

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIANE DO ROCIO MADALENA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO  
NA EXPORTAÇÃO DE AÇÚCAR ENSACADO

CURITIBA  
2013

FRANCIANE DO ROCIO MADALENA

GESTÃO ORÇAMENTÁRIA PARA UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO  
NA EXPORTAÇÃO DE AÇÚCAR ENSACADO

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientadora: Profa. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA  
2013

A minha família, amigos e todas as pessoas que de uma forma ou de outra colaboraram para o desenvolvimento deste trabalho, em toda sua forma e intensidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por me dar forças e permitir que o todo aconteça.

A minha mãe, que sempre esteve ao meu lado mesmo não compreendendo o motivo de tanto esforço de nossa parte em estudar cada vez mais.

A minha irmã Vanessa que foi minha fiel companheira nessa jornada, pois nos trabalhos ela foi quem sempre me norteou, pelos puxões de orelhas quando o todo não saia como pretendíamos.

A Ronice uma pessoa ímpar, pela paciência e ensinamentos através do seu conhecimento profissional.

Ao Julio – Gestor de Finanças do estudo de caso, sem a ajuda dele esse trabalho se tornaria inviável.

Aos demais colegas de turma pelos cafés e comemorações de aniversários.  
Aos professores, inclusive esta orientadora, pela paciência, compreensão e transmissão de conhecimento.

“No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço,  
à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa  
bem feita ou não faz”.

Ayrton Senna da Silva

## RESUMO

O objetivo desta monografia é descrever a aplicação dos conceitos de elaboração e controle de orçamento, para empresas de prestação de serviço em especial exportadora de açúcar ensacado sem grande consumo de recursos. Dentro da Metodologia de Pesquisa, foi utilizado o tipo de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e relato de experiência prática; na coleta de dados a pesquisa prática de observação da gestão de processos específicos de execução e controle de orçamento em grandes organizações multinacionais e nacional, na área de Controladoria; na análise de dados demonstrados em formas de tabelas e exemplos práticos, com explicação de cada etapa e apresentados em sequência para implantação. Com base nisto, conclui-se do trabalho que, com a aplicação de métodos simples, de forma organizada na gestão da empresa, é possível aplicar os conceitos de elaboração e controle de orçamento nas empresas de prestação de serviços, capaz de melhorar resultados, dedicando esforços em busca de melhores práticas e melhoria contínua de processos. Em outras palavras, o presente trabalho teve por objetivo descrever de forma clara e objetiva todos os passos para execução e controle de um orçamento para ser utilizado em uma empresa de prestação de serviço.

Palavras chaves: Orçamento, planejamento, serviços, custos, despesas, resultados.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA .....	9
1.3 OBJETIVOS .....	9
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	9
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	10
1.4 JUSTIFICATIVA .....	10
1.5 DELIMITAÇÕES.....	11
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 GESTÃO DE OPERAÇÃO DE EMBARQUE DE NAVIOS .....	14
2.2 GESTÃO ORÇAMENTARIA .....	16
2.3 O SETOR DE SERVIÇOS E SUA INSERÇÃO NO MERCADO .....	18
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>23</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas se deparam com questões a solucionar em relação ao gerenciamento do resultado, por isto, têm-se organizado cada vez mais para preservar e expandir suas atividades com melhorias de performances econômica e financeira. No Brasil, este modelo e conceito de gestão com controles mais rígidos de custos têm sido aplicados muito nas indústrias. Pode-se constatar isto na prática, analisando resultados das empresas S.A., pois possuem seus resultados publicados no Mercado de Capitais e estão sujeitas e obrigadas a praticar a Governança Corporativa, podendo-se constatar estes fatos nas publicações de revistas especializadas, tais como: EXAME e VALOR ECONÔMICO.

A empresa de prestação de serviços na exportação de açúcar ensacado, mesmo sendo S/A seu capital é fechado, também é uma empresa de pequeno porte e com grande influência (quadro societário) formada por empresa familiar a qual não utiliza o modelo de orçamento para controlar seu negócio. Talvez pela falta de tempo em pesquisar o assunto ou pela escassez deste tipo de literatura.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é estabelecer uma abordagem qualitativo-descritiva através de estudo de caso e análise documental na qual será demonstrado caminhos para construir e gerenciar o orçamento para 2014.

Todos os aspectos serão abordados de uma forma simples e sistemática, de fácil entendimento e aplicação, apesar de usar conceitos como PDCA<sup>1</sup> (Plan, Do, Check, Act, que em português que dizer Planejar, Fazer, Verificar, Agir).

<sup>1</sup> PDCA é um ciclo de desenvolvimento que tem como objetivo a melhoria contínua, criado por Shewhart, Walter Andrew, mas divulgado e aplicado por Deming, William Edwards.



## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa prestadora de serviços na exportação de açúcar ensacado não possui orçamento, desta forma a gestão acaba sendo prejudicada, pois por se tratar de uma empresa de pequeno porte e com sua composição acionária predominantemente familiar, as decisões acabam sendo tomadas com base no sentimento/feeling. Essa forma de gestão é predominantemente característica de empresa familiar, onde os sucessores acabam fazendo ou executando as ações gerenciais da mesma forma que aprenderam com seus pais, sem compreender o significado e o mais importante às mudanças ambientais as quais estão inseridos.

Planejar e controlar são tarefas tão importantes e tão vitais para a obtenção de resultados? Quais os tipos de orçamentos que podem ser utilizados pelas empresas que apresentam este cenário?

## 1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Mediante as indagações apresentadas anteriormente as quais norteiam o presente trabalho e dão origem a um principal questionamento: **Como é possível elaborar e acompanhar o orçamento para a empresa prestadora de serviços na exportação de açúcar ensacado?**

## 1.3 OBJETIVOS

Descrever como é possível aplicar os conceitos de elaboração e controle de orçamento bem como essa ferramenta pode auxiliar na gestão das suas atividades e, assim, contribuir para a continuidade da entidade.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Descrever todos os passos para a execução e controle de um orçamento para que este seja utilizado na empresa prestadora de serviços na exportação de

açúcar ensacado, bem como dar conhecimento das melhores práticas e conceitos para um gerenciamento de custos e resultados de modo eficiente e eficaz.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Selecionar quais serão os responsáveis pela elaboração do orçamento bem como identificar os procedimentos para a elaboração e controle das atividades, estabelecer as etapas do orçamento vendas, produção, prazos para a conclusão de cada uma delas.

Consolidar as Demonstrações financeiras projetadas nas Declarações de Resultados no Exercício, Balanço Patrimonial bem como orçamento de caixa.

E por fim, elaborar procedimentos de acompanhamento do orçamento como um todo.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O orçamento pode ser compreendido como um instrumento contábil que auxilia nos processos de planejamento e controle organizacionais. Pois o orçamento quando executado e acompanhado de maneira correta oferece sustentabilidade as organizações diante da competitividade, abertura de mercados e necessidade constante de adaptação aos fatores mercadológicos.

Elaborar orçamentos em uma empresa significa a tentativa de antecipar as ocorrências futuras, sondadas para o próximo exercício social. O sistema orçamentário, por conseguinte, pode ser entendido como a maneira pela qual o orçamento é utilizado na organização, transformando entradas (dados) em saídas (informações) úteis para o gerenciamento da empresa.

Neste contexto, sendo imprescindível as duas funções organizacionais ao gestor, o planejamento e controle, surge o orçamento como artefato contábil, que possibilita o direcionamento dos objetivos de longo prazo em um período de curto prazo, revelando a missão da empresa nos níveis táticos e operacionais. Devido sua importância, necessário se faz conhecer seus conceitos, etapas e atributos do sistema orçamentário.

## 1.5 DELIMITAÇÕES

A presente monografia é uma pesquisa bibliográfica com apresentação ainda de um estudo de caso com a sugestão de acumular o maior número de elementos relacionados ao tema orçamento no desígnio de apontar as ferramentas disponíveis para construção e controle dos mesmos para assim apontar maneiras de verificar-se a implantação de orçamento na empresa prestadora de serviços. Ressalta-se ainda que o presente estudo não se propõe a aprofunda-se no estudo dos diferentes tipos existentes de orçamentos e sim explorar os elementos de um orçamento na sua execução e controle. Esse trabalho traz um apanhado geral de todo material encontrado sobre o assunto. Da mesma forma que o foco é a empresa prestadora de serviço na exportação de açúcar ensacado e como e possível a aplicação de conceitos de elaboração e controle de orçamentos realizados em indústrias para a mesma apesar da grande dificuldade de se materiais relativos a esse tipo específico de orçamento.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho contém o resultado de uma pesquisa teórica sobre gestão orçamentária seus conceitos e aplicabilidade na área de prestação de serviços para empresa exportadora de açúcar ensacado, para tanto, o mesmo foi dividido em três grandes etapas:

Na primeira parte, tem-se a exposição da gestão empresarial aplicada na empresa, trazendo um enfoque de todas as questões relacionadas a construção de um orçamento para o segmento.

Na segunda parte, uma explicação sobre planejamento, suas diretrizes, abordagens, planejamento estratégico e o PDCA como instrumentos usuais de auxílio a tomada de decisão, também será abordado, além de seus conceitos, tipos, etapas, de sua construção, fatores que podem influenciar na sua confecção, planejamento e controle orçamentário, sobre tudo sua importância.

Em uma etapa teórica, tem-se a exposição do setor de serviços abordando sua importância, como está inserido no contexto econômico nacional.

Por fim com base na pesquisa bibliográfica aqui realizada, apresenta-se um estudo de caso real, apresenta-se a empresa S/A como uma empresa prestadora de serviço de embarque de açúcar ensacado através do Porto de Paranaguá. Trata-se de uma S/A de capital fechado. A execução da prestação de serviços se dá através de um equipamento mecanizado denominado “*Shiploader*” onde consiste em uma esteira a qual faz a ligação do armazém até o porão do navio através de uma haste em espiral onde a sacaria é direcionada e acomodada pelos Trabalhadores Portuários Avulsos, com a intenção de demonstrar na prática a gestão orçamentária para a empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na cadeia produtiva das organizações deve-se ressaltar que os componentes organizacionais atuam diante de uma determinada estrutura, sistema de informação, procedimentos e documentações específicas a organização em questão. Observa-se que essa visão organizacional trata a empresa como um sistema vivo e dinâmico. Diante disso, o orçamento é um componente do sistema de informação gerencial. Hofstede (1967, p.15) relata que “orçamentos são baseados em padrões, financeiros e pré-financeiros, tais como: quantidades, horas, percentagens, níveis de qualidade. Padrões são os tijolos sobre os quais a estrutura orçamentária é construída”.

Segundo Shim & Siegel (2005,p.23) apud Espejo (2013, p.5) , “O orçamento é uma forma de desenvolvimento do planejamento e das políticas organizacionais considerando recursos e restrições”. Envolve a elaboração de cenários e principalmente a habilidade de comunicar adequada e detalhadamente as posições hierárquicas mais baixas sobre o que delas é esperado. Para ser aplicado o modelo de gestão de orçamento precisa de um processo, ou seja, de uma forma sistemática por meio da qual este se concretize. Assim, “a função do processo de gestão é viabilizar a aplicação do modelo, pois abraça um conjunto de processos decisórios, partindo do planejamento, incorporando etapas da execução e permitindo controles antecedentes e posteriores aos eventos realizados” (PADOVEZE, 2005, p. 27).

Nesse sentido, Bio (1988, p. 39) afirma que o processo de gestão em uma organização compreende as decisões voltadas para as áreas de: a) Planejamento: refere-se ao conjunto de objetivos desejados e a forma como estes serão alcançados, ou seja, o que se deseja, como e quando será obtido. b) Direção: refere-se à capacidade de obter os resultados por meio de outras pessoas. c) Controle: refere-se à implementação dos planos e a avaliações do desempenho em relação ao planejado (feedback), no intuito de atingir os objetivos definidos. Um orçamento de uma empresa (plano de lucro).

O termo Elaboração de Orçamentos, refere-se a totalidade do processo orçamentário conforme Welsch (1971, p. 27) “planejamento, preparação, controle, demonstração, utilização – e aos procedimentos correlatos. A elaboração de orçamentos é tomada, essencialmente, como um processo administrativo

Planejamento e controle do Lucro. Este termo é usado no mesmo sentido da palavra orçamento. Orçamento Global”.

De acordo com Horngren, Foster e Datar apud Lukes (2003, p. 41) o ciclo seria de certa forma da seguinte maneira:

- \* Planejamento do desempenho da empresa de forma geral onde todos os gestores entendem o que se espera deles;
- \* Exame das oscilações dos planos, e ações corretivas quando necessário;
- \* Reformulação, considerando as variáveis e os cenários internos e externos.

Ainda de acordo com Motta( 1984, p.11),

... O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem...

Quanto ao tipo de orçamento pode-se identificar vários, da seguinte forma: Empresarial, contínuo, base zero, flexível, por atividades, perpétuo.

O termo em questão traz implícita a utilização de princípios e processos orçamentários para todas as fases do funcionamento de uma organização e a consolidação dos orçamentos das subdivisões em um plano global de lucro.

## 2.1 GESTÃO DE OPERAÇÃO DE EMBARQUE DE NAVIOS

O açúcar sempre esteve envolvido diretamente com o comércio internacional, sendo introduzido no Brasil com o propósito de abastecer o mercado europeu da época. Nos tempos atuais, este produto continua fazendo parte da pauta de exportações brasileiras, sendo um dos produtos nacionais mais consumidos e apreciados em todo o planeta. Segundo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento ( ) , só em 2007, o complexo sucroalcooleiro (açúcar e álcool) respondeu por 11,26% das exportações totais do agronegócio brasileiro.

Pode-se exemplificar o procedimento de embarque de navios da seguinte forma:

- 1) Navios para embarque de açúcar ensacado são definidos, em sua grande maioria, pelo exportador, na modalidade de frete chamada de FOB (Free on

Board) e geralmente as regras entre o Exportador e Importador seguem as regras do “Sugar Charter Party”. Além disto, também é verificado pelo Exportador as condições do Porto que irá fazer o carregamento – que é onde está localizado o Embarcador, no caso a Empresa A – tais como profundidade do Cais de atracação e comprimento do navio, para que o embarque transcorra normalmente.

2) Cerca de 90% destes navios carregam em torno de 280.000 a 400.000 sacos de 50 quilos, o que equivale a um total de 14 a 20 mil toneladas.

3) O embarcador faz sua programação de exportação e verifica os possíveis navios para embarque, aliado a sua produção, transporte e armazenamento tanto próprio como de terceiros, preferencialmente perto do Porto, quando há possibilidades. Ou seja, o Exportador deve ter e saber de todos os custos em sua cadeia Logística para saber como reduzi-lo ou tirar maior eficiência. Por outro lado o Embarcador deve ter os melhores serviços e mais baixos custos de embarque e armazenamento para poder oferecer ao Exportador.

4) A exportação do açúcar se dá dentro do ciclo ou safra da cana de açúcar, isto é, de abril a novembro é o período de colheita, moagem e processamento do açúcar, sendo o seu pico em agosto. Nos demais meses, de dezembro a março, os embarques se tornam bastante reduzidos, pois não há produção de açúcar nestes meses. A Exportação acontece para o açúcar que ficou estocado.

5) A contratação da Empresa A para realização do embarque pode acontecer de duas formas: com a informação antecipada da safra inteira, já com previsões mensais de embarque; e embarques esporádicos, o exportador contrata o serviço de embarque de acordo com sua necessidade e conveniência.

6) Quando da chegada no navio para carregar, o embarque é planejado para que a operação possa ser feita de modo rápido e eficiente. Quando possível, é utilizado o embarque via conjunto de esteiras e equipamento mecanizado, caso o local de atracação do navio, determinado pela Autoridade Portuária seja adequado para este tipo de operação. Caso contrário é utilizado o sistema de embarque convencional ou manual, utilizando-se de guindastes do próprio navio.

7) Para cada operação é necessária utilização de armazenagem para grandes volumes e como a capacidade de embarque é maior que a capacidade de recepção da carga no Porto, é aconselhável primeiramente ter toda a carga do Porto para iniciar carregamento, assim, não haverá problemas de paralizações e baixa

produtividade de embarque. Caso aconteça baixa produtividade, a Autoridade Portuária determina a desatracação do navio, o que causa, em acontecendo, muitos custos para o Exportador.

8) As operações não acontecem se houver chuva, já que não existe proteção contra chuva para os navios, assim, a chuva é descontada para cálculo de carregamento e da produtividade exigida. Um navio de 14.000 toneladas demora em média, 6 dias para ser carregado (desconsiderando a chuva).

9) Há uma série de normas (e Lei) que deverão ser atendidas para que o carregamento transcorra normalmente, uma delas é a utilização de TPA (Trabalhador Portuário Avulso), coordenado e regido pelo OGMO (Órgão Gestor de Mão de Obra). Estes TPAs são divididos em categorias e cada uma delas tem função específica no embarque dos navios, seja no modo mecanizado, seja no modo manual.

10) O embarcador deve administrar todas estas questões desde o início do carregamento do navio, até o seu final, zelando pela carga a ser embarcada e mantendo o carregamento dentro da produtividade exigida, tanto pela Autoridade Portuária, como pelo Exportador.

## 2.2 GESTÃO ORÇAMENTARIA

“Orçamento é o plano financeiro para implantar a estratégia da empresa para determinado exercício.” (FREZATTI, 2006, p. 44). Para entender melhor o significado da palavra Orçamento pode-se voltar um pouco no tempo. Segundo Lukes (2003, p.35), “a origem da palavra orçamento deve-se ao povo romano da antiguidade que usavam uma espécie de bolsa para coletar os impostos”. No entanto é uma gama de outras citações onde afirma que as práticas orçamentárias se deram início na formação da Constituição Inglesa em 1689 quando existia lei em que o rei dirigia a cobrança de impostos e dispender recursos e o primeiro ministro encaminhava ao parlamento os planos de despesas e essa cerimônia começou a ser chamada de *opening of the budget*, ou abertura do orçamento.

Logo esse procedimento se tornou usual por diversos continentes como



França, Reino Unido, Estados Unidos, entre outros. No Brasil o orçamento tornou-se objeto de estudo apenas em 1940 passando o seu começo a ser utilizado em 1970. Por diversos que sejam os conceitos dos autores e estudiosos do ramo, o resultado sempre vai refletir semelhante, marcado pelo objetivos e procedimento de valores dos projetos traçados.

Brookson apud Lukes (2003, p.41) cita os diferentes objetivos dos orçamentos dando autoridade aos gestores das mais variadas áreas:

QUADRO 1 – OBJETIVOS DOS ORÇAMENTOS SEGUINDO A AUTORIDADE DOS GESTORES

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponde a estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com planos originais, fazendo ajuste onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as do seu departamento.

FONTE: BROOKSON (2000, P. 9).

Segundo o mesmo autor o planejamento sem controle é desperdício de tempo e energia. Pois os executivos desperdiçam energia decidindo o futuro sem saber se os objetivos serão alcançados. O Controle é de fundamental importância para se medir o quão próximo o resultado pretendido se situou em relação ao planejado. Segundo o mesmo autor A gestão orçamentária para a empresa de prestadora de serviço na exportação de açúcar ensacado se faz necessário é necessário fazer um pequeno planejamento, informando à organização o que será feito, por quem será feito, quem terá o controle para que os prazos sejam cumpridos e quem reportará a organização o andamento e a situação dos trabalhos.

Dentro deste planejamento, o cronograma de execução é um ponto chave, nele deverá ser enumerada, uma a uma, cada atividade necessária para a execução completa do processo, em uma sequência lógica para ficar mais fácil seu

acompanhamento e entendimento por parte de todos; quem será o responsável por executar cada uma destas atividades - sempre um único nome e setor como responsável - pois caso contrário, um deixará para o outro e a atividade acabará não sendo feita; e o prazo final para entrega da atividade ao próximo setor. As atividades devem ser escritas com o verbo no infinitivo, na ação do verbo. Exemplo: analisar, planejar, informar, fazer, levantar, checar, etc.

### 2.3 O SETOR DE SERVIÇOS E SUA INSERÇÃO NO MERCADO

Como o passar do tempo os estudos na área de serviços vem ganhando espaço nas pesquisas. Esse fato tem ocorrido pelo motivo de que muitos países, estados e cidades no mundo onde a indústria era muito forte, vem assistindo suas economias sendo formada cada vez mais em função da área de serviços De acordo com Kon,.

A acumulação de capital foi intensificada por meio da globalização produtiva e da capacidade da economia global de funcionar em tempo real, como uma unidade, em escala planetária. Tal processo, associado ao surgimento de novas modalidades de serviços cujos atributos considerados essenciais, intangibilidade; interatividade; inestocabilidade e a não possibilidade de exportação – possam a não serem mais identificados em conjunto e em todas as atividades que compõem o setor, o que desperta o interesse e torna necessária a compreensão desta nova dinâmica. (KON, 2006).

Argumenta-se que este fato vem ocorrendo por diversos fatores como melhora no estilo de vida ou urbanização destas regiões, mas segundo Silva *et al* (2006) “é a partir da segunda metade do século XIX que o cenário mundial presencia essa crescente participação no produto e no emprego das economias em geral”. O sentido de tudo isso e chamar a atenção para a importância do setor de serviços.

Por não se existir muito material específico para a área de serviços, várias técnicas voltadas a administração industrial foram adaptadas. Mas afinal, o que é serviço? Do ponto de vista de Gonçalves (1994), serviço refere-se como sendo o conjunto de atividades econômicas cujo resultado não e um bem físico ou material. Talvez o que chama a atenção e que serviço pode ser prestado de uma empresa para outra ou de uma pessoa para outra ou ainda de uma empresa para uma pessoa. Os serviços possuem características bastante específicas. Em geral são

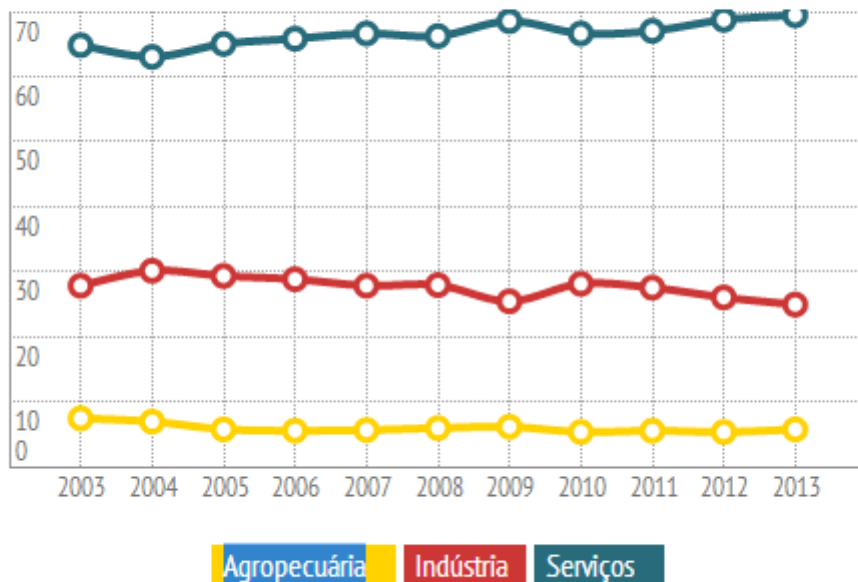
intangíveis (não podemos toca-lo), o consumo ou utilização deles ocorre de forma simultânea ao momento que são produzidos, não existe a criação de estoques. E são essas características específicas que dificultam a avaliação da qualidade da prestação dos serviços.

Uma análise mais detalhada de algumas características de serviços pode auxiliar na compreensão de sua conceituação. Kotler (2004) é um dos autores que fez importantes observações sobre, como por exemplo, o fato de ser intangível, perecível, variável e inseparáveis e inquestionavelmente depender de envolvimento de pessoas. O serviço é algo que não se pode ser testado porque só existe depois de implantado. É apenas promessa de satisfação, algo sobre o qual o cliente não obtém propriedade, há maior envolvimento dos clientes, são de difícil avaliação e assim segue. Uma das questões que mais chama a atenção é o fator tempo que pode se mostrar mais importante do que para a indústria já que em geral, boa parte dos serviços foi criado em função da falta de tempo dos clientes.

Gianesi (1994) diz que as prestadoras de serviço estão em alta, prova disso e a participação deste setor no PIB – Produto Interno Bruto como pode-se verificar na Figura x (incluir o número da figura):

## Evolução da composição do PIB

Participação da atividade econômica, em porcentagem



FONTE: IBGE

A Figura X... mostra como o setor de serviços vem representando mais de 69% do PIB entre 2003 e 2013. O crescimento é notável ao longo dos anos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Por abordar uma questão de estudo acerca de um tema faz necessário a busca pela maior quantidade possível de material bibliográfico relacionado ao assunto o que caracteriza a pesquisa como bibliográfica porem o estudo de caso também será apresentado, como forma de apresentar na pratica vários pontos bordados na pesquisa . Sendo assim o tema aqui abordado teve que ser estudado e investigado em partes e com poucas referências diretas sobre o mesmo. Por isso o primeiro passo foi a busca por informações gerais que podem ser encontrados em manuais, enciclopédias e dicionários especializados. A partir dessas informações gerais e baseadas nas palavras chaves mencionadas no resumo desta pesquisa nos remetemos as obras que os abordaram e desenvolvem os assuntos propostos como tema de pesquisa.

Cervo e Bevia (1983) diz que a pesquisa bibliográfica é a principal forma de se encontrar respostas para os problemas observados no dia a dia bem como para os problemas formulados. Diz ainda que a revisão bibliográfica é aquela que propicia ao pesquisador analisar e avaliar todo material que já tenha sido publicado sobre o tema proposto. Afinal pode-se dizer que todo ou quase todo conhecimento do homem está publicado nos livros.

Faria, Cunha e Felipe dizem que,

[...] a pesquisa bibliográfica é o desenvolvimento de um trabalho cujo problema de pesquisa exija apenas abordagem teórica. Embora, em que quase todos os trabalhos de pesquisa, seja necessário algum tipo de trabalho desta natureza, na pesquisa bibliográfica o trabalho é desenvolvido, exclusivamente, a partir de fontes bibliográficas. Nesta técnica de pesquisa o pesquisador busca a resposta de um problema a partir de referências teóricas publicadas (livros, revistas, periódicos, etc), caracterizando uma espécie de coleta de dados/informações. (2007, p.32).

Há ainda que se considerar outras fontes de pesquisa como teses e dissertações de mestrado e doutorado de alunos que pleiteavam tais requisitos de pós-graduação, além de periódicos, revistas e sites oficiais de órgãos responsáveis por pesquisas encomendadas pelo governo federal.

Quanto ao estudo de caso, se fez necessário em virtude da possibilidade de apresentação de maneira pratica vários itens abordados neste trabalho. Faria,

Cunha e Felipe (2007) dizem que o estudo de caso tem por objetivo a obtenção de conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada.

Já o Triviños menciona,

O estudo de caso permite uma investigação para apreender as características significantes e holísticas de eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças de vizinhanças, relações internacionais e a maturação de setores. (1990, p.133).

A proposta do estudo de caso é demonstrar uma série de evidências diante da exposição de um contexto baseado numa situação real.

Faria, Felipe e Cunha (2007) defendem que os estudos de casos podem ser desenvolvidos de forma única ou múltipla, sendo que o primeiro representa o caso decisivo, ilustrativo, ou um caso raro e extremo ou ainda uma situação reveladora. Já o segundo segue uma lógica quanto á replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados similares. Diante dessas informações, ressalta-se que o estudo de caso a ser demonstrado é do tipo único e se destina a demonstrar os diversos pontos a serem examinados dentro do escopo do estudo.

#### 4 ESTUDO DE CASO

A Empresa A, prestadora de serviço de embarque de açúcar ensacado em um Porto Organizado, tem como definição elaborar seu orçamento até o final de cada ano, para que este seja a meta de toda a organização para o ano seguinte, já que todas as áreas da empresa se empenharão e ajudarão na sua confecção, inclusive definindo ações para que o resultado seja alcançado.

Mesmo sendo a elaboração do Orçamento uma atividade regular dentro da empresa, as pessoas precisam ser cobradas e chamadas a pensar nas alternativas e possibilidades que os concorrentes ou a cúpula da empresa impõem, por isto é necessário informar e comunicar as grandes metas da empresa para o próximo ano e estabelecer cronograma para que todos possam saber dos objetivos e metas principais.

Faz-se necessário, neste ponto, ter um interlocutor entre todos os colaboradores que contribuirão para a feitura do orçamento e a cúpula da empresa, além disso, é necessária também a coordenação do trabalho como um todo, para que todos os esforços empreendidos não sejam em vão, não fiquem distorcidos ou com um resultado não esperado ou muito aquém do que se espera. Também deve-se ter o cuidado, por isso a Empresa A o faz, de que este interlocutor avalie junto destas áreas se as ações ou atividades necessárias para a execução do orçamento sejam exequíveis e alinhadas à meta.

Portanto, a Empresa A tem por regra que este trabalho deve ser conduzido pelo responsável da sua área Financeira. Vale notar que esta definição não é diferente de quase nenhuma outra empresa, pois a maioria das empresas, seja prestadora de serviços ou industrial, se utilizam do responsável Financeiro para coordenar os trabalhos relativos à execução do orçamento e entregar ou apresentar seus resultados à cúpula da empresa e depois de aprovado, a todos os demais, pois esta área é a responsável por entender e divulgar os “números” da empresa, isto é, a situação da empresa traduzida em Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados, Fluxo de Caixa, entre outros.

Não quer dizer que com isso, no entanto, tudo transcorrerá sem nenhum conflito ou retrabalho. Mas, faz parte do trabalho da área Financeira resolver estes

conflitos e fazer com que o orçamento seja apresentado da melhor forma possível para o mandatário da empresa, por isto, costuma-se tomar algumas providências visando atenuar ou mesmo eliminar potenciais geradores de conflito, com algumas medidas, quais sejam:

- baseado nas metas globais da empresa, definida pela sua Administração, o responsável Financeiro convoca todos os membros da organização que trabalharão na confecção do orçamento. Nesta oportunidade também será elaborado e distribuído o cronograma para sua execução, bem como data para primeira submissão aos mandatários. É dada a oportunidade a todos para as devidas considerações, porém, sem alteração das metas já definidas. Visando tornar o trabalho mais simples possível, a área Financeira prepara e distribui aos envolvidos as planilhas que serão utilizadas para possibilitar a consolidação dos valores de modo rápido e seguro. Também na reunião, se define as responsabilidades de cada um e o que deverá necessariamente ser preenchido na planilha. Uma das facilidades que a Empresa costuma se utilizar é fazer com que cada área preencha os valores de gastos das despesas que tem o domínio, as demais são fórmulas automáticas. Como exemplo, cita-se os encargos sociais, tais como FGTS, INSS, provisão para 13º ou férias, correlacionado aos salários dos funcionários de cada área e a depreciação, que está correlacionado aos bens da referida área. Cada área terá também que definir as ações que terá que fazer para se chegar aos valores que serão colocados no orçamento.

- na sequência, dentro das atividades do cronograma, à área de vendas é dado o crescimento % quantitativo que a organização gostaria de alcançar, isto é, o percentual de crescimento no embarque de açúcar ensacado que se quer obter no ano próximo, baseado no que já foi feito no passado, mas também as perspectivas e potencialidades do mercado que a Administração da Empresa entende ser possível de se alcançar.

- assim, já trabalhando na elaboração do orçamento, a área de vendas fará primeiramente uma análise do volume, distribuindo-o entre os clientes, ativos e novos, se for o caso, analisando mercado e possibilidades e uma vez atribuído, o envia aos demais colaboradores, para a sequência dos trabalhos, pois as demais áreas necessitam saber qual o volume de embarque será feito, para que possa elaborar adequadamente seu orçamento.



- uma vez definido os volumes que a Empresa A irá prestar de serviço, cada área poderá preencher os valores na planilha recebida, inclusive a própria área de vendas. Na planilha são preenchidos os valores em R\$ dos gastos da área. Esses valores são os recursos necessários que a área terá que dispor para poder executar suas atividades no dia-a-dia na empresa, por exemplo, salários que terá que pagar a seus funcionários diretos.

- após o preenchimento das áreas, as planilhas são enviadas e acolhidas pela área Financeira para que a consolidação seja feita, avaliando possíveis investimentos definidos por uma área ou outra e avaliando condições, risco, retorno de investimento e outras informações pertinentes. Toda esta primeira análise deverá ser feita para que se tenha condições de informar e validar custos, despesas, bem como os preços que serão usados para estabelecer as margens. Estes últimos, sempre consoantes com vendas.

- de posse de todos os valores, será iniciado o trabalho de consolidação, análise e montagem dos relatórios finais, dentre eles o Demonstrativo de Resultado, começando pela:

- Vendas: volume, preço por cliente e distribuição sazonal dará a medida mensal do Faturamento Bruto; sobre este faturamento incidirá impostos, 3% de ISS (Imposto Sobre Serviços), 1,65 % PIS (Programa de Integração Social) e 7,6% de Cofins (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social). Deduzindo estes impostos do faturamento, se terá a Receita Líquida da Empresa A, que é a base do Demonstrativo de Resultado.

- Custos: estabelecido com base nas planilhas enviadas pelas áreas, como já informado. A área de Finanças verificará cada planilha e fará a alocação entre custos e despesas. Será alocado como custo todos os gastos das áreas operacionais, ou em outras palavras, os gastos das áreas que terão a incumbência da execução do serviço a ser prestado. Estes custos poderão ser divididos por atividade ou por espécie. Dentro das atividades, destaca-se o "Shiploader" que é um Centro de Custo onde são alocados os gastos para execução da atividade de embarcar o açúcar ensacado mecanicamente. Nas espécies, constam os gastos com pessoal, depreciação, serviços de manutenção. Na DRE (Demonstrativo de Resultado) da Empresa A usa-se desdobrar os custos por agrupamento de espécie para melhor visualização e análise. Dentro deste contexto também se separa o que

é custo fixo e que é variável. Vale ressaltar que o custo variável é aquele ligado diretamente ao volume movimentado. Alguns são de fácil identificação, como é o caso dos gastos com TPAs, pois eles só existirão quando do efetivo embarque. Se não houver embarque, não haverá gastos com TPAs. Outros custos, porém, são um pouco mais complicados, como é o caso da energia elétrica, por exemplo, pois seu gasto está associado às esteiras mecanizadas do Shiploader (que são movimentadas somente quando tem embarque), mas também ao gasto do Centro de Custo “Armazém”, o qual é gasto, independentemente de embarques, além disto é usado 24 horas por dia e não há na Empresa A um controle eficiente e não oneroso para se medir isto e fazer a separação, por isto, a empresa define o gasto como sendo fixo.

- Margem Bruta: é a Receita Líquida menos os Custos. É um indicador de acompanhamento de resultado, tanto na comparação com anos anteriores, como na análise da Margem por Cliente.

- Despesas: destoa da DRE, se dividem em Gerais & Administrativas e Comerciais. Da mesma forma que feito para os custos, Finanças também fará a separação e alocação das despesas. O total de gastos da Empresa, que é a soma dos gastos de cada área, deve ser igual a soma dos custos mais despesas.

- Resultado Operacional: a Margem Bruta menos as Despesas (Gerais & Administrativas e Comerciais) se obtém o Resultado Operacional. Como o próprio nome diz, é o Resultado obtido pelas suas atividades operacionais. Observação: se a representação dos custos e das despesas forem feitas de forma negativa, então o Resultado Operacional é a soma da Margem Bruta e Despesas.

- Resultado Financeiro: assim como a área de Vendas faz o orçamento do volume e preço, além de seus gastos, a área Financeira também, só que em relação aos gastos relativos a Instituição Financeira, isto é, todo os possíveis gastos ou ganhos que poderão ser obtidos nas transações da empresa deverão ser considerados, tais como, pagamento de juros, ganhos financeiros de aplicação, despesas bancárias, variação cambial. Além disto, também fará o orçamento dos gastos relativo aos recursos necessários para que tudo seja executado dentro da área. Resumindo, o Resultado Financeiro dentro da DRE é representado pelas Receitas e Despesas Financeiras.

- Resultado antes do Imposto de Renda: É o resultado operacional menos o

resultado financeiro.

- Imposto de Renda: Calculado sobre o Resultado Bruto, anterior, que conforme Lei é de 15% de IR (Imposto sobre a Renda), mais adicional de 10%, sobre o valor que exceder a R\$ 20.000,00 (Vinte mil reais) – mensal – mais 9% de CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido).

- Resultado Líquido: é o Resultado Bruto menos IR/CSLL, que será o valor a ser distribuído aos acionistas, conforme as cotas de participação de cada um.

- a Empresa A, costuma calcular o EBITDA (Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortização) – esta sigla é bastante conhecida no mercado. Traduzindo, seria o resultado da empresa antes do resultado financeiro, impostos, depreciação e amortização, ou o Resultado Operacional menos Depreciação/Amortização.

- feito toda consolidação e análise das planilhas, por cliente e DRE final, a área de Finanças levará o Orçamento para aprovação da Administração. O Orçamento mostrará não só os resultados finais, mas como será atingido, quais ações serão necessárias, de cada área, para se chegar aos resultados esperados.

- após a aprovação da cúpula da empresa, o Orçamento se torna a meta da empresa. Cada área, baseada em suas atribuições e responsabilidades, deverá torna-lo base para toda e qualquer comparação no decorrer do ano seguinte. Não significa que não haverá distorções ou diferenças, por isto a organização faz um acompanhamento periódico, no mínimo ao final de cada fechamento mensal, para que todos saibam como estão o andamento das ações, o que está se desviando muito da meta, o que será necessário fazer para corrigir os possíveis desvios. Fatores internos e externos podem fazer com o que a empresa não alcance seus resultados, mas se não tivesse feito o orçamento, desta forma detalhada, não saberia com certeza o que estaria se desviando da meta e poderia cometer erros na tomada de decisão. Por isto a Empresa A, faz o orçamento desta forma, assim, decisões podem ser tomadas mais rápidas, novas ações podem ser pedidas para tentar corrigir desvios. Por outro lado, também fica focada para que todos não se acomodem, pois caso as metas estejam sendo obtidas seguidamente, eles – a cúpula da empresa – tem que saber que devem colocar um grau de exigência um pouco maior ou colocar uma nova meta.

A partir deste momento será colocado de forma pratica os métodos aplicados

na empresa através de planilhas que compiladas e ajustadas darão forma ao orçamento da empresa A.

Antes de qualquer coisa, o primeiro passo é analisar o mercado em que a empresa esta inserida e seu *market share*, para conhecer o seu potencial de crescimento para o ano baseado na sua capacidade de atender ao referencial estabelecido, conforme demonstrativos a seguir (Figura 1 e 2).

### **Premissas e considerações para o orçamento 2013**

#### **1.- Indicadores do Mercado em Geral para o ano de 2013:**

PIB	Brasil	Crescimento	3,10%
	Agronegócio		2,60%
	Serviços		3,70%
IPCA			6,50%
INPC			7,00%
IGP-M			8,00%
BRL/USD	final do ano		2,05

Fonte: Boletim Focus do Banco Central e projeções de Bancos.

#### **2.- Quantidades: crescimento em torno de 4% sobre o provável real do ano anterior**

Volume ano anterior	<b>400.000</b>
Crescimento	4%
Volume estipulado	<b>416.000</b>
Preço médio do Serviço	<b>94,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>39.104.000</b>

Pode-se notar que a empresa com base na análise do mercado e no volume movimentado no ano anterior estabeleceu que seu crescimento em 4% e seu preço médio de R\$ 94,00 por tonelada exportada no ano de referencia.

Após as premissas acima serem criadas, neste momento se faz necessário trazer para a empresa dando conhecimento para todas as áreas as metas e objetivos a serem alcançados no ano de referencia.

Como os principais dados em mãos inicia-se a elaboração do orçamento propriamente dito, onde cada área deverá informar através de planilha (a serem vistas na sequencia) como se dará o desenvolvimento e quanto de recurso será necessário para atingir as metas estabelecidas.

A primeira área a começar os trabalhos é a área de vendas, é de responsabilidade de a mesma definir a distribuição potencial do seu market share entre seus atuais e futuros clientes. (Figura 2).

2.- Quantidades: crescimento em torno de 4% sobre real da safra 2012 (que deverá ficar em 460 mil toneladas)

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	TOTAL
janeiro			14.000	<b>14.000</b>
fevereiro		14.000		<b>14.000</b>
março		14.000		<b>14.000</b>
abril		14.000	14.000	<b>28.000</b>
maio	28.000	14.000	14.000	<b>56.000</b>
junho	30.000	14.000	14.000	<b>58.000</b>
julho	23.000	14.000	14.000	<b>51.000</b>
agosto	27.000	14.000	14.000	<b>55.000</b>
setembro	28.000	14.000	14.000	<b>56.000</b>
outubro		14.000	14.000	<b>28.000</b>
novembro		14.000		<b>14.000</b>
dezembro		14.000	14.000	<b>28.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>136.000</b>	<b>154.000</b>	<b>126.000</b>	<b>416.000</b>
Ano anterior	135.000	175.000	90.000	<b>400.000</b>
Crescimento	1%	-12%	40%	4%

---

Fonte: Area de Vendas

Será a área de vendas também que após o interlocutor (responsável por todas as informações pertinentes a formação do orçamento) mensurar os dados das demais áreas formará o preço do serviço para cada cliente segregando o poder de barganha aliado ao volume de serviço a ser prestado.

Neste momento será disponibilizada para todas as áreas da empresa a planilha a seguir (Figura 3) padrão onde deverão constar todas as despesas e custos quer sejam eles fixos ou variáveis recursos esses necessários para atingir as metas e objetivos estabelecidos pela empresa.

Planilhas por Centros de Custo:

Tabela Padrão: Shiploader











Fonte: Controladoria

Neste quadro pode-se perceber que o operacional corresponde a 91% dos custos variáveis e apenas 9% de fixos, sendo utilizado apenas 3 pessoas para o devido centro de custo.

Tabela Padrão: Comercial

Comercial													
2013													
Resumo das espécies	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
Salários	10.600	10.600	11.342	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	10.600	127.942
Horas Extras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Sociais	7.795	7.795	8.247	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	7.795	93.990
EPI/Unif./Ref./Formação func/Enc.dem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alugueis / Locações	750	750	750	750	810	810	810	810	810	810	810	810	9.480
TPAs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inframar/Infraport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços operacionais prestados 3os.	7.000	7.000	7.000	14.000	28.000	29.000	25.500	27.500	28.000	14.000	7.000	14.000	208.000
Utilidades (Água/Energia/Telefone/Int	600	600	600	600	600	648	648	648	648	648	648	648	7.536
Manutenção e peças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço Meio Ambiente/Alfandegamer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança, conservação e limp.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auditoria / Cons./ Adv. / Serv. ADM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disp. Viagem e Representação	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	62.400
Publicidade e propaganda	0	5.000	15.000	0	5.000	5.000	0	5.000	5.000	0	0	0	40.000
Crédito Prestação Serv. 3os. - Var.	-648	-648	-648	-1.295	-2.590	-2.683	-2.359	-2.544	-2.590	-1.295	-648	-1.295	-19.240
Crédito Prestação Serv. 3os. - Fixo	-603	-1.065	-1.990	-603	-1.065	-1.070	-607	-1.995	-1.070	-1.532	-607	-607	-12.814
Receita e despesas financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demais	200	200	200	200	200	200	200	10.200	200	10.200	200	200	22.400
TOTAL	30.895	35.432	45.701	37.247	54.550	55.501	47.787	63.214	54.593	46.426	30.998	37.351	539.695
Total dos custos fixos	24.542	29.080	39.348	24.542	29.140	29.183	24.646	38.258	29.183	33.721	24.646	24.646	350.935
%	79%	82%	86%	66%	53%	53%	52%	61%	53%	73%	80%	66%	65%
Total dos custos variáveis	6.353	6.353	6.353	12.705	25.410	26.318	23.141	24.956	25.410	12.705	6.353	12.705	188.760
%	21%	18%	14%	34%	47%	47%	48%	39%	47%	27%	20%	34%	35%
Total	30.895	35.432	45.701	37.247	54.550	55.501	47.787	63.214	54.593	46.426	30.998	37.351	539.695
Nr. de pessoas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Controladoria

Já o centro de custo comercial consome 79% como fixo e 21% e representado pelo custo variável sendo utilizada 3 pessoas para o departamento.

Tabela Padrão: Administrativo

Administrativo	2013												TOTAL
Resumo das espécies	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
Salários	19.900	19.900	21.293	21.293	21.293	21.293	21.293	21.293	21.293	21.293	21.293	21.293	252.730
Horas Extras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Sociais	13.904	13.904	14.752	14.752	14.752	14.752	14.752	14.752	14.752	14.752	14.752	14.752	175.332
EPI/Unif./Ref./Formação func/Enc.de	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Depreciação	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	21.600
Alugueis / Locações	6.500	6.500	6.500	6.500	6.620	6.620	6.620	6.620	7.020	7.020	7.020	7.020	80.560
TPAs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inframar/Infraport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços operacionais prestados 3os.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (Água/Energia/Telefone/In	3.850	3.850	3.850	3.850	4.114	4.114	4.114	4.114	4.114	4.114	4.114	4.114	48.312
Manutenção e peças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço Meio Ambiente/Alfandegam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança, conservação e limp.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auditoria / Cons./ Adv. / Serv. ADM	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	36.600	36.600	36.600	37.240	37.240	436.280
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desp. Viagem e Representação	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Publicidade e propaganda	0	0	10.000	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0	20.000
Crédito Prestação Serv. 3os. - Var.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Prestação Serv. 3os. - Fixo	-4.097	-4.097	-5.022	-4.097	-4.121	-4.121	-4.121	-5.102	-4.177	-4.177	-4.236	-4.236	-51.601
Receita e despesas financeiras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Demais	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	6.450	41.450	6.450	6.450	112.400
TOTAL	84.878	84.878	96.194	87.119	87.478	87.478	87.478	97.098	88.423	123.423	89.004	89.004	1.102.453
Total dos custos fixos	84.878	84.878	96.194	87.119	87.478	87.478	87.478	97.098	88.423	123.423	89.004	89.004	1.102.453
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total dos custos variáveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	84.878	84.878	96.194	87.119	87.478	87.478	87.478	97.098	88.423	123.423	89.004	89.004	1.102.453
Nr. de pessoas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Controladoria

A exemplo do centro de custo shiploder o Administrativo consome 100% dos custos fixos, não tendo maiores surpresas no seu corpo sendo necessárias 4 pessoas para a execução das tarefas do dia a dia.

Tabela Padrão: Centro de Custo Tesouraria (Despesas Financeiras)

Tesouraria (despesas Financeiras)													
	2013												
Resumo das espécies	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
Salários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Horas Extras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Encargos Sociais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EPI/Unif./Ref./Formação func/Enc.dem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alugueis / Locações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TPAs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inframar/Infraport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços operacionais prestados 3os.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades (Água/Energia/Telefone/Int	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção e peças	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviço Meio Ambiente/Alfandegamer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Segurança, conservação e limp.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auditoria / Cons./ Adv. / Serv. ADM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desp. Viagem e Representação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade e propaganda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Prestação Serv. 3os. - Var.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Prestação Serv. 3os. - Fixo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Receita e despesas financeiras	43.350	42.350	41.350	40.350	39.350	38.350	37.350	36.350	35.350	34.350	33.350	32.350	454.200
Demais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	43.350	42.350	41.350	40.350	39.350	38.350	37.350	36.350	35.350	34.350	33.350	32.350	454.200
Total dos custos fixos	43.350	42.350	41.350	40.350	39.350	38.350	37.350	36.350	35.350	34.350	33.350	32.350	454.200
%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total dos custos variáveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total	43.350	42.350	41.350	40.350	39.350	38.350	37.350	36.350	35.350	34.350	33.350	32.350	454.200

Fonte: Tesouraria

Com o centro de custo Tesouraria (Despesas Financeiras) fechamos o levantamento das despesas por centro de custo.

De posse de todos os centros de custo, passa-se então nesta fase encaminhar os dados ao interlocutor, onde o mesmo irá unificar todos os centros de

custo transformando em apenas “custos” como podemos verificar na tabela abaixo:

Custos	2013												TOTAL
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	
Resumo das espécies													
1 Salários	82.100	82.100	87.847	87.847	87.847	87.847	87.847	87.847	76.880	76.880	87.847	87.847	1.020.735 f
2 Horas Extras	9.000	9.000	9.630	9.630	9.630	9.630	9.630	9.630	6.821	6.821	9.630	9.630	108.683 f
3 Encargos Sociais	72.453	72.453	76.336	76.336	76.336	76.336	76.336	76.336	71.555	71.555	76.336	76.336	898.700 f
4 EPI/Unif./Ref./Formação func/Enc.den	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	4.135	49.625 f
5 Depreciação	212.300	212.300	212.300	212.467	214.453	214.495	214.753	214.753	214.753	216.219	216.385	216.385	2.571.563 f
6 Aluguéis / Locações	54.870	54.870	54.870	54.870	59.130	59.130	59.130	59.130	59.130	59.130	59.130	59.130	692.520 f
7 TPAs	336.000	336.000	355.110	710.220	1.420.440	1.471.170	1.293.615	1.395.075	1.420.440	710.220	355.110	710.220	10.513.620 v
8 Inframar/Infraport	140.000	140.000	140.000	280.000	560.000	580.000	510.000	550.000	560.000	280.000	140.000	280.000	4.160.000 v
9 Serviços operacionais prestados 3os.	267.400	267.400	267.512	535.024	1.070.048	1.108.264	974.508	1.050.940	1.070.048	535.024	267.512	535.024	7.948.704 v
10 Utilidades (Água/Energia/Telefone/Int	20.100	20.100	20.100	20.100	20.532	20.484	20.484	20.484	20.484	20.484	20.484	20.484	244.320 f
11 Manutenção e peças	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	48.000 f
12 Serviço Meio Ambiente/Alfandegamei	17.400	17.400	17.400	17.400	17.400	17.400	17.840	17.840	18.088	18.088	18.152	18.152	212.560 f
13 Segurança, conservação e limp.	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	156.000 f
14 Auditoria / Cons./ Adv./ Serv. ADM													f
15 Seguros	16.500	16.740	16.740	16.740	16.740	16.740	16.740	17.820	17.820	17.820	17.820	17.820	206.040 f
16 Desp. Viagem e Representação	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10.800 f
17 Publicidade e propaganda													f
18 Crédito Prestação Serv. 3os. - Var.	-24.735	-24.735	-24.745	-49.490	-98.979	-102.514	-90.142	-97.212	-98.979	-49.490	-24.745	-49.490	-735.255 v
19 Crédito Prestação Serv. 3os. - Fixo	-27.087	-27.109	-27.109	-27.125	-27.348	-27.348	-27.412	-27.512	-27.535	-27.671	-27.692	-27.692	-328.640 f
20 Receitas Financeiras													f
21 Despesas Financeiras													f
22 Demais	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	8.240	98.880 f
TOTAL	1.206.577	1.206.795	1.236.266	1.974.294	3.456.503	3.561.908	3.193.604	3.405.406	3.439.780	1.965.356	1.246.244	1.984.122	27.876.856
Disso:													
Fixo	487.911	488.129	498.389	498.540	504.995	504.989	505.623	506.603	488.271	489.601	508.367	508.367	5.989.787 f
Variável	718.666	718.666	737.877	1.475.754	2.951.509	3.056.920	2.687.981	2.898.803	2.951.509	1.475.754	737.877	1.475.754	21.887.069 v
Nr. de pessoas	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Toneladas VENDIDAS	14.000	14.000	14.000	28.000	56.000	58.000	51.000	55.000	56.000	28.000	14.000	28.000	416.000

Ainda se falando em custos nesse momento e faz necessário incluir os investimentos como quadro abaixo:

## Investimentos

### Investimentos necessários

Item	Descrição	Utilização	R\$	Justificativa	TIR(%)	VLP	Mês	cat
1	Sensor p/monitorar cabos de aço da lança do Shiploader	Shiploader	10.000,00	Diversos itens devem ser substituídos no sistema, pois já se desgastaram			abr	3
2	Encanamento do banheiro	Armazem	36.400,00	Encanamento está danificado e obstruído			mai	7
3	Troca de calhas e troca da tubulação de escoamento d'água	Armazem	41.800,00	Calhas insuficientes e dutos abaixo do mínimo necessário			mai	7
4	Adequação do sistema fluvial	Armazem	37.000,00	Piso do vão central do armazém é mais baixo que o nível da rua, fazendo com que as águas da chuva entrem dentro do armazém, além do escoamento pelo ralo ser insuficiente			mai	7
5	Consertos de vigas	Armazem	85.000,00	Conforme Laudo realizado, existem vigas com infiltração e já deterioradas, necessitando reparos			out	7
6	Correção do software do Shiploader	Shiploader	10.000,00	adequação e melhoria para movimentação da lança do shiploader			nov	3
7	Máquina de limpeza - WAP	Armazem	5.000,00	Necessário para limpeza do armazém			jun	2
8	Sistema de iluminação do armazém	Armazem	15.000,00	troca do sistema atual, vapor sódio por lâmpadas LED			jul	7
9								
10								
11								
12								
13								
14								
	TOTAL		240.200,00					

### Despesas para Conservação e Reparos do Armazém

Item	Descrição	Utilização	R\$	Justificativa	TIR(%)	VLP	Mês
1	Troca de Telhas	Armazém 6 A/B	22.000,00	Necessário trocar telhas já furadas e corroidas			
2	Cortinas	Armazém 6 A/B	12.000,00	Proteção contra entrada de pombos dentro do Armazém			

Fonte: Controladoria

Nessa etapa volta-se a área de vendas/comercial onde a mesma já possui o conhecimento dos custos que implicam a prestação de serviços agora a área vai agregar os dados abaixo chegando ao custo total do serviço. Não esquecendo que existe uma particularidade quanto a serviços a serem vendidos para clientes do exterior onde conforme nossa legislação remessas oriundas do exterior, não são tributados os impostos de PIS e COFINS conforme demonstrado abaixo.

## Base para consideração de preço:

<b>PREÇO BRUTO MÉDIO SUGERIDO</b>	<b>93,58</b>	
TPAs	25,27	31%
Inframar/Infraport	10,00	12%
Serviços prestados 3os.	16,11	20%
Salários + Encargos	3,31	4%
Depreciação	6,23	8%
Demais	7,31	9%
<b>Total Custos</b>	<b>68,24</b>	<b>83%</b>
PIS/Cofins, IR/CSLL (*)	16,18	20%
Lucro	9,16	11%
<b>Tarifa média sem Impostos</b>	<b>82,12</b>	

(\*) considerado IR/CSLL de 34% e os créditos de PIS/Cofins estão junto com o item "Demais" nos Custos

## Base para preço do exterior

**Benefício por tonelada na Venda com Recebimento do Exterior**

Base Preço	88,80	87,86	89,75
ISS	-2,66	-2,64	-2,69
PIS/Cofins	-8,21	-8,13	-8,30
Benefício	8,21	8,13	8,30
IOF	-0,34	-0,33	-0,34
IR/CSLL	-2,68	-2,65	-2,71
<b>Ganho</b>	<b>5,20</b>	<b>5,14</b>	<b>5,25</b>
<b>Equivalentes no Brasil</b>	<b>94,00</b>	<b>93,00</b>	<b>95,00</b>



**3.- Preços:**

Mercado Nacional	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3
BASE Preço 2013	94,00	93,00	95,00
Exportação (pagos do exterior)			
<b>BASE Preço 2013</b>	<b>88,80</b>	<b>87,86</b>	<b>89,75</b>

---

A equipe de vendas/comercial baseadas em todas as informações que possui, elaborara e detalhara todas as estratégias de vendas em linha com as metas estabelecidas, distribuindo por cliente, sazonalidade e critério de preço.

Abaixo segue demonstrativo onde demonstra de forma clara e objetiva a receita prevista para o próximo ano:

Empresa

Atividade de embarque

Previsão - 31/12/2013

Vendas

Cliente		2013												TOTAL	
		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez		
Cliente 1	qtde (ton)					28.000	30.000	23.000	27.000	28.000					136.000
	R\$ p/ ton	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00	92,00
	Total bruto R\$					2.576.000	2.760.000	2.116.000	2.484.000	2.576.000					12.512.000
Cliente 2	qtde (ton)		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	154.000
	R\$ p/ ton	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
	Total bruto R\$		1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	1.260.000	13.860.000
Cliente 3	qtde (ton)	14.000			14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000			14.000	126.000
	R\$ p/ ton	95,00	95,00	95,00	89,75	95,00	95,00	95,00	95,00	89,75	95,00	95,00	95,00	95,00	93,83
	Total bruto R\$	1.330.000			1.256.500	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.330.000	1.256.500	1.330.000			1.330.000	11.823.000
Total ton	14.000	14.000	14.000	28.000	56.000	58.000	51.000	55.000	56.000	28.000	14.000	28.000	28.000	416.000	
R\$ p/ ton	95,00	90,00	90,00	89,88	92,25	92,24	92,27	92,25	90,94	92,50	90,00	92,50	91,81	91,81	
Total Bruto R\$	1.330.000	1.260.000	1.260.000	2.516.500	5.166.000	5.350.000	4.706.000	5.074.000	5.092.500	2.590.000	1.260.000	2.590.000	38.195.000	38.195.000	
(-) ISS = 3%	-39.900	-37.800	-37.800	-75.495	-154.980	-160.500	-141.180	-152.220	-152.775	-77.700	-37.800	-77.700	-1.145.850	-1.145.850	
(-) PIS/Cofins = 9,25%	-123.025	-116.550	-116.550	-232.776	-477.855	-494.875	-435.305	-469.345	-471.056	-239.575	-116.550	-239.575	-3.533.038	-3.533.038	
(+) PIS/Cofins = 9,25% = EXP				116.226					116.226				232.453	232.453	
Total Líquido R\$	1.167.075	1.105.650	1.105.650	2.324.455	4.533.165	4.694.625	4.129.515	4.452.435	4.584.895	2.272.725	1.105.650	2.272.725	33.748.565	33.748.565	
Quantidade navio	1	1	1	2	4	4	3	4	4	2	1	2	29	29	

Na tabela acima pode-se identificar que para o ano do orçamento foram distribuídas as tonelagens/navios operados conforme demanda, bem como os totais líquidos com suas particularidades (remessas vindas do exterior).

Como todas as tabelas em mãos onde estão explicitadas as premissas, custos com vendas/comercial, shiploader, armazém, manutenção, operacional, administrativo, tesouraria (despesas financeiras) e investimentos, onde foi formado o preço do serviço e distribuída a receita de vendas. Assim, tem-se neste momento o Orçamento elaborado para o ano.

Com relação ao acompanhamento orçamentário, segundo Frezatti (2000), quem não planeja não tem condições de controlar, por não ter condições de indicar onde se que chegar. Desta forma, apenas pode-se afirmar que uma organização controla seu resultado se o mesmo foi planejado previamente.

[...] por sua vez o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições. (FREZATTI, 2000, p.145).

Ainda de acordo com o mesmo autor se faz necessário a identificação das variações e causas é significativo que comunicação e providencias corretivas (em caso de desempenho desfavorável) sejam implantadas. Neste caso a revisão do plano faz parte dos procedimentos que permitem uma adequada visão da realidade na organização.

**Empresa**  
**Atividade de embarque**

**Demonstrativo de Resultado**

Previsão - 31/12/2012  
Valores em Mil R\$

	2013												TOTAL	%	R\$P/ton	
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez				
<b>Vendas</b>																
Total Bruto R\$	1.330	1.302	1.302	2.559	5.264	5.452	4.794	5.170	5.191	2.632	1.302	2.632	38.929	113,2%	93,58	
(-) ISS = 3%	-40	-39	-39	-77	-158	-164	-144	-155	-156	-79	-39	-79	-1.168	-3,4%	-2,81	
(-) PIS/Cofins = 9,25% (*)	-123	-120	-120	-120	-487	-504	-443	-478	-364	-243	-120	-243	-3.368	-9,8%	-8,10	
<b>Total Líquido R\$</b>	<b>1.167</b>	<b>1.143</b>	<b>1.143</b>	<b>2.361</b>	<b>4.619</b>	<b>4.784</b>	<b>4.207</b>	<b>4.537</b>	<b>4.671</b>	<b>2.310</b>	<b>1.143</b>	<b>2.310</b>	<b>34.393</b>	100,0%	<b>82,67</b>	
<b>Custos</b>																
Variáveis																
TPA's	-336	-336	-355	-710	-1.420	-1.471	-1.294	-1.395	-1.420	-710	-355	-710	-10.514	-30,6%	-25,27	
Inframar/Infraport	-140	-140	-140	-280	-560	-580	-510	-550	-560	-280	-140	-280	-4.160	-12,1%	-10,00	
Serv. oper. 3os.	-225	-225	-226	-451	-902	-934	-822	-886	-902	-451	-226	-451	-6.701	-19,5%	-16,11	
Crédito impostos	21	21	21	42	83	86	76	82	83	42	21	42	620	1,8%	1,49	
Fixos																
Salários/Encargos	-164	-164	-174	-174	-174	-174	-174	-174	-155	-155	-174	-174	-2.028	-5,9%	-4,88	
Depreciação	-212	-212	-212	-212	-214	-214	-215	-215	-215	-216	-216	-216	-2.572	-7,5%	-6,18	
Aluguéis/Locação	-55	-55	-55	-55	-59	-59	-59	-59	-59	-59	-59	-59	-693	-2,0%	-1,66	
Utilidades	-20	-20	-20	-20	-21	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-244	-0,7%	-0,59	
Alfandegamento/Meio An	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-18	-18	-18	-18	-18	-213	-0,6%	-0,51	
Crédito impostos	27	27	27	27	27	27	27	28	28	28	28	28	329	1,0%	0,79	
Demais	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-47	-48	-48	-48	-48	-48	-569	-1,7%	-1,37	
<b>Total</b>	<b>-1.168</b>	<b>-1.169</b>	<b>-1.198</b>	<b>-1.898</b>	<b>-3.304</b>	<b>-3.404</b>	<b>-3.055</b>	<b>-3.256</b>	<b>-3.287</b>	<b>-1.889</b>	<b>-1.208</b>	<b>-1.908</b>	<b>-26.744</b>	-77,8%	<b>-64,29</b>	
<b>Margem Bruta</b>	<b>-1</b>	<b>-26</b>	<b>-56</b>	<b>463</b>	<b>1.315</b>	<b>1.380</b>	<b>1.152</b>	<b>1.281</b>	<b>1.384</b>	<b>420</b>	<b>-66</b>	<b>402</b>	<b>7.648</b>	22,2%	<b>18,39</b>	
<b>Despesas Gerais &amp; Administrativas</b>																
Fixas																
Salários/Encargos	-34	-34	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-428	-1,2%	-1,03	
Aud./Cons./Serv. ADM/FIN	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-36	-37	-37	-37	-37	-37	-436	-1,3%	-1,05	
Publicações			-10					-10					-20	-0,1%	-0,05	
Demais	-15	-15	-14	-15	-15	-15	-15	-14	-16	-51	-16	-16	-218	-0,6%	-0,52	
<b>Total</b>	<b>-85</b>	<b>-85</b>	<b>-96</b>	<b>-87</b>	<b>-87</b>	<b>-87</b>	<b>-87</b>	<b>-97</b>	<b>-88</b>	<b>-123</b>	<b>-89</b>	<b>-89</b>	<b>-1.102</b>	-3,2%	<b>-2,65</b>	
<b>Despesas Comerciais</b>																
Variáveis																
Serv. Terceiros	-6	-6	-6	-13	-25	-26	-23	-25	-25	-13	-6	-13	-189	-0,5%	-0,45	
Fixas																
Salários/Encargos	-18	-18	-20	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-222	-0,6%	-0,53	
Desp. Viagens/Representa	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-62	-0,2%	-0,10	
Publicidade/Propaganda		-5	-15		-5	-5	-5	-5	-5				-40	-0,1%	-0,10	
Demais	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-10	-1	-10	-1	-1	-27	-0,1%	-0,06	
<b>Total</b>	<b>-31</b>	<b>-35</b>	<b>-46</b>	<b>-37</b>	<b>-55</b>	<b>-56</b>	<b>-48</b>	<b>-63</b>	<b>-55</b>	<b>-46</b>	<b>-31</b>	<b>-37</b>	<b>-540</b>	-1,6%	<b>-1,30</b>	
<b>Contribuição Marginal</b>	<b>480</b>	<b>456</b>	<b>436</b>	<b>949</b>	<b>1.795</b>	<b>1.859</b>	<b>1.634</b>	<b>1.763</b>	<b>1.846</b>	<b>897</b>	<b>436</b>	<b>897</b>	<b>13.449</b>	39,1%	<b>32,33</b>	
<b>Resultado Operacional (EBIT)</b>	<b>-117</b>	<b>-146</b>	<b>-198</b>	<b>339</b>	<b>1.173</b>	<b>1.237</b>	<b>1.017</b>	<b>1.121</b>	<b>1.241</b>	<b>251</b>	<b>-186</b>	<b>275</b>	<b>6.006</b>	17,5%	<b>14,44</b>	
Despesas Financeiras	-50	-49	-48	-47	-46	-45	-44	-43	-42	-41	-40	-39	82	0,2%	0,20	
Receitas Financeiras	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	-536	-1,6%	-1,29	
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-43</b>	<b>-42</b>	<b>-41</b>	<b>-40</b>	<b>-39</b>	<b>-38</b>	<b>-37</b>	<b>-36</b>	<b>-35</b>	<b>-34</b>	<b>-33</b>	<b>-32</b>	<b>-454</b>	-1,3%	<b>-1,09</b>	
<b>Lucro/Prejuízo antes IR</b>	<b>-161</b>	<b>-189</b>	<b>-239</b>	<b>299</b>	<b>1.134</b>	<b>1.199</b>	<b>979</b>	<b>1.084</b>	<b>1.205</b>	<b>216</b>	<b>-219</b>	<b>243</b>	<b>5.552</b>	16,1%	<b>13,35</b>	
IR/CSLL	55	64	81	-102	-385	-408	-333	-369	-410	-74	74	-83	-1.888	-5,5%	-4,54	
<b>Lucro/Prejuízo após IR</b>	<b>-106</b>	<b>-125</b>	<b>-158</b>	<b>197</b>	<b>748</b>	<b>791</b>	<b>646</b>	<b>716</b>	<b>795</b>	<b>143</b>	<b>-145</b>	<b>160</b>	<b>3.664</b>	10,7%	<b>8,81</b>	
	-9,1%	-10,9%	-13,8%	8,3%	16,2%	16,5%	15,4%	15,8%	17,0%	6,2%	-12,6%	6,9%	10,7%			
(-) Depreciações	-214	-214	-214	-214	-216	-216	-217	-217	-217	-218	-218	-218	-2.593	-7,5%	-6,23	
<b>EBITDA</b>	<b>97</b>	<b>68</b>	<b>17</b>	<b>553</b>	<b>1.389</b>	<b>1.453</b>	<b>1.233</b>	<b>1.337</b>	<b>1.457</b>	<b>469</b>	<b>33</b>	<b>494</b>	<b>8.599</b>	25,0%	<b>20,67</b>	
	8,3%	5,9%	1,4%	23,4%	30,1%	30,4%	29,3%	29,5%	31,2%	20,3%	2,8%	21,4%	25,0%			

(\*) contém os créditos da venda para exportação

Contribuição marginal	34,30	32,54	31,17	33,90	32,05	32,05	32,05	32,05	32,97	32,05	31,17	32,05	32,33
Ponto de equilíbrio (quantidade)	18.680	19.803	21.664	19.193	20.624	20.594	20.441	21.165	19.448	21.252	21.025	20.418	20.356

**Balanco Patrimonial**

Previsão - 31/12/2012

Valores em Mil R\$

	Previsão dez/12	2013												Evolução	%
		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez		
<b>Ativos</b>															
Caixa e Bancos	1.500	366	390	832	2.980	5.191	3.221	3.888	4.840	5.655	4.084	3.057	4.033	2.533	
Clientes		(195)	(381)	(952)	(1.968)	(2.310)	797	280	302	311	154	76	154	154	
<b>Impostos a Compensar</b>															
Adiantamento a terceiros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Despesas Antecipadas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Outros créditos	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
<b>Total Ativo Circulante</b>	<b>1.840</b>	<b>512</b>	<b>349</b>	<b>220</b>	<b>1.352</b>	<b>3.221</b>	<b>4.358</b>	<b>4.508</b>	<b>5.483</b>	<b>6.306</b>	<b>4.578</b>	<b>3.473</b>	<b>4.527</b>	<b>2.687</b>	
<b>Aplicação Longo Prazo</b>															
<b>Total Ativo Não Circulante</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	
<b>Imobilizado</b>															
Imob. em imóveis 3os.	1.000	990	980	970	960	1.063	1.051	1.054	1.042	1.029	1.101	1.087	1.073	73	
<b>Total Ativo não Circulante</b>	<b>26.000</b>	<b>25.786</b>	<b>25.572</b>	<b>25.358</b>	<b>25.153</b>	<b>25.052</b>	<b>24.841</b>	<b>24.640</b>	<b>24.423</b>	<b>24.206</b>	<b>24.073</b>	<b>23.865</b>	<b>23.647</b>	<b>(2.353)</b>	
<b>Total do Ativo</b>	<b>29.140</b>	<b>27.598</b>	<b>27.221</b>	<b>26.878</b>	<b>27.806</b>	<b>29.574</b>	<b>30.499</b>	<b>30.448</b>	<b>31.206</b>	<b>31.813</b>	<b>29.951</b>	<b>28.638</b>	<b>29.474</b>	<b>334</b>	
<b>Passivo e Patrimônio Líquido</b>															
<b>Fornecedores</b>															
Obrigações Fiscais e Sociais	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
Adiantamento de Clientes	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Emprést. e Financ. C.P.	2.500	5.164	4.906	4.653	4.400	4.151	3.907	3.664	3.426	3.189	2.956	2.727	2.500		
<b>Partes Relacionadas</b>															
<b>Total Passivo Circulante</b>	<b>6.900</b>	<b>8.389</b>	<b>8.137</b>	<b>7.951</b>	<b>8.682</b>	<b>9.702</b>	<b>9.836</b>	<b>9.138</b>	<b>9.181</b>	<b>8.992</b>	<b>6.988</b>	<b>5.820</b>	<b>6.495</b>	<b>(405)</b>	
<b>Emprést. e Financ. L.P.</b>															
<b>Total Passivo não Circulante</b>	<b>9.000</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>6.075</b>	<b>(2.925)</b>	
<b>Total do Passivo</b>	<b>15.900</b>	<b>14.464</b>	<b>14.211</b>	<b>14.026</b>	<b>14.757</b>	<b>15.777</b>	<b>15.911</b>	<b>15.213</b>	<b>15.255</b>	<b>15.067</b>	<b>13.063</b>	<b>11.895</b>	<b>12.569</b>	<b>(3.331)</b>	
<b>Patrimônio Líquido</b>															
Capital Social	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	
Lucro/Prejuízo Acumulado	740	634	509	352	549	1.297	2.088	2.735	3.450	4.246	4.388	4.244	4.404	3.664	
Reservas															
<b>Total do Patrimônio Líquido</b>	<b>13.240</b>	<b>13.134</b>	<b>13.009</b>	<b>12.852</b>	<b>13.049</b>	<b>13.797</b>	<b>14.588</b>	<b>15.235</b>	<b>15.950</b>	<b>16.746</b>	<b>16.888</b>	<b>16.744</b>	<b>16.904</b>	<b>3.664</b>	
<b>Total do Passivo + PL</b>	<b>29.140</b>	<b>27.598</b>	<b>27.221</b>	<b>26.878</b>	<b>27.806</b>	<b>29.574</b>	<b>30.499</b>	<b>30.448</b>	<b>31.206</b>	<b>31.813</b>	<b>29.951</b>	<b>28.638</b>	<b>29.474</b>	<b>334</b>	

## Fluxo de Caixa

Previsão - 31/12/2012

Valores em Mil R\$

	2013												TOTAL	%
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez		
EBITDA	97	68	17	553	1.389	1.453	1.233	1.337	1.457	469	33	494	8.599	
Resultado Financeiro	(43)	(42)	(41)	(40)	(39)	(38)	(37)	(36)	(35)	(34)	(33)	(32)	(454)	
Impostos	55	64	81	(102)	(385)	(408)	(333)	(369)	(410)	(74)	74	(83)	(1.888)	
Capital Operacional	(731)	442	889	2.500	1.860	(2.728)	62	258	39	(1.614)	(861)	824	941	
Outros (Demurrage/Seguro)	(250)	(250)	(250)	(500)	(250)								(1.500)	
<b>Total Atividades Operacionais</b>	<b>(873)</b>	<b>282</b>	<b>696</b>	<b>2.411</b>	<b>2.574</b>	<b>(1.721)</b>	<b>925</b>	<b>1.190</b>	<b>1.051</b>	<b>(1.253)</b>	<b>(788)</b>	<b>1.203</b>	<b>5.698</b>	
Equip. Informática / Veículos				(10)							(10)		(20)	
Móveis e utensílios/Instalações														
Máq. e equipamentos						(5)							(5)	
Benfeitorias Imóveis 3os.					(115)		(15)			(85)			(215)	
<b>Total Atividades Investimentos</b>				<b>(10)</b>	<b>(115)</b>	<b>(5)</b>	<b>(15)</b>			<b>(85)</b>	<b>(10)</b>		<b>(240)</b>	
Empréstimos/Financiamentos	(261)	(258)	(253)	(253)	(248)	(245)	(243)	(238)	(237)	(233)	(229)	(227)	(2.925)	
Dividendos pagos														
<b>Total Atividades Financiamento</b>	<b>(261)</b>	<b>(258)</b>	<b>(253)</b>	<b>(253)</b>	<b>(248)</b>	<b>(245)</b>	<b>(243)</b>	<b>(238)</b>	<b>(237)</b>	<b>(233)</b>	<b>(229)</b>	<b>(227)</b>	<b>(2.925)</b>	
<b>Caixa Movimentado</b>	<b>(1.134)</b>	<b>24</b>	<b>442</b>	<b>2.148</b>	<b>2.211</b>	<b>(1.970)</b>	<b>667</b>	<b>953</b>	<b>814</b>	<b>(1.571)</b>	<b>(1.027)</b>	<b>976</b>	<b>2.533</b>	
<b>Caixa Inicial</b>	<b>1.500</b>	<b>366</b>	<b>390</b>	<b>832</b>	<b>2.980</b>	<b>5.191</b>	<b>3.221</b>	<b>3.888</b>	<b>4.840</b>	<b>5.655</b>	<b>4.084</b>	<b>3.057</b>	<b>1.500</b>	
<b>Caixa Final</b>	<b>366</b>	<b>390</b>	<b>832</b>	<b>2.980</b>	<b>5.191</b>	<b>3.221</b>	<b>3.888</b>	<b>4.840</b>	<b>5.655</b>	<b>4.084</b>	<b>3.057</b>	<b>4.033</b>	<b>4.033</b>	

## Dias de Giro

Contas a Receber	-5	-10	-25	-25	-15	5	2	2	2	2	2	2
Contas a Pagar	35	35	35	35	25	25	25	25	25	25	25	25

## Empréstimos

## Banco

pagamento principal	260,8	258,3	253,4	253,0	248,3	244,7	242,9	237,6	237,0	233,0	228,8	227,3
pagamento juros	19,2	17,7	18,6	15,0	15,7	15,3	13,1	14,4	11,0	11,0	11,2	8,7
Total	280,0	276,0	272,0	268,0	264,0	260,0	256,0	252,0	248,0	244,0	240,0	236,0

## Paragamentos

## Pagamentos do período anterior

Cliente 1	250,0	250,0	250,0	250,0								
Cliente 3				250,0	250,0							

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro de toda a perspectiva aqui apresentada, fica claro que todas as áreas da empresa devem estar envolvidas/comprometidas com a confecção do orçamento, onde cada área apesar da natureza de suas existências necessitam estar integradas e inseridas igualmente na estratégia financeira da organização, por esse motivo que houve a criação das planilhas de custo “padrão” para que todas as áreas “orçassem” o seu custo para o ano. Algo a ser levado em consideração é a criação do centro de responsabilidade (CR) que nada mais é que as áreas da empresa liderada por um gerente que é responsável por suas atividades. Não esquecendo que o ambiente empresarial pode mudar e isso requer revisão de tempos em tempos e se necessário for modificação.

O orçamento deve manter uma balança entre possibilitar o controle e a planificação das operações de acordo com a estratégia; e alavancar a inovação e melhoria continua a iniciativa e o espírito empreendedor. (Lunkes, 2003).

Outro fator de extrema relevância e considerar o uso de softwares orçamentários que permitam o acesso a informação “on time”. Mas de nada adianta possuir a melhor tecnologia se não existe a capacidade de entender estas informações e reagir com rapidez as mudanças apresentadas.

Por tanto o orçamento deve ser a expressão em termos quantitativos, qualitativos, financeiros ou não do planejamento estratégico para o período futuro, ter como objetivo principal a mensuração do desempenho da empresa, buscando gerar informação útil para a tomada de decisão.

## REFERENCIAS

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1988.

FARIA, Ana Cristina; CUNHA, Ivan da; FELIPE, Yone Xavier. **Manual Prático para Elaboração de Monografias**. São Paulo; Vozes, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial, Planejamento e Controle Gerencial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANESI, I.G.N; CORRÊA, H.L. **Administração Estrategia de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONCALVES. J.E.L Os impactos das novas tecnologia nas empresas prestadoras de serviços. **Revistas de Administração de Empresas**, v.34, n1, p.63-81, Jan. Fev, 1994.

IBGE.**Notícias**.Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisepas99.shtm>. Acesso em: 15 jul. 2014.

KON, Anita. Características econômicas das indústrias de serviços no Brasil: uma comparação entre empresas de capital estrangeiro e de capital nacional. In: DE NEGRI, João Albert; KUBOTA, Luis Cláudio (org.) **Estrutura e dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo, Futura, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,



2005.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

SHIM, J. K.; SIEGEL, J. G. **Budgeting Basics and Beyond**. John Wiley and Sons In, Hoboken, New Jersey, 2005.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.