

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FÁBIA DAL PONT BONFANTI

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ DE MELEIRO/SC**

CRICIÚMA

2015

FÁBIA DAL PONT BONFANTI

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ DE MELEIRO/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciência Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach

CRICIÚMA

2015

FÁBIA DAL PONT BONFANTI

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ DE MELEIRO/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau em Bacharel, no curso de Ciências Contábeis, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 15 de Junho de 2015

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - Especialista – (UNESC) - Orientador

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais Eloir e Jucélia, por serem a base em minha vida. Pelos seus ensinamentos, amor e dedicação. Meu respeito e eterno amor!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por conceder saúde, determinação e as oportunidades para atingir meus objetivos, iluminando cada passo dado.

Aos meus pais Eloir e Jucélia, pela educação, amor, incentivo e princípios de vida ensinados, por sempre me ampararem para concluir essa etapa. Eles são os responsáveis pelas conquistas em minha vida. Obrigada por sempre estarem ao meu lado, em cada decisão me apoiando.

As minhas irmãs Júlia e Mônica, pelo apoio e disposição em sempre me ajudar.

Ao meu noivo Rafael, pelo amor, amizade e paciência durante esse passo importante.

As amigas conquistadas na faculdade, principalmente as minhas eternas amigas: Bruna Carboni, Franciele, Kamila e Mariá. Pessoas maravilhosas que convivi nesses momentos de alegrias e dificuldades, levarei sempre comigo.

Ao meu orientador, Luiz Henrique, pelo auxílio e dedicação para a elaboração deste trabalho, contribuindo com seu conhecimento.

Ao corpo docente de Ciências Contábeis da UNESC, pelos ensinamentos e a dedicação nesse período, auxiliando na conquista para ser um excelente profissional.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conquista desse objetivo, muito obrigada.

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas dê o primeiro passo.”

Martin Luther King Jr

RESUMO

BONFANTI, Fábila Dal Pont. **Orçamento Empresarial: proposta de implantação em uma indústria de beneficiamento de arroz de Meleiro/SC.** 2015. 78 p. Orientador: Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante do atual cenário global, torna-se essencial o uso da gestão estratégica no processo decisório para a continuidade e o sucesso das empresas. Para isso, uma ferramenta gerencial importante é o planejamento estratégico, que define as metas e objetivos para a organização e as suas ações. Para finalizar a execução do planejamento é utilizado o orçamento empresarial, que transforma em números as estratégias definidas anteriormente através de projeções das peças orçamentárias, que permite visualizar o resultado financeiro e econômico definido. Nesta forma, este estudo tem o objetivo de identificar uma modelagem adequada para um sistema orçamentário em uma indústria de beneficiamento de arroz no sul de Santa Catarina. Para isso, a metodologia aplicada aos objetivos do estudo caracteriza-se como descritiva, em relação aos procedimentos como pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa participante e, quanto à abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa. Após o embasamento teórico, que expõe os aspectos relacionados para a realização deste estudo, apresenta-se um modelo de sistema orçamentário para uma beneficiadora de arroz, com as premissas, peças orçamentárias e as projeções dos demonstrativos contábeis. Os resultados obtidos com o estudo demonstram a relevância do orçamento empresarial para a gestão das empresas, na busca de atingir as estratégias definidas no planejamento.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Planejamento. Gestão estratégica. Controle orçamentário.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Níveis Organizacionais.....	18
Figura 02 – Sistema de Planejamento Organizacional.....	19
Quadro 01 – Planejamento e Controle Orçamentário	20
Figura 03 – Os Objetivos do Orçamento Empresarial	21
Quadro 02 – Vantagens e Limitações do Orçamento.....	22
Figura 04 – Conceitos e Tipos de Orçamentos	25
Quadro 03 – Exemplo de Cenários	27
Quadro 04 – Exemplo de Premissas Orçamentárias	27
Figura 05 – Premissas e Gerências Responsáveis	28
Figura 06 – Estrutura Geral do Plano Orçamentário	29
Figura 07 – Os Três Princípios do Gerenciamento Matricial	35
Figura 08 – Planejamento da Empresa Urbano Agroindustrial Ltda.....	40
Quadro 05 – Cenários para Urbano Agroindustrial Ltda	41
Quadro 06 – Premissas do Orçamento de Vendas: Volume de Vendas.....	41
Quadro 07 - Premissas do Orçamento de Vendas: Regiões de Vendas.....	43
Quadro 08 - Premissas do Orçamento de Vendas: Preços das Vendas.....	43
Quadro 09 - Premissas do Orçamento de Produção: Volume de MP	44
Quadro 10 - Premissas do Orçamento de Produção: Preço da MP	44
Quadro 11 - Premissas do Orçamento de Produção: Outros Custos da MP	44
Quadro 12 - Premissas do Orçamento de Produção: Custos Industriais	45
Quadro 13 - Premissas do Orçamento de Despesas	46
Quadro 14 - Premissas do Orçamento de Investimentos.....	48
Quadro 15 – Projeção Mensal da Demonstração do Resultado.....	49
Quadro 16 – Projeção Acumulada da Demonstração do Resultado	50
Quadro 17 – Projeção Mensal da Demonstração do Fluxo de Caixa.....	52
Quadro 18 – Projeção Mensal do Balanço Patrimonial: Ativo	54
Quadro 19 – Projeção Mensal do Balanço Patrimonial: Passivo.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Controle Orçamentário	35
Tabela 02 – Gerenciamento Matricial	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC	Banco Central do Brasil
BP	Balanço Patrimonial
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDO	Taxa de Cooperação e Defesa da Orizicultura
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CERSUL	Cooperativa de Eletrificação Sul Catarinense
CIF	Custos Indiretos de Fabricação
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CPV	Custo da Produção Vendida
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DFC	Demonstração do Fluxo de Caixa
DR	Demonstração do Resultado
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FMI	Fundo Monetário Internacional
Funrural	Contribuição Social Rural
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INPC	Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IRPJ	Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
MOD	Mão-de-Obra Direta
MP	Matéria-Prima
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
RICMS	Regulamento do ICMS
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
Sindarroz	Sindicato da Indústria de Arroz do Estado de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.1.1 Vantagem Competitiva	17
2.1.2 Planejamento	17
2.1.2.1 Níveis Organizacionais	18
2.1.2.2 Ferramentas de Execução do Planejamento Estratégico	19
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	20
2.2.1 Objetivos do Orçamento	21
2.2.2 Vantagens e Limitações do Orçamento	22
2.2.3 Condições para Implantação do Orçamento	23
2.2.4 Conceitos de Orçamento	24
2.2.5 Tipos de Orçamentos	24
2.2.6 Períodos Orçamentários	26
2.2.7 Cenários e Premissas Orçamentárias	26
2.2.8 Estrutura Básica do Orçamento	28
2.2.8.1 Orçamento Operacional	29
2.2.8.1.1 Orçamento de Vendas	30
2.2.8.1.2 Orçamento de Produção ou Fabricação	30
2.2.8.1.3 Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas	31
2.2.8.2 Orçamento de Investimentos e Financiamentos	32
2.2.8.2.1 Orçamento de Investimentos	32
2.2.8.2.2 Orçamento de Financiamentos	32
2.2.8.3 Projeção dos Demonstrativos Contábeis	33
2.2.8.3.1 Orçamento da Demonstração de Resultado	33
2.2.8.3.2 Orçamento da Demonstração do Fluxo de Caixa	33
2.2.8.3.3 Orçamento do Balanço Patrimonial	34

2.2.9 Controle Orçamentário	34
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	37
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	37
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4 ESTUDO DE CASO	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
4.1.1 Implantação do Orçamento Empresarial.....	40
4.1.1.1 Cenários.....	41
4.1.1.2 Premissas.....	42
4.1.1.3 Projeção das Demonstrações Contábeis	48
4.1.1.3.1 <i>Projeção da Demonstração do Resultado</i>	<i>48</i>
4.1.1.3.2 <i>Orçamento da Demonstração do Fluxo de Caixa.....</i>	<i>51</i>
4.1.1.3.3 <i>Orçamento do Balanço Patrimonial</i>	<i>53</i>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICES	61
ANEXO	76

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo expõe os aspectos introdutórios para a elaboração do presente estudo, referente à importância e a indicação de um modelo de orçamento empresarial em uma indústria de beneficiamento de arroz. Apresentando-se o tema e o problema a ser pesquisado, o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam o trabalho e a justificativa, demonstrando a relevância do assunto tratado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Diante das variações do atual cenário econômico global, como a alta competitividade, as inovações tecnológicas e as frequentes mudanças no ambiente empresarial, torna-se vital que as organizações estejam preparadas frente a este panorama. As empresas precisam crescer buscando maior retorno financeiro e estabilidade para se sustentar no mercado em que operam, por meio de alternativas para obter um processo de gerenciamento empresarial sólido, instituindo mecanismos e táticas para obter antecipadamente informações para o controle dos resultados e seus reflexos.

Com os vários fatores que interferem no desenvolvimento das entidades, a gestão estratégica precisa de ferramentas gerenciais que produzam informações tempestivas e consistentes para a tomada de decisão, assim atingindo os resultados esperados e superando os empecilhos que ocorrerem no transcorrer do processo. Os gestores devem ter conhecimento da empresa, compreendendo suas falhas e futuras necessidades para o seu desenvolvimento contínuo.

Neste sentido, as ferramentas gerenciais sucedem da contabilidade gerencial, que ministram os dados suscitando informações para o assessoramento da gestão nas decisões, com profissionais qualificados para administrar os processos na busca de seus objetivos. Assim, encontra instrumentos para aperfeiçoar a utilização dos recursos disponíveis e reduzir suas deficiências, com a finalidade de minimizar os custos e maximizar a lucratividade.

Desta forma, para que organização alcance seus objetivos e metas, é importante o uso de um controle empresarial que envolva todos os aspectos no processo funcional. Portanto, dois instrumentos gerenciais importantes para o melhor desempenho são o planejamento estratégico e o orçamento empresarial.

O planejamento estratégico é de ampla relevância, pois identifica o cenário em que a organização está estabelecida, decidindo onde a empresa espera chegar e como irá executar. Além de proporcionar soluções de falhas para o crescimento empresarial e fornecer informações consistentes para o processo decisório dos gestores, determinando objetivos, metas e estratégias. Junto com o planejamento estratégico está o orçamento empresarial, que é fase final, transformando os objetivos e metas em quantificações monetárias e projeções para um período, proporcionando analisar os resultados obtidos com os almejados.

O orçamento empresarial é um diferencial competitivo para as empresas que o utilizam, devido ao controle dos componentes integrantes do funcionamento operacional, a análise do desempenho e as contribuições para obter informações oportunas e eficazes. Deste modo, consegue avaliar a performance da empresa, comparando os resultados alcançados com os orçados e seus ocasionais desvios a serem ajustados. Assim, devem estar alinhadas as diretrizes para alcançar o sucesso empresarial no mercado de atuação.

Neste contexto, observa-se a importância de um sistema orçamentário para a contribuição no desenvolvimento contínuo de uma organização. Diante do exposto surge a seguinte indagação que balizará a presente pesquisa: qual a modelagem adequada para um sistema orçamentário em uma indústria de beneficiamento de arroz do sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

A seguir aborda-se o objetivo geral e os objetivos específicos, que norteia o trabalho a ser desenvolvido, identificando o que deve ser atingido ao final do estudo realizado.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar uma modelagem de sistema orçamentário apropriada para uma indústria de beneficiamento de arroz do sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Caracterizar o planejamento estratégico existente;
- Contextualizar o cenário da organização pesquisada;
- Identificar as premissas orçamentárias; e
- Sugerir um modelo de orçamento empresarial, de acordo com a literatura estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o processo de globalização e a intensa concorrência, as organizações precisam gerir corretamente seus empreendimentos, adaptando-se com as mudanças necessárias para a continuidade e desenvolvimento do negócio. Assim, é indispensável um sistema que contenha todas as informações para que a gestão apresente adequadas decisões, além de avaliar as possibilidades de redução de custos, maximização da lucratividade e agir previamente às dificuldades e oportunidades. Dessa forma, duas ferramentas gerenciais eficazes são o planejamento estratégico e o orçamento empresarial.

O planejamento estratégico, de acordo com Andrade (2012, p.12) é “um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização”. O mesmo tem sido reconhecido como uma importante ferramenta gerencial para auxiliar a gestão em seu processo decisório, pois projeta seu futuro, tendo um melhor controle das operações e auxiliando para que as informações tenham maior veracidade e eficiência.

O orçamento empresarial é um instrumento que indica formas para amparar o atingimento das metas delineadas no planejamento estratégico, através de dados quantitativos. Conforme Frezatti (2009), o orçamento é uma maneira de inserir a estratégia em um período estabelecido, conforme as metas a serem atingidas e as prioridades da empresa, proporcionando formas de avaliação do desempenho ocorrido. A união dessas duas ferramentas aumenta a capacidade de

competição, pois possibilita maior coordenação e controle operacional, auxiliando a entidade para obter um diferencial no mercado em que atua.

Seguindo esse contexto, para o desenvolvimento deste estudo buscou-se fundamento bibliográfico em livros e artigos para explicar a relevância do tema para o gerenciamento das empresas e benefícios proporcionados pelo orçamento empresarial para a organização pesquisada.

Portanto, o estudo realiza-se para a implantação de um sistema orçamentário em uma beneficiadora de arroz localizada no sul de Santa Catarina, complementando o planejamento estratégico existente. Assim, evidencia aos administradores os benefícios que o orçamento ocasiona por materializar as estratégias em números, facilitando o controle das operações. Além de colaborar para outras empresas que desejam iniciar um orçamento para melhorar seu desempenho.

Desta forma, a importância social do estudo tratado refere-se ao apoio para a continuidade empresarial, que contribui para o desenvolvimento social e da economia das regiões adjuntas, mantendo e criando novas oportunidades de emprego e, ainda, para a arrecadação de tributos. Essa pesquisa coopera também para o estudo contábil, devido à conciliação de vários ensinamentos do assunto analisado, demonstrando como o orçamento pode auxiliar para sustentação e prosperidade das empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que abrange os assuntos relacionados para realização desta pesquisa. Desta forma, aborda-se sobre os aspectos da gestão estratégica, do planejamento e do sistema orçamentário, compreendendo seus conceitos, objetivos, tipos, vantagens e limitações.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Com os atuais fatores que alteram o cenário econômico, tecnológico, político e social das empresas, torna-se essencial que a administração planeje suas decisões em longo prazo para a continuidade do negócio. Oliveira (2009) destaca a globalização como principal evento para o crescimento da concorrência e das exigências dos consumidores, incentivando a utilização da gestão estratégica.

Desta forma, Costa (2007, p. 54) conceitua gestão estratégica sendo:

Um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo o comprometimento de todos os gestores e responsáveis e colaboradores da organização. Tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia.

Logo, conforme Oliveira (2009), a gestão estratégica aproveita corretamente os recursos disponíveis na organização, buscando minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Para isso, utiliza de estratégias empresariais que são desenvolvidas para atingir seus objetivos e para tornar a empresa altamente competitiva.

A palavra estratégia procedeu dos campos de batalhas dos antigos gregos, expressando a arte dos generais que planejavam a guerra. Nas empresas, a estratégia é uma maneira de formular o futuro, alinhada a tomada de decisão para sustentar as vantagens competitivas e, conseqüentemente, se manter no mercado. É descrita como um método que os gestores usam, através de uma projeção com período de três a cinco anos, considerando o ambiente interno e externo para formular as metas e objetivos desejados (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2014).

2.1.1 Vantagem Competitiva

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2014), as principais estratégias para manter as vantagens competitivas nas empresas são: o baixo custo e a diferenciação. Em relação à estratégia de baixo custo, a empresa objetiva expandir sua participação no mercado restringindo os custos quando comparado à concorrência, mas não interfere na qualidade dos produtos. Já a estratégia da diferenciação visa envolver os clientes pelo fator diferencial dos produtos e serviços, pelo meio da fidelidade à marca, da qualidade e *status*.

Porém, para Oliveira (2009) e Tavares (2005) a vantagem competitiva é basicamente o que caracteriza os produtos e serviços da empresa no mercado que atua comparado à concorrência. Ou seja, é o que os consumidores avaliam para escolher entre os concorrentes.

Um instrumento para inserir a gestão estratégica nas organizações é o planejamento estratégico, definindo quais são seus objetivos, suas metas e as ações para ser competitiva e resultar no sucesso empresarial.

2.1.2 Planejamento

Uma ferramenta gerencial com destaque, de acordo com Andrade (2012), é o planejamento estratégico, que auxilia as entidades a alcançarem seus objetivos futuros e as ações necessárias para atingi-los. Oliveira (2007, p. 5), conceitua o planejamento estratégico sendo o:

[...] desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Desta forma, percebe-se a relevância do planejamento estratégico para a companhia compreender como atuar para atingir seus resultados almejados, além de facilitar o processo decisório, tendo informações mais seguras e tempestivas.

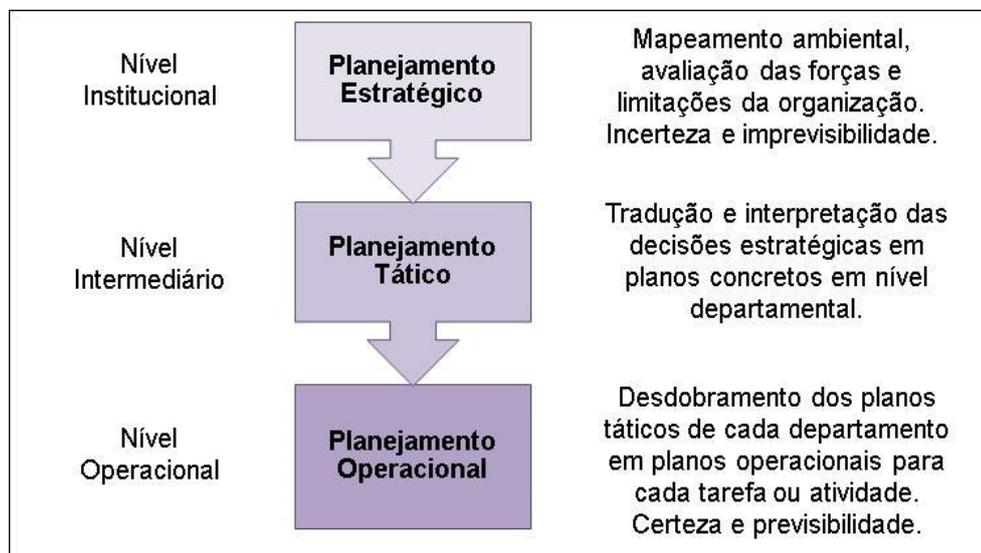
As vantagens do planejamento estratégico são permitir a visão de conjunto por aprofundar o conhecimento sobre a empresa, fundamentar as decisões, nortear uma única direção para os trabalhos da organização, melhorar a eficiência

de adequações para as necessárias mudanças, determinar a alocação dos recursos, aumentar a motivação, aperfeiçoar os controles existentes e sistematizar os ciclos de melhorias contínuas (MÜLLER, 2014).

2.1.2.1 Níveis Organizacionais

Para a execução do planejamento, de acordo com Chiavenato (2002), é preciso dividi-lo em níveis organizacionais que equivalem a cada tipo de planejamento e ter uma relação entre cada parte, como demonstra a Figura 01.

Figura 01 – Níveis organizacionais



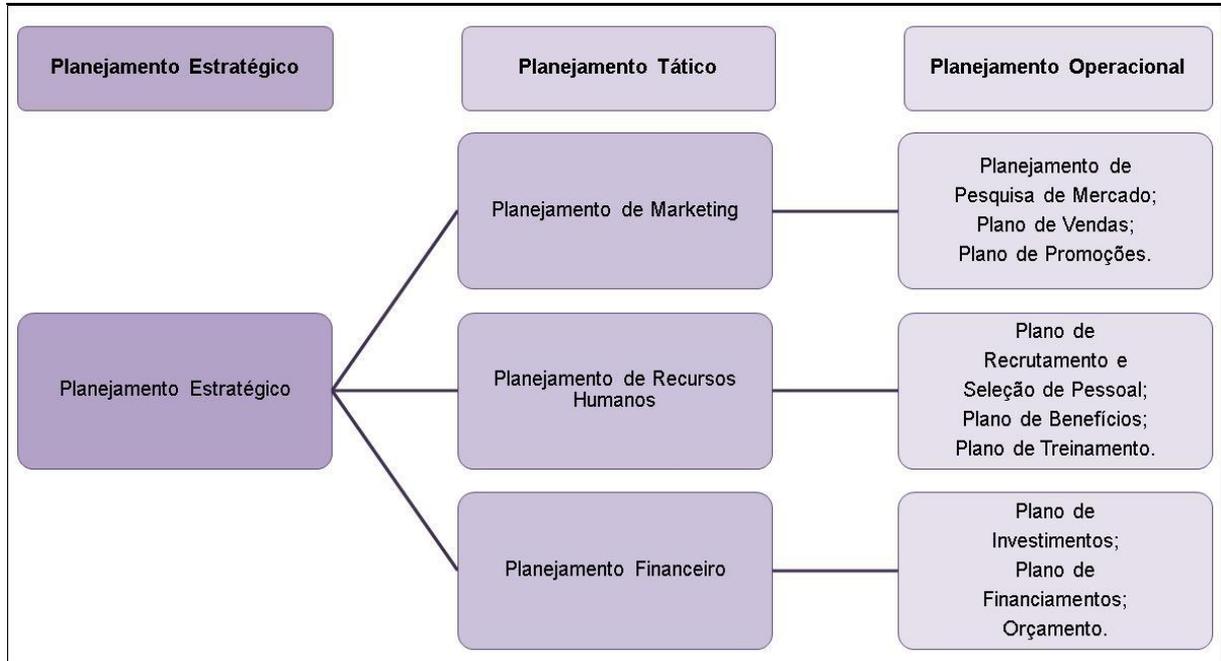
Fonte: Chiavenato (2002, p. 228)

Para Chiavenato (2002), o nível institucional é o mais abrangente da entidade, devido à ligação direta com o ambiente externo, além de deliberar o futuro da organização como um todo. Já o nível intermediário acolhe as determinações do nível institucional e converte nos programas de ação utilizados no segmento seguinte. Em relação a nível operacional, é o que conduz a execução e a concretização das operações habituais da empresa.

Para Andrade (2012), o procedimento para a execução do planejamento estratégico necessita da elaboração do planejamento tático, que é mais delineado que o anterior. Para cada plano tático, demanda vários planos operacionais, que é o

mais detalhado de todos. Assim compõe um sistema de planejamento operacional, evidenciado na Figura 02.

Figura 02 – Sistema de planejamento organizacional



Fonte: Adaptado de Andrade (2012, p. 15)

Exemplificando, o planejamento estratégico é efetivado pelo grupo diretorial, como o presidente e diretores, que tomam decisões sobre uma instalação de uma nova indústria e a venda do negócio. Já o planejamento tático é realizado pelos gerentes que definem, por exemplo, uma nova linha de produtos e que processo produtivo eleger. Concluindo com o operacional, executado pelos supervisores que decidem qual fornecedor adquirir ou quando contratar um colaborador (FERNANDES; BERTON, 2005).

2.1.2.2 Ferramentas de Execução do Planejamento Estratégico

Os principais instrumentos gerenciais para o cumprimento do planejamento estratégico são o *Balanced Scorecard* (BSC) e o orçamento empresarial. Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) resumem o BSC como uma ferramenta que exprime as estratégias em ações, transformando em planos e metas para toda a empresa.

Para Tavares (2005, p. 350), o BSC “constitui-se em um referencial para traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores de desempenho” e, assim, facilitar a implantação do planejamento por atrelar os processos operacionais e práticos. Essa ferramenta explica e divulga as estratégias para a organização, vincula os objetivos com as metas e os orçamentos e avalia o desempenho periodicamente.

Em relação ao orçamento empresarial, segundo Padoveze (2013), é um instrumento de controle para o processo funcional da organização, abrangendo todos os níveis. O orçamento é considerado de curto prazo com o período de um ano, transformando em números as estratégias definidas no planejamento.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

De acordo com Sá (2014), após determinar as ações a serem realizadas nos níveis organizacionais para cumprir os objetivos do planejamento estratégico, deve-se alocar os recursos que serão usados para a implantação do mesmo. Para isso, é necessário o orçamento empresarial, que finaliza a execução do planejamento. No Quadro 01, expõe resumidamente o que é planejamento e orçamento, facilitando a conceituação e diferença de cada ferramenta.

Quadro 01 – Planejamento e Controle Orçamentário

O que é planejamento	O que é orçamento
É a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes para alcançá-lo.	É a expressão monetária de um plano operacional.
É um processo de tomada de decisão por antecipação.	É a etapa final de um processo de planejamento.
É um processo orientado no sentido de produzir uma ou várias situações futuras.	É um compromisso de realização.
Envolve um conjunto de decisões interdependentes.	É um instrumento de acompanhamento e contínua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2014, p. 252)

Baseado em Lunkes (2007, p. 14), define o orçamento sendo:

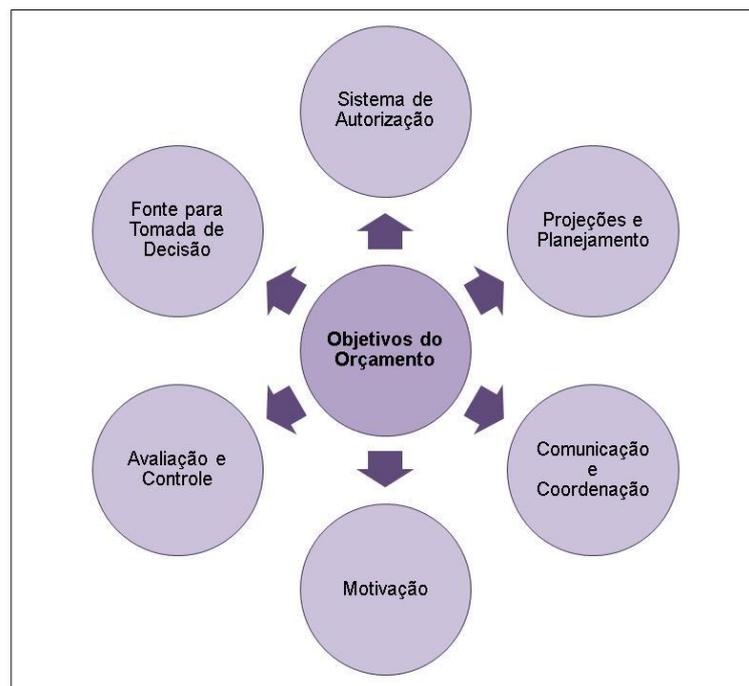
[...] a etapa do processo do planejamento estratégico em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos da empresa no período. O orçamento abrange as funções e operações que envolvem todas as áreas.

Para Tavares (2005), o orçamento empresarial visa estipular a alocação dos recursos financeiros para determinar os propósitos da entidade, estimando as possibilidades de investimentos e para cooperar com a continuidade do negócio. Conforme Sá (2014), a finalidade principal do orçamento é cumprir o planejamento estratégico com esforço reduzido.

2.2.1 Objetivos do Orçamento

Dentre os diversos fins, segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2014), há dois objetivos principais do orçamento, sendo o primeiro a disponibilidade de projeção unificando o resultado financeiro e econômico estabelecido no planejamento. Em segundo, conseguir controlar o resultado atingido comparado com os objetivos e metas decididas, denominado de controle orçamentário. Com base em Padoveze (2013), o orçamento possui vários objetivos, sendo demonstrado na Figura 03:

Figura 03 – Os objetivos do Orçamento Empresarial



Fonte: Adaptado de Padoveze (2013, p. 31)

O orçamento é: (a) um sistema de autorização por liberar recursos para os departamentos e assim reduzir os efetivos controles; (b) um instrumento para projeções e planejamento, por consentir simulações de cenários para os períodos; (c) um meio de comunicação e coordenação referente aos objetivos da organização, concentrando esforços para seu cumprimento; (d) uma ferramenta de avaliação e controle, para estimar o desempenho dos administradores e supervisionar as metas; e, (e) uma forma de informação para tomada de decisão, pois auxilia no processo decisório diário.

2.2.2 Vantagens e Limitações do Orçamento

O orçamento sendo um instrumento gerencial para auxiliar no crescimento das empresas, além dos benefícios possui desvantagens. O Quadro 02 expõe as principais vantagens e limitações do sistema orçamentário.

Quadro 02 – Vantagens e Limitações do Orçamento

Vantagens do Orçamento	Limitações do Orçamento
Definição antecipada de objetivos, metas e medidas de desempenho.	Inflexibilidade do sistema orçamentário.
Estabelece a responsabilidade solidária e individual de cada setor.	Controla apenas o que é medido pela contabilidade.
Necessita da comunicação e participação de toda a empresa.	É impreciso, porque é feito através de projeções.
Os colaboradores focam no futuro.	Ações e reações indesejadas, inclusive de colaboradores com atitudes antiéticas.
Constitui uma estrutura, identificando e eliminando possíveis restrições.	Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro.
Maior coordenação e controle das atividades operacionais.	O custo do sistema pode não ser superior ao benefício.

Fonte: Adaptado de Lunkes (2007, p. 36)

Em relação às vantagens, conforme Schier (2008), o orçamento demanda aos envolvidos focalizarem no resultado a ser alcançado, através do planejamento, organização e controle das atividades. Assim como permitir a comparação dos resultados e corrigir as possíveis falhas.

Para Passarelli e Bonfim (2003), o orçamento proporciona esclarecer os objetivos e estratégias para a organização, coordenar os esforços produtivos e administrativos para o cumprimento das metas, concebendo comparações para uma

concisa análise do desempenho de cada departamento. Além de melhorar a performance das funções administrativas básicas, por ponderar as condições internas e externas.

Referente às principais limitações, existem variáveis que não podem ser controladas pelo orçamento, denominadas de “intangíveis”, como exemplo o grau de satisfação dos clientes, sendo que técnica mais conhecida para controlar os intangíveis é BSC. Outra limitação é a imprecisão do orçamento, pois é feito através de projeções para buscar modelar o futuro da empresa, simplificando fatos que são importantes para a tomada de decisão (SÁ, 2014).

Já Schier (2008), considera ainda que os dados utilizados são estimados, podendo variar conforme as mudanças internas ou do mercado em que atua. Outro ponto é o custo do sistema não ser superior ao benefício oferecido. Além de que o orçamento, apesar de ser uma ferramenta para apoio ao processo decisório, não deve substituir a flexibilidade, capacidade e prudência dos dirigentes.

2.2.3 Condições para Implantação do Orçamento

Para implantar um adequado orçamento empresarial, Sá (2014, p. 31) orienta as organizações seguirem pré-requisitos como:

- Desenvolvimento de um bom Plano Estratégico;
- O comprometimento da Diretoria com a atividade orçamentária;
- Aquisição ou desenvolvimento de um adequado sistema de elaboração orçamentária;
- Divisão da empresa em Centros de Receitas e Centros de Custos e de Despesas;
- Elaboração do Plano de Contas Orçamentário;
- Elaboração de um Manual de Classificação de Receitas e Gastos;
- Adaptação dos sistemas existentes à realidade orçamentária;
- Levantamento de dados estatísticos;
- Implantação de um efetivo sistema de custos;
- Criação de um Setor de Orçamento.

Além dos pré-requisitos, o orçamento precisa ser realista, considerando os objetivos a serem atingidos e os obstáculos a serem superados. Destacando-se que um adequado orçamento é aquele que norteia para um bom processo decisório, certificando a continuidade do negócio no pior cenário considerado e a capacidade de aproveitar as oportunidades existentes no melhor cenário (SÁ, 2014).

2.2.4 Conceitos de Orçamento

Os principais conceitos para compor, avaliar e controlar um sistema orçamentário são o orçamento por tendências e o orçamento base zero. O orçamento de tendências é o mais comum e apresenta bons resultados, pois baliza a projeção do orçamento com os dados e informações ocorridas no passado, devido a possível probabilidade que os eventos voltem a ocorrer, considerando a entrada de novos itens no planejamento (PADOVEZE, 2013).

Conforme Passarelli e Bomfim (2003), o orçamento por tendências é um método estatístico que considera os fatos históricos como uma tendência a repetir futuramente. Normalmente, as empresas utilizam as informações dos dez anos anteriores, analisando os dados que podem ou não voltarem a ocorrer.

Segundo Padoveze (2013, p. 42), o orçamento base zero consiste em:

A filosofia do orçamento base zero está em romper com o passado. Consiste essencialmente em dizer que o orçamento nunca deve partir da observação dos dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências que o orçamento de tendências acaba por perpetuar.

Assim, sua ideologia é não considerar os eventos passados, remodelando cada gasto existente e averiguar sua precisão e assim evitar a continuação de ineficiências que no orçamento por tendências pode ocorrer. Completando com Fernandes (2005), essa metodologia permite a gestão determinar e justificar a melhor alocação dos recursos, definindo quanto e onde utilizar. Porém, o orçamento base zero é mais complicado e demanda maior tempo para a sua elaboração.

2.2.5 Tipos de Orçamentos

Há diversos tipos de orçamentos, possibilitando que a empresa escolha o tipo de orçamento que se adeque as suas necessidades. Os dois tipos de orçamento essenciais são o orçamento estático e o orçamento flexível.

O orçamento estático, conforme Hoji e Silva (2010), distingue-se por não permitir a modificação das peças orçamentárias, onde são feitas com base na projeção de volume de vendas e de produção. Apesar de não considerar as mudanças no período, o orçamento estático é o mais comum entre as empresas,

sendo mais usado em empresas de grande porte para à consolidação de todos os orçamentos em um único, denominado de orçamento mestre.

Com base em Warren, Reeve e Fess (2008, p. 193), o orçamento estático expõe “os resultados esperados de um centro de responsabilidade para apenas um nível de atividade. Uma vez que o orçamento tenha sido determinado, ele não muda, mesmo que a atividade mude”. Assim, esse orçamento não admite alterações nas peças definidas, independente das mudanças ocorridas na empresa.

Desta forma, o orçamento flexível originou da necessidade de reduzir as deficiências do orçamento estático, ou seja, possibilitar a realização de ajustes nas receitas e despesas durante o exercício orçado conforme as variações nos volumes de produção e de vendas (PASSARELLI E BOMFIM, 2003).

Para Lunkes (2007), o orçamento flexível permite a gestão estimar os recursos a serem utilizados conforme o nível da atividade alcançada e identificar o que causou as alterações, auxiliando os gestores no processo decisório. Observa ainda que esse orçamento atinge um número maior de atividades, facilitando no cálculo da estimativa dos custos.

Figura 04 – Conceitos e Tipos de Orçamentos



Fonte: Adaptado de Padoveze (2013, p.42)

A Figura 04 demonstra que o orçamento por tendências e base zero pode ser tanto estático quanto flexível. As empresas devem verificar qual modelo e tipo de orçamento se adequará melhor para sua gestão e para as necessidades da organização.

2.2.6 Períodos Orçamentários

Conforme Fernandes (2005, p. 26), “existe uma forte correlação entre a definição dos períodos para as projeções do orçamento e a disponibilização dos dados apurados pela execução contábil”. Sendo assim, orienta que o período orçamentário, também chamado de ciclo orçamentário, deve ser paralelo com a apuração dos lançamentos contábeis. Comumente, é feita a projeção para doze meses, coincidindo com o exercício fiscal e delineado mensalmente.

Segundo Lunkes (2007), as organizações brasileiras usam normalmente o período de orçamento de um ano, mas pode variar conforme as necessidades e expectativas da gerência. O importante é ser realizado com o período que permita alcançar as metas estabelecidas e que não inviabilize as estimações realistas.

2.2.7 Cenários e Premissas Orçamentárias

Para elaborar as peças orçamentárias, é fundamental considerar as variáveis no mercado de atuação através da definição dos cenários possíveis e a formulação das diretrizes que orientarão a gerência, por meio das premissas orçamentárias.

Desta forma, com base em Frezatti (2009), há diversos fatores internos e externos que podem afetar o resultado da organização e as inseguranças das projeções do orçamento. Por isso, é necessária a criação de cenários para prever situações que possam interferir no desempenho empresarial. Esses cenários devem considerar os fatores relacionados ao cenário político, econômico e mercadológico.

Completando, Passarelli e Bomfim (2003) ressaltam a constituição de três cenários prováveis para que a gestão possa avaliar os efeitos resultantes: um cenário pessimista, um otimista e o mais provável. O Quadro 03 exibe um exemplo para a construção dos cenários.

Quadro 03 – Exemplo de Cenários

Variáveis	I Otimista	II Moderado	III Pessimista
Probabilidade	25%	50%	25%
PIB – Mundial Variação	2,5%	1,5%	0,5%
PIB – Brasil- Variação	0,5%	-2,0%	-4,0%
Balço de Pagamentos – US\$ bi	4,0	6,0	8,0
Reservas Internacionais – US\$ bi	30,0	32,0	34,0
Déficit Público - % do PIB	4%	4,5%	5%
Dívida Externa – US\$ bi	200	198	196
Juros Nominais - %	20%	24%	28%
Inflação Anual – IPC - %	12%	10%	8%
Taxa Média de Desemprego	7,5%	8,5%	9,5%
Crescimento do Setor	10%	5%	-
Crescimento da Empresa	12%	7%	2%
Crescimento da Unidade do Negócio 1	15%	12%	10%

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013, p. 56)

Após definidos os cenários, são construídas as premissas orçamentárias, que são os dados e informações gerais que possam interferir na execução da organização e precisam ser seguidas incontestavelmente. O responsável pelo orçamento deve montar o quadro de premissas, que serão adotadas como os embasamentos para a elaboração das peças orçamentárias no cenário mais provável, exemplificado no Quadro 04 (PADOVEZE, 2009).

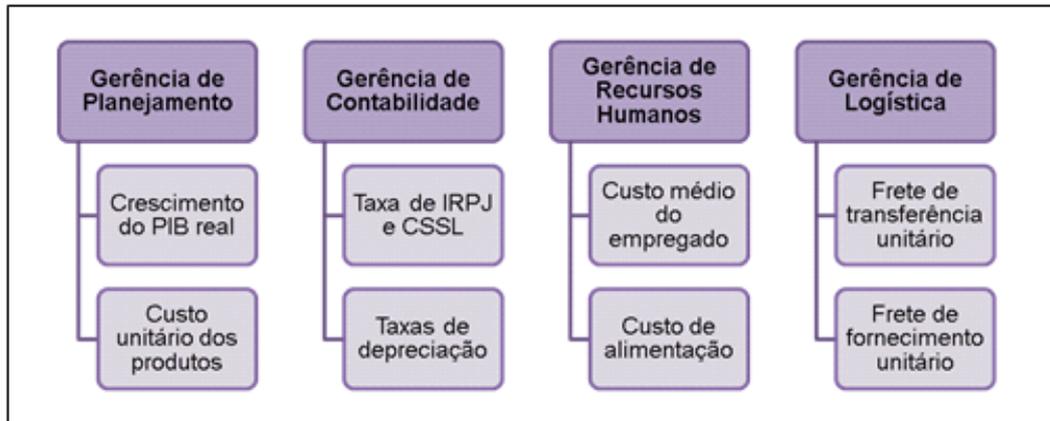
Quadro 04 – Exemplo de Premissas Orçamentárias

Premissas	Informações Quantitativas
Programa de Produção – Unidades/ Ano	200.000
Número de Funcionários	4.500
Encargos Sociais Previstos - Média	92,0%
Aumentos Salariais – Data Base	4,0%
Taxa de Câmbio - %	7,0%
Taxa de US\$ - Inicial	R\$ 3,10
Taxa de US\$ - Final	R\$ 3,32
Inflação Anual – País - %	6,0%
TJLP – Empréstimos Nacionais	10,0%
Taxa de Juros Média – Aplicações Financeiras	10,0%
Investimentos Necessários	R\$ 1.600.000
Política de Contas a Receber	50 dias
Política de Estocagem	90 dias
Políticas de Fornecedores	30 dias

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013, p. 57)

Segundo Fernandes (2005), as premissas orçamentárias são um conjunto de informações que contem as perspectivas para o período orçado, possuindo orientações gerais e para cada centro de custos, como exemplo, orientações econômicas, políticas, administrativas, contábeis e financeiras. Possuem como base para sua elaboração os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças.

Figura 05 – Premissas e Gerências Responsáveis



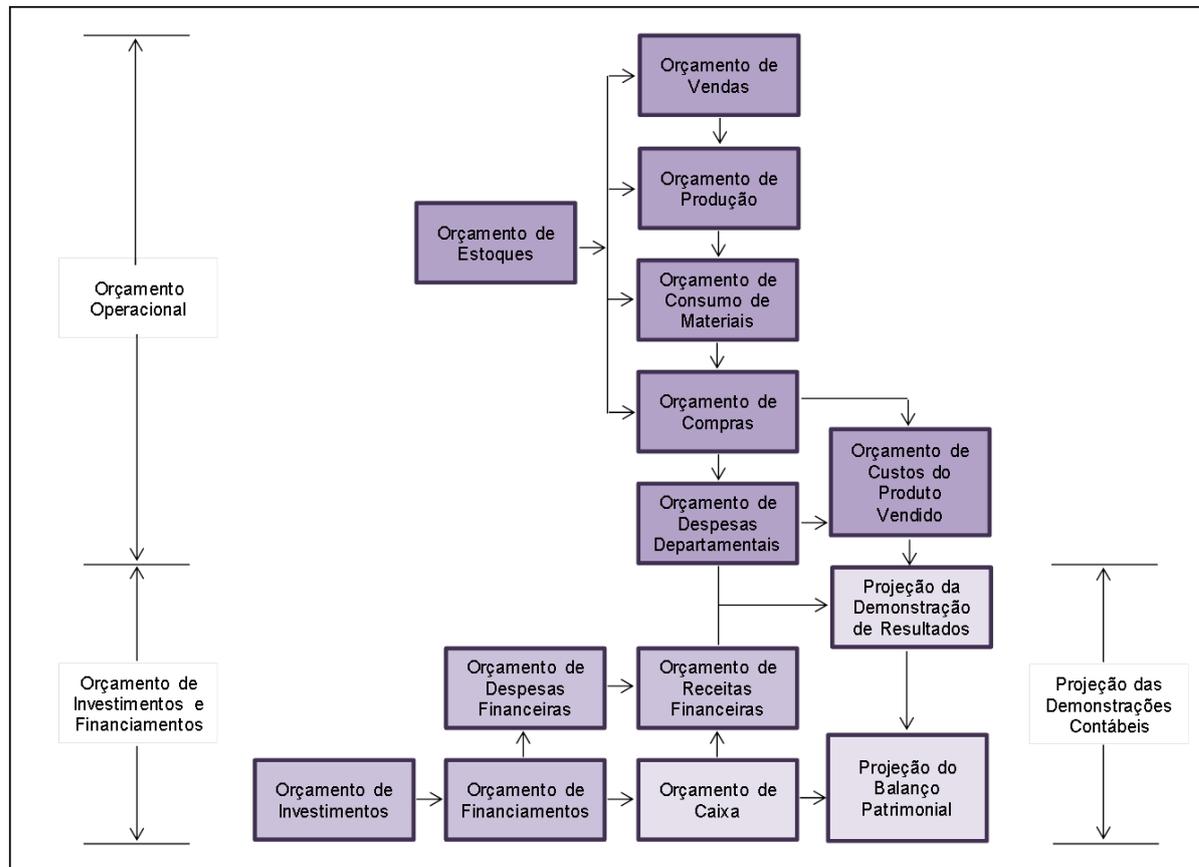
Fonte: Adaptado de Maccarini (2007, p. 55)

A Figura 05 representa a relação das gerências orientadoras que respondem as informações para as premissas exemplificadas. Assim, cada gestor é responsável pelos dados de sua área de gestão para o orçamento.

2.2.8 Estrutura Básica do Orçamento

A estrutura básica do orçamento compreende as peças orçamentárias essenciais para um orçamento. Padoveze (2013) divide-o em três níveis de execução: orçamento operacional, orçamento de investimentos e financiamentos e projeção dos demonstrativos contábeis. A Figura 06 demonstra as principais peças orçamentárias e os níveis de execução.

Figura 06 – Estrutura Geral do Plano Orçamentário



Fonte: Adaptado de Padoveze (2013, p. 60)

Fernandes (2005) refere essa estrutura como um conjunto denominado de Modelos Orçamentários, procurando indicar uma metodologia para estabelecer as contas contábeis dentro dos três segmentos básicos, facilitando a execução das etapas do orçamento. Esse fluxograma permite uma agilidade e rapidez maior de fazer as peças do orçamento operacional até as projeções das demonstrações contábeis.

2.2.8.1 Orçamento Operacional

De acordo com Fernandes (2005), o grupo do orçamento operacional constitui a maior parte do plano orçamentário, pois contém os orçamentos relacionados com a atividade operacional da empresa. Por considerar o princípio da competência, não possui relação com as entradas e saídas financeiras, mas é nesse segmento que mostrará se a organização terá lucro ou prejuízo.

2.2.8.1.1 Orçamento de Vendas

Normalmente o primeiro orçamento a ser realizado é o orçamento de vendas, pois a organização precisa estimar quanto venderá para em seguida determinar o quanto irá consumir e investir no exercício orçado. O item básico para o orçamento de vendas é a projeção do faturamento, compreendendo ainda as doações, os ganhos de capital, entre outras (SÁ, 2014).

Segundo Padoveze (2013, p. 69), “todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período orçado. Com isso, o volume de vendas torna-se o fator limitante para todo o processo orçamentário”. Ou seja, o orçamento de vendas considera quanto o mercado irá consumir da produção fabricada pela empresa. Expõe ainda que o orçamento de vendas abrange basicamente as etapas de projeção das vendas em quantidade, seus preços e a identificação dos impostos sobre as vendas.

Porém, em algumas empresas o fator limitante pode ser a quantidade produzida, conforme a capacidade produtiva dos equipamentos e instalações ou a mão-de-obra disponível. Assim, inicia-se pelo orçamento de produção, pois o volume de vendas será definido pelo o que for produzido (PADOVEZE, 2013).

2.2.8.1.2 Orçamento de Produção ou Fabricação

A peça orçamentária seguinte é o orçamento de produção ou fabricação, que procede inteiramente do orçamento de vendas. Esse orçamento define a quantidade a ser produzida, que é essencial para o planejamento operacional, além de ser a base para o orçamento de compras e de custo de produção. Para realizar o orçamento de produção são necessárias informações sobre a projeção de vendas em quantidade e a política de estocagem dos produtos (PADOVEZE, 2013).

Com base em Schier (2008), deve-se observar se a empresa possui capacidade produtiva para atender a demanda do planejamento de vendas. E deste orçamento têm-se outros três orçamentos: orçamento dos custos de matéria prima, dos custos de mão-de-obra direta e dos custos indiretos de fabricação.

O orçamento de custos de matéria-prima (MP), de acordo com Morante e Jorge (2008), é feito para adquirí-las no momento adequado e seguindo política de preços de compra, para definir o custo das matérias-primas e estabelecer o estoque

final mínimo ideal, mas que atenda o processo produtivo da organização. Além desse orçamento calcular a quantidade de matéria-prima utilizada, os cuidados de armazenagem e a sazonalidade de disposição para aquisição.

O orçamento dos custos de mão-de-obra direta (MOD) visa medir a necessidade de colaboradores para a organização, assim como todos os componentes que envolvem os recursos humanos, como treinamentos, sindicatos e ordenados. Esse orçamento identifica o número de horas necessárias para a fabricação de cada produto, taxas de remuneração por setor, centro de custos ou operação (LUNKES, 2007).

Conforme Oliveira, Perez Jr e Silva (2014), o orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIF) determina os gastos com os custos indiretos almejados para o período orçado. Esses custos são indispensáveis para o processo operacional dos produtos, porém não estão diretamente em contato com os mesmos, por exemplo, o aluguel da fábrica e a depreciação das máquinas. Os CIFs são geralmente fixos, por isso para a elaboração desse orçamento é utilizado com os custos históricos, considerando as possíveis mudanças na fábrica.

2.2.8.1.3 Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas

O último passo do orçamento operacional é o orçamento das despesas de vendas e administrativas, que considera as despesas de consumo restante, dentre os centros de custos usados no plano de contas da organização. As despesas variam conforme suas características e seu desempenho na operação que esta relacionada. São exemplos de despesas: energia elétrica administrativa, despesas gerais com viagens, fatura do consumo de água, comissões sobre vendas e consultorias (PADOVEZE, 2013).

Segundo Morante e Jorge (2008), o ideal é dividir as despesas, que são gastos que não possuem vínculo direto ou indireto com a produção, em administrativas e comerciais conforme sua natureza fixa e variável, lançando cada despesa nas contas respectivas.

2.2.8.2 Orçamento de Investimentos e Financiamentos

Para Fernandes (2005), o grupo do orçamento de investimentos e financiamentos esta interligado com os objetivos da empresa para o ano projetado, compreendendo os novos investimentos e a necessidade de financiamento.

2.2.8.2.1 Orçamento de Investimentos

O orçamento de investimentos, conforme Padoveze (2013), esta relacionado com os planos de curto prazo e longo prazo, pois iniciam projetos de investimentos para o exercício seguinte e poderão continuar em períodos futuros. Para cada investimento é preciso realizar um estudo que visa saber sua rentabilidade e outras opções aceitáveis. O orçamento de investimentos contém informações a serem utilizadas no orçamento de caixa e de financiamentos.

Para Morante e Jorge (2008), o orçamento de investimento deve ponderar os investimentos em ativos produtivos e o imobilizado em geral. Nos investimentos em ativos produtivos, observa a necessidade de atualizar a indústria conforme as novas tecnologias. Em relação aos investimentos do imobilizado em geral, considera as reformas e compras de equipamentos para os diversos setores da organização.

2.2.8.2.2 Orçamento de Financiamentos

O orçamento de financiamentos objetiva, de acordo com Padoveze (2013, p. 168), “orçar tudo que é relacionado com a área de obtenção de fundos, os gastos para manutenção desses fundos, bem como pagamentos previstos.” Esse orçamento deveria ser usado para a aquisição de investimentos, mas pode acontecer por outros motivos, como para aumentar o capital de giro.

Em relação às despesas e receitas financeiras, Morante e Jorge (2008) relatam que as despesas financeiras ocorrem nos financiamentos e empréstimos conforme os juros, as taxas bancárias, impostos sobre operações financeiras, perdas cambiais e mora por atraso de pagamentos. Já as receitas financeiras são derivadas de aplicações financeiras, juros e mora por atraso de recebimentos e ganhos cambiais.

2.2.8.3 Projeção dos Demonstrativos Contábeis

Após a realização dos orçamentos anteriores, consegue-se elaborar o orçamento geral e assim montar a projeção das demonstrações contábeis, visualizando os resultados esperados e atingidos, podendo realizar uma comparação e avaliação. As demonstrações projetadas mais utilizadas são a projeção da demonstração do fluxo de caixa ou orçamento de caixa, a projeção da demonstração de resultado e a projeção do balanço patrimonial (SÁ, 2014).

2.2.8.3.1 Orçamento da Demonstração de Resultado

Conforme Lunkes (2007), a projeção da demonstração de resultado é feita com base nos dados dos orçamentos operacionais de vendas, de produção e de despesas. Assim, permite medir o desempenho da empresa e sua capacidade de gerar lucro. Segundo Reis (2003), essa demonstração expõe os fatores que interferem no resultado do período, tornando uma importante ferramenta para análise econômico-financeira para o processo decisório.

2.2.8.3.2 Orçamento da Demonstração do Fluxo de Caixa

Com base em Lunkes (2007), o orçamento de caixa é o fluxo de caixa projetado pelo período orçado, visando garantir recursos monetários para suprir às necessidades operacionais constituídas nas peças orçamentárias. O orçamento de caixa abrange:

O desenvolvimento do orçamento de caixa envolve a projeção de entradas e saídas prováveis, permitindo à empresa avaliar sua provável situação financeira futura, projetando as variações possíveis em receitas, custos e investimentos. Esta avaliação é útil para indicar excessos ou necessidades de fundos, como melhor coordenar e controlar a posição financeira (LUNKES, 2007, P. 55)

Assim, o fluxo de caixa projetado examina a junção das projeções dos orçamentos anteriores, verificando se há condições no caixa para atender as operações orçadas da empresa.

Segundo Sá (2014), o objetivo do orçamento de caixa de curto prazo é proporcionar a Tesouraria a base para preparar o planejamento financeiro, que é

assegurar recursos para cobrir suas obrigações. Para longo prazo, os objetivos são avaliar se há capacidade de gerar recursos para suas operações, se o lucro está corretamente retido nas contas do Ativo, se a empresa esta majorando ou reduzindo a dependência de capital de terceiros em curto prazo e se as políticas existentes, como de imobilizado e distribuição de dividendos, estão compatíveis.

2.2.8.3.3 Orçamento do Balanço Patrimonial

Com base em Lunkes (2007), a projeção do balanço patrimonial é a etapa final do sistema orçamentário, permitindo a comparação entre o orçado e os períodos anteriores, podendo ser feito por mês, trimestre ou por ano. Além de permitir a análise de cada conta contábil e sua a variação.

Fernandes (2005) destaca que se os resultados obtidos na projeção do balanço patrimonial não forem satisfatórios, será necessário rever todo o orçamento para analisar as contas e identificar o que está interferindo no resultado da empresa, buscando a situação econômica e financeira desejável.

2.2.9 Controle Orçamentário

Após o período realizado do orçamento, é necessário avaliar o desempenho da organização, verificando os resultados alcançados e comparando com os valores orçados. Essa avaliação é denominada de Controle Orçamentário, que segundo Passareli e Bomfim (2003, p.12) é conceituado sendo a:

(...) comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com a finalidade de apurar as variações, analisá-las e, a partir daí, escolher e adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias das variações controláveis, de forma a assegurar a obtenção de um nível de lucro pelo menos igual aquele definido no orçamento.

Conforme Frezzati (2009), o controle orçamentário é uma ferramenta que comporta aos gestores analisar a execução do orçamento e do planejamento estratégico, ponderando o atingido com o projetado. Logo, a utilização desse controle resulta em um melhor gerenciamento através de relatórios de acompanhamento.

Os objetivos do controle orçamentário, de acordo com Padoveze (2013), são: identificar e analisar as variações como ilustra a Tabela 01, corrigir as inadvertências encontradas e ajustar o orçamento para otimizar o desempenho da organização. Além do controle orçamentário tradicional, que compara o orçado com o realizado, existe o controle matricial ou gerenciamento matricial.

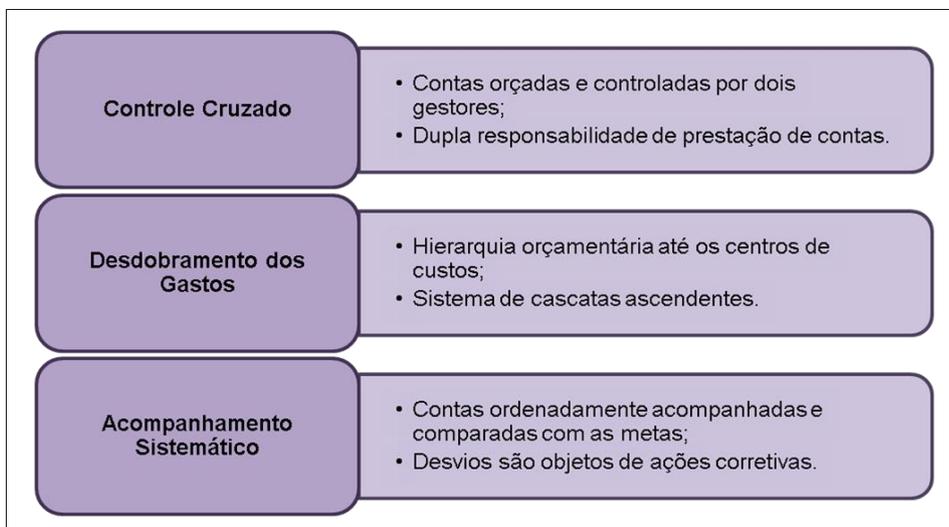
Tabela 01 – Controle Orçamentário

	Realizado Mês Anterior	Mês Atual		
		Realizado	Orçado	Variação %
DESPESAS				
Salários e Encargos	14.500	15.000	14.750	1,7%
Manutenção	4.500	4.000	5.000	-20,0%
Energia Elétrica	2.750	2.500	2.000	25,0%
Viagens	350	500	400	12,5%
Depreciações	2.000	2.000	2.000	0,0%
TOTAL	24.100	23.950	24.150	-0,8%

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O controle matricial objetiva, para Padozeve (2013 p. 222), “cada gestor de um centro de custo ou receita justificada a sua parte, e o gestor responsável pelo total dos gastos ou receitas, concordando ou não com as justificativas individuais, faz sua análise e justificativa do conjunto”, ou seja, as justificativas das variantes que ocorrerem no orçamento sejam de forma dupla. É caracterizado com três princípios com base em Sá (2014), que estão demonstrados na Figura 07:

Figura 07 – Os três princípios do Gerenciamento Matricial



Fonte: Adaptado de Sá (2014, p. 244)

Assim, o controle matricial possui maior controle devido o cruzamento das despesas e das receitas, oferecendo responsabilidade tanto para o gestor de linha como ao gestor de coluna, exemplificado na Tabela 02. Porém, podem ocorrer conflitos quando um deseja consumir mais do que o outro, assim como quando um gestor almejar uma receita maior. Além da chance de acomodação do gestor, pois há outro dirigente responsável pela conta (PADOVEZE, 2013).

Tabela 02 – Gerenciamento Matricial

		Gestores de Colunas			Total
		Depto 1	Depto 2	Depto N	
Gestores de Linhas	DESPEAS				
	→ Salários e Encargos	1.000	2.000	3.000	6.000
	→ Materiais indiretos				
	→ Manutenção	1.000	2.000	3.000	6.000
	→ Despesas Gerais				
	→ Energia Elétrica	1.000	2.000	3.000	6.000
	→ Viagens	1.000	2.000	3.000	6.000
	→ Depreciações	1.000	2.000	3.000	6.000
TOTAL GERAL		5.000	10.000	15.000	30.000

Fonte: Adaptado de Padoveze (2013, p. 224)

A Tabela 02 demonstra o controle cruzado nas despesas, em que os gestores de colunas são responsáveis pelos centros de custos e os gestores de linhas são responsáveis pelos grupos de contas. Assim, um gasto é controlado por dois dirigentes.

Baseado no contexto da fundamentação teórica exposta, apresenta-se o estudo de caso em uma organização para o melhor entendimento sobre o orçamento empresarial, discorrido no capítulo 4.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo aborda-se o enquadramento metodológico utilizado para a elaboração do presente estudo, apresentando a caracterização da pesquisa quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. Em seguida, os procedimentos para a coleta e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para realização deste trabalho, é indispensável determinar a tipologia de pesquisa utilizada quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa descritiva, devido, segundo Martins Junior (2008, p. 83), buscar “descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los”, visando compreender ocorrências e particularidades de uma área de interesse. Logo, este estudo descreve os aspectos e características do planejamento estratégico e do orçamento empresarial, objetivando propor uma modelagem adequada de sistema orçamentário para a empresa pesquisada.

Com relação aos procedimentos, este trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica, estudo de caso, pesquisa documental e pesquisa participante. Classifica-se como pesquisa bibliográfica, em razão que o embasamento teórico ocorrerá através de livros publicados para abordar e conhecer o contexto dos instrumentos gerenciais abordado. Cervo, Bervian e Silva (2007) definem como pesquisa bibliográfica a busca por esclarecer um determinado quesito ou conteúdo, com base em referências teóricas editadas como livros, artigos e teses.

Seguindo, considera como estudo de caso, por obra de Martins e Lintz (2007), que conceituam como um método de pesquisar uma unidade social para analisar demasiadamente sobre o assunto referido. Assim, o estudo é realizado em uma empresa, buscando compreender os aspectos relacionados para a conclusão do conteúdo pesquisado.

Outro procedimento identificado é a pesquisa documental, que Martins e Lintz (2007) descrevem como uma pesquisa similar à pesquisa bibliográfica, porém

sua averiguação ocorre em material não editado, como memorandos, relatórios e avaliações. O estudo é classificado como pesquisa documental porque utilizará documentos da empresa objeto de estudo, como demonstrações contábeis e relatórios gerenciais.

Ainda, aplica a pesquisa participante, que de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 62), “[...] caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e os membros das situações investigadas”. Por isso é classificado como participante, devido à pesquisadora do referido trabalho ser parte integrante da organização estudada, buscando alcançar maior fidedignidade nas informações obtidas.

No que se refere à abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa, que segundo Richardson (1999, p. 79) define como “o método qualitativo difere, em princípio, do qualitativo à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.” Ou seja, classifica-se neste método de acordo com a maneira de investigação do presente estudo, não sendo analisado o tema em questão com instrumentos estatísticos.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para propor uma estrutura adequada de sistema orçamentário em uma indústria de beneficiamento de arroz localizada no município de Meleiro/SC, será efetivado um estudo de caso. Essa modelagem se realiza conforme as características da organização e alinhada às diretrizes do planejamento estratégico existente, além de ponderar os estudos dos autores demonstrados no referencial teórico.

Para isso, são necessários os dados e informações disponibilizados pela entidade para elaborar o orçamento, como as demonstrações contábeis, os relatórios gerenciais e o planejamento estratégico existente. E ainda, considera as particularidades na operação da empresa e os investimentos planejados.

Diante do exposto e com base nas informações obtidas na pesquisa do tipo estudo de caso, a estrutura do sistema orçamentário projetado para a empresa é efetivada pela pesquisadora. Com a finalidade de averiguar a teoria exposta com a prática realizada na organização.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo demonstra a aplicação da fundamentação teórica apresentada no Capítulo 2, sendo caracterizada a organização em estudo e as informações e dados disponibilizados que são utilizados para a composição de um sistema orçamentário. Propondo, em seguida, uma modelagem de orçamento para uma beneficiadora de arroz.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo é a Urbano Agroindustrial, que foi fundada por Urbano Franzner em Jaraguá do Sul/SC, incentivado por sua esposa Sra. Alminda Pradi Franzner, que cavou um canal no Rio Jaraguá para instalar uma roda d'água para gerar energia mecânica para uma atafona que produzia fubá de milho e arroz pilado. Com o desenvolvimento dos negócios, Urbano Franzner constituiu em 1960 a Cerealista Urbano, focando apenas no beneficiamento de arroz.

Atualmente, opera no beneficiamento de arroz, feijão, macarrão de arroz e farinha de arroz, ficando entre as três maiores empresas de arroz e feijão do Brasil. Além de estar, desde 1993, entre as cinco marcas de arroz mais lembradas com as marcas Urbano e Tio Urbano, segundo as pesquisas do anuário Top Five da Revista Supermercado Moderno.

Para fins desta pesquisa, será utilizada a filial de Meleiro situada no sul de Santa Catarina, atuando no mercado alimentício há 17 anos. É uma sociedade limitada e seu regime de tributação é o Lucro Real. O organograma (Anexo A) demonstra a estrutura de gerenciamento da empresa estudada.

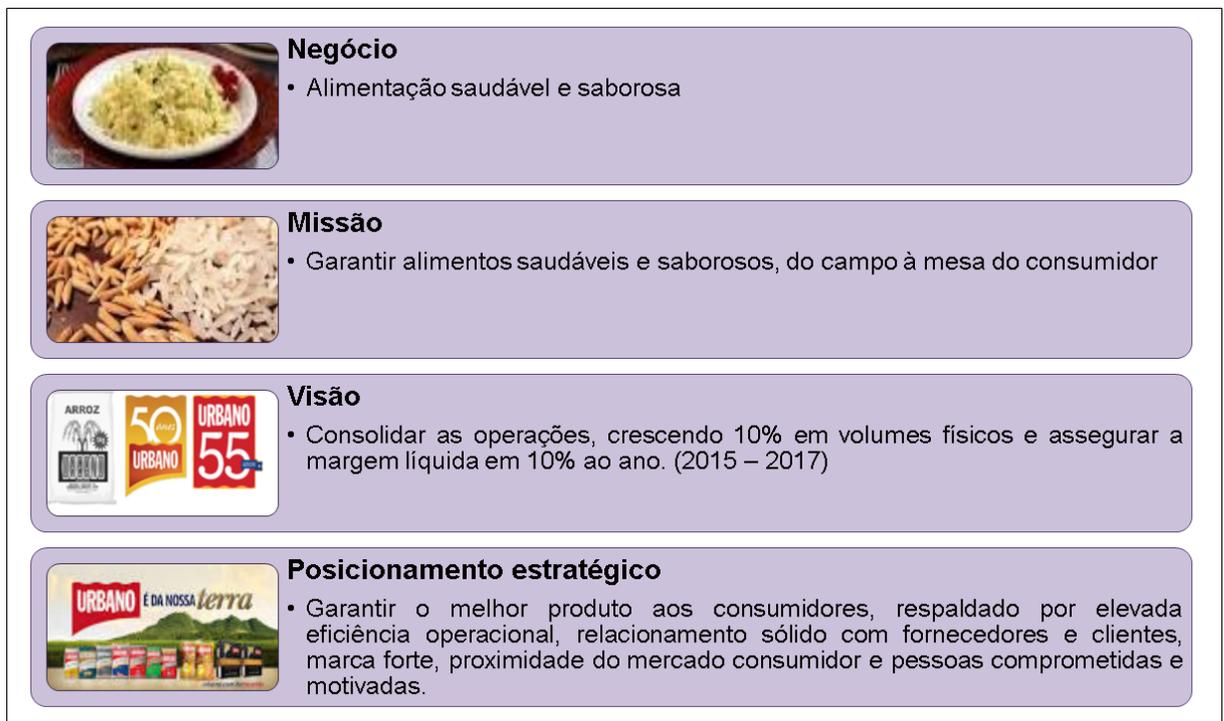
De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), o arroz é o principal produto da cesta básica e o cereal mais consumido no Brasil, apesar da diminuição do consumo conforme a melhoria do poder aquisitivo da população. Atualmente, o consumo médio de arroz dos brasileiros é de 74 a 76 Kg/habitante/ano.

O setor agroindustrial de arroz em Santa Catarina é capaz de produzir 1,35 milhões de toneladas, necessitando buscar arroz em casca de outros estados, principalmente do Rio Grande do Sul. Da produção de arroz em SC, 90% é destinada para a industrialização de arroz parboilizado e o restante para arroz

branco. Do que é produzido, 70% são comercializados, principalmente para Paraná, São Paulo e Nordeste.

De tal modo, a filial estudada produz os dois principais tipos de arroz, o branco e o parboilizado em fardos de 30 quilos. O arroz branco é o mais comum e consumido no Brasil, sendo representado com a marca Arroz Tio Urbano. O arroz parboilizado, que passa pelo processo de elevação de temperatura com a pressão de vapor e fixa as vitaminas e sais minerais no grão, é comercializado como Arroz Urbano. A principal região de venda é Nordeste, além de comercializar para o Sudeste e Santa Catarina. A Figura 08 demonstra o planejamento da organização.

Figura 08 – Planejamento da empresa Urbano Agroindustrial Ltda



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

4.1.1 Implantação do Orçamento Empresarial

Com base no planejamento estratégico da Urbano Agroindustrial e as informações coletadas, apresenta-se o orçamento empresarial anual elaborado para uma indústria de beneficiamento de arroz. Os dados utilizados para o estudo são fictícios, sendo preparado no cenário ideal, pelo método de tendências e de forma estática.

4.1.1.1 Cenários

A definição dos cenários é necessária para identificar os fatores que interferem no desempenho da organização e que, portanto, devem ser analisados para a elaboração das projeções. O Quadro 05 demonstra os indicadores considerados para o orçamento da empresa em estudo.

Quadro 05 – Cenários para Urbano Agroindustrial Ltda

Cenários	Probabilidade
PIB – Mundial – Variação	3,5%
PIB – Brasil – Variação	-1%
Inflação Anual - INPC	8,19%
Crescimento do Setor	2%
Crescimento da Empresa	3%
Quantidade de Concorrentes	23

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

De acordo com o Quadro 05, utiliza-se como indicador de inflação o Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), que segundo o Relatório de Mercado, publicado no dia 02 de abril de 2015 pelo Banco Central do Brasil (BC), está previsto totalizar 8,19% para o ano de 2015. Ficando 1,69% acima do teto da meta estabelecida pelo BC, que é de 6,5%.

O crescimento do setor da agroindústria, conforme o relatório de “Perspectivas para o Agronegócio em 2015” publicado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), está previsto em 2% comparado a 2014. Ficando superior ao crescimento esperado para a economia brasileira, que tende a desacelerar o Produto Interno Bruto (PIB) em 1%, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI).

Diante os dados anteriores e o planejamento da empresa estudada, objetiva-se crescer as vendas em volume de fardos em 3% no ano de 2015, impactando um crescimento de 7,5% no faturamento total. Considerando o alto número de concorrentes na região sul, segundo dados disponibilizados pelo Sindicato da Indústria do Arroz no Estado de Santa Catarina (SINDARROZ), a

empresa precisa analisar todo seu mercado de atuação, para persistir competitiva e atingir suas metas.

4.1.1.2 Premissas

Após a definição dos cenários, são estabelecidas as premissas orçamentárias que norteiam a construção de todo orçamento, tendo como ano base de 2014. Como o fator limitante são as vendas e a produção ocorre conforme a demanda, inicia-se pelo orçamento de vendas.

a) Premissas do Orçamento de Vendas

Para calcular o orçamento de vendas (Apêndice A), utilizaram-se as seguintes premissas:

Quadro 06 – Premissas do Orçamento de Vendas: Volume de Vendas

Volume de Vendas - Projetado em Fardos			
Produtos Vendidos - %	2014	2015	2015
Arroz Branco	512.622	44%	528.000
Arroz Parboilizado	652.428	56%	672.000
Total	1.165.050	100%	1.200.000

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Seguindo o que foi definido no planejamento da empresa, projetou-se um aumento no volume de fardos vendidos em 3% no ano de 2015. Com esse crescimento e como as vendas não possuem uma sazonalidade acentuada, não ultrapassará a capacidade produtiva da empresa. Além de considerar a proporção de vendas, que é de 44% para o Arroz Branco e 56% para o Arroz Parboilizado, demonstrado no Quadro 06.

Quadro 07 - Premissas do Orçamento de Vendas: Regiões de Vendas

Regiões de Vendas - Projetado em Fardos			
Produtos Vendidos - %	2014	2015	2015
Arroz Branco	512.622		528.000
Santa Catarina	76.893	15%	79.200
Sudeste	138.408	27%	142.560
Nordeste	297.321	58%	306.240
Arroz Parboilizado	652.428		672.000
Santa Catarina	97.864	15%	100.800
Sudeste	176.156	27%	181.440
Nordeste	378.408	58%	389.760

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Quadro 07 evidencia que a principal região de venda é o Nordeste, seguido pelo Sudeste e em menor expressão pelo estado de SC. É necessário identificar para onde será vendido, pois impactará no cálculo dos impostos sobre as vendas.

Quadro 08 - Premissas do Orçamento de Vendas: Preços das Vendas

Preços Praticados/Fardos	2014	1º Sem/15	2º Sem/15
Arroz Branco	R\$ 55,00	3,6%	4,5%
Arroz Parboilizado	R\$ 53,00	3,8%	4,7%

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Em relação ao preço de venda dos produtos, a organização determinou um acréscimo total próximo ao INPC previsto. Dividindo o aumento dos preços entre os dois semestres de 2015, como explana o Quadro 08.

Nos impostos sobre vendas (Apêndice A), como o arroz é um produto da cesta básica, possui o benefício fiscal de redução na base de cálculo do ICMS nas vendas em SC. Para o arroz branco, a base de cálculo é reduzida em 41,667%, conforme o RICMS anexo 2, artigo 11, inciso I, letra I, e o arroz parboilizado tem a redução em 58,823%, segundo o RICMS anexo 2, artigo 11, inciso II, letra e, permanecendo com a alíquota de 17%. Para as vendas do Sudeste a alíquota é 12% e para o Nordeste é 7%. Em relação aos impostos federais, são reduzidos a base 0 por ser um produto da cesta básica, segundo a Lei 12.839/2013.

b) Premissas do Orçamento de Produção

As premissas seguintes são relacionadas ao orçamento de produção (Apêndice B), considerando a matéria-prima necessária e os custos industriais.

Quadro 09 - Premissas do Orçamento de Produção: Volume de MP

Volume de Compras de Matéria-Prima - Projetada em Sacas		
Regiões de Compras	%	2015
Arroz em Casca		1.092.948
Santa Catarina	42%	459.038
Rio Grande do Sul	58%	633.910

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para identificar o volume de matéria-prima, considera-se que para produzir um fardo de 30 quilos de arroz branco é necessária uma saca de 50 quilos de arroz em casca. Já para um fardo de 30 quilos de arroz parboilizado, utiliza-se 42 quilos de arroz em casca. Como explanado no Quadro 09, estima-se comprar a MP na proporção de 42% em SC e 58% em RS.

Quadro 10 - Premissas do Orçamento de Produção: Preço da MP

Preços da Matéria-Prima/Sacas	2014	1º Sem/15	2º Sem/15
Santa Catarina	R\$ 35,00	1,4%	2,9%
Rio Grande do Sul	R\$ 34,50	1,4%	2,9%

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Sobre o preço de compra da matéria-prima, o Quadro 10 evidencia uma projeção de aumento nos dois semestres de 2015.

Quadro 11 - Premissas do Orçamento de Produção: Outros Custos da MP

Outros Custos	2014	SC	RS
Funrural	2,3%	2,3%	2,3%
Frete	-	R\$ 1,00	R\$ 1,70
Comissão	1,0%	1,0%	1,0%
CDO	R\$ 0,48	-	R\$ 0,51

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Além da aquisição da MP, há outros custos relacionados com a sua compra, como demonstra o Quadro 11. O Funrural é a Contribuição Social Rural, utilizada para subsidiar o Programa de Assistência ao Trabalhador Rural, conforme a Lei Complementar 11/1971, com alíquota de 2,3% sobre o valor dos produtos. O CDO é uma contribuição para o estado do RS que significa Taxa de Cooperação e Defesa da Orizicultura, seguindo a Lei 12.685/2006, com o custo de R\$ 0,51 por saca de 50 quilos do que é adquirido em RS. As comissões são pagas para os representantes que intermediam com os produtores rurais, tendo um custo de 1% sobre o que é pago aos produtores e, o frete para levar o arroz do campo até a indústria, com um custo médio de R\$ 1,00/saca em SC e R\$ 1,50/saca em RS.

Quadro 12 - Premissas do Orçamento de Produção: Custos Industriais

Custos Industriais - Projetado em R\$	2014	Variação %	2015
	4.897.194		5.327.788
Bens de Baixo Custo	73.435	8,19%	79.449
Combustíveis Industriais	9.421	13,00%	10.646
Combustíveis de Veículos	172.386	12,00%	193.072
Conservação de Construções	32.183	8,19%	34.819
Conservação de Máquinas	391.695	8,19%	423.775
Conservação de Móveis	5.666	8,19%	6.130
Conservação de Veículos	40.543	8,19%	43.864
Cursos e Treinamentos	10.661	8,19%	11.534
Energia Elétrica	680.026	26,84%	862.545
Expurgos	31.317	8,19%	33.882
Impressos e Material de Expediente	3.995	8,19%	4.322
Laudos e Exames Laboratoriais	4.424	8,19%	4.787
Material de Embalagem Consumido	698.912	8,19%	1.838.053
Material de Limpeza	1.610	8,19%	1.742
Material de Segurança	15.476	8,19%	16.744
Material Secundário Consumido	73.957	8,19%	80.014
Outros Benefícios a Empregados	46.042	8,19%	49.813
Outros Custos	17.901	8,19%	19.367
Seguros	19.773	8,19%	21.392
Serviços de Terceiros	18.311	8,19%	19.811
Tratamento de Efluentes	31.078	8,19%	33.623
Uniformes e Vestimentas	964	8,19%	1.043
Viagens e Estadias	7.405	8,19%	8.011
Depreciação	1.510.014	Variável	1.529.352

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O orçamento dos custos industriais (Apêndice E) englobam os custos diretos, indiretos e a manutenção da fábrica, considerando um aumento conforme a inflação na maioria dos gastos, exceto nos combustíveis e a energia elétrica, como confirma o Quadro 12. O aumento dos combustíveis industriais (óleo diesel) e de veículos (gasolina) foi com base em dados disponibilizados pelas empresas que fornecem os produtos. A energia elétrica sofrerá, segundo a Cooperativa de Eletrificação Sul Catarinense (Cersul) um acréscimo de 15% de 2014 para o início de 2015, um aumento de 17% em Julho e 11% em Setembro.

c) Premissas do Orçamento de Despesas

Relacionado ao orçamento de despesas administrativas (Apêndice F), comerciais e financeiras (Apêndice G), seguiram-se as seguintes premissas:

Quadro 13 - Premissas do Orçamento de Despesas

Despesas Operacionais - Projetado em R\$	2014	Variação %	2015
Administrativas	584.866		630.055
Alimentos e Ingredientes	93.386	8,19%	101.034
Bens Permanentes	6.862	8,19%	7.424
Combustíveis de Veículos	6.665	12,00%	7.465
Conservação de Construções	62.264	8,19%	67.364
Conservação de Móveis	6.541	8,19%	7.077
Conservação de Veículos	11.911	8,19%	12.887
Cursos e Treinamentos	9.099	8,19%	9.844
Despesas com Informática	1.111	8,19%	1.201
Despesas Diversas	10.065	8,19%	10.890
Despesas Postais	1.307	8,19%	1.414
Despesas Telefônicas	15.548	8,19%	16.821
Doações e Contribuições	10.491	8,19%	11.350
Energia Elétrica	9.186	26,84%	11.652
Eventos	24.503	8,19%	26.509
Impressos e Material de Expediente	7.318	8,19%	7.917
Manutenção Software	9.356	8,19%	10.123
Material de Limpeza	4.999	8,19%	5.408
Material de Segurança	2.737	8,19%	2.961
Outros Benefícios a Empregados	28.735	8,19%	31.089
Prestação de Serviços	8.159	8,19%	8.827
Propaganda e Publicidade	27.737	8,19%	30.008

Segurança Patrimonial	138.346	8,19%	149.676
Seguros	6.074	8,19%	6.571
Taxas	9.510	8,19%	10.289
Transmissão de Dados	1.949	8,19%	2.109
Uniformes e Vestimentas	678	8,19%	733
Viagens e Estadias	3.524	8,19%	3.813
Depreciação	66.805	Variável	67.597
Comerciais - Projetado em R\$	4.746.376	Variação %	5.102.684
Cargas e Descargas	121.291	Variável	130.388
Combustíveis de Veículos	6.429	12,00%	7.201
Comissões sobre Vendas	668.800	Variável	718.960
Conservação de Veículos	13.539	8,19%	14.648
Cursos e Treinamentos	860	8,19%	930
Frete sobre Vendas	3.868.284	Variável	4.158.405
Material de Segurança	141	8,19%	153
Outros Benefícios a Empregados	5.135	8,19%	5.556
Outros Gastos	4.658	8,19%	5.040
Pedágios	10.505	Variável	11.293
Seguros	20.700	8,19%	22.395
Serviços de Classificação	15.584	Variável	16.753
Viagens e Estadias	6.267	8,19%	6.780
Depreciação	4.181	Variável	4.181
Resultado Financeiro - Projetado em R\$	50.766	Variação %	52.289
Receitas Financeiras	47.338	3%	48.759
Despesas Financeiras	3.428	3%	3.531

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Quadro 13 evidencia que as despesas em sua maioria balizam um reajuste conforme o INPC, exceto os gastos com combustíveis de veículos e energia elétrica, que se estima um acréscimo descrito nos custos indústrias. Em relação às despesas comerciais variáveis são proporcionais ao faturamento.

d) Premissas do Orçamento de Investimentos

Para o ano de 2015, a empresa planeja investir R\$ 350.000,00 em seu imobilizado, divididos conforme o Quadro 14:

Quadro 14 - Premissas do Orçamento de Investimentos

Investimentos - Projetado em R\$	2015
Máquinas e Equipamentos	270.000
Beneficiamento	75.000
Caldeira	55.000
Parboilizado	45.000
Pré-limpeza	25.000
Empacotamento	70.000
Móveis e Utensílios	65.000
Recebimento	15.000
Expedição	15.000
Efluentes	10.000
Administração Diversos	10.000
Limpeza/Pátio	10.000
Refeitório	5.000
Computadores e Periféricos	15.000
Tecnologia da Informação	15.000

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Para os investimentos com as máquinas, equipamentos, móveis e utensílios, a depreciação considerada é de 10% ao ano e, para os computadores e periféricos é de 20% ao ano.

4.1.1.3 Projeção das Demonstrações Contábeis

Com as peças orçamentárias elaboradas, são preparadas as projeções dos demonstrativos contábeis para a empresa Urbano Agroindustrial Ltda.

4.1.1.3.1 Projeção da Demonstração do Resultado

A demonstração do resultado expõe a movimentação ocorrida no período estabelecido, finalizando com os lucros ou prejuízos apurados e mostrando a situação econômica da organização. Para a projeção da DR são utilizados os orçamentos de vendas (Apêndice A), de produção (Apêndice B e E), de CPV (Apêndices C e H), de salários (Apêndice D) e de despesas (Apêndices F e G), apresentado mensalmente no Quadro 15 e o acumulado do ano de 2015 no Quadro 16. O Apêndice L apresenta a memória de cálculo do IRPJ e CSLL.

Quadro 15 – Projeção Mensal da Demonstração do Resultado

DRE Orçado – Mensal	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Receita Bruta de Vendas	67.359.891	5.028.966	5.531.862	5.867.127	5.867.127	5.364.230	5.028.966	5.750.414	5.919.544	5.919.544	5.919.544	5.750.414	5.412.154
Arroz Branco	30.229.587	2.257.061	2.482.768	2.633.238	2.633.238	2.407.532	2.257.061	2.580.465	2.656.361	2.656.361	2.656.361	2.580.465	2.428.873
Arroz Parboilizado	37.130.303	2.771.904	3.049.095	3.233.888	3.233.888	2.956.698	2.771.904	3.169.949	3.263.182	3.263.182	3.263.182	3.169.949	2.983.481
Deduções da Receita	(5.756.808)	(429.793)	(472.773)	(501.426)	(501.426)	(458.446)	(429.793)	(491.449)	(505.904)	(505.904)	(505.904)	(491.449)	(462.541)
(-) ICMS	(5.756.808)	(429.793)	(472.773)	(501.426)	(501.426)	(458.446)	(429.793)	(491.449)	(505.904)	(505.904)	(505.904)	(491.449)	(462.541)
Receita Líquida de Vendas	61.603.083	4.599.172	5.059.089	5.365.701	5.365.701	4.905.784	4.599.172	5.258.965	5.413.640	5.413.640	5.413.640	5.258.965	4.949.614
(-) Custo da Produção Vendida	(45.759.795)	(3.385.673)	(3.806.779)	(4.034.502)	(3.957.426)	(3.642.255)	(3.424.368)	(3.885.416)	(3.993.428)	(3.997.296)	(4.008.454)	(3.899.089)	(3.725.109)
Resultado Bruto	15.843.288	1.213.499	1.252.310	1.331.199	1.408.274	1.263.529	1.174.804	1.373.549	1.420.212	1.416.344	1.405.186	1.359.876	1.224.505
Despesas Operacionais	(6.122.396)	(460.892)	(500.038)	(527.047)	(520.523)	(481.128)	(464.753)	(520.757)	(536.301)	(535.032)	(546.638)	(525.777)	(503.508)
Administrativas	(982.885)	(71.639)	(71.890)	(73.243)	(75.027)	(72.774)	(79.532)	(83.485)	(85.923)	(83.717)	(96.122)	(82.133)	(87.402)
Comerciais	(5.159.511)	(389.253)	(428.148)	(453.804)	(445.496)	(408.354)	(385.222)	(437.273)	(450.377)	(451.315)	(450.517)	(443.644)	(416.107)
Resultado Financeiro Líquido	45.228	3.928	3.928	2.016	3.928								
Receitas Financeiras	48.759	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063
Despesas Financeiras	(3.531)	(135)	(135)	(2.047)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)
Resultado antes do IRPJ E CSSL	9.766.120	756.536	756.201	806.168	891.680	786.329	713.979	856.720	887.840	885.240	862.476	838.027	724.925
IRPJ	(2.417.530)	(187.134)	(187.050)	(199.542)	(220.920)	(194.582)	(176.495)	(212.180)	(219.960)	(219.310)	(213.619)	(207.507)	(179.231)
CSSL	(878.951)	(68.088)	(68.058)	(72.555)	(80.251)	(70.770)	(64.258)	(77.105)	(79.906)	(79.672)	(77.623)	(75.422)	(65.243)
Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício	6.469.639	501.313	501.092	534.071	590.509	520.977	473.226	567.435	587.974	586.258	571.234	555.098	480.451

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quadro 16 – Projeção Acumulada da Demonstração do Resultado

DRE Orçado - Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Receita Bruta de Vendas	5.028.966	10.560.828	16.427.954	22.295.081	27.659.311	32.688.277	38.438.691	44.358.235	50.277.778	56.197.322	61.947.736	67.359.891
Arroz Branco	2.257.061	4.739.829	7.373.067	10.006.306	12.413.838	14.670.899	17.251.364	19.907.726	22.564.087	25.220.449	27.800.914	30.229.587
Arroz Parboilizado	2.771.904	5.820.999	9.054.887	12.288.775	15.245.473	18.017.378	21.187.326	24.450.509	27.713.691	30.976.874	34.146.822	37.130.303
Deduções da Receita	(429.793)	(902.566)	(1.403.992)	(1.905.418)	2.363.864)	(2.793.657)	(3.285.107)	(3.791.010)	(4.296.914)	(4.802.818)	(5.294.267)	(5.756.808)
(-) ICMS	(429.793)	(902.566)	(1.403.992)	(1.905.418)	(2.363.864)	(2.793.657)	(3.285.107)	(3.791.010)	(4.296.914)	(4.802.818)	(5.294.267)	(5.756.808)
Receita Líquida de Vendas	4.599.172	9.658.262	15.023.962	20.389.663	25.295.447	29.894.619	35.153.584	40.567.224	45.980.864	51.394.504	56.653.469	61.603.083
(-) Custo da Produção Vendida	(3.385.673)	(7.192.452)	(11.226.954)	(15.184.380)	(18.826.635)	(22.251.003)	(26.136.419)	(30.129.847)	(34.127.143)	(38.135.598)	(42.034.686)	(45.759.795)
Resultado Bruto	1.213.499	2.465.810	3.797.009	5.205.283	6.468.812	7.643.616	9.017.165	10.437.377	11.853.721	13.258.907	14.618.783	15.843.288
Despesas Operacionais	(460.892)	(960.930)	(1.487.977)	(2.008.500)	(2.489.629)	(2.954.382)	(3.475.139)	(4.011.440)	(4.546.472)	(5.093.111)	(5.618.888)	(6.122.396)
Administrativas	(71.639)	(143.529)	(216.772)	(291.798)	(364.572)	(444.104)	(527.589)	(613.512)	(697.229)	(793.350)	(875.483)	(962.885)
Comerciais	(389.253)	(817.401)	(1.271.206)	(1.716.702)	(2.125.056)	(2.510.278)	(2.947.551)	(3.397.928)	(3.849.244)	(4.299.761)	(4.743.404)	(5.159.511)
Resultado Financeiro Líquido	3.928	7.857	9.873	13.801	17.730	21.658	25.586	29.515	33.443	37.371	41.300	45.228
Receitas Financeiras	4.063	8.126	12.190	16.253	20.316	24.379	28.443	32.506	36.569	40.632	44.695	48.759
Despesas Financeiras	(135)	(270)	(2.317)	(2.452)	(2.586)	(2.721)	(2.856)	(2.991)	(3.126)	(3.261)	(3.396)	(3.531)
Resultado antes do IRPJ E CSSL	756.536	1.512.736	2.318.904	3.210.584	3.996.913	4.710.892	5.567.612	6.455.451	7.340.691	8.203.167	9.041.195	9.766.120
IRPJ	(187.134)	(374.184)	(573.726)	(794.646)	(989.228)	(1.165.723)	(1.377.903)	(1.597.863)	(1.817.173)	(2.030.792)	(2.238.299)	(2.417.530)
CSSL	(68.088)	(136.146)	(208.701)	(288.953)	(359.722)	(423.980)	(501.085)	(580.991)	(660.662)	(738.285)	(813.708)	(878.951)
Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício	501.313	1.002.406	1.536.477	2.126.986	2.647.962	3.121.189	3.688.624	4.276.598	4.862.856	5.434.090	5.989.189	6.469.639

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.1.1.3.2 Orçamento da Demonstração do Fluxo de Caixa

O demonstrativo do fluxo de caixa expõe as movimentações de recebimento e pagamento, demonstrando se a empresa possuiu os recursos monetários necessários para manter as suas necessidades. Para preparar a projeção da DFC, inicialmente são elaboradas as premissas para determinar as entradas e as saídas, resultando no saldo do Caixa. Projetando, assim, a capacidade de suprir as operações orçadas e identificando a situação financeira da organização. A projeção da DFC da Urbano Agroindustrial Ltda está no Quadro 17, com base nas premissas a seguir.

a) Entradas Operacionais

I. Venda de Produção: Recebimento de Duplicatas a Receber em 80% para 30 dias e 20% para 60 dias, descritas no Apêndice M.

b) Saídas Operacionais

I. Gastos com Pessoal: Pagamentos de salários no mês subsequente a sua competência, de Férias em 50% distribuídos no ano e 50% no mês de dezembro e o 13º Salário no mês de Novembro.

II. Compras de Insumos: Pagamentos em 30 dias, descritos no Apêndice M.

III. Despesas Administrativas, Comerciais e Custos Industriais: Pagamentos dentro do mês de competência.

IV. Outros Custos: Pagamentos referentes à Frete, Comissão e CDO pagos no mês de competência e Funrural no mês subsequente a sua competência.

V. Tributárias: Pagamentos dos impostos no mês subsequente a sua competência, apurados nos Apêndices J e L.

c) Entrada/Saída Financeira

I. Entradas Financeiras Operacionais: Recebimento no mês de sua competência.

II. Saídas Financeiras Operacionais: Pagamento no mês de sua competência.

d) Investimentos Permanentes

I. Investimentos na Fábrica e Administração: Pagamentos no mês de sua competência, descritos no Apêndice N.

Quadro 17 – Projeção Mensal da Demonstração do Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa Orçado - Mensal	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Entradas Operacionais	65.658.203	3.888.440	4.995.283	5.431.283	5.800.074	5.867.127	5.464.809	5.096.019	5.606.124	5.885.718	5.919.544	5.919.544	5.784.240
Venda de Produção	65.658.203	3.888.440	4.995.283	5.431.283	5.800.074	5.867.127	5.464.809	5.096.019	5.606.124	5.885.718	5.919.544	5.919.544	5.784.240
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas Operacionais	(59.595.575)	(4.011.365)	(4.681.189)	(5.091.994)	(5.164.982)	(5.096.826)	(4.740.745)	(4.623.602)	(5.150.818)	(5.259.547)	(5.306.411)	(5.339.838)	(5.128.257)
Gastos com Pessoal	(1.244.581)	(62.895)	(92.714)	(92.714)	(92.714)	(92.714)	(100.046)	(100.046)	(100.046)	(100.046)	(100.046)	(196.191)	(114.612)
Compra de Insumos	(38.090.255)	(2.457.890)	(2.886.964)	(3.172.844)	(3.364.370)	(3.340.711)	(3.102.149)	(2.901.751)	(3.313.905)	(3.397.466)	(3.423.178)	(3.412.465)	(3.316.761)
Administrativas	(582.494)	(39.411)	(39.608)	(47.489)	42.651)	(38.147)	(44.923)	(48.857)	(51.297)	(49.109)	(61.410)	(47.274)	(52.317)
Comerciais	(6.224.340)	(463.277)	(509.830)	(550.794)	(539.587)	(493.589)	(484.783)	(529.009)	(544.966)	(545.907)	(545.107)	(535.381)	(502.130)
Custos Industriais	(4.641.849)	(301.332)	(460.882)	(518.446)	(387.910)	(385.161)	(330.890)	(361.192)	(370.370)	(379.610)	(391.601)	(377.077)	(397.579)
Outros Custos (Produção)	(1.924.296)	(144.162)	(158.437)	(168.001)	(166.820)	(154.907)	(144.900)	(163.616)	(167.742)	(169.011)	(168.482)	(163.757)	(154.462)
Tributárias	(6.907.760)	(542.800)	(532.954)	(541.704)	(570.932)	(611.617)	(553.054)	(519.132)	(602.493)	(618.398)	(616.588)	(607.693)	(590.396)
Outras Saídas Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Geração Bruta de Caixa	6.062.629	(122.925)	314.094	339.289	635.092	770.301	724.064	472.416	455.306	626.170	613.132	579.706	655.983
Entrada/Saída Financeira	45.228	3.928	3.928	2.016	3.928								
Entradas Financeiras Operacionais	48.759	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063	4.063
Saídas Financeiras Operacionais	(3.531)	(135)	(135)	(2.047)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)
Geração Líquida de Caixa	6.107.857	(118.997)	318.022	341.306	639.020	774.229	727.993	476.344	459.235	630.099	617.061	583.634	659.912
Investimentos Permanentes	(350.000)	(30.000)	(35.000)	(20.000)	(30.000)	(30.000)	(40.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(30.000)	(15.000)	(15.000)
Investimentos na Fábrica	(310.000)	(30.000)	(35.000)	(20.000)	(30.000)	(30.000)	(40.000)	(35.000)	(35.000)	(35.000)	(20.000)	-	-
Investimentos na Administração	(40.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(10.000)	(15.000)	(15.000)
Investimentos no Comercial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empréstimos e Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas de Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Entradas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortização Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos Distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas/Saídas Não-Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entradas Não-Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saídas Não-Operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxo de Caixa Líquido	5.757.857	(148.997)	283.022	321.306	609.020	744.229	687.993	441.344	424.235	595.099	587.061	568.634	644.912
Saldo de Caixa Anterior	3.218.963	3.218.963	3.069.966	3.352.988	3.674.294	4.283.314	5.027.543	5.715.535	6.156.880	6.581.114	7.176.213	7.763.274	8.331.908
Saldo de Caixa Atual	8.976.820	3.069.966	3.352.988	3.674.294	4.283.314	5.027.543	5.715.535	6.156.880	6.581.114	7.176.213	7.763.274	8.331.908	8.976.820

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.1.1.3.3 Orçamento do Balanço Patrimonial

Encerrando as projeções das demonstrações contábeis, o balanço patrimonial é a fase final do sistema orçamentário. Demonstrando os saldos das contas e o patrimônio da empresa com as movimentações orçadas, permitindo analisar sua situação econômica e financeira. O Quadro 18 demonstra o ativo do BP e o Quadro 19 o passivo do BP do ano de 2015, tendo como base o BP de 2014 (Apêndice O).

Quadro 18 – Projeção Mensal do Balanço Patrimonial: Ativo

Balanço Patrimonial Orçado - Mensal	2014	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
1. Ativo Total	18.839.563	19.796.606	20.599.402	21.363.107	21.981.329	22.223.695	22.469.028	23.540.783	24.237.508	24.857.254	25.419.170	25.776.180	26.012.215
1.1. Ativo Circulante	8.364.464	9.423.507	10.323.594	11.199.758	11.920.688	12.266.013	12.604.637	13.774.975	14.570.575	15.289.490	15.955.823	16.432.418	16.788.245
1.1.1. Disponível	3.218.963	3.069.966	3.352.988	3.674.294	4.283.314	5.027.543	5.715.535	6.156.880	6.581.114	7.176.213	7.763.274	8.331.908	8.976.820
1.1.1.1. Caixa e Equivalentes de Caixa	3.218.963	3.069.966	3.352.988	3.674.294	4.283.314	5.027.543	5.715.535	6.156.880	6.581.114	7.176.213	7.763.274	8.331.908	8.976.820
1.1.2. Créditos	4.860.550	6.001.076	6.537.655	6.973.499	7.040.552	6.537.655	6.101.812	6.756.207	7.069.627	7.103.453	7.103.453	6.934.323	6.562.237
1.1.2.1. Duplicatas a Receber	4.860.550	6.001.076	6.537.655	6.973.499	7.040.552	6.537.655	6.101.812	6.756.207	7.069.627	7.103.453	7.103.453	6.934.323	6.562.237
1.1.3. Estoques	160.290	169.021	173.053	172.953	139.391	170.759	190.128	190.472	171.147	182.734	183.189	183.498	193.989
1.1.3.1. Produto Acabado Arroz	160.290	169.021	173.053	172.953	139.391	170.759	190.128	190.472	171.147	182.734	183.189	183.498	193.989
1.1.4. Tributos a Recuperar	107.556	174.534	259.898	350.856	431.743	506.915	576.489	653.293	733.113	813.983	895.350	974.598	1.049.658
1.1.4.1. Pis a Recuperar	19.188	31.135	46.363	62.587	77.016	90.425	102.836	116.536	130.774	145.199	159.713	173.850	187.239
1.1.4.2. Cofins a Recuperar	88.368	143.398	213.536	288.269	354.727	416.490	473.654	536.757	602.339	668.784	735.636	800.749	862.420
1.1.5. Despesas do Exercício Seguinte	17.105	8.911	-	28.156	25.689	23.140	20.673	18.124	15.574	13.107	10.558	8.091	5.542
1.1.5.1. Seguros a Apropriar	17.105	8.911	-	28.156	25.689	23.140	20.673	18.124	15.574	13.107	10.558	8.091	5.542
1.2. Ativo Não Circulante	10.475.099	10.373.099	10.275.807	10.163.349	10.060.641	9.957.682	9.864.391	9.765.807	9.666.932	9.567.765	9.463.347	9.343.762	9.223.970
1.2.1. Ativo Realizável a Longo Prazo	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939
1.2.1.1. Ativo Realizável a Longo Prazo	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939	1.121.939
1.2.2. Imobilizado em Uso	9.353.160	9.251.160	9.153.868	9.041.410	8.938.702	8.835.743	8.742.452	8.643.868	8.544.993	8.445.826	8.341.408	8.221.823	8.102.031
1.2.2.1. Imobilizado	18.355.730	18.385.730	18.420.730	18.440.730	18.470.730	18.500.730	18.540.730	18.575.730	18.610.730	18.645.730	18.675.730	18.690.730	18.705.730
1.2.2.1.1. (-) Depreciações/Amortizações	(9.002.570)	(9.134.570)	(9.266.862)	(9.399.320)	(9.532.028)	(9.664.987)	(9.798.278)	(9.931.862)	(10.065.737)	(10.199.904)	(10.334.322)	(10.468.907)	(10.603.699)

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quadro 19 – Projeção Mensal do Balanço Patrimonial: Passivo

Balanço Patrimonial Orçado - Mensal	2014	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
2. Passivo Total	18.839.563	19.796.606	20.599.402	21.363.107	21.981.329	22.223.695	22.469.028	23.540.783	24.237.508	24.857.254	25.419.170	25.776.180	26.012.215
2.1. Passivo Circulante	3.037.472	3.493.201	3.794.905	4.024.539	4.052.253	3.773.642	3.545.749	4.050.068	4.158.819	4.192.307	4.182.989	3.984.900	3.740.485
2.1.1. Fornecedores	2.457.690	2.886.964	3.172.844	3.364.370	3.340.711	3.102.149	2.901.751	3.313.905	3.397.466	3.423.178	3.412.465	3.316.761	3.128.497
2.1.1.1. Fornecedores	2.457.690	2.886.964	3.172.844	3.364.370	3.340.711	3.102.149	2.901.751	3.313.905	3.397.466	3.423.178	3.412.465	3.316.761	3.128.497
2.1.2. Obrigações Sociais	89.784	122.140	122.140	122.140	122.140	131.998							
2.1.2.1. INSS a Recolher	21.689	23.171	23.171	23.171	23.171	25.045	25.045	25.045	25.045	25.045	25.045	25.045	25.045
2.1.2.2. FGTS a Recolher	6.857	7.712	7.712	7.712	7.712	8.363	8.363	8.363	8.363	8.363	8.363	8.363	8.363
2.1.2.3. Salários e Ordenados a Pagar	61.238	91.257	91.257	91.257	91.257	98.589	98.589	98.589	98.589	98.589	98.589	98.589	98.589
2.1.3. Obrigações Fiscais	489.998	475.414	482.555	511.981	554.670	495.266	458.273	540.942	556.634	554.913	546.810	531.073	479.990
2.1.3.1. ICMS a Recolher	214.098	153.791	154.471	162.503	178.663	158.565	150.780	175.438	178.626	177.198	177.082	171.858	163.560
2.1.3.2. Funrural a Recolher	47.000	66.400	72.975	77.381	76.836	71.349	66.740	76.220	78.142	78.733	78.487	76.286	71.955
2.1.3.3. IRPJ a Recolher	167.823	187.134	187.050	199.542	220.920	194.582	176.495	212.180	219.960	219.310	213.619	207.507	179.231
2.1.3.4. CSSL a Recolher	61.077	68.088	68.058	72.555	80.251	70.770	64.258	77.105	79.906	79.672	77.623	75.422	65.243
2.1.4. Provisões	-	8.683	17.366	26.049	34.731	44.229	53.726	63.224	72.721	82.219	91.716	5.069	0
2.1.4.1. Provisão de Férias e 13º Salário	-	8.683	17.366	26.049	34.731	44.229	53.726	63.224	72.721	82.219	91.716	5.069	0
2.2. Passivo Não Circulante	2.011.256												
2.2.1. Exigível a Longo Prazo	2.011.256												
2.2.1.1. Exigível a Longo Prazo	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256	2.011.256
2.3. Patrimônio Líquido	13.790.835	14.292.148	14.793.241	15.327.312	15.917.821	16.438.797	16.912.024	17.479.459	18.067.433	18.653.691	19.224.925	19.780.024	20.260.474
2.3.1. Capital Social Realizado	2.000.000												
2.3.1.1. Capital Social Realizado	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
2.3.2. Lucros/Prejuízos	11.790.835	12.292.148	12.793.241	13.327.312	13.917.821	14.438.797	14.912.024	15.479.459	16.067.433	16.653.691	17.224.925	17.780.024	18.260.474
2.3.2.1. Lucros/Prejuízos Acumulados	11.790.835	11.790.835	11.790.835	1.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835	11.790.835
2.3.2.2. Lucros/Prejuízos do Exercício	-	501.313	1.002.406	1.536.477	2.126.986	2.647.962	3.121.189	3.688.624	4.276.598	4.862.856	5.434.090	5.989.189	6.469.639

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Após finalizada a etapa de elaboração do sistema orçamentário para a organização Urbano Agroindustrial Ltda, o procedimento seguinte é submetê-lo a aprovação da Diretoria para sua oficial aplicação. Contudo, é preciso analisar seu alinhamento ao planejamento definido pela empresa. Com o orçamento consolidado, foi possível verificar que para o ano de 2015 a empresa projeta:

- Aumento do volume das vendas de fardos em 3%;
- Crescimento do faturamento na ordem de 7,5%;

Desta forma, a companhia atinge o objetivo estratégico com o resultado de 10,5% de margem líquida, superando a meta de 10% ao ano.

Por meio do orçamento é possível estimar que a empresa irá atingir as metas estabelecidas na visão do planejamento estratégico para o ano de 2015. Durante a execução do orçamento, mensalmente é necessário realizar o confronto do resultado realizado com o orçamento proposto. Esta análise denominada de controle orçamentário permitirá que a empresa possa tomar as decisões dos possíveis desvios de resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do planejamento permite que as organizações cresçam de forma sustentável, mantendo-se com estabilidade e alcancem o retorno financeiro desejado, visto que proporciona um gerenciamento conciso, através da delimitação de estratégias, metas e ações. Aliado a essa ferramenta está o orçamento empresarial, que auxilia sua implantação através da transformação das estratégias em números.

Com a utilização do orçamento, a empresa possui um suporte para controlar se os resultados obtidos estão de acordo para o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento, pois as projeções representam os resultados que a empresa deseja alcançar. Portanto, o orçamento é uma ferramenta essencial para contribuir na gestão nas empresas, proporcionando informações confiáveis para o processo decisório dos gestores.

Desta forma, o estudo de caso realizou-se na empresa Urbano Agroindustrial Ltda e teve como finalidade identificar e elaborar um sistema orçamentário adequado para a indústria. Para alcançar este objetivo foram determinados como objetivos específicos a caracterização do planejamento estratégico existente, a contextualização do cenário da organização, a identificação das premissas orçamentárias e sugerir um modelo de orçamento empresarial.

Para alcançar o primeiro objetivo, coletaram-se os dados sobre o planejamento estratégico na empresa pesquisada com seus gestores e, posteriormente, foi transformado às informações em um quadro, com o intuito de facilitar sua visualização.

Em seguida, foram identificados os fatores que interferem no desempenho da empresa. Após, pesquisou-se em relatórios disponibilizados pelas entidades responsáveis sobre esses fatores, montando o cenário provável para o mercado que a empresa esta inserida.

Para atingir o terceiro objetivo, obtive-se os dados através de relatórios e das demonstrações contábeis do ano de 2014 da organização e juntamente com o planejamento, foram definidas as novas premissas que serviram como base para fazer o orçamento. A seguir, foi elaborado o sistema orçamentário com base nas premissas definidas, encerrando com as projeções dos demonstrativos contábeis.

Assim, após uma análise percebe-se que o orçamento atingiu os objetivos definidos no planejamento da empresa.

Diante do exposto, conclui-se com este trabalho a relevância da implantação do orçamento para as empresas, pois maximiza os recursos utilizados, melhora os processos pela sua eficiência e o comprometimento dos envolvidos, contribui para a permanência das organizações no mercado e para o sucesso empresarial. Devido ao orçamento ser uma ferramenta que traduz e controla as estratégias, permitindo visualizar os reflexos dos resultados atingidos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (Brasil). **Perspectivas para o Agronegócio em 2015**. CEPEA, 2014. Disponível em: http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_Perspectivas%20Agroneg2015_relatorio.pdf. Acesso em: 10 abr 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (Brasil). **Consumo, Mercado e Comercialização do Arroz no Brasil**. EMBRAPA, 2005. Disponível em: <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/cap18.htm>. Acesso em: 10 abr 2015.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5ª ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.
- HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e Controle Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2ª ed São Paulo: Atlas, 2007.
- MACCARINI, Sabrina Juliana. **Um Estudo sobre o Processo Orçamentário Utilizado na Petrobras Distribuidora S. A.** Tese - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso:** instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 2ª ed. rev. e atual. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MORANTE, Antônio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria:** análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico:** Conceitos e Metodologia e Práticas. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração estratégica na prática:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 10 ed São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil: conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Planejamento orçamentário.** 2ª ed., rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial:** como elaborar e analisar. São Paulo: Thomson, 2003.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis:** estrutura e análise. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial:** novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** Curitiba: Juruá, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade Gerencial.** 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Orçamento de Vendas

Orçamento de Vendas													
Volume de Vendas - Fardos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Linha Sazonalidade %	100%	8%	8%	9%	9%	8%	8%	9%	9%	9%	9%	9%	8%
Arroz Branco	528.000	39.600	43.560	46.200	46.200	42.240	39.600	44.880	46.200	46.200	46.200	44.880	42.240
Arroz Parboilizado	672.000	50.400	55.440	58.800	58.800	53.760	50.400	57.120	58.800	58.800	58.800	57.120	53.760
Total	1.200.000	90.000	99.000	105.000	105.000	96.000	90.000	102.000	105.000	105.000	105.000	102.000	96.000
Política de Preços/Fardo	2014	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz Branco	R\$ 5,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,00	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50	57,50
Arroz Parboilizado	R\$ 53,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50	55,50
Faturamento – em R\$	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz Branco	30.229.587	2.257.061	2.482.768	2.633.238	2.633.238	2.407.532	2.257.061	2.580.465	2.656.361	2.656.361	2.656.361	2.580.465	2.428.673
Arroz Parboilizado	37.130.303	2.771.904	3.049.095	3.233.888	3.233.888	2.956.698	2.771.904	3.169.949	3.263.182	3.263.182	3.263.182	3.169.949	2.983.481
Total	67.359.891	5.028.966	5.531.862	5.867.127	5.867.127	5.364.230	5.028.966	5.750.414	5.919.544	5.919.544	5.919.544	5.750.414	5.412.154
Faturamento por Região	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz Branco	30.229.587	2.257.061	2.482.768	2.633.238	2.633.238	2.407.532	2.257.061	2.580.465	2.656.361	2.656.361	2.656.361	2.580.465	2.428.673
Santa Catarina	4.534.438	338.559	372.415	394.986	394.986	361.130	338.559	387.070	398.454	398.454	398.454	387.070	364.301
Sudeste	8.161.989	609.407	670.347	710.974	710.974	650.034	609.407	696.726	717.218	717.218	717.218	696.726	655.742
Nordeste	17.533.161	1.309.096	1.440.005	1.527.278	1.527.278	1.396.369	1.309.096	1.496.670	1.540.690	1.540.690	1.540.690	1.496.670	1.408.631
Arroz Parboilizado	37.130.303	2.771.904	3.049.095	3.233.888	3.233.888	2.956.698	2.771.904	3.169.949	3.263.182	3.263.182	3.263.182	3.169.949	2.983.481
Santa Catarina	5.569.545	415.786	457.364	485.083	485.083	443.505	415.786	475.492	489.477	489.477	489.477	475.492	447.522
Sudeste	10.025.182	748.414	823.256	873.150	873.150	798.308	748.414	855.886	881.059	881.059	881.059	855.886	805.540
Nordeste	21.535.576	1.607.704	1.768.475	1.875.655	1.875.655	1.714.885	1.607.704	1.838.570	1.892.646	1.892.646	1.892.646	1.838.570	1.730.419
Total	67.359.891	5.028.966	5.531.862	5.867.127	5.867.127	5.364.230	5.028.966	5.750.414	5.919.544	5.919.544	5.919.544	5.750.414	5.412.154
Impostos s/ Vendas	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
ICMS													
Santa Catarina	39.536	62.679	68.947	73.125	73.125	66.858	62.679	71.669	73.777	73.777	73.777	71.669	67.453
Arroz Branco	449.663	33.574	36.931	39.169	39.169	35.812	33.574	38.384	39.513	39.513	39.513	38.384	36.126
Arroz Parboilizado	389.873	29.105	32.016	33.956	33.956	31.046	29.105	33.285	34.264	34.264	34.264	33.285	31.327
Sudeste	2.182.460	162.938	179.232	190.095	190.095	173.801	162.938	186.313	191.793	191.793	191.793	186.313	175.354
Nordeste	2.734.812	204.176	224.594	238.205	238.205	217.788	204.176	233.467	240.333	240.333	240.333	233.467	219.733
Total	5.756.808	429.793	472.773	501.426	501.426	458.446	429.793	491.449	505.904	505.904	505.904	491.449	462.541

APÊNDICE B – Orçamento de Produção

Orçamento de Produção													
Programação de Produção – Fardos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz Branco	528.300	40.000	43.500	46.000	46.000	42.500	40.000	44.500	46.000	46.300	46.000	45.000	42.500
Arroz Parboilizado	672.200	50.000	55.500	59.000	58.200	54.300	50.500	57.500	58.500	59.000	59.000	57.000	53.700
Total	1.200.500	90.000	99.000	105.000	104.200	96.800	90.500	102.000	104.500	105.300	105.000	102.000	96.200
Quantidade de Matéria-Prima – Sacas	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz em Casca – Arroz Branco	528.300	40.000	43.500	46.000	46.000	42.500	40.000	44.500	46.000	46.300	46.000	45.000	42.500
Arroz em Casca – Arroz Parboilizado	564.648	42.000	46.620	49.560	48.888	45.612	42.420	48.300	49.140	49.560	49.560	47.880	45.108
Preços da Matéria-Prima/Saca	2014	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Santa Catarina	R\$ 35,00	35,50	35,50	35,50	35,50	35,50	35,50	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Rio Grande do Sul	R\$ 34,50	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,50	35,50	35,50	35,50	35,50	35,50
Arroz em Casca – Sacas	1.092.948	82.000	90.120	95.560	94.888	88.112	82.420	92.800	95.140	95.860	95.560	92.880	87.608
Dentro do Estado	459.038	34.440	37.850	40.135	39.853	37.007	34.616	38.976	39.959	40.261	40.135	39.010	36.795
Fora do Estado	633.910	47.560	52.270	55.425	55.035	51.105	47.804	53.824	55.181	55.599	55.425	53.870	50.813
Valor das Compras	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Dentro do Estado	16.413.809	1.222.517	1.343.576	1.424.679	1.414.661	1.313.639	1.228.778	1.403.311	1.438.697	1.449.584	1.445.048	1.404.521	1.324.799
Fora do Estado	22.347.253	1.664.448	1.829.269	1.939.691	1.926.050	1.788.510	1.672.973	1.910.593	1.958.770	1.973.593	1.967.417	1.912.240	1.803.699
Total	38.761.062	2.886.964	3.172.844	3.364.370	3.340.711	3.102.149	2.901.751	3.313.905	3.397.466	3.423.178	3.412.465	3.316.761	3.128.497
Outros Custos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Dentro do Estado	1.000.694	74.783	82.188	87.150	86.537	80.357	75.166	85.285	87.436	88.097	87.822	85.359	80.514
Funrural	377.518	28.118	30.902	32.768	32.537	30.214	28.262	32.276	33.090	33.340	33.236	32.304	30.470
Frete	459.038	34.440	37.850	40.135	39.853	37.007	34.616	38.976	39.959	40.261	40.135	39.010	36.795
Comissão	164.138	12.225	13.436	14.247	14.147	13.136	12.288	14.033	14.387	14.496	14.450	14.045	13.248
Fora do Estado	2.138.400	160.034	175.882	186.499	185.187	171.963	160.854	182.001	186.590	188.002	187.414	182.158	171.818
Funrural	513.987	38.282	42.073	44.613	44.299	41.136	38.478	43.944	45.052	45.393	45.251	43.982	41.485
Frete	1.077.647	80.852	88.858	94.222	93.560	86.878	81.266	91.501	93.808	94.518	94.222	91.580	86.381
Comissão	223.473	16.644	18.293	19.397	19.261	17.885	16.730	19.106	19.588	19.736	19.674	19.122	18.037
CDO	323.294	24.256	26.657	28.267	28.068	26.064	24.380	27.450	28.142	28.355	28.267	27.474	25.914
Total	3.139.094	234.817	258.070	273.648	271.724	252.320	236.020	267.286	274.026	276.099	275.235	267.516	252.332
Crédito de Impostos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
ICMS	2.681.670	199.734	219.512	232.763	231.126	214.621	200.757	229.271	235.052	236.831	236.090	229.469	216.444
Fora do Estado	2.681.670	199.734	219.512	232.763	231.126	214.621	200.757	229.271	235.052	236.831	236.090	229.469	216.444
PIS	6.396	476	524	555	551	512	479	547	561	565	563	547	516
Dentro do Estado	2.708	202	222	235	233	217	203	232	237	239	238	232	219
Fora do Estado	3.687	275	302	320	318	295	276	315	323	326	325	316	298
COFINS	29.458	2.194	2.411	2.557	2.539	2.358	2.205	2.519	2.582	2.602	2.593	2.521	2.378
Dentro do Estado	12.474	929	1.021	1.083	1.075	998	934	1.067	1.093	1.102	1.098	1.067	1.007
Fora do Estado	16.984	1.265	1.390	1.474	1.464	1.359	1.271	1.452	1.489	1.500	1.495	1.453	1.371
Total	2.717.524	202.404	222.447	235.875	234.216	217.491	203.441	232.337	238.195	239.998	239.247	232.537	219.338

APÊNDICE C – Orçamento de Produção: Composição do Custo

Composição do Custo/Estoque:													
Arroz Branco (Fardo)	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz em Casca	18.436.069	1.373.584	1.509.602	1.600.728	1.589.471	1.475.966	1.380.619	1.575.724	1.615.457	1.627.682	1.622.588	1.577.082	1.487.565
Dentro do Estado	7.662.381	570.812	627.336	665.205	660.527	613.358	573.736	654.983	671.498	676.580	674.463	655.547	618.337
Fora do Estado	10.773.687	802.772	882.266	935.523	928.944	862.608	806.884	920.741	943.958	951.102	948.125	921.535	869.227
Total Compras Insumos	18.436.069	1.373.584	1.509.602	1.600.728	1.589.471	1.475.966	1.380.619	1.575.724	1.615.457	1.627.682	1.622.588	1.577.082	1.487.565
(-) Crédito de Tributos	1.195.711	89.058	97.877	103.785	103.055	95.696	89.514	102.228	104.806	105.599	105.268	102.316	96.509
Compras Líquidas	17.240.358	1.284.526	1.411.726	1.496.943	1.486.416	1.380.270	1.291.105	1.473.496	1.510.651	1.522.083	1.517.320	1.474.766	1.391.056
Arroz Parboilizado (Fardo)	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Arroz em Casca	23.464.087	1.748.198	1.921.312	2.037.290	2.022.963	1.878.503	1.757.152	2.005.467	2.056.036	2.071.595	2.065.112	2.007.196	1.893.264
Dentro do Estado	9.752.122	726.488	798.428	846.624	840.670	780.638	730.209	833.614	854.634	861.102	858.407	834.333	786.975
Fora do Estado	13.711.966	1.021.710	1.122.884	1.190.666	1.182.293	1.097.865	1.026.943	1.171.853	1.201.401	1.210.493	1.206.705	1.172.863	1.106.289
Total Compras Insumos	23.464.087	1.748.198	1.921.312	2.037.290	2.022.963	1.878.503	1.757.152	2.005.467	2.056.036	2.071.595	2.065.112	2.007.196	1.893.264
(-) Crédito de Tributos	1.521.814	113.346	124.570	132.090	131.161	121.795	113.927	130.108	133.389	134.399	133.978	130.221	122.829
Compras Líquidas	21.942.274	1.634.852	1.796.742	1.905.200	1.891.802	1.756.708	1.643.225	1.875.358	1.922.646	1.937.197	1.931.134	1.876.975	1.770.435

APÊNDICE E - Orçamento de Custos Industriais

Custos Industriais	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
	5.327.788	373.477	500.794	530.710	444.096	427.036	399.797	427.297	431.196	439.995	450.846	438.047	464.498
Bens de Baixo Custo	79.449	731	3.675	8.407	4.436	14.027	9.031	12.336	7.446	4.180	3.868	11.190	122
Combustíveis de Veículos	10.646	1.395	453	1.462	427	1.286	870	1.371	204	835	871	731	740
Combustíveis Industriais	193.072	3.981	64.529	82.890	11.079	3.973	3.973	3.973	7.946	3.973	3.973	-	2.782
Conservação de Construções	34.819	-	584	567	1.121	300	101	277	133	123	212	208	31.194
Conservação de Máquinas	423.775	35.506	24.703	29.581	28.678	29.267	37.050	31.473	28.237	38.955	42.670	32.934	64.721
Conservação de Móveis	6.130	636	160	952	953	208	56	140	2.085	253	333	16	337
Conservação de Veículos	43.864	2.045	2.052	2.711	3.848	4.600	1.418	6.789	2.773	3.160	6.842	1.451	6.174
Cursos e Treinamentos	11.534	-	2.047	733	23	165	-	2.129	3.192	1.555	118	1.573	-
Energia Elétrica	862.545	47.227	91.687	90.788	80.623	77.174	61.507	54.166	70.027	72.212	77.428	80.948	58.760
Expurgos	33.882	1.618	16.088	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
Impressos e Material de Expediente	4.322	346	699	123	593	225	-	427	-	643	665	91	512
Laudos e Exames Laboratoriais	4.787	155	236	165	165	444	-	165	371	831	1.924	165	165
Material de Embalagem Consumido	1.838.053	138.844	150.585	160.794	160.590	147.216	137.619	156.098	161.815	161.304	161.713	155.485	145.991
Material de Limpeza	1.742	452	35	475	45	88	102	105	138	173	39	32	58
Material de Segurança	16.744	748	3.155	1.267	1.106	1.287	508	1.773	1.674	1.126	1.216	1.884	1.000
Material Secundário Consumido	80.014	5.281	5.049	6.575	7.561	7.932	5.742	9.459	4.584	9.839	4.928	7.528	5.536
Outros Benefícios a Empregados	49.813	3.100	2.621	3.154	3.753	3.036	3.761	5.870	3.575	3.617	4.351	5.134	7.841
Outros Custos	19.367	685	729	2.152	4.826	3.397	3.025	821	1.364	710	382	733	543
Seguros	21.392	1.734	1.566	1.785	1.779	1.838	1.779	1.838	1.838	1.779	1.838	1.779	1.838
Serviços de Terceiros	19.811	1.547	1.547	1.547	1.547	-	-	4.923	1.547	1.547	2.509	1.547	1.547
Tratamento de Efluentes	33.623	880	1.646	5.461	1.535	1.620	3.456	3.170	1.545	2.821	3.661	4.007	3.821
Uniformes e Vestimentas	1.043	-	15	118	-	-	553	15	281	15	15	15	15
Viagens e Estádias	8.011	482	558	841	997	292	251	692	843	474	1.255	561	766
Depreciação	1.529.352	126.085	126.376	126.543	126.793	127.043	127.376	127.668	127.960	128.252	128.419	128.419	128.419

APÊNDICE F – Orçamento de Despesas Administrativas

Despesas Operacionais	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Administrativas	630.055	45.390	45.642	46.994	48.778	44.295	51.052	55.005	57.444	55.237	67.642	53.654	58.922
Alimentos e Ingredientes	101.034	6.166	9.705	8.712	9.327	7.859	8.443	8.551	7.851	7.790	9.203	9.696	7.733
Bens Permanentes	7.424	153	86	197	236	996	484	2.384	-	-	2.476	162	250
Combustíveis de Veículos	7.465	941	715	623	543	607	293	340	607	623	670	654	848
Conservação de Construções	67.364	601	1.851	1.186	424	557	6.395	1.310	12.927	13.054	10.538	5.756	12.765
Conservação de Móveis	7.077	1.125	105	460	1.843	59	101	229	667	1.053	226	1.026	182
Conservação de Veículos	12.887	1.652	331	79	1.523	25	2.151	501	141	-	5.815	42	628
Cursos e Treinamentos	9.844	-	739	-	134	879	-	3.950	3.058	-	-	1.084	-
Despesas com Informática	1.201	-	-	-	-	337	315	4	39	402	-	11	95
Despesas Diversas	10.890	526	1.000	1.111	1.061	651	1.068	1.697	612	526	889	818	930
Despesas Postais	1.414	18	79	48	110	153	230	296	96	68	74	175	66
Despesas Telefônicas	16.821	1.552	1.977	1.529	1.484	1.487	1.399	1.361	1.183	1.072	1.598	1.090	1.090
Doações e Contribuições	11.350	-	211	70	463	1.632	352	316	2.215	316	2.187	70	3.517
Energia Elétrica	11.652	636	1.200	1.189	1.097	1.053	855	762	963	897	1.064	1.109	828
Eventos	26.509	-	584	-	-	1.319	1.840	7.278	2.375	190	5.844	7.079	-
Impressos e Material de Expediente	7.917	585	414	1.040	683	609	839	676	384	538	906	642	601
Manutenção Software	10.123	868	868	868	1.676	868	868	868	868	1.184	1.184	-	-
Material de Limpeza	5.408	196	206	164	391	994	787	815	246	210	600	733	66
Material de Segurança	2.961	181	51	64	113	129	1.624	43	114	227	195	182	38
Outros Benefícios a Empregados	31.089	1.270	2.981	1.881	2.206	2.006	2.397	2.598	2.256	3.968	2.350	1.330	5.847
Prestação de Serviços	8.827	706	407	434	434	1.981	866	434	434	434	434	1.735	529
Propaganda e Publicidade	30.008	7.113	2.812	7.517	5.049	-	619	-	958	2.201	954	-	2.785
Segurança Patrimonial	149.676	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473	12.473
Seguros	6.571	412	466	577	558	577	558	577	577	558	577	558	577
Taxas	10.299	1.828	422	821	840	1.109	-	1.435	277	836	1.018	1.024	678
Transmissão de Dados	2.109	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
Uniformes e Vestimentas	733	-	74	16	64	-	47	-	-	493	-	39	-
Viagens e Estadias	3.813	643	143	193	304	191	306	365	380	380	540	173	196
Depreciação	67.597	5.567	5.567	5.567	5.567	5.567	5.567	5.567	5.567	5.567	5.650	5.817	6.025

APÊNDICE H – Orçamento do Custo da Produção Vendida

Orçamento do Custo da Produção Vendida													
Arroz Branco	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Mão-de-Obra Produtiva	564.553	44.682	44.682	44.682	44.682	48.228	48.228	48.228	48.228	48.228	48.228	48.228	48.228
Custos Industriais	2.344.227	164.330	220.349	233.512	195.402	187.896	175.910	188.011	189.726	193.598	198.372	192.741	204.379
Compra Líquida de Insumos (MP)	17.240.358	1.284.526	1.411.726	1.496.943	1.486.416	1.380.270	1.291.105	1.473.496	1.510.651	1.522.083	1.517.320	1.474.766	1.391.056
(=) Custo Total de Produção	20.149.137	1.493.538	1.676.757	1.775.137	1.726.500	1.616.394	1.515.244	1.709.734	1.748.605	1.763.909	1.763.920	1.715.735	1.643.664
Quantidade Produzida	528.300	40.000	43.500	46.000	46.000	42.500	40.000	44.500	46.000	46.300	46.000	45.000	42.500
(=) Custo Fardo de Produção	38,14	37,34	38,55	38,59	37,53	38,03	37,88	38,42	38,01	38,10	38,35	38,13	38,67
Quantidade Vendida	528.000	39.600	43.560	46.200	46.200	42.240	39.600	44.880	46.200	46.200	46.200	44.880	42.240
(=) Custo da Produção Vendida	20.131.983	1.475.833	1.676.160	1.782.608	1.736.167	1.605.670	1.500.364	1.723.014	1.757.013	1.759.970	1.771.077	1.711.541	1.632.566
(=) CPV Fardo	38,13	37,27	38,48	38,58	37,58	38,01	37,89	38,39	38,03	38,09	38,34	38,14	38,65
Arroz Parboilizado	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Mão-de-Obra Produtiva	718.522	56.868	56.868	56.868	56.868	61.381	61.381	61.381	61.381	61.381	61.381	61.381	61.381
Custos Industriais	2.983.561	209.147	280.444	297.197	248.694	239.140	223.886	239.286	241.470	246.397	252.474	245.306	260.119
Compra Líquida de Insumos (MP)	21.942.274	1.634.852	1.796.742	1.905.200	1.891.802	1.756.708	1.643.225	1.875.358	1.922.646	1.937.197	1.931.134	1.876.975	1.770.435
(=) Custo Total de Produção	25.644.356	1.900.866	2.134.054	2.259.265	2.197.364	2.057.229	1.928.493	2.176.026	2.225.497	2.244.975	2.244.989	2.183.663	2.091.936
Quantidade Produzida	672.200	50.000	55.500	59.000	58.200	54.300	50.500	57.500	58.500	59.000	59.000	57.000	53.700
(=) Custo Fardo de Produção	38,15	38,02	38,45	38,29	37,76	37,89	38,19	37,84	38,04	38,05	38,05	38,31	38,96
Quantidade Vendida	672.000	50.400	55.440	58.800	58.800	53.760	50.400	57.120	58.800	58.800	58.800	57.120	53.760
(=) Custo da Produção Vendida	25.627.812	1.909.840	2.130.619	2.251.894	2.221.259	2.036.585	1.924.004	2.162.402	2.236.415	2.237.326	2.237.377	2.187.548	2.092.542
(=) CPV Fardo	38,14	37,89	38,43	38,30	37,78	37,88	38,17	37,86	38,03	38,05	38,05	38,30	38,92

APÊNDICE I – Orçamento do Estoque de Produtos Acabados

Arroz Branco	Orçamento do Estoque de Produtos Acabados																	
Itens	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO			JUNHO		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
EI	2.000	35,87	71.740	2.400	37,27	89.444	2.340	38,48	90.042	2.140	38,58	82.571	1.940	37,58	72.904	2.200	38,01	83.629
(+) Produção	40.000	37,34	1.493.538	43.500	38,55	1.676.757	46.000	38,59	1.775.137	46.000	37,53	1.726.500	42.500	38,03	1.616.394	40.000	37,88	1.515.244
(-) Vendas	39.600	37,27	1.475.833	43.560	38,48	1.676.160	46.200	38,58	1.782.608	46.200	37,58	1.736.167	42.240	38,01	1.605.670	39.600	37,89	1.500.364
= EF	2.400	37,27	89.444	2.340	38,48	90.042	2.140	38,58	82.571	1.940	37,58	72.904	2.200	38,01	83.629	2.600	37,89	98.509
Itens	JULHO			AGOSTO			SETEMBRO			OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
EI	2.600	37,89	98.509	2.220	38,39	85.229	2.020	38,03	76.822	2.120	38,09	80.761	1.920	38,34	73.603	2.040	38,14	77.797
(+) Produção	44.500	38,42	1.709.734	46.000	38,01	1.748.605	46.300	38,10	1.763.909	46.000	38,35	1.763.920	45.000	38,13	1.715.735	42.500	38,67	1.643.664
(-) Vendas	44.880	38,39	1.723.014	46.200	38,03	1.757.013	46.200	38,09	1.759.970	46.200	38,34	1.771.077	44.880	38,14	1.711.541	42.240	38,65	1.632.566
= EF	2.220	38,39	85.229	2.020	38,03	76.822	2.120	38,09	80.761	1.920	38,34	73.603	2.040	38,14	77.797	2.300	38,65	88.894
Arroz Parboilizado	Orçamento do Estoque de Produtos Acabados																	
Itens	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO			JUNHO		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
EI	2.500	35,42	88.550	2.100	37,89	79.577	2.160	38,43	83.011	2.360	38,30	90.382	1.760	37,78	66.487	2.300	37,88	87.131
(+) Produção	50.000	38,02	1.900.866	55.500	38,45	2.134.054	59.000	38,29	2.259.265	58.200	37,76	2.197.364	54.300	37,89	2.057.229	50.500	38,19	1.928.493
(-) Vendas	50.400	37,89	1.909.840	55.440	38,43	2.130.619	58.800	38,30	2.251.894	58.800	37,78	2.221.259	53.760	37,88	2.036.585	50.400	38,17	1.924.004
= EF	2.100	37,89	79.577	2.160	38,43	83.011	2.360	38,30	90.382	1.760	37,78	66.487	2.300	37,88	87.131	2.400	38,17	91.619
Itens	JULHO			AGOSTO			SETEMBRO			OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
EI	2.400	38,17	91.619	2.780	37,86	105.243	2.480	38,03	94.325	2.680	38,05	101.973	2.880	38,05	109.586	2.760	38,30	105.701
(+) Produção	57.500	37,84	2.176.026	58.500	38,04	2.225.497	59.000	38,05	2.244.975	59.000	38,05	2.244.989	57.000	38,31	2.183.663	53.700	38,96	2.091.936
(-) Vendas	57.120	37,86	2.162.402	58.800	38,03	2.236.415	58.800	38,05	2.237.326	58.800	38,05	2.237.377	57.120	38,30	2.187.548	53.760	38,92	2.092.542
= EF	2.780	37,86	105.243	2.480	38,03	94.325	2.680	38,05	101.973	2.880	38,05	109.586	2.760	38,30	105.701	2.700	38,92	105.094

APÊNDICE J – Orçamento de Apuração dos Impostos

Orçamento de Apuração dos Impostos													
Impostos s/ Vendas	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
ICMS	5.756.808	429.793	472.773	501.426	501.426	458.446	429.793	491.449	505.904	505.904	505.904	491.449	462.541
Total	5.756.808	429.793	472.773	501.426	501.426	458.446	429.793	491.449	505.904	505.904	505.904	491.449	462.541
Crédito dos Impostos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
ICMS	3.756.272	276.002	318.302	338.923	324.763	299.881	279.013	316.011	327.277	328.706	328.822	319.591	298.981
PIS	168.051	11.947	15.227	6.225	14.428	13.409	12.411	13.700	14.238	14.425	14.514	14.136	13.389
COFINS	774.052	55.030	70.137	74.733	66.458	61.763	57.164	63.103	65.582	66.444	66.853	65.112	61.671
Total	4.698.374	342.980	403.666	429.880	405.650	375.053	348.588	392.815	407.098	409.575	410.188	398.840	374.041
Apuração dos Impostos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
ICMS a Recolher	2.000.536	153.791	154.471	162.503	176.663	158.565	150.780	175.438	178.626	177.198	177.082	171.858	163.560
Total	2.000.536	153.791	154.471	162.503	176.663	158.565	150.780	175.438	178.626	177.198	177.082	171.858	163.560
Apuração dos Impostos	Acumulado	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
PIS a Recuperar	168.051	11.947	15.227	16.225	14.428	13.409	12.411	13.700	14.238	14.425	14.514	14.136	13.389
COFINS a Recuperar	774.052	55.030	70.137	74.733	66.458	61.763	57.164	63.103	65.582	66.444	66.853	65.112	61.671
Total	942.102	66.978	85.365	90.958	80.887	75.172	69.574	76.803	79.821	80.870	81.367	79.248	75.060

APÊNDICE L – Cálculo do IRPJ e CSLL

Memória de cálculo do IRPJ e Adicional de IRPJ:												
	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
Lucro/Prejuízo Acumulado	756.536	1.512.736	2.318.904	3.210.584	3.996.913	4.710.892	5.567.612	6.455.451	7.340.691	8.203.167	9.041.195	9.766.120
IRPJ - 15%	113.480	226.910	347.836	481.588	599.537	706.634	835.142	968.318	1.101.104	1.230.475	1.356.179	1.464.918
Adicional - 10%	73.654	147.274	225.890	313.058	389.691	459.089	542.761	629.545	716.069	800.317	882.119	952.612
IRPJ Devido	187.134	374.184	573.726	794.646	989.228	1.165.723	1.377.903	1.597.863	1.817.173	2.030.792	2.238.299	2.417.530
(-) IRPJ meses anteriores	0	(187.134)	(374.184)	(573.726)	(794.646)	(989.228)	(1.165.723)	(1.377.903)	(1.597.863)	(1.817.173)	(2.030.792)	(2.238.299)
IRPJ a Recolher	187.134	187.050	199.542	220.920	194.582	176.495	212.180	219.960	219.310	213.619	207.507	179.231
Memória de cálculo da CSLL												
	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
CSLL Devida	68.088	136.146	208.701	288.953	359.722	423.980	501.085	580.991	660.662	738.285	813.708	878.951
(-) CSLL meses anteriores	0	(68.088)	(136.146)	(208.701)	(288.953)	(359.722)	(423.980)	(501.085)	(580.991)	(660.662)	(738.285)	(813.708)
CSLL a Recolher	68.088	68.058	72.555	80.251	70.770	64.258	77.105	79.906	79.672	77.623	75.422	65.243

APÊNDICE M – Premissas do Fluxo de Caixa: Recebimento das Vendas e Pagamento das Compras de Insumo

Premissas do Fluxo de Caixa Projetado																
Recebimento das Vendas																
	Faturamento	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	JAN/2016	FEV/2016	Total
Cientes	4.860.550	3.888.440	972.110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.860.550
JAN/2015	5.028.966	-	4.023.173	1.005.793	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.028.966
FEV/2015	5.531.862	-	-	4.425.490	1.106.372	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.531.862
MAR/2015	5.867.127	-	-	-	4.693.701	1.173.425	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.867.127
ABR/2015	5.867.127	-	-	-	-	4.693.701	1.173.425	-	-	-	-	-	-	-	-	5.867.127
MAI/2015	5.364.230	-	-	-	-	-	4.291.384	1.072.846	-	-	-	-	-	-	-	5.364.230
JUN/2015	5.028.966	-	-	-	-	-	-	4.023.173	1.005.793	-	-	-	-	-	-	5.028.966
JUL/2015	5.750.414	-	-	-	-	-	-	-	4.600.331	1.150.083	-	-	-	-	-	5.750.414
AGO/2015	5.919.544	-	-	-	-	-	-	-	-	4.735.635	1.183.909	-	-	-	-	5.919.544
SET/2015	5.919.544	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.735.635	1.183.909	-	-	-	5.919.544
OUT/2015	5.919.544	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.735.635	1.183.909	-	-	5.919.544
NOV/2015	5.750.414	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.600.331	1.150.083	-	5.750.414
DEZ/2015	5.412.154	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.329.723	1.082.431	5.412.154
	72.220.441	3.888.440	4.995.283	5.431.283	5.800.074	5.867.127	5.464.809	5.096.019	5.606.124	5.885.718	5.919.544	5.919.544	5.784.240	5.479.806	1.082.431	72.220.441
Pagamento das Compras de Insumos																
	Compras	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015	JAN/2016	FEV/2016	Total
Fornecedor	2.457.690	2.457.690	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.457.690
JAN/2015	2.886.964	-	2.886.964	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.886.964
FEV/2015	3.172.844	-	-	3.172.844	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.172.844
MAR/2015	3.364.370	-	-	-	3.364.370	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.364.370
ABR/2015	3.340.711	-	-	-	-	3.340.711	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.340.711
MAI/2015	3.102.149	-	-	-	-	-	3.102.149	-	-	-	-	-	-	-	-	3.102.149
JUN/2015	2.901.751	-	-	-	-	-	-	2.901.751	-	-	-	-	-	-	-	2.901.751
JUL/2015	3.313.905	-	-	-	-	-	-	-	3.313.905	-	-	-	-	-	-	3.313.905
AGO/2015	3.397.466	-	-	-	-	-	-	-	-	3.397.466	-	-	-	-	-	3.397.466
SET/2015	3.423.178	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.423.178	-	-	-	-	3.423.178
OUT/2015	3.412.465	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.412.465	-	-	-	3.412.465
NOV/2015	3.316.761	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.316.761	-	-	3.316.761
DEZ/2015	3.128.497	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.128.497	-	3.128.497
	41.218.752	2.457.690	2.886.964	3.172.844	3.364.370	3.340.711	3.102.149	2.901.751	3.313.905	3.397.466	3.423.178	3.412.465	3.316.761	3.128.497	-	41.218.752

APÊNDICE N – Premissas do Fluxo de Caixa: Pagamento dos Investimentos

Premissas do Fluxo de Caixa Projetado												
Pagamento dos Investimentos												
	JAN/2015	FEV/2015	MAR/2015	ABR/2015	MAI/2015	JUN/2015	JUL/2015	AGO/2015	SET/2015	OUT/2015	NOV/2015	DEZ/2015
	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
JAN/2015	-	35.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FEV/2015	-	-	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MAR/2015	-	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-
ABR/2015	-	-	-	-	30.000	-	-	-	-	-	-	-
MAI/2015	-	-	-	-	-	40.000	-	-	-	-	-	-
JUN/2015	-	-	-	-	-	-	35.000	-	-	-	-	-
JUL/2015	-	-	-	-	-	-	-	35.000	-	-	-	-
AGO/2015	-	-	-	-	-	-	-	-	35.000	-	-	-
SET/2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.000	-	-
OUT/2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	-
NOV/2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000
DEZ/2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30.000	35.000	20.000	30.000	30.000	40.000	35.000	35.000	35.000	30.000	15.000	15.000

APÊNDICE O – Balanço Patrimonial de 2014

Urbano Agroindustrial Ltda	
Balanço Patrimonial - Ativo	
31/12/2014	
1. Ativo Total	18.839.563
1.1. Ativo Circulante	8.364.464
1.1.1. Disponível	3.218.963
1.1.1.1. Caixa e Equivalentes de Caixa	3.218.963
1.1.2. Créditos	4.860.550
1.1.2.1 Duplicatas a Receber	4.860.550
1.1.3. Estoques	160.290
1.1.3.1. Produto Acabado Arroz	160.290
1.1.4. Tributos a Recuperar	107.556
1.1.4.1. Pis a Recuperar	19.188
1.1.4.2. Cofins a Recuperar	88.368
1.1.5. Despesas do Exercício Seguinte	17.105
1.1.5.1. Seguros a Apropriar	17.105
1.2. Ativo Não Circulante	10.475.099
1.2.1. Ativo Realizável a Longo Prazo	1.121.939
1.2.1.1. Ativo Realizável a Longo Prazo	1.121.939
1.2.2. Imobilizado em Uso	9.353.160
1.2.2.1. Imobilizado	18.355.730
1.2.2.1.1 (-) Depreciações/Amortizações	(9.002.570)
Urbano Agroindustrial Ltda	
Balanço Patrimonial - Passivo	
31/12/2014	
2. Passivo Total	18.839.563
2.1. Passivo Circulante	3.037.472
2.1.1. Fornecedores	2.457.690
2.1.1.1. Fornecedores	2.457.690
2.1.2. Obrigações Sociais	89.784
2.1.2.1. INSS a Recolher	21.689
2.1.2.2. FGTS a Recolher	6.857
2.1.2.3. Salários e Ordenados a Pagar	61.238
2.1.3. Obrigações Fiscais	489.998
2.1.3.1. ICMS a Recolher	214.098
2.1.3.2. Funrural a Recolher	47.000
2.1.3.3. IRPJ a Recolher	167.823
2.1.3.4. CSSL a Recolher	61.077
2.2. Passivo Não Circulante	2.011.256
2.2.1. Exigível a Longo Prazo	2.011.256
2.2.1.1. Exigível a Longo Prazo	2.011.256
2.3. Patrimônio Líquido	13.790.835
2.3.1. Capital Social Realizado	2.000.000
2.3.1.1. Capital Social Realizado	2.000.000
2.3.2. Lucros/Prejuízos	11.790.835
2.3.2.1. Lucros/Prejuízos Acumulados	11.790.835

ANEXO

ANEXO A – Organograma da empresa Urbano Agroindustrial Ltda

