

## ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

### SISTEMA ORÇAMENTÁRIO PARA UM VAREJO DE PERECÍVEIS

#### BUDGET SYSTEM FOR RETAIL PERISHABLES

**Bruna Faccin Camargo S.**

Mestranda em Desenvolvimento

Contadora

Universidade Regional do Noroeste do estado do RS, Brasil

brunafaccinfor@hotmail.com

**Daniel Knebel Baggio**

Doutor em Contabilidade e Finanças

Professor do Curso de Mestrado em Desenvolvimento

Universidade regional do noroeste do estado do RS, Brasil

baggiod@unijui.edu.br

**Eduardo Gerlach dos Santo**

Bacharel em Ciências Contábeis

Contador

Universidade de Cruz Alta, Brasil

eduardogerlach@hotmail.com

**Jaciara Treter**

Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania

Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis

Universidade de Cruz Alta, Brasil

jtretre@unicruz.edu.br

#### Resumo

Independentemente do setor em que as empresas atuem, todos estão sujeitos a crises econômicas, desacelerações do crescimento e problemas decorrentes da instabilidade econômica, obrigando as empresas a estarem preparadas para os desafios do cotidiano. Diante dessa realidade foi realizado um estudo na empresa Fruteira Japonesa, na cidade de Palmeira das Missões, com o objetivo de desenvolver um sistema orçamentário, incluindo um plano estratégico, planejamento de compras, vendas, caixa, demonstração do resultado do exercício e balanço patrimonial projetado. O estudo teve características de pesquisa aplicada, descritiva, documental, qualitativa e observação participativa. A aplicabilidade do sistema orçamentário realizado na empresa teve relevante importância para seu planejamento e desenvolvimento, tendo êxito em seus objetivos e projetando uma situação financeira futura.

**Palavras Chave:** Sistema Orçamentário, Planejamento Estratégico, Varejo de Perecíveis.

**Clasificación JEL:** G31, M21

## **Abstract**

Independently of the sector in which company operates, all are subject to economic crisis, growth slowdowns and problems arising from economic instability, forcing companies to be prepared for the challenges of everyday. Against this reality a research was realized at Fruteira Japonesa, at the city of Palmeira das Missões, that aims the development of a budget system, including a strategic plan, planning of purchases, sales, cash, statement of income and balance sheet designed. This paper had characteristics of applied research, descriptive, documental, qualitative and participatory observation. The applicability of the budget system held in the company had considerable importance for planning and development, succeeding in their goals and projecting a future financial situation.

**Keywords:** Strategic Planning, Budget system and Investment, Perishable Retail.

**JEL Classification:** G31, M21

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas precisam estar preparadas para continuar no mercado, que a cada dia torna-se mais competitivo e sujeito a diversas modificações por crises econômicas, desacelerações, mudanças estratégicas ou outros fatores que podem impactar no desempenho da organização. Um fator que mantém algumas empresas ativas é possuir um diferencial, algo que a destaque dentre as demais de seu setor, seja pela constante busca por novas tecnologias, pela qualidade dos produtos fabricados e vendidos ou pelo atendimento diferenciado. Mas, além disso, é de fundamental importância possuir ferramentas de gestão que auxiliem no complexo processo decisório de toda e qualquer empresa. Uma dessas ferramentas é o sistema orçamentário, através do qual se pode controlar recursos financeiros e conhecer a fundo a empresa.

Para a maioria das grandes e médias empresas o desenvolvimento e utilização desse sistema orçamentário já é uma realidade. Elas analisam constantemente seus orçamentos, revisando seus custos, perdas, margens de lucro. Calculam os retornos de investimentos, ampliações e novas aquisições, além de criar provisões financeiras para imprevistos que possam ocorrer.

Já as pequenas empresas, salvo poucas exceções, não possuem nenhum tipo de sistema orçamentário, muito menos um planejamento estratégico. "Navegam" sem rumo, o que muitas vezes pode levar a situações insustentáveis financeiramente, tendo em vista que a concorrência esta cada vez mais acirrada.

Com a evolução da tecnologia e a competitividade atual, em pouco tempo essas empresas sem nenhum planejamento estratégico não terão mais espaço para atuar. Pois sem um controle orçamentário, se torna difícil controlar os resultados e fazer com que a empresa gerencie eficientemente seus recursos.

O Planejamento Estratégico é um desses eficientes instrumentos, onde através de uma de suas etapas, o orçamento, pode-se analisar resultado econômico por meio da projeção dos custos, despesas, receitas. O orçamento compreende ainda, entradas e saídas de caixa oque nos possibilita a projeção de um resultado financeiro futuro. Auxiliando o gestor na tomada de decisões.

A empresa estudada trata-se de uma pequena empresa sem nenhum sistema orçamentário organizado. É gerenciada pelos proprietários apenas com a experiência do comércio, mas sem a formação teórica, cujo desenvolvimento desse tipo de sistema poderá ser de grande valia.

O objetivo geral foi desenvolver um sistema orçamentário para a Fruteira Japonesa para o ano de 2013. Além disso, desenvolver uma proposta de planejamento estratégico, planejar o orçamento de compras, vendas e caixa e demonstrar o orçamento dos custos, estoques e demais despesas. O artigo salienta a importância de se ter um sistema orçamentário em uma pequena empresa, como ferramenta de gestão, objetivando sua continuidade e lucratividade no decorrer dos anos.

## 2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O projeto foi desenvolvido na empresa Fruteira Japonesa, razão social Vera Maria Yamasaki Hayashida, situado na rua Marechal Floriano nº 100, na cidade de Palmeira das Missões – RS.

Trata-se de uma empresa de pequeno porte, que tem como atividade principal a venda de frutas, verduras e legumes, mas inclui a venda de demais produtos encontrados em qualquer supermercado.

### 3. CONTABILIDADE, CONTABILIDADE FINANCEIRA E CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade segundo Greco e Arend (1996, p.11) “Compreendendo um conjunto coordenado de conhecimentos, com objeto e finalidade definidos, obedecendo a preceitos e normas próprias, pode-se afirmar que a Contabilidade é uma ciência do grupo chamadas ciências econômicas e administrativas”. A contabilidade registra, estuda e interpreta (analisa) os fatos financeiros e ou econômicos que afetam a situação patrimonial de determinada pessoa econômica e administrativa.

A mesma pode ser classificada em contabilidade financeira e contabilidade gerencial., de acordo com Warren, Reeve e Fess (2001 p.3) “As informações da contabilidade financeira são relatadas em demonstrativos financeiros úteis para pessoas ou instituições “de fora” ou externas à empresa. Exemplos de tais usuários incluem acionistas, credores, instituições governamentais e público em geral. Na medida em que a administração usa esses demonstrativos financeiros para dirigir operações atuais e planejar operações futuras. As informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócio integradas. As características da contabilidade gerencial são influenciadas pelas variadas necessidades da administração”.

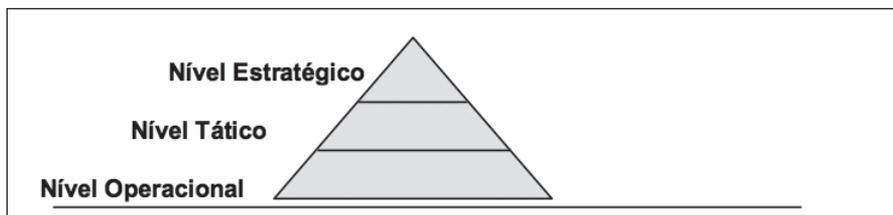
Assim, cabe ao gestor, utilizar de forma adequada e em conjunto as informações geradas pela contabilidade, tanto financeira como gerencial.

### 4. PLANEJAMENTO

O planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem estruturadas e executadas dentro de cenários preestabelecidos, estimando os recursos a serem utilizados e atribuindo as responsabilidades, para atingir os objetivos fixados. Hoji (2010 p. 405)

O Planejamento pode ser classificado em três tipos:

**Figura 01:** Tipos de Planejamento



**Fonte:** Adaptado de Oliveira (1998, p. 43)

Planejamento estratégico é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais, e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (OLIVEIRA, PEREZ JR. e SANTOS SILVA, 2002 p. 39). Na percepção de Hoji (2010 p.406) “O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos à empresa, geralmente relacionados com as linhas de produtos ou mercados. Implicam tomadas de decisões complexas, pois envolve grande volume de

recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícil reversibilidade e geralmente apresentam nível de risco expressivo”.

O planejamento tático, conforme Lunkes (2003 p. 17) “Proporciona aos gestores objetivos quantitativo mensuráveis”. Na percepção de Hoji (2010 p.406) “O planejamento tático tem a finalidade de aperfeiçoar parte do que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico”.

O planejamento operacional “consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas” (MOSSIMANN E FISCH, 1999 p. 49).

## 5. ORÇAMENTO E SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

O orçamento é o instrumento utilizado para elaborar, de forma eficaz e eficiente, o planejamento e o controle financeiros das atividades operacionais e de capital da empresa, auxiliando a tomada de decisão. Assim, o orçamento é a técnica, que toma, por base, informações e dados de experiências passadas, mas deverá constituir-se, também, em ferramenta de orientação no processo de tomada de decisão da empresa para o futuro (ZDANOWICZ, 2001).

Existem, basicamente, dois principais tipos de orçamento - Orçamento estático e Orçamento flexível.

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2001 p. 184):

Um orçamento estático mostra 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. O orçamento estático é usado por muitas empresas de serviços e por algumas funções administrativas de empresas industriais, como compras, engenharia e contabilidade. Orçamentos flexíveis mostram os resultados esperados de um centro de responsabilidade para vários níveis de atividade. Pode-se pensar num orçamento flexível como uma série de orçamentos estáticos para diferentes níveis de atividade. Esses orçamentos são especialmente úteis para estimar e controlar os custos de fabricação e as despesas operacionais.

Assim, o orçamento é instrumento fundamental para o controle da empresa, onde por meio dele é possível controlar e planejar os recursos da empresa.

Os sistemas orçamentários variam entre as empresas em virtude de fatores como estrutura organizacional, complexidade operacional e filosofia administrativa (WARREN, REEVE E FESS, 2001 p. 184). Uma vez implantado e implementado, deverá preencher a vários objetivos, pois ele se relacionará com todas as áreas e atividades da empresa (Zdanowicz 2001 p. 23).

Os responsáveis pelas unidades que compõem a empresa devem implementá-los de acordo com os planos de ação e acompanhá-los com base em sistemas de informações gerenciais adequadamente estruturado, e os eventuais desvios são devidamente corrigidos, ao longo do tempo Hoji (2010).

O orçamento empresarial surgiu primeiramente na administração pública. Foi utilizado em opera-

ções empresarias em 1919 nos Estados Unidos na Du Pont. Ganhou importância a partir de 1950, quando foi utilizado por grandes empresas em suas operações (LUNKES, 2003 p.53).

Segundo Hoji (2010 p. 404) “Um dos instrumentos mais importantes é o orçamento empresarial, que é representado pelo orçamento geral, que por sua vez, é composto pelos orçamentos específicos”. O orçamento geral evidencia a estratégia da empresa, por meio de um conjunto de orçamentos específicos, facilitando a compreensão dos objetivos, e subsidiando a tomada de decisões futuras.

O orçamento específico pode variar de empresa para empresa, dependendo do seu setor de atuação. Para as pequenas empresas do setor do comércio, pode ser composto pelos seguintes orçamentos que serão utilizados na pesquisa como o orçamento de vendas, orçamento de despesas gerais, orçamento de investimentos, orçamento tributário, orçamento de caixa, demonstração do resultado projetada e o balanço patrimonial projetado.

O orçamento de vendas é fundamental para a empresa, pois é a partir dele são elaborados os demais orçamentos. Para Zdanowicz (2001 p.35) “Orçamento de vendas constituir-se-á na planificação das futuras vendas da empresa para determinado período, relacionando em suas projeções os produtos e/ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação, indicando quantidade, preço unitário e receita total”.

No orçamento de despesas gerais, são orçados todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e serviços aos clientes. São incluídos todas as despesas gerais e comerciais, conforme (ZDANOWICZ, 2001 p. 72) “A empresa, ao projetar suas despesas operacionais, objetiva saber, antecipadamente, de que maneira poderá alterar, modificar, reduzir ou incrementar o nível de suas atividades operacionais, em função de aspectos conjunturais internos e externos à empresa”. Este orçamento compreende todas as despesas, desde a compra até a venda das mercadorias, incluindo todas as despesas de funcionamento.

O orçamento de caixa é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits de caixa (GITMAN, 2010).

O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias (LUNKES, 2003 p. 71).

Assim pode-se dizer que o orçamento de caixa tem a função de equilibrar os recursos financeiros da empresa, mostrando ao gestor quando é necessário a captação de recursos para incrementar o caixa, e quando é possível aplicar recursos excedentes.

A demonstração do resultado do projetada é uma das peças orçamentárias mais importantes do sistema orçamentário da empresa. Ela permite visualizar, de forma sintética, todos os instrumentos auxiliares, que comporão o planejamento econômico-financeiro da empresa (ZDANOWICZ, 2001 p. 103). Para preparar a demonstração do resultado projetada são incluídos os orçamentos de vendas, de custo de produtos vendidos, de despesas de vendas e administrativas, combinados com dados sobre lucro, impostos e outras despesas (WARREN, REEVE E FESS, 2001 p. 193).

O balanço patrimonial projetado irá revelar as situações financeira e patrimonial da empresa entre os períodos realizado e orçado, tornando, assim, possível a comparação dos valores que o integram (ZDANOWICZ, 2001 p. 109),

Segundo Padoveze (2003 p. 203) “É o segmento do plano orçamentário que consolida todos os orçamentos. Parte do Balanço Patrimonial inicial incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final”.

Existem vários métodos de elaboração de orçamentos, cada um com suas peculiaridades. Para a pesquisa realizada, foi utilizado o método de base zero, para início do processo orçamentário, pois foi desenvolvido um sistema orçamentário partindo do zero, não considerando operações anteriores. A partir desse momento, a critério da empresa, poderá ser utilizado o orçamento contínuo.

Conforme Warren, Reeve e Fess (2001, p. 184) o orçamento de base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.

O orçamento contínuo parte do princípio que a tendência do orçamento é ter um ciclo orçamentário anual. O objetivo com relação a esse método é utilizar o orçamento constantemente. Ele é vantajoso, pois resulta em um orçamento preciso e detalhado (LUNKES, 2003 p.85).

## **6. METODOLOGIA**

A pesquisa fora considerada como aplicada tendo por objetivo gerar conhecimento para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, sendo assim foi identificado o problema e buscada uma solução, por meio da elaboração de um sistema orçamentário para auxiliar a gestão da Fruteira Japonesa para o exercício de 2013.

Classifica-se como descritiva, com busca de informações através de escrituração contábil e documentos indispensáveis para a realização das projeções e também do planejamento estratégico. Ainda caracteriza-se por pesquisa documental e estudo de caso. Classifica-se também como estudo de caso, pois é um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, e documental, pois foram conferidos documentos que nunca foram analisados, gerando uma nova importância a eles.

A metodologia utilizada no estudo foi a observação participativa, pois o pesquisador esteve presente na organização, analisando de perto os dados para atingir plenamente o objetivo desejado. A pesquisa desenvolvida, foi a qualitativa, pois o pesquisador se baseou nas informações obtidas por meios de documentos, que foram analisados tendo em vista o problema e buscando a solução.

O plano de análise e interpretação de dados se deu pelas informações que foram buscadas durante a pesquisa contidas em documentos e observando o ambiente da empresa. Partindo desses dados, foi elaborado um modelo de sistema orçamentário para o ano de 2013, que auxiliará na gestão da empresa estudada.

### **6.1 Descrição e Análise de Dados**

#### **6.1.1 Planejamento Estratégico**

Antes de elaborar o orçamento, é necessário traçar o planejamento estratégico da empresa, que é constituído pela missão, visão, valores, e caracterização dos ambientes interno e externo, pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças.

A Missão da empresa consiste na sua razão de existir e determina a sua identidade, no caso da

fruteira sugerimos “Fornecer alimentos de qualidade, á um preço justo, gerando um reconhecimento e riquezas para a empresa”. Já a visão consiste em expressar onde e como a organização pretende estar no futuro, assim a visão proposta é “Ser reconhecida como a melhor e mais completa fruteira do município de Palmeira das Missões e região”.

Os valores são os princípios que norteiam a empresa, neste caso propõe-se: Qualidade, Honestidade e Comprometimento.

Por meio de uma matriz de S.W.O. T (junção das letras iniciais de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças em inglês) é possível analisar o ambiente interno e externo da empresa. Neste caso:

**Figura 02:** Matriz S.W.O.T.

<b>Pontos Fortes</b> Qualidade reconhecida pela comunidade local Experiência dos proprietários	<b>Pontos Fracos</b> Falta de Controle Falta de Tecnologias
<b>Oportunidades</b> Aumento do consumo de Hortifrutigranjeiros	<b>Ameaças</b> Concorrência Acirrada

Fonte: O autor (2012)

## 7. SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

No orçamento de vendas para o período de 2013 foi considerado a movimentação histórica do ultimo ano, com um acréscimo de 5%, conforme perspectiva do gestor da empresa.

Esse orçamento conta com 125 produtos hortifrutigranjeiros, que é a finalidade principal da empresa, também demais produtos divididos em setores: mercearia, perecíveis frios e congelados, higiene, limpeza e bebidas. Para ambos os setores foi considerado a sazonalidade da venda dos produtos, principalmente no setor dos hortifrutigranjeiros, onde possuem oferta em determinados períodos do ano, foram considerados cada produto com suas peculiaridades. Além disso, foram incluídas as perdas, que geralmente são altas nesse setor, também está sendo incluído o custo do transporte das mercadorias, que são buscadas nas Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Sul S/A – CEASA, em Porto Alegre/RS, como a maioria dos produtos são vendidos em quilogramas, o custo do transporte foi rateado nesse critério. E por fim, foi considerada a inflação prevista para o ano de 2013, que está em 5,60%, onde foi mensurada por mês no custo do produto e repassada ao preço de venda.

Assim é apresentado o orçamento de vendas referente ao ano de 2013 separados por setores da empresa.

### Quadro 01 – Orçamento de Vendas

Orçamento de Vendas (R\$)							
Mês	Hortifruiti	Mercearia	Perecíveis	Limpeza	Higiene	Bebidas	Total
Jan	47.833,81	5.577,12	2.618,84	1.130,76	1.153,98	1.672,32	59.986,83
Fev	45.673,88	5.325,29	2.500,59	1.079,70	1.101,87	1.596,81	57.278,13
Mar	48.321,72	5.352,31	2.645,55	1.142,29	1.165,75	1.689,38	60.317,00
Abr	48.565,67	5.662,45	2.658,91	1.148,06	1.171,64	1.697,91	60.904,63
Mai	48.809,62	5.690,89	2.672,26	1.153,83	1.177,52	1.706,44	61.210,56
Jun	46.600,90	5.433,37	2.551,34	1.101,61	1.124,24	1.629,22	58.440,67
Jul	44.367,78	5.173,00	2.429,08	1.048,83	1.070,36	1.551,14	55.640,19
Ago	49.541,48	5.776,22	2.712,33	1.171,13	1.195,18	1.732,02	62.128,36
Set	54.763,98	6.385,13	2.998,26	1.294,58	1.321,17	1.914,61	68.677,73
Out	60.035,26	6.999,73	3.286,85	1.419,19	1.448,34	2.098,90	75.288,27
Nov	62.841,67	7.326,94	3.440,50	1.485,54	1.516,04	2.197,01	78.807,70
Dez	65.672,48	7.657,00	3.595,48	1.552,45	1.584,33	2.295,98	82.357,72
<b>Total</b>	<b>623.028,24</b>	<b>72.359,45</b>	<b>34.110,00</b>	<b>14.727,98</b>	<b>15.030,42</b>	<b>21.781,72</b>	<b>781.037,81</b>

Fonte: O autor (2012)

As formas de recebimento no período de 2013 serão 60% das vendas a vista e 40% a prazo sendo 30% para 30 dias e 10% para 60 dias. Assim temos as formas de recebimento das vendas conforme quadro 02:

### Quadro 02 – Orçamento de Recebimento

Orçamento de Recebimento				
	60%	30%	10%	
MÊS	A VISTA	30 DIAS	60 DIAS	TOTAL
JANEIRO	R\$ 35.992,10	R\$ 17.996,05	R\$ 5.998,68	R\$ 59.986,83
FEVEREIRO	R\$ 34.366,88	R\$ 17.183,44	R\$ 5.727,81	R\$ 57.278,13
MARÇO	R\$ 36.190,20	R\$ 18.095,10	R\$ 6.031,70	R\$ 60.317,00
ABRIL	R\$ 36.542,78	R\$ 18.271,39	R\$ 6.090,46	R\$ 60.904,63
MAIO	R\$ 36.726,34	R\$ 18.363,17	R\$ 6.121,06	R\$ 61.210,56
JUNHO	R\$ 35.064,40	R\$ 17.532,20	R\$ 5.844,07	R\$ 58.440,67
JULHO	R\$ 33.384,11	R\$ 16.692,06	R\$ 5.564,02	R\$ 55.640,19
AGOSTO	R\$ 37.277,02	R\$ 18.638,51	R\$ 6.212,84	R\$ 62.128,36
SETEMBRO	R\$ 41.206,64	R\$ 20.603,32	R\$ 6.867,77	R\$ 68.677,73
OUTUBRO	R\$ 45.172,96	R\$ 22.586,48	R\$ 7.528,83	R\$ 75.288,27
NOVEMBRO	R\$ 47.284,62	R\$ 23.642,31	R\$ 7.880,77	R\$ 78.807,70
DEZEMBRO	R\$ 49.414,63	R\$ 24.707,32	R\$ 8.235,77	R\$ 82.357,72
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 781.037,81</b>

Fonte: O autor (2012)

O orçamento de compras foi calculado levando em conta os fatores de sazonalidade dos produtos, e inflação, para a empresa em estudo ele é de fundamental importância, pois os produtos de sua atividade principal, os hortifrutigranjeiros, estragam muito rápido, gerando enormes perdas. Controlando o orçamento de compras e tomando mais um conjunto de medidas que vão desde a compra até o armazenamento é possível reduzir significativamente as perdas.

Assim surge o seguinte orçamento de compras conforme quadro 03:

**Quadro 03 – Orçamento de Compras**

Orçamento de Compras (R\$)							
Mês	Hortifrutif	Mercearia	Perecíveis	Limpeza	Higiene	Bebidas	Total
Jan	33.217,93	4.131,20	1.870,60	837,60	854,80	1.286,40	<b>42.198,53</b>
Fev	31.717,97	3.944,66	1.786,13	799,78	816,20	1.228,31	<b>40.293,05</b>
Mar	33.556,75	3.964,67	1.889,68	846,14	863,52	1.299,52	<b>42.420,28</b>
Abr	33.726,16	4.194,41	1.899,22	850,42	867,88	1.306,08	<b>42.844,16</b>
Mai	33.895,57	4.215,48	1.908,76	854,69	872,24	1.312,64	<b>43.059,38</b>
Jun	32.361,73	4.024,72	1.822,39	816,01	832,77	1.253,24	<b>41.110,86</b>
Jul	30.810,96	3.831,85	1.735,06	776,91	792,86	1.193,19	<b>39.140,82</b>
Ago	34.403,81	4.278,68	1.937,38	867,50	885,32	1.332,32	<b>43.705,01</b>
Set	38.030,54	4.729,73	2.141,61	958,95	978,64	1.614,53	<b>48.454,01</b>
Out	41.691,15	5.184,99	2.347,75	1.051,26	1.072,84	1.614,53	<b>52.962,53</b>
Nov	43.640,05	5.427,36	2.457,50	1.100,40	1.122,99	1.690,01	<b>55.438,31</b>
Dez	45.605,89	5.671,85	2.568,20	1.149,97	1.173,58	1.766,14	<b>57.935,62</b>
<b>Total</b>	<b>432.658,50</b>	<b>53.599,59</b>	<b>24.364,28</b>	<b>10.909,61</b>	<b>11.133,64</b>	<b>16.896,93</b>	<b>549.562,56</b>

Fonte: O autor (2012)

Os pagamentos das compras realizadas se dão de duas formas, os produtos hortifrutigranjeiros são pagos à vista, os demais produtos são pagos em 30 dias. Conforme o quadro 04:

#### Quadro 04 - Orçamento de Pagamento

Orçamento de Pagamento			
MÊS	A VISTA	30 DIAS	TOTAL
JANEIRO	R\$ 33.217,93	R\$ 8.980,60	R\$ 42.198,53
FEVEREIRO	R\$ 31.717,97	R\$ 8.575,08	R\$ 40.293,05
MARÇO	R\$ 33.556,75	R\$ 8.863,54	R\$ 42.420,28
ABRIL	R\$ 33.726,16	R\$ 9.118,00	R\$ 42.844,16
MAIO	R\$ 33.895,57	R\$ 9.163,80	R\$ 43.059,38
JUNHO	R\$ 32.361,73	R\$ 8.749,13	R\$ 41.110,86
JULHO	R\$ 30.810,96	R\$ 8.329,87	R\$ 39.140,82
AGOSTO	R\$ 34.403,81	R\$ 9.301,21	R\$ 43.705,01
SETEMBRO	R\$ 38.030,54	R\$ 10.423,47	R\$ 48.454,01
OUTUBRO	R\$ 41.691,15	R\$ 11.271,37	R\$ 52.962,53
NOVEMBRO	R\$ 43.640,05	R\$ 11.798,26	R\$ 55.438,31
DEZEMBRO	R\$ 45.605,89	R\$ 12.329,74	R\$ 57.935,62
<b>Total</b>			R\$ 549.562,56

Fonte: O autor (2012)

As despesas administrativas incluem gastos com telefone fixo, internet, serviços contábeis, seguros, rastreamento veicular, materiais de expediente e pró-labore. Já as despesas com vendas contam salário de um funcionário, embalagens.

Na depreciação foi analisado um Veículo Iveco Daily 45S14, ano 2010, sendo depreciado a 20% ao ano, totalizando R\$ 14.799,96 anualmente, e R\$ 1.233,33 ao mês. O outro caminhão e demais bens do ativo imobilizado já estão totalmente depreciados e sem valor residual.

Entre as despesas tributárias existe o simples nacional que conforme tabela e análise do faturamento anual projetado de R\$ 781.037,81 estando classificada no anexo I do simples nacional com alíquota de 7,60%, para efeito de determinação da alíquota, o sujeito passivo utilizará a receita bruta acumulada nos 12 (doze) meses anteriores ao do período apuração, contudo, não tem-se ainda o faturamento dos últimos 12 meses, pois o exercício de 2012 ainda não terminou, como esta sendo projetado um orçamento para o ano de 2013 não será possível fazer o cálculo do simples nacional, então foi optado em aplicar a alíquota mais alta que poderá eventualmente ser. O IPVA e seguro obrigatório referente ao veículo Veículo Iveco Daily 45S14 da empresa no valor de R\$ 700,00, e do Mercedes Benz L1620, no valor de R\$ 1.090,00 estão fracionado entre os meses do exercício de 2013, totalizando R\$ 149,17 ao mês.

As despesas financeiras incluem somente as taxas bancárias mensais. Assim, conseguimos evidenciar as despesas da empresa durante o exercício, conforme quadro 05:

**Quadro 05 - Orçamento de Despesas**

<b>Orçamento De Despesas Gerais e Administrativas (R\$)</b>						
<b>Período</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maiο</b>	<b>Junho</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>3.564,75</b>	<b>3.559,75</b>	<b>3.564,75</b>	<b>3.564,75</b>	<b>3.564,75</b>	<b>3.559,75</b>
Telefone fixo	129,90	129,90	129,90	129,90	129,90	129,90
Internet	59,90	59,90	59,90	59,90	59,90	59,90
Serv. Contábeis	674,95	674,95	674,95	674,95	674,95	674,95
Seguros	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rastreamento Veicular	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Material Exp.Limp.	100,00	95,00	100,00	100,00	100,00	95,00
Pró Labore	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
<b>Vendas</b>	<b>4.705,96</b>	<b>4.568,82</b>	<b>4.709,26</b>	<b>4.715,14</b>	<b>4.718,20</b>	<b>4.470,40</b>
Salários	671,76	671,76	671,76	671,76	671,76	671,76
Energia Elétrica	1.562,00	1.483,90	1.562,00	1.562,00	1.562,00	1.405,80
Água	139,00	132,05	139,00	139,00	139,00	125,10
Embalagens	500,00	475,00	500,00	500,00	500,00	50,00
Deprec. Veiculo	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.233,33
Provisão Dev Duvidosos	599,87	572,78	603,17	609,05	612,11	584,41
<b>Tributárias</b>	<b>4.757,69</b>	<b>4.551,83</b>	<b>4.782,78</b>	<b>4.827,44</b>	<b>4.850,69</b>	<b>4.640,18</b>
Simplex	4.559,00	4.353,14	4.584,09	4.628,75	4.652,00	4.441,49
IPTU	49,52	49,52	49,52	49,52		
IPVA	149,17	149,17	149,17	149,17	149,17	149,17
<b>Financeiras</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>
Taxa Bancária	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>13.058,40</b>	<b>12.710,40</b>	<b>13.086,79</b>	<b>13.137,33</b>	<b>13.163,64</b>	<b>12.700,33</b>

Quadro 05 (Continuação)						
Orçamento De Despesas Gerais e Administrativas (R\$)						
Período	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>3.554,75</b>	<b>3.564,75</b>	<b>3.569,75</b>	<b>3.574,75</b>	<b>3.584,75</b>	<b>3.589,75</b>
Telefone fixo	129,90	129,90	129,90	129,90	129,90	129,90
Internet	59,90	59,90	59,90	59,90	59,90	59,90
Serv. Contábeis	674,95	674,95	674,95	674,95	674,95	674,95
Seguros	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rastreamento Veicular	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Material Exp.Limp.	90,00	100,00	105,00	110,00	120,00	125,00
Pró Labore	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
<b>Vendas</b>	<b>4.222,29</b>	<b>4.727,37</b>	<b>4.902,92</b>	<b>5.079,07</b>	<b>5.334,37</b>	<b>5.479,92</b>
Salários	671,76	671,76	671,76	671,76	671,76	671,76
Energia Eletrica	1.249,60	1.562,00	1.640,10	1.718,20	1.874,40	1.952,50
Água	111,20	139,00	145,95	152,90	166,80	173,75
Embalagens	400,00	500,00	525,00	550,00	600,00	625,00
Deprec. Veiculo	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.233,33	1.233,33
Provisão Dev Duvidosos	556,40	621,28	686,78	752,88	788,08	823,58
<b>Tributárias</b>	<b>4.427,34</b>	<b>4.920,45</b>	<b>5.418,20</b>	<b>5.920,60</b>	<b>6.188,08</b>	<b>6.457,88</b>
Simplex	4.228,65	4.721,76	5.219,51	5.721,91	5.989,39	6.259,19
IPTU	49,52	49,52	49,52	49,52	49,52	49,52
IPVA	149,17	149,17	149,17	149,17	149,17	149,17
<b>Financeiras</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>	<b>30,00</b>
Taxa Bancária	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.234,39</b>	<b>13.242,57</b>	<b>13.920,86</b>	<b>14.604,42</b>	<b>15.137,19</b>	<b>15.557,54</b>

Fonte: O autor (2012)

No orçamento de caixa partindo-se do mês de janeiro desconsideram-se os efeitos decorrentes dos meses anteriores. Na movimentação do caixa só aparecerão as entradas referentes às vendas a vista, sendo que, os pagamentos, por obedecerem ao principio da competência somente aparecerão no mês de fevereiro, conforme quadro 06:

### Quadro 06 - Orçamento de Caixa

<b>Orçamento de Caixa (R\$)</b>						
	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maiο</b>	<b>Junho</b>
Saldo Inicial	-	2.774,17	1.429,65	6.009,26	10.747,99	15.676,03
(+)Recebimentos	35.992,10	52.362,93	59.372,32	60.365,69	61.029,43	59.518,04
(=)Disponibilidades	35.992,10	55.137,10	60.801,97	66.374,96	71.777,42	75.194,07
<b>Pagamentos</b>						
Fornecedores	33.217,93	40.698,57	42.131,83	42.589,70	43.013,57	41.525,54
Desp. Adm	-	3.564,75	3.559,75	3.564,75	3.564,75	3.564,75
Desp. c/ vendas	-	4.705,96	4.568,82	4.709,26	4.715,14	4.718,20
Desp. Tributária	-	4.757,69	4.551,83	4.782,78	4.827,44	4.850,69
Desp. Financ	-	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
(=)DESEMBOLSOS	33.217,93	53.756,97	54.842,23	55.676,49	56.150,90	54.689,17
<b>Saldo Final</b>	<b>2.774,17</b>	<b>1.380,13</b>	<b>5.959,74</b>	<b>10.698,47</b>	<b>15.626,52</b>	<b>20.504,90</b>
	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
Saldo Inicial	<b>20.554,41</b>	25.380,90	30.275,50	35.159,87	41.163,02	48.435,57
(+)Recebimentos	57.037,37	59.813,14	65.409,16	71.989,12	76.738,88	80.585,77
(=)Disponibilidades	77.591,78	85.194,04	95.684,66	107.148,99	117.901,89	129.021,34
<b>Pagamentos</b>						
Fornecedores	39.560,08	42.733,67	47.331,75	52.114,63	54.911,42	57.404,15
Desp. Adm	3.559,75	3.554,75	3.564,75	3.569,75	3.574,75	3.584,75
Desp. C/ Vendas	4.470,40	4.222,29	4.727,37	4.902,92	5.079,07	5.334,37
Desp. Tributárias	4.640,18	4.427,34	4.920,45	5.418,20	5.920,60	6.188,08
Desp. Financeiras	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
(=)Desembolsos	52.260,41	54.968,05	60.574,32	66.035,49	69.515,84	72.541,35
<b>Saldo Final</b>	<b>25.331,48</b>	<b>30.225,98</b>	<b>35.110,34</b>	<b>41.113,49</b>	<b>48.386,05</b>	<b>56.479,99</b>

Fonte: O autor (2012)

A seguir no quadro 07 a DRE projetada com os dados calculados:

**Quadro 07 – DRE Projetada**

<b>Demonstrativo de Resultado Projetado – Levantamento em: 31 de Dezembro de 2013</b>	
<b>1.RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	<b>R\$ 781.037,81</b>
Vendas de mercadorias	R\$ 781.037,81
<b>2.DEDUÇÕES E ABATIMENTOS</b>	<b>R\$ 59.358,87</b>
Impostos sobre Vendas (simples)	R\$ 59.358,87
<b>3.RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA (1-2)</b>	<b>R\$ 721.678,94</b>
<b>4. CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 549.562,56</b>
Custo das mercadorias Vendidas	R\$ 549.562,56
<b>5. LUCRO OPERACIONAL BRUTO (3-4)</b>	<b>R\$ 172.116,38</b>
<b>6. DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 103.095,95</b>
Despesas Administrativas	R\$ 42.817,00
Despesas com Vendas	R\$ 57.633,71
Despesa Tributária	R\$ 2.285,24
Despesas Financeiras	R\$ 360,00
<b>7. LUCRO OPERACIONAL (5-6)</b>	<b>R\$ 69.020,43</b>

Fonte: O autor (2012)

E finalizando a projeção da posição patrimonial e financeira da empresa ao final do exercício de 2013, apresenta-se no quadro 08 o balanço patrimonial projetado:

### Quadro 08 – Balanço Patrimonial projetada

<b>Balanço Patrimonial Projetado - Levantamento em: 31 de Dezembro de 2013</b>			
<b>ATIVO</b>		<b>PASSIVO</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	
<b>DISPONIBILIDADE</b>		<b>OBRIGAÇÕES A FORNECEDORES</b>	
Caixa	24.707,32	Duplicatas a Pagar	12.329,74
Banco conta Movimento	16.156,54	Empréstimos e Financiamentos	
<b>CLIENTES</b>		<b>OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS</b>	
Duplicatas a Receber	40.823,86	Salários a Pagar	622,00
Provisão para C.L.D	(823,58)	FGTS a recolher	49,76
<b>ESTOQUES</b>		Contas a pagar	15.508,02
Estoque de Mercadorias			
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	
<b>ATIVO IMOBILIZADO</b>		Empréstimos e Financiamentos	
Moveis e utensílios	4.000,00	<b>PATRIMÔNIO LIQUIDO</b>	
Deprec. Moveis e utensílios	(4.000,00)	Patrimonio Liquido	479.000,00
Veículos	179.000,00	Reserva Legal	7.810,38
Deprec. Veículos	(14.800,00)	Reserva para investimento	4.403,80
Imóveis	300.000,00	Lucros Acumulados	69.515,62
	560.729,80		560.729,80

Fonte: O autor (2012)

## 8. CONCLUSÃO

Este sistema apresentara a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, subsidiando o gestor a inúmeras análises e comparações, sendo uma ferramenta útil para a tomada de decisões.

O sistema orçamentário é um instrumento eficiente para toda e qualquer empresa, que proporciona uma visão completa dos gastos futuros, custos, despesas e investimentos da empresa, e também projeta resultados futuros baseados na perspectiva de receitas e entradas.

O desenvolvimento do sistema orçamentário na empresa Fruteira Japonesa foi de grande importância, pois se trata de uma empresa pequena, que não possui nenhum controle, que necessitava de um sistema completo, onde irá auxiliar muito o gestor, no seu controle financeiro, e tornará a empresa mais competitiva, ficando preparada para a concorrência acirrada do dia a dia. Por meio do sistema pode-se analisar a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, acompanhar as variações de entradas e saídas de dinheiro, e analisar com exatidão os custos, despesas e a tributação.

Por fim. Esse sistema orçamentário inicial abre portas para inúmeros estudos futuros e diversas análises, também como base para a utilização nos próximos anos, que resultarão em diversos benefícios para a empresa.

## 9. REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- GRECO, Alvisio Lahorgue. AREND, Lauro Roberto. Contabilidade: Teoria e Prática Básica. 6.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1996.
- HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Financeira Aplicada, Estratégias Financeiras, Orçamento Empresarial. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUNKES, Rogério João. Manual de orçamento. São Paulo: Atlas, 2003.
- MOSIMANN, Clara P. FISCH, Sílvio. Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, Luís Martins de. JUNIOR, José Hernandez Perez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria Estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clovis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. São Paulo: Pioneiro Thomson Learding, 2003.
- SEBRAE, Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em 10, junho, 2010.
- WARREN, Carl A.; REEVE, James M.; FESS, Philip E., Contabilidade Gerencial, 6ª edição, São Paulo: Pioneira Thompson Learsing, 2001
- ZDANOWICZ, José Eduardo. Planejamento Financeiro e Orçamento. 4. Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.