b>8.422</b>	<b>10.228</b>	<b>11.672</b>	<b>13.510</b>	<b>14.987</b>	<b>16.783</b>	<b>18.221</b>	<b>20.050</b>	<b>20.677</b>	<b>20.677</b>
<b>Saldo no Final do Período</b>	<b>5.757</b>	<b>8.422</b>	<b>10.228</b>	<b>11.672</b>	<b>13.510</b>	<b>14.987</b>	<b>16.783</b>	<b>18.221</b>	<b>20.050</b>	<b>20.677</b>	<b>21.680</b>	<b>21.680</b>



## APÊNDICE B – Questionário de Pesquisas

Apresenta-se a seguir os questionários respondidos pelas empresas:

### B.1 Empresa 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA  
QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

RAZÃO SOCIAL: EMPRESA 1

1. A empresa utiliza um software de gestão integrada (ERP)?

SIM             NÃO

Se SIM, qual? \_\_BAAN IV\_\_\_\_\_

2. A empresa trabalha com a ferramenta do Orçamento Empresarial?

SIM             NÃO

Se NÃO, por quê? \_\_\_\_\_

3. Como a empresa classifica o grau de importância dessa ferramenta numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) ?

1 ( )      2 ( )    3 ( )    4 ( X )    5 ( ). Justifique:

**R. O orçamento é uma das ferramentas empresariais utilizadas pela empresa, a qual mesmo apresentado um pouco de ficção, permite a empresa enxergar a possível situação econômica e financeira em um período futuro, possibilitando a empresa uma tomada de decisão preventiva**

4. grau de importância da incorporação do Orçamento Empresarial no ERP?

1 ( )      2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( X ). Justifique

**R. Um dos maiores problemas na utilização da ferramenta do orçamento é a sua elaboração/manutenção, que muitas vezes exige excessivo custo de manutenção. Tendo essa ferramenta disponibilizada pelo ERP, certamente sua utilização seria mais democratizada, permitindo aos usuários dessa ferramenta informações mais confiáveis e tempestivas para a tomada de decisão**

5. O Orçamento Empresarial é contemplado (parte integrante) pelo Sistema de Gestão Integrado – ERP utilizado pela empresa?

SIM             NÃO

Se NÃO, quais os softwares utilizados na elaboração, acompanhamento e manutenção do Orçamento Empresarial?

**R. A empresa se utiliza de planilha eletrônica Excel, banco de dados Access e Visual Basic para a confecção e manutenção de seu orçamento empresarial 6. Caso tenha respondido NÃO a questão anterior: a empresa tem conhecimento de algum Sistema ERP que contém a funcionalidade do Orçamento Empresarial?**

SIM             NÃO

Se SIM, quais? \_\_\_\_\_

**R. Não temos conhecimento de sistemas ERP que contempla o orçamento empresarial. Conhecemos alguns sistemas especialista em orçamento (planning) porém todos eles funcionam como satélites ao ERP. Talvez o ERP não tenha sido concebido para atender a esse nível de informação, já que o mesmo é um sistema voltado para o controle operacional, ficando a parte de informações gerenciais e estratégicas fora de sua funcionalidade.**

**Responsável Pela Informação: Gerente de TI/Controller**

## B.2 Empresa 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA  
QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

RAZÃO SOCIAL: EMPRESA 2

1. A empresa utiliza um software de gestão integrada (ERP)?

**SIM**             **NÃO**

Se SIM, qual? Logix

2. A empresa trabalha com a ferramenta do Orçamento Empresarial?

**SIM**             **NÃO**

Se NÃO, por quê? \_\_\_\_\_

3. Como a empresa classifica o grau de importância dessa ferramenta numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) ?

1 ( )      2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( **X** ). Justifique:

R. devido a implantação do OBZ (orçamento base zero) todas as metas tem que ser atingidas, o controle de orçamento é acompanhado mensalmente.

4. grau de importância da incorporação do Orçamento Empresarial no ERP?

1 ( )      2 ( )    3 ( )    4 ( **X** )    5 ( ). Justifique

**R. Caso o orçamento não estivesse ligado ao ERP com certeza existiria alguma falha no orçamento, pois alguns gastos poderiam ser esquecidos, e a veracidade das informações, não há falhas, pois tudo que é gasto tem que passar pelo ERP para ser pago.**

5. O Orçamento Empresarial é contemplado (parte integrante) pelo Sistema de Gestão Integrado – ERP utilizado pela empresa?

**SIM**             **NÃO**

Se NÃO, quais os softwares utilizados na elaboração, acompanhamento e manutenção do Orçamento Empresarial?

**R. Software desenvolvido internamente que utiliza a base de dados do ERP para a**

**leitura das informações referentes ao valores por tipo de despesa gastos no mês**

6. Caso tenha respondido NÃO a questão anterior: a empresa tem conhecimento de algum Sistema ERP que contém a funcionalidade do Orçamento Empresarial?

( X ) SIM            ( ) NÃO

Se SIM, quais? \_\_\_\_\_

**R. O logix mesmo contempla, mas por um detalhe ele não é utilizado para o controle, o detalhe é que o módulo de orçamento controla o orçamento de gasto por centro de custo / mes / ano, enquanto que o objetivo da empresa é controlar por tipo de despesa, independente do centro de custo requisitante.**

**Responsável Pela Informação: Gerente de TI/Controller**

### B.3 Empresa 3

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA  
QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

RAZÃO SOCIAL: EMPRESA 3

1. A empresa utiliza um software de gestão integrada (ERP)?

SIM             NÃO

Se SIM, qual? INTEQ

2. A empresa trabalha com a ferramenta do Orçamento Empresarial?

SIM             NÃO

Se NÃO, por quê? \_\_\_\_\_

3. Como a empresa classifica o grau de importância dessa ferramenta numa escala de 1 (menos importante) a 5 (mais importante) ?

1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( )    5 ( X ). Justifique:

**R. A empresa vislumbra a situação econômica e financeira e respectivo desempenho em determinado período, possibilitando aos gestores tomadas de decisão preventiva par o alinhamento da empresa rumo aos seus objetivos**

4. grau de importância da incorporação do Orçamento Empresarial no ERP?

1 ( )    2 ( )    3 ( )    4 ( X )    5 ( ). Justifique

**R. A elaboração do orçamento é uma tarefa árdua e que anualmente se repete. Manter o orçamento também não é tarefa simples, requer muita atenção e cuidados. Ter essa funcionalidade dentro do Sistema ERP com certeza traria grandes benefícios no uso dessa ferramenta, e conseqüentemente informações mais tempestivas para a tomada de decisão.**

5. O Orçamento Empresarial é contemplado (parte integrante) pelo Sistema de Gestão Integrado – ERP utilizado pela empresa?

SIM             NÃO

Se NÃO, quais os softwares utilizados na elaboração, acompanhamento e manutenção do

Orçamento Empresarial?

**R. A empresa se utiliza de planilha eletrônica Excel para a confecção e manutenção de seu orçamento empresaria**

6. Caso tenha respondido NÃO a questão anterior: a empresa tem conhecimento de algum Sistema ERP que contém a funcionalidade do Orçamento Empresarial?

SIM       NÃO

Se SIM, quais? \_\_\_\_\_

**R. Não temos conhecimento de sistemas ERP que contempla o orçamento empresarial. Conhecemos muitos ERPS que contemplam apenas o orçamento de despesas, limitando-se a apenas ao seu controle, diferente do orçamento global que vai muito além do controle de despesas, pois representa o planejamento de todas as operações a serem realizadas para a empresa atingir seus objetivos.**

**Responsável Pela Informação: Gerente Financeiro/Administrador do Sistema**