

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA

Vanilce Cirino dos Santos

PROPOSTA DE ORÇAMENTO PARA UMA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2010

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1-Classificação dos estabelecimentos segundo porte .....	14
Figura 1 -Elementos que compõe o processo de planejamento das organizações .....	21
Quadro 2- Definição de termos comuns para elaboração do Custeio Baseado em atividades . .....	38
Quadro 3- Comparativo entre o Orçamento tradicional e <i>beyond budgeting</i> .....	44
Figura 2 -Tipos de planejamento controle orçamentário .....	45
Figura 3 - Sistema integrado de informações das atividades de planejamento e controle orçamentários .....	46
Figura 4-Modelo de relatório de anomalias. ....	53
Gráfico 1-Modelo de gráfico de gestão a vista no GMD .....	53
Gráfico 2- Relação entre vendas e satisfação do cliente .....	58
Figura 5- Organograma da empresa Alpha .....	62

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1-Modelo de matriz de acompanhamento no GMD .....	52
--	----

## LISTA E SIGLAS

As siglas utilizadas no trabalho estão abaixo dispostas:

ABC – *Activity Based Management*

ABM - *Activity Based Costing*

BI – *Business intelligence*

BP- Balanço Patrimonial

BSC – *Balanced Scorecard*

BBRT –*Beyond budgeting Round Table*

DIEESE –Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico

DRE- Demonstrativo de Resultado do Exercício

ERP- *Enterprise Resource Planning*

GMD-Gerenciamento Matricial de Despesas

IPCA- Índice de preços ao consumidor amplo

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

NBZ- Núcleo base zero

OBZ-Orçamento base zero

PMI -*Project Management Institute*

REAd- Revista de Administração

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio à Micro e Pequenas Empresas

VBZ- Variável base zero

## Sumário

1 INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Problemática .....	8
1.2 Justificativas .....	10
1.3 Objetivos .....	12
1.3.1 Objetivo geral .....	12
1.3.2 Objetivos específicos .....	12
1.4 Procedimento metodológico .....	13
2 AS PEQUENAS EMPRESAS .....	14
2.1 Estrutura e Gestão .....	16
2.2 Sistemas de Informação .....	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	19
3.1 Planejamento estratégico .....	19
3.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
3.2.1 Mapa estratégico .....	24
3.2.2 Indicadores de desempenho .....	24
3.2.3 Metas .....	25
3.2.4 Projetos estratégicos .....	25
3.3 Planejamento orçamentário .....	27
3.3.1 Etapas de preparação e montagem do orçamento .....	29
3.4 Evolução dos conceitos e tipos de orçamento .....	30
3.4.1 Orçamento de tendências .....	30
3.4.2 Conceito base zero .....	31
3.5 Técnicas orçamentárias .....	32
3.5.1 Orçamento estático ou <i>budget</i> .....	32
3.5.2 Orçamento ajustado ou <i>forecast</i> .....	33
3.5.3 Orçamento base zero (OBZ) .....	34
3.5.4 Gestão custo por atividades .....	37
3.5.5 Orçamento flexível .....	39
3.5.6 Orçamento contínuo ou <i>rolling</i> .....	40

3.5.7 <i>Beyond budgeting</i> .....	41
3.6 Controle orçamentário .....	44
3.6.1 Controle matricial ou Gerenciamento Matricial de despesas .....	49
3.7 Índices financeiros e econômicos... ..	54
3.7.1 Índices financeiros .....	54
3.7.2 Índices econômicos .....	56
3.8 Indicadores de desempenho .....	57
3.9 Limitações do orçamento .....	58
4 Caracterização da organização e seu ambiente .....	61
4.1 Metodologia .....	62
5 Conclusões .....	65
REFERÊNCIAS .....	67
GLOSSÁRIO .....	69
ANEXO A - FLUXO DE CAIXA SETEMBRO A DEZEMBRO 2010 .....	70
ANEXO B - SALDO DE CAIXA PROJETADO DEZEMBRO 2010.....	71
ANEXO C – CORREÇÕES CONTAS 2011 .....	72
ANEXO D- ORÇAMENTO DE CAIXA DISCRIMINADO 2011 .....	73
ANEXO E- ORÇAMENTO DE CAIXA SIMPLIFICADO 2011.....	75
ANEXO F- CÁLCULO PARA DRE PROJETADO 2010 E 2011 .....	76
ANEXO G- DRE PROJETADO 2010 E 2011 .....	77
ANEXO H- BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO 2010 E 2011 .....	78
ANEXO I - ACOMPANHAMENTO INDICADORES DE DESPESAS ..;	79
ANEXO J- ACOMPANHAMENTO INDICADORES DE RECEITAS .....	80

## 1.INTRODUÇÃO

A ideia do tema deste trabalho surgiu da necessidade de entender como as empresas de pequeno porte podem beneficiar-se do uso do orçamento na gestão de seus negócios, bem como a de compreender quais são as dificuldades encontradas por estas organizações em implantar esta ferramenta que exige tempo e dedicação não só de seus gestores, mas também da empresa.

O orçamento é uma ferramenta utilizada para que as empresas, após a definição de seu planejamento estratégico, possam projetar e controlar se o caminho que está sendo seguido é o que foi planejado. Expressa quantitativa e formalmente os planos da administração da empresa. É o planejamento estratégico da organização traduzido em números (Sá, 2005, p. 1).

O que se percebe é que em empresas menores, devido à falta de tempo ou pessoal disponível, o orçamento se reduz a um simples fluxo de caixa, baseado nas despesas e receitas já lançadas e na reprodução dos valores ocorridos no ano anterior para projetar as despesas futuras. Por ser o orçamento peça essencial para o controle dos rumos da organização, deve-se ter cuidado para que não venha a ser uma mera reprodução do passado, podendo este ser utilizado como referência e não como projeção.

As instituições que desejam implantar ou aprimorar seu sistema orçamentário, independentemente de seu porte, precisam satisfazer alguns requisitos administrativos básicos, identificados como princípios fundamentais para a utilização do orçamento, por isso a utilização adequada dos conceitos contidos e discutidos na literatura existente sobre o assunto é imprescindível.

A escolha do processo a ser adotado para a implantação do orçamento em um organização deve considerar as necessidades e expectativas relacionadas a sua gestão (Lunkes, 2008, p. 32).

Desta forma, aproveitou-se a oportunidade da decisão dessa empresa em iniciar seu projeto de planejamento orçamentário para aplicar, na prática, os conhecimentos adquiridos durante o curso de Administração, bem como tentar obter o entendimento desejado sobre a aplicabilidade do orçamento empresarial em organizações de pequeno porte.

A organização deste trabalho está dividida em cinco Capítulos. O primeiro, refere-se à introdução e a problemática, com informações e dados que a dimensionam e cuja pesquisa, na literatura e na organização, busca responder.

No Capítulo I, estão incluídas também as justificativas, os objetivos, a forma com que se operacionaliza o trabalho e, finalmente, a metodologia adotada.

No Capítulo II, tem-se uma contextualização sobre a importância das pequenas empresas para geração de emprego e renda no País. Apresenta-se também, uma análise das taxas de nascimento, crescimento e morte das destas empresas no Brasil.

O Capítulo III apresenta os princípios fundamentais e os novos conceitos e técnicas identificados na literatura, a sequência e os objetivos dos processos de gestão e onde o plano orçamentário se localiza nesse processo.

O Capítulo IV trata da caracterização da empresa estudada, bem como apresenta os dados colhidos na organização e as demonstrações projetadas.

Por fim, no Capítulo V temos o fechamento do trabalho com as conclusões e recomendações originadas a partir das observações feitas na medida em que o trabalho progredia.

## **1.1 PROBLEMÁTICA**

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa:2009 , publicado em parceria entre SEBRAE e DIEESE, os pequenos negócios são responsáveis pela maior parte dos empregos gerados no Brasil: dos 24,9 milhões de trabalhadores com carteira assinada, 13,1 milhões estão em MPEs. Destes, 64,9%, estão no interior.

Além disso, por se concentrarem nos setores do comércio e serviços, estas empresas tendem a apresentar indicadores positivos imediatos com mudanças progressivas no padrão de distribuição de renda do país.

Com a globalização, o aumento crescente e constante da concorrência obriga as empresas, independentemente de seu porte, a se tornarem cada vez mais competitivas e a adoção de ferramentas de gestão torna-se indispensável. Saber



aonde a empresa quer chegar e como fará para tornar esta meta possível, requer o uso de processos e ferramentas adequados.

A adoção de um planejamento estratégico, tático e operacional dá aos gestores as informações necessárias para decidir em favor de projetos e oportunidades que vão ao encontro dos anseios projetados.

Dada a interdisciplinaridade dos processos de gestão onde se insere o orçamento empresarial, seria inadequada e incompleta uma abordagem que não discorra sobre sua interligação com a missão, os valores, os objetivos e as metas, bases para o planejamento de longo prazo das organizações e que, por sua vez, norteiam as atividades operacionais para a execução dos planos de curto prazo.

O orçamento sempre fez parte dos sistemas de administração pública das principais civilizações ocidentais. Entre as empresas privadas, a Du Pont de Nemours, nos Estados Unidos, foi pioneira, passando a adotar a ferramenta em 1919 (Zdanowicz, 1986).

Ao longo do tempo, surgiram vários conceitos e técnicas que difundiram e incentivaram a adoção do processo anual de planejamento orçamentário por parte das organizações, sejam elas públicas ou privadas, pequenas, médias ou grandes.

Entretanto, existe uma corrente contrária que sustenta que este processo resulta num contrato "fixo" de desempenho que compromete unidades de negócio a atingir resultados financeiros acordados para o próximo ano. Para os adeptos do *Beyond budgeting*, conceito que será aprofundado no Capítulo III, o planejamento orçamentário é demorado demais, caro demais, falha em agregar valor, está cada vez mais distante do ambiente competitivo das empresas, estimula o comportamento errado por não incluir metas mais amplas como os direcionadores de valor e a falta de flexibilidade (Lunkes, 2008).

Diante destes dois pensamentos, este trabalho buscará identificar a viabilidade da implantação do orçamento empresarial para as organizações de menor levando em consideração as adaptações necessárias a sua estrutura organizacional.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Para que as empresas atinjam seu objetivo primordial que é a obtenção de lucro de forma sustentável e duradoura é necessário muito mais que intuição e oportunidade. Passado o período inicial de sua criação, as empresas percebem porque planejamento e controle são pontos chaves para sobreviver em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo.

A definição de metas é a parte mais fácil do processo. O mais desafiante é colocá-las em prática. Eis, então o momento em que vem à tona a falta de fluxo de caixa, os desafios administrativos, vendas fracas e outras dificuldades.

A aplicação do planejamento orçamentário aumenta, indiscutivelmente, a capacidade da empresa prever em que momentos necessitará de recursos ou como e onde deverá aplicar as sobras de caixa.

Entretanto, este processo é demorado e requer uma estrutura mínima de tecnologia da informação, através do uso de aplicativos e sistemas de controle, bem como de pessoal com certa especialização no assunto e um perfeito ajuste entre o financeiro da empresa e o setor de contabilidade, que em sua maioria é terceirizado nas pequenas empresas.

Este ajuste entre a empresa e um terceirizado requer a qualificação dos recursos internos e também do fornecedor prestador de serviço, o que pode aumentar ainda mais os custos para a organização.

Certamente, as empresas, independente do grau de formalização em que o façam, possuem uma estimativa de suas entradas e saídas de recursos, e quanto maior seu tempo de vida e experiência de seus administradores, mais se aproxima do realizado.

Contudo, com a crescente competição entre as empresas, as margens de lucro tendem a diminuir em função da concorrência e isto torna ainda mais necessário à visão de um horizonte mais amplo e um acompanhamento do que foi planejado e do que foi efetivamente realizado.

A globalização também influencia diretamente ambiente em que as organizações precisam planejar e prever os possíveis cenários com que irão de

deparar, pois como vimos em 2009, todas as empresas, em maior ou menor escala, foram afetadas pela alteração súbita no cenário econômico.

O orçamento é, por excelência, um instrumento de ação e de coordenação a serviço das organizações para atingirem os objetivos definidos pela direção.

Quanto maior a integração entre o planejamento orçamentário e a estratégia da organização, maior é sua utilidade para o atingimento das metas estabelecidas.

As empresas, para terem estratégias de sucesso, necessitam, além de elevado nível de serviços e de satisfação do cliente ou do cidadão, de ter presente critérios de rigor financeiro, de eficiência, de eficácia e de equilíbrio entre o curto e o longo prazo. Para isso, as ações e as atividades de qualquer entidade devem ser analisadas nas perspectivas financeira, econômica e de caixa.

Mesmo ressaltando a importância dada ao orçamento como uma das ferramentas básicas de administração nas atividades operacionais, não se pode afirmar que uma empresa de pequeno e médio porte, que não se utilize da técnica do orçamento empresarial nas suas operações, está fadada ao fracasso de suas atividades.

Certamente, existem empresas de pequeno e médio porte, que conduzem suas atividades operacionais com sucesso, mesmo não se utilizando destas ferramentas.

Entretanto, ao formalizar o orçamento, o gestor direciona as ações da empresa na concretização dos objetivos almejados, pois torna transparente para todos os envolvidos as diretrizes, a política, as medidas de desempenho e as responsabilidades de cada um dentro planejamento estratégico da organização.

Este trabalho se torna relevante na medida em que busca contribuir de forma prática para a aplicação do orçamento em micro e pequenas empresas, levando em consideração as dificuldades e peculiaridades encontradas na realidade da empresa aqui estudada.

Este estudo de caso pode trazer para outras empresas prestadoras de serviços que possuam uma estrutura organizacional semelhante o ponto de partida para iniciarem sua própria curva de aprendizado com relação à implantação e utilização do orçamento empresarial.

### 1.3 OBJETIVOS

A realização deste trabalho tem por objetivo avaliar o quanto o uso do planejamento orçamentário em sua forma tradicional ou opção pelo *Beyond Budgeting* podem agregar valor para as organizações de pequeno porte e que para melhor compreensão estão divididos em objetivo geral e específico.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar uma proposta orçamentária para o exercício de 2011, para AlphaEngenharia Sociedade Simples, a fim de contribuir para a resolução do problema de previsão, gerenciamento e controle de alocação de recursos.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que operacionalizam o objetivo geral são:

- a) elaborar um plano de projeto do projeto orçamento.
- b) desenvolver o organograma do projeto e orçamento.
- c) apresentar a matriz de responsabilidades para elaboração da proposta orçamentária
- d) definir junto com a direção as premissas gerais orçamentárias.
- e) definir o modelo de orçamento.
- f) criar cenários.
- g) avaliar o plano de contas atual e sugerir alterações, se necessário.
- h) revisar e definir os relatórios de acompanhamento

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa para a execução do projeto consiste no levantamento da matriz de responsabilidade das pessoas da empresa envolvidas no projeto do orçamento para as quais serão solicitados os documentos referentes ao Plano de Contas financeiro e contábil, bem como demais planilhas utilizadas no levantamento das despesas e receitas que comporão o orçamento.

A segunda etapa consiste na definição do cronograma físico, onde serão estabelecidas as etapas do projeto e fixados os prazos de execução de cada uma delas.

A forma da proposta orçamentária será definida após reunião com a direção da empresa para identificar qual modelo vai ao encontro do planejamento estratégico e da estrutura organizacional disponível para acompanhamento e controle orçamentário.

Para a análise do Plano de Contas serão utilizados os relatórios extraídos do sistema utilizado pela empresa e o utilizado pelo Sistema de Contabilidade. Nesta avaliação verificaremos se as rubricas necessitam de ajustes, pois o objetivo é integrar os dois planos para que se possa posteriormente conferir os resultados entre o orçado e o realizado.

A análise de cenários será realizada de acordo com as premissas de crescimento definidas pela empresa e pelas projeções de mercado para o crescimento da economia e do setor em que a organização atua.

Os relatórios para o acompanhamento da evolução do orçamento serão fornecidos pelo sistema de informação integrado utilizado pela empresa que possibilita acompanhamento entre o orçado e o realizado por período e acumulado e o saldo disponível para cada rubrica orçada.

Complementa este projeto a elaboração do orçamento de caixa, das projeções das demonstrações do resultado e o balanço patrimonial projetado.

## 2 AS PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas desempenham relevante papel no contexto econômico, social e empresarial, pois sua efetiva presença no mercado lhes confere um grande potencial na geração de empregos.

Segundo o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPEs). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas pelo número de empregados ou, para efeitos fiscais, de acordo com o faturamento bruto anual definido pelo Simples Nacional.

Como base para o enquadramento pelo número de empregados, adotaremos o critério utilizado pelo SEBRAE/DIEESE no Anuário do Trabalho da Micro e Pequenas Empresas 2009.

Quadro 1: Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setor	
	Indústria <sup>(1)</sup>	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Sebrae

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007.

Considera-se microempresa, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00.

Considera-se EPP, para efeito do Simples Nacional, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas proporcionou, sem dúvida, maior equilíbrio fiscal às organizações de pequeno porte, alavancando seu competitivo.

Entretanto, com as constantes mudanças econômicas e o aumento na competitividade global, faz-se cada vez mais necessário uma política especializada de gestão. E é por consequência dessas mudanças que a Controladoria, representada pela figura do *controller*, vem a cada dia que passa crescendo e ganhando mercado.

Muitos empreendedores não possuem conhecimento a respeito das técnicas e da necessidade de uma gestão profissionalizada. Dessa forma, o contador passa a ser mais procurado e tem de responder as questões e auxiliar cada vez mais estas organizações. Com o passar do tempo, a Contabilidade deixou de ser utilizada apenas para regulamentação e registro de fatos passados e passou a ser utilizada como ferramenta de auxílio à administração das organizações.

Prova disso, são recentes pesquisas realizadas pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE, que comprovaram que sete em cada dez empresas brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e o principal motivo a levá-las a isto é a falta de planejamento por parte de seus administradores, os quais não dão a devida importância merecida ao planejamento.

Dados da pesquisa SEBRAE de agosto/2010 demonstram que 27% das empresas paulistas fecham em seu 1º ano de atividade. Na comparação com as primeiras edições da pesquisa observa-se tendência de queda na taxa de fechamento de empresas. Porém, os resultados indicam que a taxa de mortalidade de empresas ainda é relativamente elevada.

O relatório também identifica as principais causas que levam ao fechamento das empresas:

- falta de planejamento prévio;
- gestão deficiente do negócio;
- insuficiência de políticas de apoio;
- flutuações na conjuntura econômica;
- problemas pessoais dos proprietários.

A pesquisa também revela que no quesito inovação e competitividade nas MPes brasileiras apenas 4% são muito inovadoras, 43% são inovadoras e a maioria,

53% não são inovadoras. Estes dados são significativos, pois inovação também diz respeito a novas técnicas de gestão que possibilitam maior eficiência diante de um mercado competitivo.

Analisar as características específicas das pequenas empresas é essencial para obter maior compreensão da gestão das organizações desse porte; em consequência, é possível propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência.

## 2.1 ESTRUTURA E GESTÃO

As estruturas organizacionais observadas nas pequenas empresas indicam que estas apresentam um organismo burocrático com um nível hierárquico único, onde o proprietário exerce uma direção unipessoal e autoritária, coordenando as áreas operacionais e tomando todas as decisões. Para desenvolver-se, implanta uma divisão real do trabalho e inicia a procura por profissionais habilitados para dirigi-la e gerenciá-la.

A origem do capital na pequena empresa está na economia familiar, de empréstimos obtidos por linhas especiais de crédito ou é proveniente dos sócios. Normalmente, a companhia torna-se o meio de vida do proprietário e o nível de reinvestimento é muito baixo, pois a preocupação maior é com a sobrevivência. Quando amplia suas operações, o retorno sobre o investimento é maximizado e o reinvestimento faz parte da rotina de planejamento da organização (Fortes, 1999).

A gestão familiar, normalmente é encontrada em organizações de pequeno porte e que atuam em um contexto social local, tendo um tipo de controle mais informal e centralizado.

Para Pereira (2007, p. 8):

“Quanto maior for a descentralização, mais difícil e custoso se torna o controle. Isto pode explicar a preferência pela centralização e implicar em um desafio para a delegação de tarefas aos níveis inferiores para definir a autoridade formal e indicar o processo operacional desejado e os meios para adquirir recursos.”

“Um sistema de controle em uma empresa descentralizada deve ser mais sofisticado e formalizado com predomínio de sistemas de controle financeiros e orientados à atuação de cada responsável.”



Controles deficientes e centralizados podem dificultar as operações e a gestão da empresa quando esta se volta para um cenário mais competitivo onde as decisões precisam ser tomadas de forma rápida e com a maior assertividade possível. Tanto a centralização quanto a deficiência de informações e controles dificultam a expansão dos negócios da organização, pois sua gestão limita-se a capacidade individual dos proprietários.

## **2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Cada vez mais, a sobrevivência das organizações está diretamente ligada a sua capacidade de responder de forma rápida e assertiva as pressões externas da concorrência. Por isso, os administradores dependem, cada vez mais, de informações rápidas, confiáveis e em quantidades suficientes para a tomada de decisões estratégicas para a sobrevivência e prosperidade de seus negócios.

Para Fernandes (2009, p.17):

“A tomada de decisões se transformou na grande questão a ser enfrentada pelos empreendedores, que os obrigou a pensar em mecanismos mais eficientes, capazes de oferecer uma gama de informações e de sistemas de controle de gestão para que as decisões fossem tomadas com base em previsões que espelhassem resultados futuros satisfatórios.”

O uso da tecnologia da informação (TI) pelas grandes organizações possibilitou um salto na capacidade de gerar, armazenar e dispor de forma rápida de informações relevantes, bem como o de controlar de forma mais efetiva suas atividades.

À medida que a adoção da tecnologia da informação se tornou financeiramente mais acessível as micro e pequenas empresas (MPEs) estas também passaram a qualificar seus sistemas de gestão e controle.

O uso da TI pode ajudar as organizações a obterem e sustentarem vantagem competitiva, seja pelo aumento da produtividade, lucratividade, ou ainda adicionando valor aos clientes. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário que a TI esteja

alinhada à estratégia organizacional, sendo, portanto, planejadas suas necessidades de *hardware* e *software*, as mudanças necessárias nos processos e sistemas existentes, bem como controlados os prazos e recursos envolvidos em cada projeto de TI (Maçada, 2010, p. 7).

A falta de planejamento dos gastos e investimentos não apenas em TI, mas em qualquer outra área da organização, pode influenciar diretamente nos resultados financeiros esperados, por isso, a necessidade da peça orçamentária e do acompanhamento constante para que não haja dificuldades de caixa no futuro.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*“O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas à simplificação de futuras decisões presentes.”*

*Peter Drucker*

O planejamento estratégico determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas maiores, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos que a levarão a um futuro melhor. Planejar estrategicamente significa compatibilizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo com as condições internas, favoráveis ou não da empresa, de modo a satisfazer seus objetivos futuros.

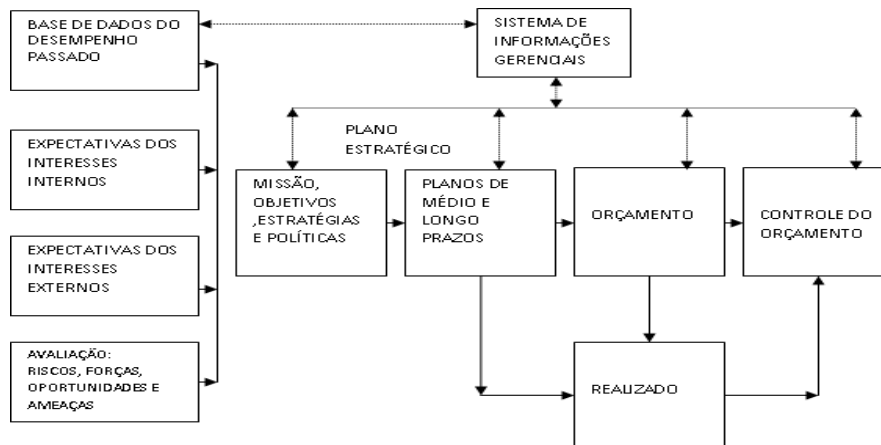
Por sua importância e abrangência, o planejamento deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da empresa, como forma de fortalecimento de ideias e intenções de maneira flexível.

Segundo Welsch (1996, p.19), o processo de administrar pode ser visto com um esforço administrativo global que envolve, além da tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos no sentido da concretização de objetivos específicos da organização.

O grau de formalização do processo de gestão é uma decisão de cada gestor na sua atividade e cada empresa tem uma visão particular sobre o tema Frezatti (2008,p.14).

A figura a seguir, desenvolvida por Steiner e adaptada por Frezatti (2008, p. 15) representa o relacionamento existente entre os vários elementos que compõe o processo de planejamento das organizações.

Figura 1 -Elementos que compõe o processo de planejamento das organizações



Conforme podemos perceber na figura 1, o orçamento é a expressão de etapas estratégicas anteriores, onde são avaliados o desempenho passado da empresa, as expectativas e interesses internos e externos e como os riscos, as forças, as oportunidades e as ameaças. Estas variáveis são analisadas levando-se em conta a missão, os objetivos, as estratégias e as políticas da organização.

O planejamento estratégico é considerado como sendo o planejamento de longo alcance, no qual o horizonte de tempo é maior do que um ano, é muito comum nas empresas brasileiras encontrarmos planejamentos da ordem de cinco anos. Devido ao seu planejamento temporal longo, o planejamento estratégico opera com dados que são incompletos e imprecisos.

O planejamento tático envolve um horizonte de tempo intermediário, geralmente um ano ou menos. E o planejamento operacional é considerado a tomada de decisão de curto prazo, com um horizonte que abrange semanas ou poucos meses. Neste último tipo, normalmente encontramos dados muito acurados e precisos, e seus métodos devem ser capazes de manipular um grande volume de dados.

Conforme Zdanowicz (2003, p.111), as empresas precisam ter regras básicas de planejamento, organização, direção e controle para fazer frente à constante e crescente competitividade e exigências do mercado.

Segundo Mintzberg (2000, p. 18), as organizações desenvolvem suas estratégias com um olhar no futuro e outro na observação dos padrões de seu passado. A estratégia pretendida é aquela que olha para o futuro e a realizada é a que estabelece o padrão que será analisado futuramente.

Entretanto, as estratégias deliberadas, ou seja, aquelas que foram planejadas, nem sempre ocorrem da forma como foram concebidas, exigindo das organizações, flexibilidade na condução de seus planos. Desta adaptação, surge uma estratégia emergente que não é exatamente o que foi planejado e não reflete necessariamente um padrão estratégico ocorrido no passado.

Administração não é uma ciência exata e por isso suscita muitas discussões que buscam equilibrar as vantagens e desvantagens na aplicação de um ou outro processo.

Assim como o planejamento orçamentário sofre críticas por custar caro e ser demorado, a forma de abordar o planejamento estratégico também é questionada por muitos autores. Enquanto alguns argumentam que a estratégia fixa a direção, dando foco à organização, outros argumentam que isto pode ocasionar falta de visão dos administradores para enfrentar mudanças do ambiente externo e muitas vezes do próprio ambiente interno.

A definição estratégica de uma organização nasce da visão, da missão, dos objetivos de longo prazo, dos cenários e planos operacionais (Frezatti, 2008, p. 26) e dos valores que representarão sua identidade mediante funcionários, fornecedores e clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. (Kotler, 2006, p. 43).

Ao ser formulada a visão deve ser clara, tangível, ter qualidade e dar motivação ao grupo de colaboradores da empresa de forma que se comprometam continuamente com seu público-alvo (Zdanowicz, 2003, p. 113).

Segundo Frezatti (2008, p. 28):

“a visão corresponde à formalização de uma reflexão com razoável grau de abstração, em que se expressa o propósito básico da entidade. Proporciona um direcionamento de longo prazo para os gestores”

Segundo Zdanowicz (2003, p. 113):

“a visão deve orientar-se para a direção em que a empresa deseja estar no futuro. No entanto, isto só é possível quando se conhece o perfil setorial e tem-se a definição de um cenário referencial para a empresa. O estudo e a determinação destas etapas permitem elaborar com critério e seriedade as premissas essenciais de uma proposta orçamentária”.

A missão deve responder o que a empresa ou a organização se propõe a fazer, e para quem, seu enunciado deve ser uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes e deve responder as seguintes questões:

- Por que a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Qual seu público-alvo?

A dinâmica do ambiente externo obriga as empresas a monitorarem constantemente seus resultados e os novos acontecimentos, pois quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida (Kotler, 2006, p. 57).

O sucesso do planejamento estratégico depende da capacidade dos gestores em compartilhar a visão com sua equipe, do controle e da avaliação, que ocorrem a partir da existência de um orçamento e do controle orçamentário (Frezatti, 2008, p. 27).

Ao aliar o planejamento estratégico e o orçamento à visão, missão e valores da organização o administrador libera as pessoas para que possam cuidar dos detalhes do dia-dia.

### **3.2 BALANCED SCORECARD**

Ao longo das últimas décadas, as técnicas de gestão têm evoluído para atender às necessidades emergentes de acionistas, executivos e da sociedade.

No início do século, os sistemas gestão do desempenho organizacional baseavam-se em indicadores financeiros e contábeis, já que o paradigma de valor estava diretamente associado aos ativos tangíveis, como máquinas, equipamentos e edificações.

Aos poucos, o referencial foi mudando e o valor de uma organização passou a ser medido por valores intangíveis como o valor da marca, capacidade de inovação, flexibilidade para implantar novas estratégias, entre outros.

*Balance Scorecard* (BSC) é um conceito de gestão que se relaciona com a evolução dos conceitos do planejamento orçamentário. Este modelo se insere na vertente flexível, pois considera o orçamento um sistema complementar. Tem por objetivo unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do processo de gestão empresarial através de indicadores financeiros e medidas de desempenho não financeiras.

Proposto por Kaplan e Norton, em 1992, a partir do artigo “*Balaced Scorecard* – Indicadores que impulsionam o desempenho”, parte do pressuposto de que “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Através da publicação deste artigo criam-se os fundamentos para a estruturação do modelo de gestão estratégica (Niven, 2005, p.15).

Nesse primeiro artigo Kaplan e Norton posicionam o *Balanced Scorecard* como um conjunto de indicadores balanceados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e inovação). Os indicadores financeiros refletem o passado e são complementados com indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, processos internos, e a capacidade da organização em aprender e melhorar.

- Perspectiva financeira: Está relacionada com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida de eficácia empresarial. Portanto, relaciona-se com o sistema mais importante do sistema, que é seu objetivo.
- Perspectiva do cliente: claramente se relaciona com o elemento de saída do processo sistêmico, pois são os clientes que recebem os produtos e serviços gerados pelo sistema empresa.
- Perspectiva dos processos internos de negócios: relaciona-se com o elemento processamento do sistema, sendo necessários indicadores que monitorem os objetivos e as metas para a gestão dos processos internos de negócios.
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: relaciona-se com o elemento de entrada ou com os recursos do sistema, cuja ênfase é a capacitação do capital humano e intelectual, considerado o recurso mais importante do sistema empresa.

Apesar de ter uma conotação estratégica o *balanced scorecard* atua fortemente na área operacional, pois grande parte dos indicadores sugeridos consiste de objetivos e metas de cunho operacional.

Em 1996, Kaplan e Norton publicam o livro “A estratégia em ação – *Balanced Scorecard*”, o primeiro sobre o assunto onde exploram o uso do BSC para medir o grau da implementação da estratégia nas quatro perspectivas clássica, mas admitem que outras perspectivas podem ser necessárias dependendo do tipo de organização (Niven, 2005, p.15).

A obra define conceitos e elementos utilizados no BSC (mapa estratégico, indicadores de desempenho, metas e projetos).

### **3.2.1 Mapa Estratégico**

O mapa estratégico é uma arquitetura lógica capaz de representar graficamente a estratégia organizacional, explicitando as relações entre acionistas, clientes, processos de negócios e capacidades.

O mapa evidencia os desafios que a empresa terá que superar para concretizar sua visão de futuro. Estes desafios são estruturados na forma de desafios estratégicos, inter-relacionados por relações de causa e efeito, permitindo a identificação dos impactos que um determinado objetivo cria ou sofre e seus resultados para a estratégia.

A maioria dos mapas estratégicos explicita, além de objetivos, relação de causa e efeito, temas estratégicos e perspectivas e a proposta de valor da organização. Tal proposta de valor representa o posicionamento da organização e como a empresa irá se apresentar aos clientes e ao mercado.

### **3.2.2 Indicadores de desempenho**

Indicadores de desempenho estratégico são aqueles escolhidos pela direção para medir o desempenho da estratégia e o alcance dos objetivos estratégicos.



Através da medição destes indicadores que a organização verifica, se a estratégia escolhida está atingindo os resultados esperados ou se correções são necessárias.

Outro conceito fundamental utilizado no *BSC* é a definição em relação ao tipo de indicador de desempenho utilizado, diferenciando em: indicadores de resultado e indicadores de esforço.

Os indicadores de resultado medem o alcance dos objetivos estratégicos de forma direta, enquanto que os indicadores de esforço medem os esforços da organização para atingir o objetivo ao qual estão vinculados.

### **3.2.3 Metas**

As metas representam o valor do indicador no futuro, ou seja, a expectativa de desempenho esperada para um determinado indicador. No *BSC* as metas de longo prazo definem o desempenho esperado para um determinado indicador no mesmo horizonte de tempo da estratégia.

### **3.2.4 Projetos estratégicos**

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*PMI - Project Management Institute*) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Dois termos da definição de projetos merecem destaque: temporário e exclusivo. Temporário não significa necessariamente de curta duração, mas sim que um projeto possui um início e um término definidos. Isso distingue o projeto dos trabalhos operacionais de natureza contínua. E exclusivo indica a singularidade da natureza de cada projeto, pois mesmo que elementos repetitivos ou similares possam estar presentes em algumas entregas do projeto, o resultado de cada projeto é obtido sob uma combinação exclusiva de objetivos, circunstâncias, condições, contextos, fornecedores etc.

Por sua vez, projetos estratégicos são o conjunto de soluções que serve de ponte entre o desempenho atual e a expectativa de desempenho futuro.

O gerenciamento de projetos estratégicos consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas adequadas às atividades do projeto, a fim de cumprir seus requisitos.

Ao relacionar os objetivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa, o *BSC* garante alinhamento das ações das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objetivos estratégicos e das metas a atingir.

O *BSC*, ao integrar indicadores financeiros e não financeiros - Clientes, Processos Internos e Inovação - garante uma perspectiva abrangente do desempenho das áreas críticas do negócio.

Através do *Balance Scorecard*, a alta direção dispõe de uma visão compreensiva e integrada do desempenho e de um processo contínuo de avaliação e atualização da estratégia da empresa. O *BSC* constitui, ainda, um facilitador da comunicação e compreensão da visão e objetivos estratégicos ao universo de colaboradores.

Os conceitos estratégicos do *BSC* podem ser aplicados em pequenos empreendimentos, mediante adaptações no sentido da simplificação e desburocratização (Kallas, 2008):

- Redução do número de objetivos e indicadores de desempenho para facilitar a atualização e o acompanhamento.
- Simplificação na forma de apuração, armazenamento e consulta das informações do *BSC*, pois os sofisticados sistemas de data *warehousing* e *BI (business intelligence)* são mais complexos e requerem maior investimento.
- Convergência das ferramentas de gestão. De nada adianta tentar manter separados os esforços de planejamento estratégico, orçamentos e avaliação de desempenho. Prepare um calendário anual de gestão com todas essas atividades interligadas.
- Reuniões periódicas com a equipe de líderes para pensar estrategicamente.

O fato de ser pequena traz enormes vantagens à organização, pois possibilita autonomia, agilidade e flexibilidade, uma vez que direção está próxima dos níveis operacionais. Ao aliar a informação qualitativa com os dados quantitativos do BSC o gestor da PME obtém um diferencial enorme em relação aos concorrentes, independente de seu tamanho.

### 3.3 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Após a conclusão do planejamento estratégico, a organização necessita por em prática a operacionalização destes objetivos e metas.

O planejamento orçamentário é uma técnica essencial para a eficiente gestão financeira, pois se elaborado de forma bem definida, possibilita as empresas visualizarem cenários e tendências futuras.

A forma de gestão organizacional decorre da visão, da missão, dos valores e da cultura da empresa e a formatação orçamentária deve ser sempre coerente com estas premissas (Padoveze, 2009, p.4).

O orçamento empresarial não deve ser compreendido como um instrumento rígido, limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.

Em linhas gerais o orçamento deve atender aos seguintes requisitos (Padoveze, 2009, p. 3):

- 1 Atingir toda a hierarquia da empresa;
- 2 Reproduzir as estruturas existentes, bem como as estruturas que afetarão o período orçamentário;
- 3 Obedecer rigidamente à estrutura contábil do plano de contas, centros de custos e receitas;
- 4 Ser incorporado ao sistema de informação contábil por meio dos lançamentos orçamentários;

- 5 Segmentar o período anual de 12 meses, não devendo existir orçamentos trimestrais;
- 6 Consolidar e finalizar as Demonstrações Contábeis, sendo complementado pela análise financeira e de rentabilidade.

Obter resultados eficazes nos processos de gestão requer o comprometimento e envolvimento total da alta administração de empresa, assim como uma comunicação clara, expectativas realistas das metas, acompanhamento dos resultados e reconhecimento do esforço individual e do grupo, pois isto facilitará a adaptação organizacional.

Para evitar resultados ineficazes e a incompreensão do processo orçamentário global a administração deve estar firmemente comprometida com princípios fundamentais de planejamento e controle (Welsch, 1996, p. 50).

A estruturação do processo orçamentário pode ser realizada de duas maneiras: *top-down*, por ocorrer de cima para baixo, podendo ser produzido pela controladoria e aprovado pelo comitê orçamentário, ou *bottom-up*, fluindo de forma mais participativa de baixo para cima na pirâmide organizacional, onde cada gestor elabora sua própria peça e, em seguida, submete-a a controladoria, a qual retoma o processo junto ao comitê orçamentário. Por questões de praticidade e tempo, a formatação mais frequente é a *top-down*.

Em empresas de menor porte onde não existe um setor formal de controladoria, a função de *controller* geralmente é exercida pelo setor financeiro, o que para autores como Padoveze (2009) e Frezzati (2007) não é aconselhável, pois o orçamento deve ser estruturado de acordo com o Plano Contábil e isto, normalmente, é feito pela Controladoria. Entretanto, com os sistemas atuais de ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou, no Brasil, SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) é possível a integração entre os planos de contas financeiro e contábil, o que permite com que o setor financeiro ou o próprio gestor tenham condições de desempenhar as funções da Controladoria.

### 3.3.1 Etapas de preparação e montagem do orçamento

A etapa de preparação do orçamento deve ser criteriosa e cuidadosa, visando munir os gestores com informações confiáveis e relevantes. Em linhas gerais, deve contemplar os seguintes elementos:

- a)Diretrizes: correspondem à tradução das instruções definidas no planejamento estratégico e que deve estar contemplado no orçamento.
- b)Cenários: Devem considerar, dentre outros elementos, os cenários políticos, econômico e mercadológico.
- c)Premissas: são os pressupostos do processo de planejamento a ser iniciado. Podem ser separadas em: operacionais, de estruturação e econômicofinanceiras.
- d)Préplanejamento: permite antever as principais tendências esperadas pela alta administração. Consiste na montagem da demonstração de resultados a partir da sensibilidade dos executivos, com o objetivo de facilitar o processo da montagem do orçamento.

As etapas da montagem do orçamento podem ser divididas em: etapa operacional e etapa financeira.

A etapa operacional consiste nos planos que estruturam as atividades da organização, de maneira a integrar suas atividades e operações. Essa etapa é composta pelo plano de *marketing* que tem por finalidade direcionar os esforços da entidade para seu mundo externo, pelo plano de produção, suprimento e estocagem, que pode não acontecer dependendo da natureza das operações como, por exemplo, em uma empresa do setor de serviços, pelo plano de investimentos no ativo permanente, pelo plano de recursos humanos e pelo plano financeiro.

A etapa financeira consiste na consolidação do orçamento, onde são gerados os Demonstrativos Contábeis. Tem por objetivo transformar as decisões de todo o processo de orçamento em uma linguagem única, a monetária. O resultado financeiro decorre de todos os demais resultados planejados ou verificados pela entidade (Frezzati, 2007, p. 72).

### 3.4 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E TIPOS DE ORÇAMENTO

O orçamento, desde o início de sua utilização, tem passado por mudanças, a fim de se adaptar as necessidades das organizações.

Ao longo deste período, conquistou muitos adeptos, mas também tem sido alvo de muitas críticas. Se por um lado o orçamento fixa os objetivos e direciona os resultados, por outro pode engessar os resultados. Outro ponto questionado é custo gerado em função da alocação de tempo e recursos nas atividades de elaboração e controle.

São duas as principais vertentes, destacadas por Padoveze(2009, p. 32): uma que sustenta que o processo orçamentário de ser rígido e preciso, sendo o instrumento mais importante de planejamento e controle nas organizações, e outra que busca simplificar, que apóia a flexibilizaçãoe até mesmo chega a desestimular seu uso.

A da visão conservadora evoluiu do orçamento estático, para: orçamento ajustado *forescast*, orçamento base zero (OBZ), conceito de custo e de gestão por atividades (ABC/ABM) e admite o controle matricial.

Já a vertente adeptaanovos conceitos, tem como proposta a adoção dos orçamentos flexíveis, *rolling forecast*, simpatiza com a utilização de indicadores não financeiros do *balanced scorecard* e até concorda com as ponderações dos postulantes do *beyond budgeting*.

#### 3.4.1 Orçamento de tendências

O conceito de orçamento de tendências é baseado na utilização dos valores realizados no passado como referência para valores futuros, sendo muito utilizado nas empresas, pois parte do princípio de que os eventos passados decorrem das estruturas organizacionais já em operação e por isso há uma grande tendência de que esses eventos venham a ocorrer novamente. A partir dos valores já realizados, se aplica algum critério de atualização com média ou valor do passado mais índice

de variação de crescimento ou redução, considerando o valor obtido como o valor para o novo orçamento.

No orçamento de tendências, o administrador deve estar atento, para eliminar do orçamento, variáveis que tenham ocorrido em períodos anteriores, devido a condições específicas, e que podem não ocorrer novamente, assim como prever outras que podem vir a acontecer devido a mudanças econômicas e financeiras do próximo período.

### **3.4.2 Conceito base zero**

A filosofia do orçamento base zero despreza a utilização de dados do passado para a construção de cenários futuros, por considerar que estes podem gerar distorções e ineficiências nas projeções. Nesse conceito, as previsões orçamentárias são elaboradas como se as operações da empresa estivessem começando.

Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, mas em razão ou não da sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para a estruturação e manutenção daquela atividade e quais seriam suas metas e objetivos.

A opção por um dos tipos de visão orçamentária está diretamente ligada ao modelo de gestão da empresa e a sua cultura de planejamento interno. A estrutura organizacional e os custos envolvidos em cada uma das técnicas devem ser levados em consideração, uma vez que ao optar pelo conceito base zero, por exemplo, a empresa alocará mais recursos de pessoal e financeiro.

A estrutura organizacional da empresa é um fator chave para que o projeto orçamentário atinja o sucesso esperado.

Para Fernandes (2009, p. 23):

“para que um projeto orçamentário obtenha o sucesso esperado é necessário que a empresa possua uma estrutura organizacional bem definida, na qual as atividades de cada unidade de negócios ou centro de responsabilidades estejam claramente

identificadas e as responsabilidades de seus gerentes estejam fortemente delineadas.”

Entretanto, a falta de uma estrutura adequada, como ocorre nas pequenas empresas, não é empecilho para que o empresário não crie um plano orçamentário, ainda que de forma simples, com a previsão dos gastos e das receitas e acompanhe, mensalmente, o orçado com o realizado. Com a popularização dos computadores e programas de *software* livre é possível controlar em planilhas as entradas e saídas de caixa e posteriormente confrontar estes dados com o orçamento e com o balancete contábil.

### **3.5 TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS**

O projeto orçamentário deve atender as necessidades de cada organização e suas previsões podem atender a períodos e controles distintos. Partindo desse pressuposto pode-se estruturá-lo de diversas formas, dependendo da metodologia aplicada na sua construção, conforme mencionado por diversos autores, como Fernandes (2009, p. 21-22), Lunkes (2008), Frezatti (2008), Padoveze (2009).

A seguir serão apresentados os principais conceitos que darão fundamento para o processo de execução do plano orçamentário.

#### **3.5.1 Orçamento estático ou *budget***

O primeiro conceito de tipo orçamentário foi o de orçamento estático, também conhecido como orçamento original ou *budget*. Nele as peças orçamentárias são elaboradas a partir da fixação do volume de vendas, e a partir dele, são determinados os volumes de atividades. Após a finalização, o orçamento não pode ser alterado e as diferenças entre os valores orçados e realizados devem ser justificadas pelos gestores responsáveis pelas peças orçamentárias.



A pesar de sofrer muitas críticas em função de sua inflexibilidade, o orçamento estático, é utilizado, por 60% das multinacionais e por 50% das empresas nacionais (REAd – Edição 44 Vol. 11 Nº 2, mar-abr 2005, p.12).

A maior parte das empresas adotam os conceitos de orçamento estático (*budget*), com ajustes se necessário (orçamento ajustado) e o conceito de *forecast*, de acompanhamento da previsão com o realizado para não se restringirem ao orçamento estático como única fonte de acompanhamento das projeções (REAd – Edição 44 - Vol. 11 Nº. 2).

Este tipo de orçamento é utilizado por organizações que operam em vários estados ou países. Isto ocorre devido à necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades em uma única peça orçamentária e porque uma eventual alteração no volume de vendas de uma das unidades não impactará de forma significativa no orçamento total. Certamente, se houverem alterações de volumes significativos em mais de uma unidade da organização o orçamento terá que ser revisado ou perderá sua validade para o processo de tomada de decisão

### **3.5.2 Orçamento ajustado ou *forecast***

O *forecast* tem como objetivo proporcionar ao orçamento uma alternativa, sempre que se faz necessário algum ajuste no orçamento original em razão de mudanças significativas na expectativa de uma variável fundamental. Para alguns autores o orçamento só deverá ser ajustado se houver alteração na projeção do volume de vendas e de produção originalmente orçados. Entretanto, segundo Padoveze (2009), esse ajuste deve ser feito sempre que ocorram mudanças significativas também em variáveis como forte desvalorização cambial e variação relevante do efetivo de funcionários.

A palavra *forecast* tem sido empregada pelas organizações, principalmente as de origem norteamericana, para designar dois conceitos:

- O conceito de orçamento ajustado: o *forecast* é o novo orçamento, ajustado a partir da peça original.

- O conceito de previsão ajustada até o final do período orçado: é a somatória dos valores efetivamente já realizados mais os valores dos períodos a serem realizados.

A quantidade e periodicidade dos ajustes não seguem um padrão específico. A regra geral é que os ajustes só deverão ser feitos quando as variações forem realmente significativas e impactarem de fato os resultados da empresa. Os constantes ajustes podem ocasionar distorções na análise das variações entre o real e o orçado.

Uma análise no meio do período orçamentário pode identificar se houveram alterações significativas que justifiquem ajustes no orçamento.

Algumas empresas, mesmo promovendo ajuste no orçamento, mantêm a análise das variações com o orçamento original. Com isso, os gestores são obrigados a reportar duas variações: a variação em relação ao orçamento original e a variação em relação ao novo orçamento ajustado (Padoveze, 2009, p. 34).

### **3.5.3 Orçamento base zero (OBZ)**

O orçamento base zero (OBZ), também conhecido como *zero-base budgeting* ou Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), prega a maior rigidez possível no processo de planejamento e de controle orçamentário e a utilização da ferramenta gerencial é utilizada como principal instrumento de controle e avaliação de desempenho dos gestores.

No OBZ, cada administrador deve justificar seu pedido de verba de forma detalhada a fim de comprovar porque precisa da alocação de determinado recurso.

Sua implementação baseia em três princípios:

- Controle cruzado: todas as despesas devem ser acompanhadas por duas pessoas.
- Desdobramento dos gastos.
- Controle sistemático.

Esse conceito se contrapõe ao orçamento de tendências na tentativa de solucionar problemas comuns do modelo tradicional como:

1. Objetivos e metas previstos não eram realistas com o valor orçado, gerando distorções relevantes.
2. No momento da elaboração do orçamento, algumas definições sobre quantidades necessárias ainda não estavam definidas.

O orçamento base-zero foi testado pela primeira vez na década de 60, pela empresa americana Texas Instruments e posteriormente implantado pelo Governo do Estado da Geórgia. Em 1973, Peter A. Phyr, que havia participado dos dois projetos, escreveu o livro *Zero-Base- Budgeting* que foi publicado pela John Wiley & Sons, Inc.

No Brasil, empresas como AmBev, Perdigão e Grupo Pão de Açúcar passaram a utilizá-lo como um moderno instrumento de gestão.

O principal conceito introduzido pelo OBZ é a mudança substancial nos ajustamentos do orçamento à capacidade de recursos da empresa.

Diferentemente da forma tradicional, onde os recursos são alocados a uma estrutura pré-existente, o OBZ revê anualmente se a estrutura de gastos existentes é realmente necessária para os objetivos e operações da empresa.

Por isso, sua implantação requer uma forte participação e comprometimento da direção da organização, bem como um processo de comunicação eficiente, pois a revisão constante da necessidade de alocação de recursos em determinada atividade pode gerar insegurança nos gestores e funcionários.

O processo de orçamento base zero consiste na identificação de pacotes de decisão e sua priorização por ordem de importância por meio de uma análise custo/benefício.

O OBZ pode ser dividido em pacote base zero (PBZ), núcleo de base zero (NBZ) e variável base zero (Lunkes, 2008, p. 88).

O pacote base zero, é um documento que identifica e descreve uma atividade específica de modo a que o gestor avaliá-la e priorizá-la em relação a outras atividades que concorram para a obtenção de recursos imediatos e decidir aprová-la ou rejeitá-la. Como exemplo de pacotes temos: pacote de aluguéis, pacote de utilidades, pacote pessoal, etc. O pacote de decisão pode ser dividido em unidades menores chamadas de NBZ (núcleo de base zero) e VBZ (variável base zero).

A variável base zero é a menor unidade de acumulação dos gastos, como a conta contábil que registra o consumo de recursos, como por exemplo, a conta “cartuchos para impressora”.

O núcleo base zero é a junção de várias VBZ, que apresentam natureza de gastos semelhante e, também, para facilitar o controle pelo responsável, como por exemplo, a classificação de itens como “cartuchos para impressora” e “folhas A4” no núcleo “material de escritório”.

Cada gestor deve preparar “pacotes de decisão” para cada atividade ou operação. Cada pacote deve conter a análise de custos, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, benefícios e conseqüências da não realização da atividade.

Uma vez preparados os pacotes de decisão será gerado um orçamento que contemplará as atividades absolutamente essenciais para que a empresa continue produzindo no pior cenário e atendendo às exigências de ordem legal. Certamente, este orçamento limítrofe deve se situar abaixo da restrição orçamentária necessária para que a empresa sobreviva ao pior cenário. A diferença entre a restrição orçamentária e os gastos fixos da empresa no limiar corresponde à verba que a empresa dispõe para atender aos pacotes de decisão que não entraram no limiar.

Feito isso, os diversos departamentos devem classificar, por importância, seus próprios pacotes de decisão que não tenham sido contemplados no orçamento inicial. A partir deste momento a empresas tem de escolher quais, dentre os diversos pacotes de decisão dos diversos departamentos, serão atendidos, e quais ficarão na dependência da ocorrência dos melhores cenários.

As fases para implantação do OBZ são basicamente duas: a primeira constitui-se no planejamento orçamentário, na qual são definidas as metas dos planos e padrões para a redução dos gastos. Nesta fase, cada administrador deve justificar, detalhadamente, através dos “pacotes de decisão”, porque a organização deve aplicar recursos em cada uma das atividades sob sua responsabilidade.

As etapas para o desenvolvimento do orçamento base zero podem ser estabelecidas em sete etapas (Lunkes, 2008, p. 89):

1ª etapa: Definição das estratégias, objetivos e metas das unidades.

2ª etapa: Identificação dos pacotes de decisão.

3ª etapa: Definição da matriz de responsabilidade.

4ª etapa: Elaboração dos pacotes, núcleos e variáveis bases zero.

Ao analisar dos pacotes, a direção tem condições de comparar valores atribuídos por entidades distintas a um pacote igual ou semelhante, criando, assim, um padrão de *Benchmarkin* interno de onde serão extraídos os padrões de desempenho.

A segunda fase é a do controle orçamentário, para a execução do planejamento realizado, a averiguação do cumprimento dos padrões estabelecidos, além da tomada de ações corretivas – caso haja algum desvio entre planejado e realizado.

Apesar de poder ser implantado em qualquer tipo de organização com ou sem fins lucrativos, em atividades industriais, comerciais e de serviços o OBZ leva mais tempo para ser elaborado, pois cada quantia a ser gasta precisa ser justificada e isto pode torná-lo significativamente mais oneroso para a empresa. Por outro lado, ao empreender revisões anuais nas estimativas básicas para todos os pacotes, evita a perpetuação das ineficiências (Lunkes, 2008, p. 98).

O orçamento base-zero procura disciplinar a elaboração orçamentária, substituindo um corte de despesas imposto de cima para baixo por uma proposta de alocação de recursos de baixo para cima, agindo antes que o erro aconteça, racionalizando o processo e criando um compromisso dos executivos com as metas propostas.

#### **3.5.4 Gestão custo por atividades**

O ABM (do inglês *Activity Based Management*) ou Gestão baseada em custeio por atividade é o modelo de gestão que utiliza o Custeio por Atividade (ABC – *Activity Based Costing*) para gerenciar a organização e a produção.

Já o ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos. O ABC avalia o valor que cada atividade agrega para a *performance* do negócio ou departamento.

Enquanto o ABC é o processo técnico para levantamento das atividades, rastreamento dos custos para as atividades e condução dessas atividades para os produtos e clientes, o ABM é um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio.

O ABM fornece novas fontes de informações e proporciona novas formas de análise da empresa. Essas novas visões do negócio desenvolvem e permitem uma melhor compreensão do comportamento dos custos, melhorando o controle sobre eles.

O ABM/ABC postula um controle dos gastos mais analítico que o tradicional, pois segmenta cada departamento da empresa em atividades. Sua base conceitual reside na idéia de que o processo analítico das atividades e seus direcionadores de custo permitirão que a empresa detecte atividades que adicionam ou não valor a seus produtos e a seu trabalho. A adoção desse conceito implica no detalhamento das peças orçamentárias ao nível de cada atividade o que se enquadra na vertente que estimula o uso do orçamento.

O Custeio Baseado em Atividades aloca custos primeiro às atividades e então os custos são alocados aos produtos e serviços, baseados no uso das atividades. O raciocínio do ABC é o de que produtos e serviços consomem atividades e atividades consomem recursos (Lunkes, 2008, p.121).

As principais funções do ABC são: ampliar o entendimento sobre os custos, dar apoio à tomada de decisão e ajudar no planejamento preditivo.

Para a elaboração do Custeio Baseado em Atividades é necessário a definição de conceitos básicos, como: o processo, os recursos, as atividades, as tarefas, os direcionadores e objetos de custos, conforme Quadro 3.1.

Quadro 2: Definição de termos comuns para elaboração do Custeio Baseado em atividades.

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Recursos</b>	Os gastos realizados que formam as entradas ( <i>input</i> ) do sistema.	Salários e encargos, materiais, depreciação e despesas de telefone, etc.
<b>Direcionadores de recursos</b>	São as ligações ( <i>links</i> ) entre os recursos e as atividades.	Percentual de tempo gasto pelo pessoal de manutenção nas atividades.
<b>Tarefa</b>	Um elemento de trabalho, uma série compõe uma atividade.	Emitir a ordem de compra.
<b>Atividade</b>	Atividades são unidades de trabalho.	Comprar, recortar, montar e pintar, etc.

<b>Processo</b>	Uma cadeia de atividades conectadas necessárias para alcançar um resultado.	Fabricação, distribuição, administração, etc.
<b>Direcionadores de atividade</b>	Um evento ou fator causal pelo que a atividade é executada.	Horas necessárias para atender ao cliente.
<b>Objetos de Custo</b>	São razões para executar as atividades, o objetivo final a ser custeado.	Produtos, serviços, clientes, etc.

Fonte: Lunkes 2008, p. 122.

O sistema ABC diferencia-se da apuração dos custos tradicional, pois a ênfase está na determinação do custo das atividades de produção e suporte (processos).

Nos custos tradicionais, a acumulação dos custos dos produtos inicia-se somente com o processamento da matéria-prima. No ABC são computadas também, as despesas que irão decorrer de garantia e atendimento ao consumidor após o momento da entrega do produto. Nos sistemas tradicionais o custo do produto é encerrado no momento da sua passagem ao estoque de produtos acabados.

O ABB, orçamento por atividades, é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos.

O orçamento baseado em atividades analisa os produtos ou serviços produzidos, que atividades são exigidas para essa produção, e que recursos precisam ser orçados para executar essas atividades (Lunkes, 2008, p. 123).

### 3.5.5 Orçamento Flexível

O orçamento flexível está na vertente dos conceitos de simplificação do processo orçamentário e foi desenvolvido para tentar solucionar o problema dos ajustes do orçamento estático. Sua premissa é a de que primeiramente devem-se separar os custos em fixos e variáveis. Enquanto os custos fixos recebem o tratamento orçamentário tradicional, os custos variáveis seguem o volume de vendas.

No orçamento flexível, em vez de um número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial, a empresa admite uma faixa

de nível de atividades, onde tendem a se situar seus volumes de produção ou vendas.

Outro enfoque do orçamento flexível é não assumir nenhuma faixa de quantidades ou nível de atividade esperado. É feito apenas o orçamento dos dados unitários, e as quantidades a serem assumidas seriam as que realmente acontecem.

Para Fernandes (2009, p.22) :

“(...) o domínio dos custos fixos e variáveis, bem como dos custos diretos e indiretos e suas relações com o nível de atividades, é preponderante para o sucesso desse tipo de orçamento. Outro fator importante é que os centros de responsabilidades ou unidades de negócios devem estar preparados para considerarem as possíveis modificações de custos quando ocorrerem mudanças nos níveis das atividades.”.

O objetivo do orçamento flexível é analisar as variações que ocorrem entre o desempenho operacional projetado e realizado, através da separação e avaliação do impacto de cada uma das variáveis que atuam nos resultados observados.

No exemplo descrito por Sá (2005, p. 227), ao analisar a diferença entre o faturamento projetado e o realizado em determinado mês, se analisam as variáveis volume de vendas e preço de venda unitário.

Ao separar o efeito de cada variável sobre o resultado final, é possível julgar se as variações projetadas se deveram a fatores situados dentro ou fora da área de controle do responsável pelo centro de responsabilidade.

A maior crítica a adoção do orçamento flexível é que ele não se alinha ao fundamento principal do orçamento, que é prever o que acontecerá. A adoção estrita deste conceito impõe dificuldades às projeções das demonstrações financeiras.

### **3.5.6 Orçamento Contínuo ou *Rolling***

Também conhecido como previsão contínua, o orçamento contínuo é aplicado a dois tipos de modelo de processo orçamentário: o *rolling budget* e *rolling forecast*,



que se caracterizam por tornar o orçamento totalmente flexível, eliminado sua característica estática.

No *rolling budget*, primeiramente se decide se os subintervalos futuros orçados serão mensais ou trimestrais, posteriormente se projeta um orçamento de 12 meses seguindo o ano civil.

A partir da realização do subintervalo adotado (mês ou trimestre), é orçado e projetado mais um período futuro, mantendo sempre uma quantidade futura igual de períodos (12 meses).

O *Rolling budget* (orçamento contínuo) é a mais recente modalidade de planejamento estratégico e contábil. O objetivo é buscar o planejamento quase que diário da empresa para enfrentar a competitividade empresarial no mundo globalizado. O novo instrumento permite antecipar problemas e corrigir rumos orçamentários em tempo real, graças à tecnologia da informação agregada nos últimos tempos pelas empresas. No mundo 20% das empresas já praticam o novo modelo e apenas 10% no Brasil.

Entretanto, para que a empresa agregue o novo sistema de abordagem gerencial, é necessária uma política de recursos humanos sintonizada com os negócios da empresa e seus desafios.

As previsões contínuas permitem às organizações diminuir a distância entre o plano estratégico global e o orçamento operacional, pois proporciona que as decisões empresariais sejam tomadas com base em uma visão constantemente de um período regular de tempo.

Padoveze (2009) pondera que os custos para o planejamento contínuo são altos e para cada empresa existe uma abordagem gerencial adequada. É imprescindível a análise entre o custo e o benefício, levando em conta sua estrutura organizacional. No *rolling* estão inclusos modelos decisórios em softwares da empresa, baseado em experiências gerenciais anteriores.

### **3.5.7 Beyond Budgeting**

O *beyond budgeting* propõe o uso de metas como uma alternativa ao orçamento tradicional o qual considera desnecessário e até prejudicial e admite

apenas os conceitos de projeção e *rolling forecast*. Surgido formalmente em 1998, quando foi formado na Inglaterra o BBRT (*beyond budgeting round Table*), por um grupo de empresas descontentes com a utilização do orçamento como instrumento de gestão.

Segundo este grupo os principais problemas do orçamento tradicional são:

1. A manipulação dos números para atingir os resultados planejados.
2. O alto custo despendido para a elaboração e aplicação do orçamento.
3. A falta de conexão do orçamento com o ambiente altamente competitivo do mundo globalizado atual.

O *beyond budgeting* se caracteriza pela gestão descentralizada, a qual permite que a tomada de decisão e o compromisso de desempenho sejam empenhados pelos gerentes operacionais, assim como possibilita que o planejamento estratégico não seja centralizado na alta administração, mas sim descentralizado, contínuo e revisado constantemente em função do mercado. As metas e objetivos não são fixados a partir de indicadores financeiros de resultado, são baseados em indicadores de desempenho como, por exemplo, o *benchmarking*.

O *beyond budgeting* é baseado em doze princípios, sendo seis focados na descentralização do poder nas empresas e os outros seis na flexibilização de processos.

#### **Princípios de descentralização de poder:**

- **Governança:** Devem ser esclarecidos e divulgados os princípios e valores da empresa. Os líderes devem fornecer princípios e limites claros, aglutinar as pessoas para um propósito comum e compartilhar valores, adotar um estilo de liderança de orientação e apoio.
- **Desempenho:** Criar um clima de alta performance baseado no sucesso relativo.
- **Empowerment:** Dar às equipes liberdade, capacidade e autoridade para agir.
- **Responsabilidade:** Os funcionários empenham-se na busca de resultados competitivos com responsabilidade sobre o desempenho de suas divisões.

- **Responsabilidade pelos clientes:** O foco deve estar no cliente. As necessidades dos clientes devem ser atendidas de forma adequada, sem pressões para atingir metas, o que melhora o relacionamento de longo prazo.
- **Informação:** A informação deve ser disponibilizada de forma ética e transparente para facilitar o aprendizado e encorajar o comportamento ético.

#### **Princípios de flexibilização de processos:**

- **Metas:** As metas devem ser fixadas com base na concorrência continuamente através de *benchmark*. As equipes devem perseguir um objetivo macro, buscando a excelência dentro e fora da empresa. Deve ser adotada a definição de metas práticas relacionadas com melhorias desconectadas da avaliação de desempenho e premiações.
- **Motivação e Recompensa:** As recompensas devem estar alinhadas com o progresso da empresa como um todo. A avaliação de desempenho deve ser analisada com os benchmarks interno e externo. A empresa passa a recompensar um grande grupo relacionando o desempenho competitivo que a empresa está obtendo.
- **Planejamento:** A estratégia deve estar constantemente alinhada com os processos da empresa.
- **Recursos:** Os recursos devem ser liberados de acordo com a necessidade e de forma ágil. A utilização de sistemas de previsões dinâmicas, como o *Rolling Forecast*, é muito mais eficaz que orçamentos.
- **Coordenação:** A coordenação dos planos organizacionais deve ser feita de forma dinâmica, através de mecanismos de mercado e não através de ciclos anuais de planejamento.
- **Mensuração e controle:** As informações devem ser claras e concisas e as providências devem ser rápidas. Sistemas ERP permitem o gerenciamento das informações e evitam a manipulação de números.

O quadro abaixo indicado por Hope e Fraser (2003, p.27) e extraído de Frezatti (2008, p.108) indica, de maneira comparativa, alguns elementos da gestão que permitem entender o que muda de acordo com esta nova proposta.

Quadro 3: Comparativo entre o Orçamento tradicional e *Beyond budgeting*

Descrição	Orçamento tradicional	Beyond budgeting
Metas	metas são fixadas anualmente.	metas não são fixas, mas continuamente monitoradas contra um dado benchmarking, preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores.
Premiações e bonificações	executivos recebem desde que se enquadrem nos objetivos das metas	Existe a confiança do recebimento premiação a partir da avaliação do grupo de gestores que analisa o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito.
Planos	figura das metas fixas (contratos fixos) está relacionada aos planos.	Existe confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade.
recursos	recursos cuja necessidade é aceita para apoiar os orçamentos operacionais e de capital já são alocados à disposição.	Existe confiança de prover os recursos quando forem necessários.
Coordenação	atividades serão coordenadas com outros gestores de planos de acordo com plano aceito ou redirecionado por nível superior.	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
Controles	desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. Forecast demandado trimestralmente.	Existe confiança de que o forecast seja baseado na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficarem fora de certos parâmetros.

Entre os principais fatores de sucesso do *beyond budgeting* destacam-se a velocidade de resposta, inovação contínua, clientes leais e rentáveis, excelência operacional, desempenho sustentável e satisfação dos acionistas.

Algumas empresas implantaram o Beyond Budgeting com grande sucesso, como: *American Express, Deutsche Bank, Philips, Rhodia, SKF, Toyota, Unilever, Volvo*, dentre outras. É um modelo de gestão muito difundido em vários países da Europa, da América do Norte e parte da Oceania e pouco conhecido no Brasil.

### 3.6 CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é uma ferramenta de gestão de qualquer entidade (seja empresa ou entidade sem fins lucrativos ou entidade governamental), imprescindível no acompanhamento de negócios e na tomada de decisões.

Basicamente, constitui-se em projeções de receitas e despesas, por períodos que podem ser mensais, trimestrais, etc. Mas também pode incluir fluxo de caixa, projeção patrimonial e outros detalhamentos de interesse específico da entidade.

A Contabilidade é peça chave na análise orçamentária, porque subsidia informações regulares e contínuas, permitindo não só fornecer dados históricos como também revelar se a execução do orçamento está dentro dos parâmetros inicialmente previstos.

O controle orçamentário deve proporcionar à organização condições de acompanhamento de variáveis monetárias e não monetárias. A compreensão das variações permite a realimentação do sistema de planejamento e seu aperfeiçoamento.

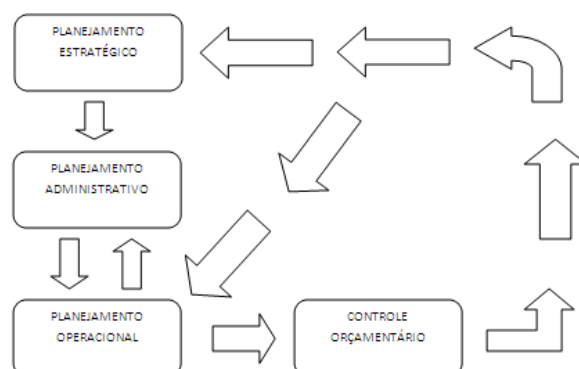
O planejamento e controle de resultados justificam-se somente na medida em que facilitam o desempenho dos processos administrativos (Welsch, 1983, p. 22).

Para Frezatti (2008, p.84), tomar conhecimento dos resultados sem desenvolver ação corretiva é pura perda de tempo.

Para Zdanowicz (2003, p.179), o controle orçamentário é a técnica pela qual a empresa acompanha, avalia e analisa o planejamento em suas várias etapas, apurando as diferenças e sugerindo medidas corretivas e preventivas a serem implementadas durante a execução do orçamento em curso ou para a proposta do próximo exercício.

A figura abaixo, adaptada de Frezzati (2009,p.84) e Zdanowicz (2003, p.179) demonstra a aplicabilidade do ciclo PDCA(planejar, fazer, controlar e agir) como forma de acompanhamento da gestão orçamentária e retroalimentação para o planejamento estratégico.

Figura 2 – Tipos de planejamento controle orçamentário.



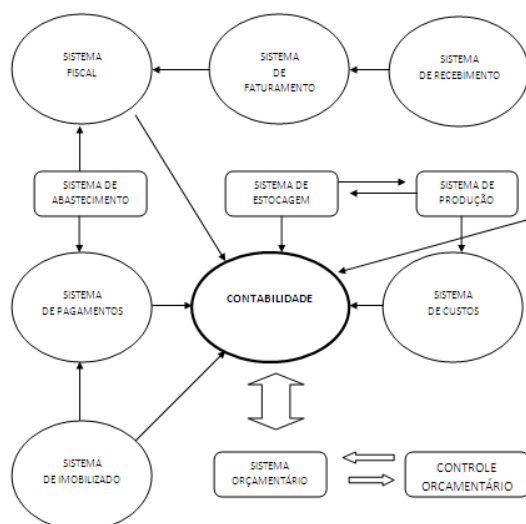
O ciclo demonstrado na figura deixa clara a interconexão entre os processos de gestão das organizações. O planejamento estratégico se desdobra para dar origem aos planos administrativos que porão em prática as atividades operacionais necessária à execução dos objetivos. Destas atividades nasce o controle orçamentário que por sua vez, retroalimenta o planejamento estratégico.

A organização precisa ter em mente que o controle orçamentário não deve ser apenas um confronto entre os valores previstos e os realizados. Conforme destaca Zdanowicz (2003), o controle orçamentário significa interpretar corretamente quais fatores contribuíram para as diferenças entre os valores, mesmo em termos de receita, quando o realizado superar o valor orçado, pois assim é preciso verificar falhas no planejamento.

O processo de avaliação do orçamento deverá ser embasado por relatórios contábeis, através de um sistema integrado de informações das atividades de planejamento e controle orçamentários.

No fluxograma proposto por Zdanowicz (2003, p. 182), podemos identificar a integração de informações das atividades de planejamento e controle orçamentários. Algumas atividades, como os sistemas de abastecimento, de estocagem e de produção, podem não estarem presentes em função da estrutura da organização e outras podem ser englobadas pela contabilidade ou pelo departamento financeiro.

Figura 3 – Sistema integrado de informações das atividades de planejamento e controle orçamentários.



Zdanowicz (2003), alerta que a simples comparação entre os valores monetários podem gerar distorções e induzir a conclusões equivocados, pois a apuração ocorre em diferentes datas e em contextos opostos. Para a correta avaliação orçamentária o autor propõe a adoção de indicadores de avaliação ou de desempenho, que deverão ser previamente fixados pelo comitê orçamentário e que poderão corrigir as distorções do período, trazendo-os para a mesma base e propiciando maior transparência entre o mercado e a empresa.

A forma tradicional de acompanhamento do orçamento é através dos relatórios emitidos pela contabilidade.

A Contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão dos negócios de uma organização. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram que a amplitude das informações contábeis vai além do simples cálculo de impostos e atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais.

Contabilidade Gerencial, em síntese, é a utilização dos registros e controles contábeis com o objetivo de gerir uma entidade.

A gestão de entidades é um processo complexo e amplo, que necessita de uma adequada estrutura de informações - e a Contabilidade é a principal delas. O uso adequado das informações gerenciais podem ser um diferencial competitivo, pois estas informações são apuradas dentro de uma técnica comprovadamente eficaz

A Contabilidade gerencial se apóia na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial.

Dentre as utilizações da Contabilidade, para fins gerenciais, destacam-se, entre outros:

- ✓ Projeção do Fluxo de Caixa
- ✓ Análise de Indicadores
- ✓ Cálculo do Ponto de Equilíbrio
- ✓ Determinação de Custos Padrões
- ✓ Planejamento Tributário
- ✓ Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário

O primeiro passo para uma Contabilidade verdadeiramente gerencial é que esta seja atualizada, conciliada e mantida de acordo com às boas técnicas contábeis.

Desta forma, pressupõe-se, entre outros, que uma Contabilidade para uso gerencial deva ter:

1. Contas bancárias devidamente conciliadas com os respectivos extratos, sendo as diferenças demonstradas e que tais diferenças não afetem o resultado pelo regime de competência. Admite-se, tão somente, as típicas pendências como cheques não compensados e pequenos valores de débitos e créditos a ajustar. Valores expressivos, como débitos de juros e encargos sobre financiamentos, devem estar contabilizados.
2. Provisões de Férias e 13º salário, feitas mensalmente, com base em relatórios detalhados do departamento de recursos humanos. A falta de provisão mensal distorce as demonstrações contábeis, pois o regime de competência não é atendido.
3. Depreciações, amortizações e exaustões, contabilizadas com base em controles do patrimônio.
4. Registro dos tributos gerados concomitantemente ao fato gerador, efetuando-se também a Provisão do IRPJ e CSLL, conforme regime a que está sujeito a empresa (lucro real, presumido ou arbitrado).
5. Nas empresas que se dedicam às atividades imobiliárias, optar por contabilizar custos orçados das obras. Outras atividades também exigirão técnicas contábeis específicas, como as cooperativas e as instituições financeiras.
6. Receitas, custos e despesas, reconhecidas pelo regime de competência, como detalhado adiante.

O reconhecimento das receitas e gastos é um dos aspectos básicos da Contabilidade que devem ser conhecidos para poder avaliar adequadamente as informações financeiras.



Sob o método de competência, os efeitos financeiros das transações e eventos são reconhecidos nos períodos nos quais ocorrem, independentemente de terem sido recebidos ou pagos.

Para todos os efeitos, as Normas Brasileiras de Contabilidade elegem o regime de competência como único parâmetro válido, portanto, de utilização compulsória no meio empresarial.

### **3.6.1 Controle Matricial ou Gerenciamento Matricial de despesas**

O conceito matricial implica necessariamente uma visão horizontal e uma visão vertical, caracterizando uma matriz de análise. Este modelo apresenta uma novidade conceitual ao propor que além do gerenciamento de coluna, haja um gerenciamento de linha (de cada receita e cada despesa) independentemente da responsabilidade primária atribuída a cada gestor.

Dessa maneira, temos que:

- O gestor de coluna, responsável pela peça orçamentária de seu departamento ou de sua atividade, tem que responder por todas as contas contábeis de despesas e receitas de sua área.
- O gestor de linha, designado pela empresa para ser o responsável por determinada conta contábil, deve responder à empresa por esta conta.

Existem duas maneiras de realizar um orçamento matricial, como segue:

1. Original – Consiste no detalhamento de todas as despesas da Empresa, com a atribuição de responsáveis por pacotes e área, com o intuito de identificar oportunidades de redução com base na definição de metas, na aplicação de melhores práticas e na criação de um mecanismo de controle que garanta um processo de melhoria contínua.

2. Estratégico: Consiste em alinhar todas as necessidades de despesas da empresa às suas metas estratégicas e assim priorizar os gastos de acordo com este alinhamento. O produto desta priorização é um entendimento do que é mais importante para o alcance das metas estratégicas da organização e um corte de custos que não comprometa o desenvolvimento dos planos de longo-prazo.

Ao definir responsabilidade para diversas pessoas da organização, o gerenciamento matricial possibilita maior integração e comprometimento da equipe em busca dos objetivos individuais e coletivos da organização.

O controle matricial se apóia em três conceitos: variável de análise, pacotes e entidade.

- Variável de análise: é uma conta contábil, ou mesmo um grupo de contas contábeis, homogêneas em relação aos lançamentos que as originam. Por exemplo, as diversas contas contábeis que recebem os lançamentos dos encargos sobre a folha de pagamento podem ser agrupadas em uma variável de análise denominada encargos de folha.
- Pacotes: são agrupamentos de variáveis de análise relacionadas ao mesmo tema. Por exemplo, despesas com pessoal.
- Entidade: é o maior nível em que serão realizados os levantamentos de dados. Pode ser uma unidade organizacional da empresa ou um centro de custo. É importante ressaltar que para cada entidade é definido um dono e um gestor.

Segundo Carlos Alexandre Sá:

“O gerenciamento matricial de despesas, além de funcionar como um importantíssimo instrumento auxiliar no processo de alocação de recursos na fase de elaboração do orçamento, procura se antecipar ao erro na fase do controle orçamentário.”

Este método de elaboração e, principalmente, de controle orçamentário está baseado em três princípios. São eles:

- 1- O controle cruzado. Por este princípio as principais despesas são orçadas e controladas, por duas pessoas: o gerente do centro de custos da entidade e o gerente do pacote de gastos;

2- O desdobramento dos gastos. Por este princípio, para a definição das metas, todos os gastos devem ser decompostos ao longo da hierarquia orçamentária até os centros de custos;

3- O acompanhamento sistemático. Por este princípio, os gastos são sistematicamente acompanhados e comparados com as metas, de forma que qualquer desvio observado seja objeto de uma ação corretiva.

O controle matricial de despesas proporciona ao gerente do pacote tornar-se especialista em determinado tipo de gasto, pois ele deverá conhecer a natureza de cada classe de gasto sob sua responsabilidade. Ao gerente do pacote caberá:

- ✓ Definir os parâmetros e os índices de desempenho dos gastos sob sua responsabilidade;
- ✓ Negociar estes índices com os gerentes dos centros de custos e preparar junto com eles planos de ação objetivando alcançar estes índices;
- ✓ Atuar como facilitador durante a elaboração dos orçamentos dos centros de custos;
- ✓ Fazer o *benchmarking* interno entre os diversos centros de custos e divulgar entre eles as melhores práticas observadas;
- ✓ Identificar eventuais desvios e preparar, juntamente com o gerente do centro de custos, um relatório de anomalia com propostas de ações corretivas.

O acompanhamento periódico dos gastos e a auditoria das causas dos desvios possibilitam a antecipação dos possíveis desvios no plano orçamentário. Conforme proposto por Carlos Alexandre Sá, em seu artigo “O gerenciamento matricial de despesas”, este acompanhamento pode ser feito por meio da matriz de acompanhamento, dos gráficos de gestão a vista e do relatório de anomalias.

A matriz de acompanhamento é um relatório mensal que contem as metas estabelecidas, o efetivamente realizado e os desvios ocorridos. Para facilitar o acompanhamento visual da situação de cada rubrica em relação à meta proposta, é utilizado um código de cores, denominado farol, cujos critérios são previamente

estabelecidos, conforme demonstrado na figura abaixo para a qual foi definido o seguinte critério:

- Despesas situadas entre 0% e 80% da meta: farol verde.
- Despesas situadas entre 81% e 100% da meta: farol amarelo.
- Despesas situadas acima de 100% da meta: farol vermelho.

Tabela 1: Modelo de matriz de acompanhamento no GMD

Período: Jan/2007 mar/2007	Meta	Realizado		Desvio
		R\$	%	
Pacote: Serviços de apoio				
Aluguel e condomínio	310.000	295.000	95%	15.000
Aluguel de equipamento	150.000	120.000	80%	30.000
Energia elétrica	350.000	345.000	99%	5.000
Água, esgoto e telefone	20.000	19.000	95%	1.000
Seguros	90.000	82.500	92%	7.500
Clubes e associações	5.000	4.300	86%	700
Material de escritório	50.000	45.000	90%	5.000
Manutenção de equipamentos	60.000	45.000	75%	15.000
Cópias e reproduções	15.000	17.000	113%	(2.000)
TOTAL	1.050.000	972.800	93%	77.200

Adaptado do artigo "Gerenciamento matricial de despesas" de Carlos Alexandre Sá.

Através da matriz de acompanhamento podemos observar que apesar do realizado ter ficado abaixo do orçado, houve um desvio para maior no item "Cópias e reproduções". Isto possibilita ao gestor do pacote promover melhorias na previsão deste item especificamente. Isto não ocorreria se o acompanhamento fosse feito simplesmente pela comparação entre o orçado e o realizado pelo pacote "Serviços de apoio".

O principal objetivo da ferramenta de gráficos de gestão a vista é proporcionar fácil visualização aos envolvidos, posicionando e motivando-os na realização das metas estabelecidas pela empresa.



### 3.7 ÍNDICES FINANCEIROS E ECONÔMICOS

Os índices são uma relação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras que visa fornecer uma visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa. Essa técnica é muito empregada para avaliação do desempenho das organizações

Entretanto, para conhecimento mais profundo da empresa, além do conjunto de índices, podem se utilizar outras técnicas de análise.

Os índices podem ser basicamente divididos em duas categorias:

- Os que evidenciam a situação financeira, que tratam da estrutura de capitais e os que apresentam a liquidez das empresas;
- Os que evidenciam a situação econômica que mostram a rentabilidade dos capitais investidos.

Os índices também podem ser utilizados como bases de indicadores para medir o desempenho econômico e financeiro da empresa.

#### 3.7.1 Índices Financeiros

Os índices financeiros avaliam a estrutura de capitais e os índices de liquidez.

##### a) Estrutura de Capitais

Nesse grupo estão inseridos os seguintes índices.

**Participação de Capitais de Terceiros:** demonstra quanto a empresa utilizou de capitais externos para cada R\$100,00 de capital próprio investido.

Fórmula de apuração:  $(\text{Capitais de terceiros} \div \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$

**Composição do Endividamento:** Informa o percentual das obrigações de curto prazo, comparados com as obrigações totais.

Fórmula de apuração:  $(\text{Passivo Circulante} \div \text{Capitais de terceiros}) \times 100$

**Imobilização do Patrimônio Líquido:** permite apurar o quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$100,0 de patrimônio Líquido

Fórmula de apuração:  $(\text{Ativo Permanente} \div \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$

**Imobilização de Recursos não correntes:** permite visualizar o percentual de Recursos Não Correntes que a empresa aplicou no Ativo Permanente.

Fórmula:  $((\text{Ativo Permanente} \div (\text{PL} + \text{Exigível a Longo Prazo})) \times 100$

## b) Liquidez

Nesse grupo estão inseridos os seguintes índices:

**Liquidez Geral:** indica quanto a empresa dispõe no seu Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$1,00 de dívida total.

Fórmula:  $(\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a LP}) \div (\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a LP})$

**Liquidez Corrente:** Indica de quanto a empresa dispõe no Ativo Circulante para cada R\$1,00 de dívida no Passivo Circulante.

Fórmula:  $\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$

**Liquidez Seca:** Indica o quanto a empresa dispõe no Ativo Líquido para cada R\$1,00 de dívida a curto prazo.

Fórmula: (Disponível+Aplicações + Clientes) ÷ Passivo Circulante

### 3.7.2 Índices Econômicos

Os índices financeiros evidenciam qual a rentabilidade dos capitais investidos e indicam o quanto renderam. São representados pelos índices de Rentabilidade: Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido.

Segue abaixo, uma breve descrição de cada indicador citado:

**a) Giro do Ativo:** representa quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimentos totais. Sua apuração é obtida através da fórmula:

$$GA = \text{Vendas Líquidas} \div \text{Ativo Total}$$

**b) Margem Líquida:** representa quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendidos. A fórmula para este índice é:

$$ML = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Vendas Líquidas}) \times 100$$

**c) Rentabilidade do Ativo:** representa quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de investimentos totais. Sua apuração é obtida através da fórmula:

$$RA = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Ativo Total}) \times 100$$

**d) Rentabilidade do Patrimônio Líquido:** representa quanto uma empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de Capital Próprio investido. A fórmula utilizada é:

$$RPL = (\text{Lucro Líquido} \div \text{Patrimônio Líquido}) \times 100$$



A apuração dos indicadores financeiros e econômicos pode ser utilizada por organizações de qualquer porte, a partir das Demonstrações Contábeis que são obrigatórias, por lei.

A análise dos índices, extraídos das Demonstrações Financeiras, fornece informações de grande valor para a tomada de decisões e se aplicadas às demonstrações de resultado e o balanço projetados no orçamento conduzirão a uma tomada de decisão antes do fato ocorrido.

### 3.8 INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicadores tem por objetivo mostrarem tendências e a vitalidade de uma organização.

A definição de indicadores é uma tarefa crucial para uma organização, pois através deles é possível identificar tendências de como está o desempenho da mesma. Ao definir indicadores os gestores direcionam metas, rumos e estratégias para avançar no rumo pretendido.

Os indicadores devem mostrar não só o passado da empresa, mas também suas perspectivas de futuro, e por isso existem indicadores de resultados e desempenho.

As métricas de resultados, ou *lagging*, representam o que foi obtido pela empresa em função de ações passadas, como por exemplo: vendas, quantidade de clientes, posição no mercado, saída de funcionários.

As medidas de desempenho, ou *leading*, representam fatores que gerarão resultados melhores ou piores no futuro. Como exemplo, temos: satisfação do cliente, índices de inovação.

Portanto, para uma visão completa da organização, faz-se necessário definir indicadores de resultados e de desempenho que se complementem.

No gráfico abaixo, podemos observar a evolução das vendas e da satisfação do cliente de uma empresa. Ambos indicadores são inicialmente crescentes. No entanto, em certo momento a satisfação do cliente começa a cair. No primeiro

instante, isto não afeta as vendas, mas em pouco tempo os clientes deixam de comprar e ambos indicadores começam a cair.

Gráfico 2: Relação entre vendas e satisfação do cliente



Fonte: <http://www.ogerente.com>

Esta relação entre vendas e satisfação do cliente nos mostra que, se o gestor estiver acompanhando somente um indicador de resultado, neste caso, as vendas talvez não perceba que há algo errado na empresa com relação a percepção do cliente, antes que seja tarde demais.

Entretanto, Person (2010, p.68) destaca que há de se ter o cuidado com a criação de métricas em excesso, pois isso dificulta a visualização de uma imagem clara dos direcionadores e das interações do Modelo de Estratégia.

### 3.9 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO

Apesar das vantagens que o sistema de planejamento e controle orçamentários pode proporcionar à organização ele não pode ser considerado a resposta para todos os problemas, pois sua aplicação requer atitudes apropriadas e conhecimento da técnica envolvida na sua utilização.

Entre os obstáculos encontrados, está o fato de que os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeito a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo e a incerteza inerente ao ramo da

empresa. Portanto, não pode ser usado com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos.

Conforme Welsch ( 1996, p. 63):

“A força ou fraqueza de um programa de planejamento de resultados depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são feitas”.

Para Zdanowicz ( 2003, p. 178):

“Todo o processo de planejamento financeiro será incompleto e inadequado se não for acompanhado por indicadores de performance fixados pelo próprio controle orçamentário. A prática do controle orçamentário será fundamental para a correta avaliação e organização do orçamento”.

Ainda em Zdanowicz ( 2003, p. 178):

“... as principais limitações ao uso do orçamento que poderão dificultar sua utilização, como instrumento gerencial de planejamento e controle financeiros na empresa, são:

- a) má definição da visão;
- b) desconhecimento do negócio;
- c) ausência de missão;
- d) falta de alinhamento nos níveis de planejamento e controle estratégico, tático e operacional;
- e) dificuldade em definir os objetivos e as metas a serem realizáveis pela empresa;
- f) falta de apoio da direção da empresa ao comitê orçamentário, na implantação e implementação do orçamento;
- g) estrutura organizacional incompatível aos objetivos e metas propostas para o período orçamentário;
- h) informações contábeis desatualizadas e equivocadas para fins de planejamento e controle orçamentário;
- i) não observância à disciplina, aos itens de ingressos e desembolsos futuros;
- j) insegurança ao elaborar o orçamento de vendas”.

Segundo Padoveze (2009, p. 12):

“O sistema deve permitir ajustes, mas apenas quando estes decorrerem de variações significativas das premissas orçamentárias iniciais. Se o sistema permitir ajustes continuamente, o sentido da análise das variações do controle orçamentário será perdido”.

Outro fator limitador ao uso do orçamento é a aplicação de uma técnica orçamentária que não seja aderente a filosofia da organização. A adoção de um sistema flexível entre empresas administradas com excesso de autoritarismo, por exemplo, poderá ser transformado em um exercício desgastante e dispendioso.

Para Padoveze (2009, p. 12):

“A cultura orçamentária é uma subcultura da cultura geral da empresa. Ela tem como base o modelo do processo orçamentário adotado pela empresa e vai ganhando contornos e características próprias pela ação dos gestores responsáveis por esse processo à medida que o tempo vai passando. Assim, é fundamental que a empresa tenha consciência de que a cultura orçamentária deve ser saudável, impedindo que esta forme de maneira distorcida – um dos aspectos que tem suscitado muitas críticas à validade do orçamento”.

Os pensamentos acima convergem e se complementam, uma vez que todos reforçam a ideia de que cada organização deve desenvolver sua cultura orçamentária própria. Para isso é necessário cumprir todas as etapas, desde o planejamento estratégico até o controle orçamentário.

Somente a prática indicará qual o conceito e qual a técnica orçamentária será mais adequada para cada organização, pois o pensamento estratégico dos gestores, aliados à estrutura da organização darão a medida correta entre o custo/benefício do tempo investido no desenvolvimento e no controle orçamentário.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

A empresa Alpha Engenharia Sociedade Simples, fundada em 1989 por dois engenheiros civis, atua na região de Porto Alegre. Sua atuação no mercado foi consolidada através de restaurações de prédios históricos, construção de casas e edifícios residenciais, industriais, comerciais e hospitalares, incluindo obras que são referência em modernidade de construção na região de Porto Alegre, RS.

O reconhecimento do trabalho desenvolvido entre os clientes possibilitou que a empresa crescesse muito nos últimos anos, conquistando confiança e uma posição diferenciada no mercado em que atua.

Inicialmente, a empresa atuava como fornecedora de mão-de-obra civil no canteiro, prestando serviços por empreitada. A partir do ano de 1994 passou a atuar como gerenciadora de contratos e de obras e, em 2008, passou a gerenciar de projetos voltados para a área industrial.

Com estrutura de pessoal bastante enxuta, a Alpha conta hoje com dez funcionários, divididos nos setores: Diretoria, Administrativo, Financeiro, Execução e Assistência Técnica Administrativa, conforme organograma mostrado na figura 5. Os serviços jurídicos e contábeis, de informática e telefonia e de recursos humanos são terceirizados e se processam fora da empresa.

Abaixo destacamos a declaração de Visão, Missão e Valores da organização:

- Visão: Gestão de empreendimento na área de Construção Civil.
- Missão: Gerir empreendimentos, assegurando soluções e satisfação de nossos clientes, usando inovações tecnológica.
- Valores: Garantir o cumprimento de nossos compromissos com prazo, custo e transparência, na relação com clientes, fornecedores e colaboradores, na busca contínua de melhoria de nossos processos.

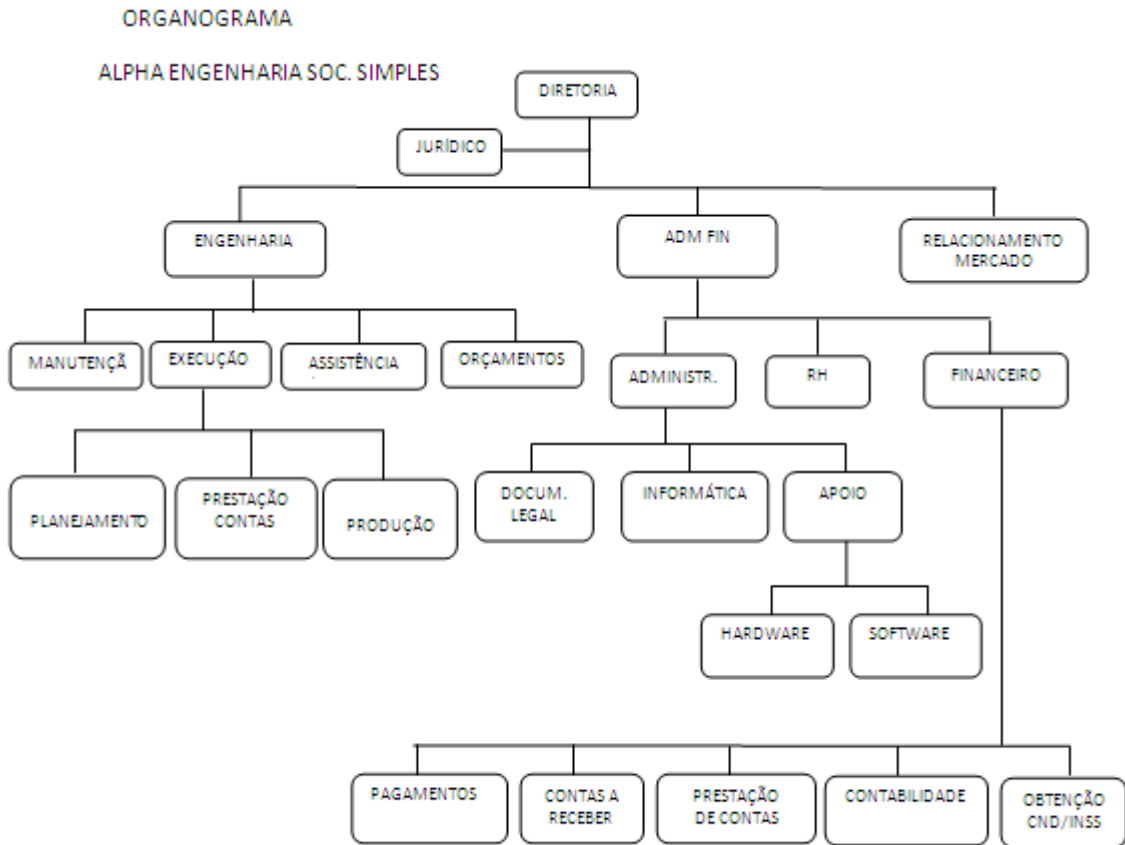


FIGURA 5: Organograma da empresa Alpha Engenharia

O organograma acima exhibe a configuração da organização, embora atualmente haja o acúmulo de algumas funções por um mesmo colaborador.

#### 4.1 METODOLOGIA

Devido a sua natureza este trabalho se destina a proposição de planos, pois seu propósito é apresentar uma proposta para solucionar um problema organizacional da empresa Alpha Engenharia Sociedade Simples Ltda.

Os dados para montagem do orçamento 2011 foram coletados a partir da planilha de fluxo de caixa fornecida pela empresa, executada pelo setor financeiro com base em informações fornecidas pelo sistema de informações utilizado pela empresa- SIENGE.

O SIENGE compreende os módulos de orçamento, utilizado para orçamento de obras e acompanhamento do executado; financeiro, composto por contas a pagar, contas a receber conciliação bancária e disponibilidade financeira. Este *software* também oferece omódulo orçamento empresarial que simplifica a montagem e o controle orçamentário, mas a empresa ainda necessita ajustar o plano de contas ao das contas contábeis e isso está previsto para o decorrer do ano de 2011.

O movimento financeiro é integrado à contabilidade e as informações são atualizadas, mensalmente, via web.

Os valores para o orçamento de 2011 foram projetados levando-se em conta os compromissos já assumidos, acrescidos dos investimentos previstos para o período e pela retirada de lucros definida pelos administradores.

As receitas estão compostas pelos contratos atuais mais os que entrarão em vigor a partir de março de 2011.

O Balanço de 31/12/2010 foi encerrado com base nos dados do balancete de 31/08/2010 e as demonstrações estão nos anexos.

O primeiro passo foi gerar um orçamento, denominado orçamento inicial, onde foram alocadas todas as receitas e despesas previstas e projetadas para o período, abertas por contas individuais. Seguindo-se a isso foi gerada uma segunda planilha, denominada de Orçamento Final, onde as contas foram agrupadas, a fim de facilitar o controle, e incluídos os empréstimos necessários para cobrir as necessidades de caixa, nos meses de jan e março.

Optou pela utilização de empréstimo da linha de crédito Giro Rápido, já aprovada para a empresa, pois os juros eram mais vantajosos que o uso do limite do cheque especial.

As receitas seguem o padrão onde 60% de realizam dentro do mês de faturamento, sendo os 40% restantes realizados no mês subsequente.

As despesas com salários se encerram no mês de competência e os encargos no mês subsequente, conforme a legislação prevista.

A conta de fornecedores inclui os serviços de terceiros, gerados a partir de contratos de prestação de serviços e locações de equipamentos com periodicidade mensal e que se realizam no mês posterior ao dos serviços prestados.

Para o acompanhamento do orçamento se adotará o confronto mensal dos itens do orçamento com as despesas e receitas efetivamente realizadas. As informações serão geradas a partir de relatórios do sistema utilizado pela empresa – Sienge.

Como meios de avaliação, foram definidos indicadores de receita e despesas:

- Indicadores de Receita:

Receitas à vista: 60%, admitindo-se o limite mínimo de 50%.

Receitas a prazo: 40%, admitindo-se o limite máximo de 50%.

- Indicadores de Despesas:

Despesas com telefone móvel: admite-se 5% de variação, acima do previsto.

Despesas com material de escritório: admite-se 5% de variação, acima do previsto.

Despesas com serviços de terceiros: admite-se 10% de variação, acima do previsto.

Nossa proposta é de que o controle do orçamento de caixa e dos indicadores seja feita a partir de planilhas do Excel até a implantação do orçamento empresarial oferecido pelo sistema de informações gerenciais utilizado pela empresa. Após somente os indicadores continuarão a serem atualizados em planilhas.

Devido à estrutura enxuta da empresa, definiu-se que o acompanhamento do orçamento será efetuado pelo setor financeiro e a atualização dos índices, pela assistência de diretoria, ligada ao Diretor Financeiro. A atualização dos indicadores será feita até o dia cinco de cada mês e deve ser divulgada a todos os colaboradores.



## 5 CONCLUSÕES

A proposta inicial deste estudo foi avaliar a viabilidade da adoção do orçamento empresarial em pequenas empresas, sendo objeto de estudo a Alpha Engenharia Sociedade Simples, uma prestadora de serviços com sede na cidade de Porto Alegre.

A empresa possui uma estrutura administrativa enxuta, distribuída entre os setores administrativos, financeiro e técnico, o que inviabiliza a criação de um setor específico de orçamento e controladoria, pois isso elevaria seus custos operacionais.

A empresa apresenta processos organizacionais bem consolidados, suficientes para impulsionar o uso do planejamento orçamentário. Entretanto, sua estrutura organizacional poderia ser um empecilho para desenvolver uma cultura orçamentária.

Por isso, objetivando viabilizar a implantação do orçamento de forma prática sugerimos o acompanhamento mensal, a partir dos dados extraídos do sistema de controle já utilizado pela empresa, o qual supre plenamente as necessidades de informações financeiras necessárias para o controle e acompanhamento do orçamento.

Buscamos definir uma quantidade reduzida de indicadores de receitas e despesas, visando facilitar o controle e estimular com que empresa possa criar, no decorrer do processo, outros indicadores que agreguem valor para a organização e talvez, a partir desse processo, possa integrá-los à perspectiva financeira em um *balanced scorecard*. A inclusão da análise dos índices financeiros e econômicos pode ser acrescentada em um segundo momento, como forma de aprimorar e complementar o processo.

A adoção de indicadores direciona e dá sentido às metas propostas e facilita o acompanhamento dos resultados, bem como define objetivos concretos a serem conquistados por toda a equipe.

A partir da definição dos indicadores a organização pode estabelecer premiações para cada meta alcançada e, desta forma, engajar todo o grupo,

iniciando assim, seu aprendizado no uso desta ferramenta tão importante para direcionar o crescimento de uma organização.

As etapas para a preparação do orçamento, descritas na revisão bibliográfica, mostraram-se aplicáveis também às pequenas organizações, demonstrando que é possível, mediante adaptações, a implantação desta ferramenta em pequenas empresas.

Fica claro também que ao adotar o planejamento orçamentário as organizações de pequeno porte se beneficiam, pois diminuem os riscos de gastos desordenados, possibilitando a readequação das despesas caso as receitas previstas não ocorram ou venha a ocorrer algum fator econômico relevante, como na crise de 2008.

Outro ponto importante, ressaltado na revisão bibliográfica, é que ao adotar o orçamento e definir metas, os gestores direcionam o grupo e propiciam autonomia para a tomada de decisões na execução das tarefas rotineiras, ficando liberados para trabalharem no planejamento e na gestão estratégica, indispensáveis para a manutenção e crescimento da empresa.

Como já mencionado, a empresa Alpha possui um sistema de controle de receitas e despesas consolidado, fato que facilita o acompanhamento do orçamento internamente, independente da integração com o plano contábil.

Sem dúvida, a empresa estudada reflete a estrutura de outras organizações de mesmo porte e a forma adotada para a implantação desta proposta orçamentária pode ser reproduzida sem maiores dificuldades, bastando para isso o desejo, o esforço e envolvimento dos proprietários, pois sem isso, torna-se muito mais complexo incorporar novos processos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte. Editora UFMG, 2009.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

FORTES, Waldir Gutierrez. Pequenas e médias empresas: Estrutura e funcionamento. 1999. Disponível em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/administracao/0006.htm>. Acesso em 15/10/2010.

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo: Atlas, 2008.

INDG. Manual de Treinamento. **Gerenciamento Matricial de Despesas.** Disponível em [http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/projeto/0003/orcamento\\_matricial.pdf](http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/arquivos/secretarias/gestaopublica/projeto/0003/orcamento_matricial.pdf). Acesso em 22/09/2010.

KALLAS, David. **Gestão da Estratégia com o BSC – funciona também para pequenas empresas?** Artigo publicado em 2008. Disponível em <http://www.qualidade.com.br/colunas/coluna.php?idCol=34#top>. Acesso em 15/10/2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUNKES, Rogério João. **Manual do orçamento.** São Paulo: Atlas, 2008.

MAÇADA, Antônio Carlos. **Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional:** um estudo realizado com micro e pequenas empresas. R. Adm., São Paulo, v.45, n.1, p.05-17, jan./fev./mar. 2010

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NIVEN, Paul R. **Balanced Scorecard passo-a-passo:** elevando o desempenho e mantendo resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Orçamento empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **CULTURA ORGANIZACIONAL: ANÁLISES E IMPACTOS DOS INSTRUMENTOS NO PROCESSO DE GESTÃO**. Edição 44, Vol.11, Nº 2, Mar/Abr,2005.

PEREIRA, Antônio José Patrocínio. **Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro: Estudo de Casos**. ABCustos Associação Brasileira de Custos - Vol. 2, nº 2 - Mai/Ago 2007.

PERSON, Ron. **Balanced Scorecard & Painéis Operacionais com Microsoft® Excel**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2010.

PFLAEGIN, Niels. **Beyond Budgeting** – um modelo de gestão de alto desempenho para o século 21. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Eventos&CodArquivo=31>. Acesso em 24/09/2010.

SÁ, Carlos Alexandre. **O gerenciamento matricial de despesas**. Artigo disponível em <http://carlosalexandresa.com.br/artigos/O-Gerenciamento-Matricial-de-Despesas.pdf>. Acesso em 01/11/2010.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento base zero**. Artigo disponível em <http://carlosalexandresa.com.br/artigos/Orcamento-Base-Zero.pdf>. Acesso em 30/10/2010.

SÁ, Carlos Alexandre. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2005

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2009. São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento**: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1986.

## GLOSSÁRIO

*Beyond Budgeting*: Além do orçamento

*Benchmark (ou Benckmarking)* :é um processo de aprendizado que leva em consideração as melhores práticas do mercado.

*Bottom-up*: de baixo para cima.

*Budget*: Orçamento

*(BI) Business intelligence*: processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios.

*Controller*: aquele que faz o controle. Responsável pelo setor de controladoria.

*Data warehousing*: sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada.

*Empowerment*: Delegação de autoridade. É uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

*Lag*: atraso, defasagem.

*Lead*: líder.

*Forecast*: Ajustado

*Rolling*: Contínuo

*Top-down*: de cima para baixo

ALPHA ENGENHARIA

<b>Fluxo de Caixa de Setembro a Dezembro de 2010.</b>					
Nota: Orçamento inicial fornecido pela empresa					
	setembro	outubro	novembro	dezembro	Total
<b>RECEITAS</b>					
Gerenciamento de Obras					0,00
Gerenciamento de contrato	46.800,00	46.800,00	46.800,00	46.800,00	187.200,00
Gerenciamento de Projeto				29.700,00	29.700,00
Consultoria	2.790,00	2.790,00	2.790,00	2.790,00	11.160,00
<b>Total das Receitas</b>	<b>49.590,00</b>	<b>49.590,00</b>	<b>49.590,00</b>	<b>79.290,00</b>	<b>228.060,00</b>
<b>Retenções dos Impostos nas notas</b>					0,00
<b>Receita Líquida</b>	<b>49.590,00</b>	<b>49.590,00</b>	<b>49.590,00</b>	<b>79.290,00</b>	<b>228.060,00</b>
<b>DESPESAS</b>					
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>17.968,85</b>	<b>17.968,85</b>	<b>21.381,35</b>	<b>23.636,45</b>	<b>80.955,50</b>
Pré-Labore	1.780,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00	7.120,00
Distribuição de Lucros					0,00
Folha de Pagamento	6.825,00	6.825,00	6.825,00	6.825,00	27.300,00
Estagiários + taxa	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.000,00	4.360,00
INSS s PL	620,00	620,00	620,00	620,00	2.480,00
INSS s /folha	1.829,10	1.829,10	1.829,10	1.829,10	7.316,40
FGTS s/folha	546,00	546,00	546,00	546,00	2.184,00
Férias	568,75	568,75	568,75	568,75	2.275,00
13º Salário	-	-	3.412,50	3.412,50	6.825,00
INSS s/ 13º salário	-	-	-	1.829,10	1.829,10
FGTS S/ 13º salário	-	-	-	546,00	546,00
Provisão de Indenizações	-	-	-	-	0,00
Contribuição Sindical	-	-	-	-	0,00
Contribuição Patronal	-	-	-	-	0,00
Seguro de Vida em Grupo	700,00	700,00	700,00	700,00	2.800,00
Vale Refeição	2.380,00	2.380,00	2.380,00	2.380,00	9.520,00
Vale Transporte	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	6.400,00
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>10.560,00</b>	<b>10.560,00</b>	<b>10.560,00</b>	<b>10.560,00</b>	<b>42.240,00</b>
Aluguel da sede	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	14.000,00
Condomínio	850,00	850,00	850,00	850,00	3.400,00
Luz	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	5.200,00
Telefone fixo + Internet	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	5.600,00
Telefone celular	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	8.000,00
TV a cabo	220,00	220,00	220,00	220,00	880,00
Material de expediente	100,00	100,00	100,00	100,00	400,00
Material de Informática	150,00	150,00	150,00	150,00	600,00
Material de limpeza	50,00	50,00	50,00	50,00	200,00
Manutenções diversas	100,00	100,00	100,00	100,00	400,00
Material de copa e bebidas	300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00
Motoboy	250,00	250,00	250,00	250,00	1.000,00
Cópias	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Correios	10,00	10,00	10,00	10,00	40,00
Condução	100,00	100,00	100,00	100,00	400,00
Cartórios	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00
Eventos para reuniões	200,00	200,00	200,00	200,00	800,00
<b>Serviços de Terceiros</b>	<b>8.615,00</b>	<b>8.615,00</b>	<b>8.615,00</b>	<b>9.300,00</b>	<b>35.145,00</b>
Consultoria Contabil	685,00	685,00	685,00	1.370,00	3.425,00
Assistência Jurídica	450,00	450,00	450,00	450,00	1.800,00
Assistência Trabalhista	350,00	350,00	350,00	350,00	1.400,00
Consultoria Empresarial	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	12.000,00
Assistência de Informática	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	4.000,00
Assistência de Informática (horas extras)					0,00
Consultoria de Sistemas	400,00	400,00	400,00	400,00	1.600,00
Assistência Arquivos físicos	350,00	350,00	350,00	350,00	1.400,00
Marketing	800,00	800,00	800,00	800,00	3.200,00
Limpeza	300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00
Assessoria em RH	980,00	980,00	980,00	980,00	3.920,00
Gerenciamento de arquivos Web	300,00	300,00	300,00	300,00	1.200,00
<b>Manutenções e Locações</b>	<b>1.555,00</b>	<b>1.555,00</b>	<b>1.555,00</b>	<b>1.555,00</b>	<b>6.220,00</b>
Locação de máquinas e equipamentos	585,00	585,00	585,00	585,00	2.340,00
Manutenção do Sistema	620,00	620,00	620,00	620,00	2.480,00
Controlar	-	-	-	-	0,00
Manutenção da Central Telefônica	350,00	350,00	350,00	350,00	1.400,00
<b>Despesas Bancárias e Empréstimos</b>	<b>6.831,02</b>	<b>6.693,02</b>	<b>6.565,02</b>	<b>6.437,02</b>	<b>26.526,08</b>
Tarifas Bancárias	127,80	127,80	127,80	127,80	511,20
Empréstimos Bancários	2.083,00	2.083,00	2.083,00	2.083,00	8.332,00
Juros s/ Empréstimos	750,00	700,00	660,00	620,00	2.730,00
Giro Rápido	3.518,22	3.518,22	3.518,22	3.518,22	14.072,88
Juros s/ giro Rápido	352,00	264,00	176,00	88,00	880,00
<b>Investimentos</b>	<b>2.985,00</b>	<b>2.988,76</b>	<b>2.992,57</b>	<b>2.996,42</b>	<b>11.962,75</b>
<b>Aquisição de máquinas e equipamentos</b>	<b>1059,40</b>	<b>1063,16</b>	<b>1066,97</b>	<b>1070,82</b>	<b>4.260,35</b>
Facson	-	-	-	-	0,00
Hitachi	273,31	273,31	273,31	273,31	1.093,24
Leucontron	298,44	298,44	298,44	298,44	1.193,76
Projer BB	376,96	380,72	384,53	388,38	1.530,59
Pauta	110,69	110,69	110,69	110,69	442,76
<b>Aquisição de móveis e utensílios</b>	<b>1925,60</b>	<b>1925,60</b>	<b>1925,60</b>	<b>1925,60</b>	<b>7.702,40</b>
Purpers	1.261,65	1.261,65	1.261,65	1.261,65	5.046,60
Oli Lopes (cadeiras para obra Vonpar)					0,00
Aras	663,95	663,95	663,95	663,95	2.655,80
<b>Aquisição de software</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Aquisição de Hardware</b>					0,00
<b>Parcelamento de impostos</b>	<b>702,83</b>	<b>709,86</b>	<b>716,96</b>	<b>724,13</b>	<b>2.853,78</b>
Imposto de Renda	473,36	478,10	482,88	487,71	1.922,05
Contribuição Social	229,47	231,76	234,08	236,42	931,73
<b>Impostos a pagar</b>	<b>3.434,70</b>	<b>3.466,31</b>	<b>3.498,22</b>	<b>3.530,46</b>	<b>13.929,69</b>
Pis	18,14	18,14	18,14	18,14	72,56
Cofins	83,70	83,70	83,70	83,70	334,80
Contribuição social s/ lucro trimestral	1.165,47	1.177,12	1.188,89	1.200,78	4.732,26
IRPJ s/lucro trimestral	1.994,81	2.014,75	2.034,90	2.055,25	8.099,71
ISSQN	172,59	172,59	172,59	172,59	690,36
<b>Receitas - despesas = Saldo</b>	<b>-3.062,40</b>	<b>-2.966,80</b>	<b>-6.294,12</b>	<b>20.550,52</b>	<b>524,80</b>

Nota: Orçamento inicial fornecido pela empresa

## ALPHA ENGENHARIA

RECEITAS	230.995
Saldo caixa ago/10	2.935
Receitas set a dez/10	228.060
DESPESAS	(207.677)
Desp.c/Pessoal	(83.877)
Desp.Adm	(37.890)
Serv.3ºs	(30.511)
Desp.Bancárias	(511)
Empréstimos	(22.404)
Juros Bancários	(3.610)
Financiamentos	(11.963)
Parc.Imp	(2.854)
pagto impostos	(14.058)
SALDO CAIXA DEZ 20	23.318

## CORREÇÃO CONTAS 2011

TABELA 1: IMOBILIZADO								
		2009	Saldo AGO/10	Depreciação set a dez/10	Saldo dez/2010	Aquisições 2011	Depreciações s/saldo	Saldo 2011
	<b>* IMOBILIZADO</b>	235.719	304.256		304.256	12.469		316.724
4%	Benfeitorias em Prédios de 3ºs (4%)	148.612	204.594		204.594			204.594
10%	Máquinas, aparelhos e Equipamentos (10%)	3.645	4.644		4.644			4.644
20%	Computadores e periféricos (20%)	45.268	54.673		54.673	6.000		60.673
10%	Móveis e utensílios (10%)	24.432	25.031		25.031			25.031
20%	Software (20%)	13.761	15.314		15.314	6.469		21.782
	<b>(-) DEPRECIACÃO ACUMULADA</b>	25.463	(33.462)	(4.326,12)	(37.788)			(56.601)
	(-) Depreciação Acumulada Benfeitorias em Prédios de 3ºs							-
	(-) Depreciação Acumulada Computadores e periféricos		(22.390)	(2.699)	(25.089)	(1.200)	(8.295)	(34.584)
	(-) Depreciação Acumulada Software		(8.462)	(638)	(9.100)	(1.294)	(1.914)	(12.308)
	(-) Depreciação Acumulada Máqs., Aparelhos e Equipamentos		(424)	(155)	(579)	(579)	(424)	(1.583)
	(-) Depreciação Acumulada Móveis e utensílios		(2.186)	(834)	(3.020)	(3.020)	(2.086)	(8.126)

TABELA 4 : EMPRÉSTIMO E FINANCIAMENTOS	sld 2010	Débitos 2011	Créditos 2011	sld 2011
Empréstimo e Financiamentos	248.135	25.658	(115.715)	158.078

	2010	2011
<b>TABELA 3: FORNECEDORES</b>	15.205,00	21.765,00
Terceiros	9.300,00	11205
Despesas administrativas	4.350,00	10560
Locações	1.555,00	

TABELA 5 : CORREÇÃO ADIANTAMENTO A TERCEIROS	ago/10	31/12/2010 (5,78%)	Correção 2011(5,2%)
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>			
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			
ADIANTAMENTOS A TERCEIROS			
Ferreira Viana	42.613		44.829
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>			
<b>* CURTO PRAZO</b>			
Adiantamentos diversos	4.000	4.312	4.536

180

PROVISÕES 13º salário e Férias e encargos	2010	2011
13º Salário	3.835	
INSS s/ 13º salário	1.028	
FGTS s/ 13º salário	307	
Férias	6.835	8.400
INSS s/ Férias	1.832	2.184
FGTS s/ férias	547	672
<b>TOTAL</b>	9.214	11.256
2010 Férias: 6 funcionários		
2011 Férias: 6 funcionários		

Encargos	31/12/2010	31/12/2011
Folha	7499	8.400
PL	1780	1.780
INSS s/ folha (26,8%)	2.010	2.251
FGTS S/ folha (8%)	600	672
INSS S/PL (20%)	356	356
FGTS s/13º	671	672
<b>Total Encargos</b>	3.637	3.951





EMPRESA ALPHA ENGENHARIA SOCIEDADE SIMPLES

## Orçamento de Caixa 2011 - LEVANTAMENTO INICIAL

RECEITAS														
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total	
Marketing	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
Limpeza	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Assessoria em RH	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	11.760
Gerenciamento de arquivos Web												300		300
<b>Manutenções e Locações</b>	<b>4.555</b>	<b>4.555</b>	<b>1.555</b>	<b>1.555</b>	<b>1.555</b>	<b>1.555</b>	<b>1.605</b>	<b>1.605</b>	<b>1.605</b>	<b>1.605</b>	<b>1.605</b>	<b>1.605</b>	<b>1.605</b>	<b>24.960</b>
Locação de máquinas e equipamentos	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	585	7.020
Manutenção do Sistema	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	620	7.440
Controlar	3.000	3.000												6.000
Manutenção da Central Telefônica	350	350	350	350	350	350	400	400	400	400	400	400	400	4.500
<b>Despesas Bancárias e Empréstimos</b>	<b>7.278</b>	<b>7.834</b>	<b>7.067</b>	<b>6.939</b>	<b>6.831</b>	<b>6.693</b>	<b>6.565</b>	<b>6.565</b>	<b>6.565</b>	<b>6.565</b>	<b>6.565</b>	<b>6.437</b>		<b>81.904</b>
Tarifas Bancárias	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	1.534
Empréstimos Bancários	2.083	2.722	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	2.083	25.635
Empréstimos Bancários 2011														0
Juros s/ Empréstimos	890	850	810	770	750	700	660	660	660	660	660	620		8.690
Juros s/ Empréstimos 2011														0
Giro Rápido	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	3.518	42.219
Juros s/ giro Rápido	659	616	528	440	352	264	176	176	176	176	176	176	88	3.827
<b>Investimentos</b>	<b>3.844</b>	<b>3.380</b>	<b>3.383</b>	<b>3.166</b>	<b>3.169</b>	<b>3.174</b>	<b>3.179</b>	<b>3.073</b>	<b>3.078</b>	<b>3.083</b>	<b>3.088</b>	<b>3.070</b>		<b>38.687</b>
<b>Aquisição de máquinas e equipamentos</b>	<b>1.712</b>	<b>1.716</b>	<b>1.719</b>	<b>1.502</b>	<b>1.505</b>	<b>1.509</b>	<b>1.513</b>	<b>1.406</b>	<b>1.410</b>	<b>1.414</b>	<b>1.418</b>	<b>1.406</b>		<b>18.231</b>
Hitachi	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	3.280
Leucontron	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	3.581
Projer BB	362	366	370	373	377	381	385	388	392	396	400	388		4.578
BNDES	778	778	778	557	557	557	557	446	446	446	446	446	446	6.791
<b>Aquisição de móveis e utensílios</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>664</b>	<b>665</b>	<b>666</b>	<b>667</b>	<b>668</b>	<b>669</b>	<b>670</b>	<b>664</b>		<b>7.988</b>
Aras	664	664	664	664	664	664	666	667	668	669	670	664		7.988
<b>Aquisição de software</b>	<b>969</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>6.469</b>
<b>Aquisição de Hardware</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>		<b>6.000</b>
<b>Parcelamento de impostos</b>	<b>675</b>	<b>682</b>	<b>689</b>	<b>696</b>	<b>703</b>	<b>710</b>	<b>717</b>	<b>724</b>	<b>731</b>	<b>739</b>	<b>746</b>	<b>724</b>		<b>8.536</b>
Imposto de Renda	455	459	464	469	473	478	483	488	493	498	502	488		5.749
Contribuição Social	221	223	225	227	229	232	234	236	239	241	244	236		2.787
<b>Impostos a pagar</b>	<b>8.794</b>	<b>8.794</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>	<b>11.875</b>		<b>136.341</b>
Pis 0,65%	495	495	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	7.703
Cofins 3%	2.283	2.283	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	35.552
Contribuição social s/ lucro trimestral - parcelado	2.191	2.191	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	34.130
IRPJ s/lucro trimestral parcelado	3.652	3.652	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	56.884
ISS	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	2.071
<b>Total Despesas</b>	<b>67.240</b>	<b>66.697</b>	<b>62.299</b>	<b>61.960</b>	<b>61.863</b>	<b>62.276</b>	<b>62.209</b>	<b>62.111</b>	<b>62.123</b>	<b>62.135</b>	<b>66.348</b>	<b>73.140</b>		<b>770.399</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>	<b>30.000</b>		
<b>Receitas - despesas = Saldo</b>	<b>10.459</b>	<b>-10.148</b>	<b>844</b>	<b>12.174</b>	<b>23.601</b>	<b>34.615</b>	<b>45.696</b>	<b>56.875</b>	<b>68.042</b>	<b>79.197</b>	<b>86.140</b>	<b>86.290</b>		<b>446.290</b>

## ANEXO E - ORÇAMENTO DE CAIXA SIMPLIFICADO

75

ALPHA ENGENHARIA SOCIEDADE SIMPLES

## ORÇAMENTO DE CAIXA 2011 - FINAL

DISCRIMINAÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
<b>1 - Saldo Inicial</b>	<b>23.318</b>	<b>2.169</b>	<b>(18.939)</b>	<b>(1.741)</b>	<b>8.686</b>	<b>19.222</b>	<b>29.357</b>	<b>39.569</b>	<b>49.891</b>	<b>60.213</b>	<b>70.534</b>	<b>56.655</b>	
<b>2 - Receitas</b>													
- Serviços prestados	76.090	76.090	103.290	103.290	103.290	103.290	103.290	103.290	103.290	103.290	103.290	103.290	1.185.080
- Rec. à vista (60%)	45.654	45.654	61.974	61.974	61.974	61.974	61.974	61.974	61.974	61.974	61.974	61.974	711.048
- Rec. a prazo	30.436	30.436	30.436	41.316	41.316	41.316	41.316	41.316	41.316	41.316	41.316	41.316	463.152
- Empréstimos Bancários			18.000										18.000
<b>3 - Total de Receitas</b>	<b>76.090</b>	<b>76.090</b>	<b>110.410</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>103.290</b>	<b>1.192.200</b>
<b>4 - Despesas</b>													-
- Investimentos	1.469	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.469
- Salários e Encargos	22.918	22.278	18.554	18.554	18.554	19.093	19.093	19.093	19.093	19.093	23.293	29.268	248.886
- Empréstimos Bancários	5.601	6.740	6.101	6.101	6.101	6.101	6.101	6.101	6.101	6.101	6.101	6.101	73.354
- Amortizações Financ.	2.376	2.380	2.383	2.166	2.169	2.174	2.179	2.073	2.078	2.083	2.088	2.070	26.219
- Juros	1.549	1.466	1.752	1.613	1.493	1.344	1.204	1.193	1.181	1.170	1.158	1.019	16.142
- Despesas Bancárias	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	1.534
- Parcelamento Impostos	675	682	689	696	703	710	717	724	731	739	746	724	8.536
- Recolhimento ISS	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	173	2.071
- Recolhimento PIS	495	495	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	7.703
- Recolhimento COFINS	2.283	2.283	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099	35.552
- Recolhimento IRPJ	3.652	3.652	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	4.958	56.884
- Recolhimento CSLL	2.191	2.191	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	2.975	34.130
- Serviços de terceiros	13.170	13.170	10.170	10.170	10.170	10.170	10.220	10.220	10.220	10.220	10.220	11.205	129.325
- Desp. Administrativas	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	10.560	126.720
<b>5 - Subtotal de Despesas</b>	<b>67.240</b>	<b>67.197</b>	<b>63.213</b>	<b>62.863</b>	<b>62.754</b>	<b>63.156</b>	<b>63.077</b>	<b>62.968</b>	<b>62.968</b>	<b>62.969</b>	<b>67.170</b>	<b>73.951</b>	<b>779.524</b>
Distribuição de Lucros	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	50.000	50.000	400.000
<b>6 - Total de Despesas</b>	<b>97.240</b>	<b>97.197</b>	<b>93.213</b>	<b>92.863</b>	<b>92.754</b>	<b>93.156</b>	<b>93.077</b>	<b>92.968</b>	<b>92.968</b>	<b>92.969</b>	<b>117.170</b>	<b>123.951</b>	<b>1.179.524</b>
<b>7 - Saldo Acumulado</b>	<b>2.169</b>	<b>(18.939)</b>	<b>(1.741)</b>	<b>8.686</b>	<b>19.222</b>	<b>29.357</b>	<b>39.569</b>	<b>49.891</b>	<b>60.213</b>	<b>70.534</b>	<b>56.655</b>	<b>35.994</b>	12.676

Nota: Despesas Administrativas excluindo pessoal e depreciação.

ALPHA ENGENHARIA

DRE

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ORÇAMENTÁRIO

	31/08/2010	09 A 12/2010	31/12/2010	1º trim 2011	2º trim 2011	3º trim 2011	4º trim 2011	31/12/2011
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	<b>671.995</b>	<b>228.060</b>	<b>900.055</b>	<b>255.470</b>	<b>309.870</b>	<b>309.870</b>	<b>309.870</b>	<b>1.185.080</b>
• Vendas de Serviços	671.995	228.060	900.055	255.470	309.870	309.870	309.870	1.185.080
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>671.995</b>	<b>228.060</b>	<b>900.055</b>	<b>255.470</b>	<b>309.870</b>	<b>309.870</b>	<b>309.870</b>	<b>1.185.080</b>
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>25.909</b>	<b>19.797</b>	<b>45.706</b>	<b>9.844</b>	<b>11.829</b>	<b>11.829</b>	<b>11.829</b>	<b>90.858</b>
• ISS	1.381	690	2.071	519	519	519	519	2.071
• PIS	4.368	1.482	5.850	1.661	2.014	2.014	2.014	7.703
• COFINS	20.160	6.842	27.002	7.664	9.296	9.296	9.296	35.552
CSSL		4.044	4.044	4.044	7.358	8.924		20.325
IRPJ		6.739	6.739	7.358	8.924	8.924		25.206
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>646.087</b>	<b>208.263</b>	<b>854.350</b>	<b>245.626</b>	<b>298.041</b>	<b>298.041</b>	<b>298.041</b>	<b>1.094.223</b>
<b>CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>			-					-
<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>646.087</b>	<b>208.263</b>	<b>854.350</b>	<b>245.626</b>	<b>298.041</b>	<b>298.041</b>	<b>298.041</b>	<b>1.094.223</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>350.089</b>	<b>164.561</b>	<b>519.470</b>					<b>516.187</b>
• Despesas Administrativas	249.661	83.605	333.266	85.348	85.348	85.348	85.348	256.045
• Despesas Provisionadas	4.394		9.214	3.752	3.752	3.752	3.752	11.256
Despesas com Pessoal	96.035	80.956	176.991	82.962	82.962	82.962	82.962	248.886
<b>DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>	<b>28.406</b>	<b>4.121</b>	<b>32.527</b>	<b>5.892</b>	<b>5.892</b>	<b>5.892</b>	<b>5.892</b>	<b>17.676</b>
• Despesas	29.640	4.121	33.761	5.892	5.892	5.892	5.892	17.676
• (-) Receitas	(1.234)		(1.234)					
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CONT. SOCIAL</b>	<b>267.592</b>	<b>39.581</b>	<b>302.353</b>	<b>239.734</b>	<b>292.149</b>	<b>292.149</b>	<b>292.149</b>	<b>560.360</b>
PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	14.429	5.140	5.140	7.358	8.924	8.924	8.924	8.924
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>253.163</b>	<b>34.441</b>	<b>297.213</b>	<b>232.377</b>	<b>283.225</b>	<b>283.225</b>	<b>283.225</b>	<b>551.436</b>
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	28.504	8.567	8.567	12.263	14.874	14.874	14.874	14.874
<b>LUCRO OPERACIONAL DEPOIS DO IMPOSTO DE REND</b>	<b>224.658</b>	<b>25.874</b>	<b>288.646</b>	<b>220.114</b>	<b>268.351</b>	<b>268.351</b>	<b>268.351</b>	<b>536.562</b>
<b>PARTICIPAÇÕES ESTATUTÁRIAS</b>								
• Empregados								
• Administradores								
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>224.658</b>	<b>25.874</b>	<b>288.646</b>	<b>220.114</b>	<b>268.351</b>	<b>268.351</b>	<b>268.351</b>	<b>536.562</b>

## ALPHA ENGENHARIA

## DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO ORÇAMENTÁRIO

	31/12/2010	31/12/2011
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>	<b>900.055</b>	<b>1.185.080</b>
• Vendas de Serviços	900.055	1.185.080
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>900.055</b>	<b>1.185.080</b>
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>45.706</b>	<b>90.858</b>
• ISS	2.071	2.071
• PIS	5.850	7.703
• COFINS	27.002	35.552
CSSLL	4.044	20.325
IRPJ	6.739	25.206
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	<b>854.350</b>	<b>1.094.223</b>
<b>CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	-	-
<b>LUCRO OPERACIONAL BRUTO</b>	<b>854.350</b>	<b>1.094.223</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>519.470</b>	<b>516.187</b>
• Despesas Administrativas	333.266	256.045
• Despesas Provisionadas	9.214	11.256
Despesas com Pessoal	176.991	248.886
<b>DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS</b>	<b>32.527</b>	<b>17.676</b>
• Despesas	33.761	17.676
• (-) Receitas	(1.234)	
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DA CONT. SOCIAL</b>	<b>302.353</b>	<b>560.360</b>
PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	5.140	8.924
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA</b>	<b>297.213</b>	<b>551.436</b>
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA	8.567	14.874
<b>LUCRO OPERACIONAL DEPOIS DO IMPOSTO DE REND</b>	<b>288.646</b>	<b>536.562</b>
<b>PARTICIPAÇÕES ESTATUTÁRIAS</b>	-	
• Empregados	-	
• Administradores	-	
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>288.646</b>	<b>536.562</b>

## ALPHA ENGENHARIA

	31/08/10	31/12/2010	31/12/2011
<b>ATIVO</b>	<b>359.233</b>	<b>371.099</b>	<b>420.963</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>45.827</b>	<b>62.018</b>	<b>116.010</b>
<b>DISPONÍVEL</b>	<b>2.935</b>	<b>23.318</b>	<b>35.994</b>
Caixa e Bancos	2.935	23.318	35.994
<b>CREDITOS</b>	<b>42.892</b>	<b>38.700</b>	<b>80.016</b>
Clientes a Receber			41.316
Adiantamento a fornecedores	9.285	9.285	9.285
Adiantamento a Clientes	29.415	29.415	29.415
Adiantamento de lucros	-	-	-
Ferreira Viana	-	-	-
Roberto Vieira	-	-	-
Impostos a Recuperar	<u>4.192</u>	-	-
Cofins a recuperar		-	-
CSLL a recuperar	1.627		
IRRF s/ serviços a Recuperar	2.565		
Pis a recuperar		-	-
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>313.407</b>	<b>309.081</b>	<b>304.953</b>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>42.613</b>	<b>42.613</b>	<b>44.829</b>
<b>ADIANTAMENTOS SOCIOS</b>	<u>42.613</u>	<u>42.613</u>	<u>44.829</u>
Ferreira Viana	42.613	42.613	44.829
<b>PERMANENTE</b>	<b>270.793</b>	<b>266.467</b>	<b>260.124</b>
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>304.256</b>	<b>304.256</b>	<b>316.724</b>
Benfeitorias	<u>204.594</u>	<u>204.594</u>	204.594
Máquinas,aparelhos e Equipamentos	4.644	4.644	4.644
Computadores e periféricos	54.673	54.673	60.673
Móveis e utensílios	25.031	25.031	25.031
Software	15.314	15.314	21.782
(-) DEPRECIACÃO ACUMULADA	<b>(33.462)</b>	<b>(37.788)</b>	<b>(56.601)</b>
(-) Depreciação Acumulada Computadores e periféricos	(22.390)	(25.089)	(34.584)
(-) Depreciação Acumulada Software	(8.462)	(9.100)	(12.308)
(-) Depreciação Acumulada Máqs.,Aparelhos e Equip.	(424)	(579)	(1.583)
(-) Depreciação Acumulada Móveis e utensílios	(2.186)	(3.020)	(8.126)
		0	0
<b>PASSIVO</b>	<b>359.233</b>	<b>371.099</b>	<b>420.963</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>343.492</b>	<b>305.490</b>	<b>227.327</b>
Fornecedores	15.849	15.205	21.765
Encargos Sociais	3.734	3.637	3.951
Impostos a Recolher	6.238	3.067	3.943
Provisão p/ Imp. De Renda e Contrib.Social	7.252	13.706	23.798
Provisão Férias	12.093	9.214	11.256
Adiantamentos diversos	4.000	4.312	4.536
Empréstimo e Financiamentos	294.326	256.349	158.078
<b>NÃO CIRCULANTE</b>	<b>15.741</b>	<b>65.610</b>	<b>193.635</b>
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>14.282</b>	<b>11.428</b>	<b>2.892</b>
Parcelamento impostos	14.282	11.428	2.892
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.459</b>	<b>54.181</b>	<b>190.744</b>
Capital Social	<u>1.200</u>	<u>1.200</u>	<u>1.200</u>
Capital Realizado	1.200	1.200	1.200
Lucros ou Prejuizos Acumulados	<u>261.798</u>	<u>314.520</u>	<u>589.544</u>
Lucros Acumulados	261.798	314.520	589.544
Distribuição de Resultados	<u>(261.539)</u>	<u>(261.539)</u>	<u>(400.000)</u>
Ferreira Viana	(147.474)	(156.923)	(240.000)
Roberto Vieira	(114.065)	(104.616)	(160.000)

EMPRESA ALPHA ENGENHARIA SOCIEDADE SIMPLES

## Orçado x Realizado Orçamento de Caixa 2011

	Orçado	Realizado	Variação %		Orçado	Realizado	Variação % mês	Variação Acumulada
<b>RECEITAS</b>	jan			fev				
<b>Saldo Inicial</b>	<b>2.935</b>			<b>(18.215)</b>				
Gerenciamento de Obras	8.500			8.500				
Gerenciamento de contrato	46.800			46.800				
Gerenciamento de Projeto	18.000			18.000				
Consultoria	2.790			2.790				
<b>Total das Receitas</b>	<b>76.090</b>			<b>76.090</b>				
<b>Empréstimos</b>				-				
<b>Receita Líquida</b>	<b>76.090</b>			<b>76.090</b>				
<b>DESPESAS</b>								
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>22.918</b>			<b>22.278</b>				
Pró-Labore	1.780			1.780				
Folha de Pagamento	8.000			8.000				
Estagiários + taxa	1.120			1.120				
INSS s PL	620			620				
INSS s /folha	2.144			2.144				
FGTS s/folha	640			640				
Férias	3.724			3.724				
13º Salário								
INSS s/ 13º salário								
FGTS S/ 13º salário	640							
Seguro de Vida em Grupo	700			700				
Vale Refeição	2.150			2.150				
Vale Transporte	1.400			1.400				
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>10.560</b>			<b>10.560</b>				
Aluguel da sede	3.500			3.500				
Condomínio	850			850				
Luz	1.300			1.300				
Telefone fixo + Internet	1.400			1.400				
Telefone celular	2.000			2.000				
TV a cabo	220			220				
Material de expediente	100			100				
Material de Informática	150			150				
Material de limpeza	50			50				
Manutenções diversas	100			100				
Material de copa e bebidas	300			300				
Motoboy	250			250				
Cópias	10			10				
Correios	10			10				
Condução	100			100				
Cartórios	20			20				
Eventos/Reuniões	200			200				
<b>Serviços de Terceiros</b>	<b>8.615</b>			<b>8.615</b>				
Consultoria Contabil	685			685				
Assistência Jurídica	450			450				
Assistência Trabalhista	350			350				
Consultoria Empresarial	3.000			3.000				
Assistência de Informática	1.300			1.300				
Consultoria de Sistemas	400			400				
Assistencia Arquivos fisicos	350			350				
Marketing	800			800				
Limpeza	300			300				
Assessoria em RH	980			980				
Gerenciamento de arquivos								
<b>Manutenções e Locações</b>	<b>4.555</b>			<b>4.555</b>				
Locação de máquinas e	585			585				
Manutenção do Sistema	620			620				
Controlar	3.000			3.000				
Manutenção da Central	350			350				
<b>Despesas Bancárias e</b>	<b>7.278</b>			<b>7.834</b>				
Tarifas Bancárias	128			128				
Empréstimos Bancários	2.083			2.722				
Empréstimos Bancários 2011								
Juros s/ Empréstimos	890			850				
Juros s/ Empréstimos 2011								
Giro Rápido	3.518			3.518				
Juros s/ giro Rápido	659			616				
<b>Investimentos</b>	<b>3.844</b>			<b>3.380</b>				
<b>Aquisição de máquinas e</b>	<b>1.712</b>			<b>1.716</b>				
Hitachi	273			273				
Leucontron	298			298				
Projer BB	362			366				
BNDES	778			778				
<b>Aquisição de móveis e</b>	<b>664</b>			<b>664</b>				
Aras	664			664				
<b>Aquisição de software</b>	<b>969</b>			<b>500</b>				
<b>Aquisição de Hardware</b>	<b>500</b>			<b>500</b>				
<b>Parcelamento de impostos</b>	<b>675</b>			<b>682</b>				
Imposto de Renda	455			459				
Contribuição Social	221			223				
<b>Impostos a pagar</b>	<b>8.794</b>			<b>8.794</b>				
Pis 0,65%	495			495				
Cofins 3%	2.283			2.283				
Contribuição social s/ lucro	2.191			2.191				
IRPJ s/lucro trimestral	3.652			3.652				
ISS	173			173				
<b>Total Despesas</b>	<b>67.240</b>			<b>66.697</b>				
<b>DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS</b>	<b>30.000</b>			<b>30.000</b>				
<b>Receitas - despesas = Saldo</b>	<b>(18.215)</b>			<b>(38.822)</b>				

Receitas totais	Meta	Realizadas	Variação %	Recebimento a Vista			Recebimento a prazo		
				Meta	Realizadas	Variação %	Meta	Realizadas	Variação %
jan/11	76.090,00	75.000	-1%	45.654	59.000	29%	30.436	30.436	0%
fev/11	103.290,00	105.000	2%	61.974			41.316		
mar/11	103.290,00			61.974			41.316		
abr/11	103.290,00			61.974			41.316		
mai/11	103.290,00			61.974			41.316		
jun/11	103.290,00			61.974			41.316		
jul/11	103.290,00			61.974			41.316		
ago/11	103.290,00			61.974			41.316		
set/11	103.290,00			61.974			41.316		
out/11	103.290,00			61.974			41.316		
nov/11	103.290,00			61.974			41.316		
dez/11	103.290,00			61.974			41.316		

