



SILVIA LAIS HAMM

**IMPLANTAÇÃO DE MODELO ORÇAMENTÁRIO COM ENFOQUE NO CONTÍNUO
E NO BASE ZERO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

Curitiba - PR

2018

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, IMPLANTAÇÃO DE MODELO ORÇAMENTÁRIO COM ENFOQUE NO CONTÍNUO E O BASE ZERO, elaborado por Silvia Lais Hamm, e, aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 13/08/2018.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Thiago Ayres

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna: Silvia Lais Hamm, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Turma: 01/2017 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE/FGV – Instituto Superior de Administração e Economia, no período de 17/04/2017 a 13/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **IMPLANTAÇÃO DE MODELO ORÇAMENTÁRIO COM ENFOQUE NO CONTÍNUO E NO BASE ZERO**, é autêntico e original.

Curitiba, 13/08/2018.

SILVIA LAIS HAMM

Primeiramente agradeço a Deus, à minha família, namorado e amigos que me incentivaram e deram força para essa trajetória em minha vida.

Aos novos amigos, à empresa em que trabalho e à família que me apoiaram,
ajudaram e incentivaram do início ao fim.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – ORGANOGRAMA.....	10
FIGURA 02 – MODELO SWOT	12
FIGURA 03 – MODELO PORTER.....	13
FIGURA 04 – CENTRO DE CUSTOS.....	17
FIGURA 05 – CALCULO INVESTIMENTO.....	20

SÚMARIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	9
2. A EMPRESA XYZ.....	10
2.1 DESCRIÇÃO	10
2.2 EQUIPE.....	10
3. ANÁLISE DE MERCADO.....	11
3.1 MERCADO ATUAL.....	11
3.2. INVESTIMENTO.....	11
3.3 ANÁLISE PELO MODELO SOWT	11
3.4 ANÁLISE PELO MODELO PORTER	12
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
5. PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	15
5.1 ORÇAMENTO	15
5.2 ORÇAMENTO CONTÍNUO	15
5.3 ORÇAMENTO BASE ZERO.....	16
6. PLANO OPERACIONAL	17
6.1 CONTROLE	17
6.2 METAS.....	18
6.3 CONTAS.....	18
6.4 IMPLANTAÇÃO	19
7. PLANO FINANCEIRO.....	19
7.1 INVESTIMENTO.....	19
7.2 PAYBACK, VALOR PRESENTE E TIR	20

8. CONCLUSÃO	21
9. ANEXOS.....	22
9.1 REQUISIÇÃO DE COMPRAS DE PRODUTOS OU SERVIÇOS	22
9.2 ORÇAMENTO COMERCIAL	23
9.3 ORÇAMENTO PESSOAL	24
9.4 ORÇAMENTO ADMINISTRATIVO	25
9.5 ORÇAMENTO FINANCEIRO/TRIBUTÁRIO.....	26
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa XYZ está no mercado há muito tempo, e não é por menos que a mesma é referencial de mercado em sua região. Hoje, devido a algumas mudanças na administração, se viu a necessidade de melhorar os controles financeiros. Setores estão desorganizados financeiramente. Portanto é muito importante a criação de um orçamento contínuo com enfoque no base zero, o que seria sempre ter um plano para os próximos 12 meses orçados, e com algumas contas sem utilizar o histórico para sua estimativa. Além de distribuir os gastos em um centro de custos, podendo então saber qual é o real custo de cada setor e onde precisa ser melhorado alguns aspectos. Sendo assim, teremos relatórios gerenciais mais definidos e reais, controle interno aprimorado e um resultado mais satisfatório.

Com a aquisição de um novo software, será possível realizar este objetivo de uma forma mais rápida e simplificada. Lembrando que um sistema empresarial gera um custo mensal, e no início será necessário treinamento de pessoal, porém o retorno do mesmo sempre é melhor e mais satisfatório com o passar do tempo, além da possibilidade de diminuir o quadro e assim reduzir o custo da empresa com pessoal. Como início um bom investimento seria de R\$ 150.000,00 e teremos um retorno de 2 anos e 8 meses. Uma troca de software pode causar muitos transtornos no início, por isso a demora do retorno financeiro, pois há gastos com implantação, treinamentos e ajustes.

2. A EMPRESA XYZ

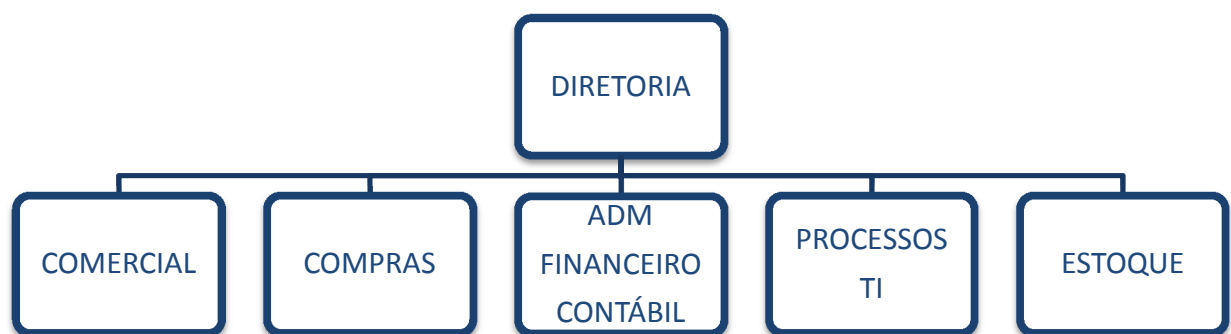
2.1 DESCRIÇÃO

A empresa XYZ, fundada em 1980, visa a venda de itens de decoração, tanto atacado quanto varejo. Hoje de médio porte, apresentando um quadro de 200 funcionários, é líder de mercado na cidade Alfa. Buscando sempre inovações e ser um diferencial no mercado, XYZ está investindo em sua estrutura, para 2019 está prevista a abertura de mais uma unidade. Tem passado por um período turbulento em seus resultados, devido à crise financeira brasileira, porém está conseguindo manter-se saudável e estável economicamente, muito por ter a característica de não efetuar empréstimos e financiamentos.

2.2 EQUIPE

Como já dito, XYZ apresenta um quadro de 200 funcionários, estes alocados em setores, conforme organograma abaixo:

Figura 01 - Organograma



Cada setor possui um gerente, o qual tem as seguintes funções:

- Diretoria: sócios fundadores, os quais supervisionam e gerenciam a empresa como um todo
- Gerente Comercial: este gerencia a questão da loja, sendo suporte para atendimento a clientes, buscando produtos inovadores junto ao departamento de compras e análise de negociações de vendas.

- Gerente Compras: este gerencia todas as compras de fornecedores, buscando sempre o que o cliente está necessitando e procurando. Também auxilia no marketing da empresa, criando promoções, divulgando produtos, etc.
- Gerente Administrativo/Financeiro/Contábil: este gerencia as questões financeiras e administrativas da empresa.
- Gerente Processos/TI: este gerencia a questão tecnológica da empresa, no caso a informática, software, processos, etc.
- Gerente de Estoque: este gerencia a parte dos produtos estocados como também a entrega dos mesmos ao consumidor.

3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1 MERCADO ATUAL

A empresa XYZ é líder de mercado em seu ramo, porém os últimos anos não tem sido muito fáceis. O país entrou em uma crise econômica muito forte. O que realmente ajudou, foi o fato de a empresa não ter o costume de efetuar empréstimos e financiamentos, pois assim não possui dívidas com instituições financeiras. Porém, mesmo assim, no ano de 2017 apresentou um crescimento baixo, de apenas 2%.

3.2. INVESTIMENTO

Apesar do baixo crescimento apresentado, a empresa XYZ continua mantendo sua política de crescimento. No ano de 2013, adquiriu um terreno, no qual em 2015 começou a construção de sua nova filial, que está com inauguração prevista para o ano de 2019. A ideologia dos sócios sempre foi reinvestir o capital adquirido na empresa, outro motivo do sucesso conquistado. E sendo assim, daqui a 10 anos o planejamento é a abertura de mais duas filiais, das quais uma já possui o terreno adquirido para tal.

3.3 ANÁLISE PELO MODELO SOWT

Figura 02 – Modelo Swot

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNA	FORÇA (S)	FRAQUEZAS (W)
EXTERNA	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)

O modelo SWOT é uma ferramenta criada pelo norte-americano Albert-Humphrey, que é utilizada para fazer uma análise da empresa, dividindo em quatro frentes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Se baseando em fatores positivos, negativos, internos e externos. Analisando a empresa XYZ, temos as seguintes informações:

Forças: qualidade dos produtos oferecidos, financeiramente saudável, imagem da empresa, instalação, marca, variedade de produtos;

Fraquezas: alto custo dos produtos, escassez de relatórios gerenciais, alto giro de trabalhadores na área de estoque;

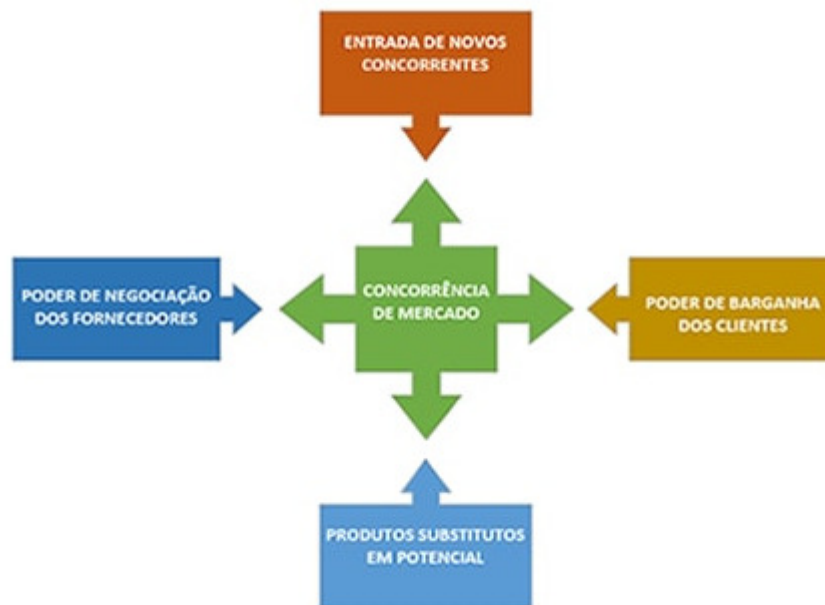
Oportunidades: lançamento de produto diferenciado, gosto do cliente, falência de empresa concorrente;

Ameaças: abertura de novos concorrentes, perda da gerência para concorrência, inadimplência;

Portanto, tomando como base as ameaças e as fraquezas, um plano orçamentário bem alinhado ajudará a reduzir custos, organizar melhor a equipe de colaboradores, indicará pontos fracos para melhoria e com um sistema de software moderno será possível ter vários relatórios para tomada de decisões.

3.4 ANÁLISE PELO MODELO PORTER

Figura 03 – Modelo Porter



O modelo de PORTER é uma ferramenta criada por Michel Porter, avalia a competição entre empresas, com base em cinco forças, aplicando às mesmas na empresa XYZ temos o seguinte:

- Rivalidade entre concorrentes: tendo como princípio que a empresa XYZ é a que apresenta a maior variedade de produtos em seu segmento da região sul e sudeste do Brasil, a rivalidade é grande, pois os concorrentes tentam bater preços para ganhar o mercado e diminuir a potência de XYZ. Por outro lado, já temos um mercado sólido, clientes fiéis e uma boa reputação no mercado, o espaço está conquistado, é preciso manter o ritmo, para assim aumentar seu potencial, sempre em busca de inovações e analisando a demanda.
- Ameaça de novos entrantes: na atual economia, não posso dizer que estamos ameaçados, não vendemos um produto essencial para a sobrevivência humana e por termos um mercado sólido, muitos de nossos concorrentes se enfraquecem rápido, pois temos uma melhor negociação com fornecedores e com isso conseguimos oferecer preços mais atrativos aos clientes, devido ao tamanho de mercado.
- Poder de barganha dos clientes: trabalhamos com listas de clientes divididas por setores de atuação (marceneiros, arquitetos, designer, dentre outros), e clientes fiéis

e com poder aquisitivo, via pessoa jurídica, saudável, possuem preços diferenciados e crédito na loja para compras.

- Poder de barganha dos fornecedores: temos por característica ter de dois e quatro fornecedores diferentes dos produtos “carro chefe”, o que faz com que haja uma negociação diferenciada para conseguir preços melhores.

- Ameaça de produtos substitutos: nosso mercado está sempre em mudança, sempre há algo novo e diferente surgindo, precisamos estar atentos às novidades e inovações o tempo todo por ser uma característica do nosso ramo.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Hoje a empresa XYZ, apesar do grande sucesso, não possui um controle interno ideal para o negócio, principalmente financeiramente. Não há um planejamento/orçamento por setor, os gastos não são devidamente analisados, principalmente na questão de contratar serviços de terceiros ou compra de materiais de consumo próprio. A liberdade de gastos é grande perante gerentes e supervisores.

Portanto, o objetivo deste plano de negócios é sugerir um método de orçamento e controle, para assim melhorar relatórios gerenciais. Ampliando a visão da diretoria e gerencia sobre os gastos.

Com a alta inadimplência, junto com altos custos, que vem rondando o país, é preciso se concentrar mais na questão orçamentária. Um estudo mais detalhado sobre o futuro é essencial para o bom andamento da empresa.

Hoje a empresa XYZ apresenta um orçamento falho e precário. Não é analisado cuidadosamente cada setor, cada despesa, cada provisão, de um ano para outro apenas é adicionado o percentual de inflação nas contas e apresentado, porém isso não é o ideal. O mercado de um ano para o outro pode e é muito diferente, é complicado dizer que tudo irá acontecer na mesma proporção, isso devido a diversos fatores: economia, demanda, mercado, preço, investimentos, dentre outros. O histórico, sem dúvida, é um bom parâmetro para quando se vai criar um orçamento, mas também temos que analisar quais são os objetivos e estratégias da diretoria para o próximo ano, e verificar as entradas e saídas atuais de caixa.

5. PLANEJAMENTO DE MARKETING

5.1 ORÇAMENTO

O orçamento é uma questão muito importante e que contribui e muito para o planejamento estratégico, pois o mesmo apresenta de uma forma financeira os objetivos da empresa, mês a mês. Este também auxilia na coordenação das várias atividades da organização. Define responsabilidade dos executivos, como também avalia via parâmetros o desempenho da empresa. Além de demonstrar oportunidades, como por exemplo, uma provável sobra de caixa, e assim uma possibilidade de investimento.

Porém como em qualquer processo, o orçamento possui algumas limitações. A primeira questão é que o resultado se o mesmo foi criado de uma forma correta, ou se a empresa conseguiu atingir todos os objetivos ou boa parte deles, só será visto no próximo ano. É preciso ter um padrão, o que impede sua flexibilidade, além de se basear em estimativas. Ele não é um processo automático, é preciso de tempo para sua criação, ainda mais por cada ano ter os seus objetivos/estratégias, sendo assim, o mesmo precisa se adaptar a cada ano para as novas circunstâncias.

E para melhorar a questão na empresa XYZ, é preciso implantar um orçamento contínuo, com alguns pontos focando no orçamento base zero. Assim, será a diretoria poderá confiar melhor nas provisões estudadas. O motivo de misturarmos dois métodos, é por ter gastos possíveis de uso histórico e outros que necessitam um estudo mais aprofundado a cada ano.

5.2 ORÇAMENTO CONTÍNUO

A característica do orçamento contínuo é que ele é normalmente usado quando se acredita que plano realistas podem ser realizados para prazos curtos e que é necessário planejar novamente e refazer projeções continuamente, devido às circunstâncias (Welsch, 2006). Sendo assim, seu objetivo é atualizar o orçamento, acrescentando ao final de cada ciclo um novo período, que seria um mês, com isso sempre há um orçamento para os próximos 12 meses projetado.

As vantagens desse modelo são:

- Facilidade na elaboração, por ser períodos menores

- Possibilidade de incorporar novas variáveis
- Dados mais precisos e detalhados

Portanto, ideal para a empresa XYZ que não possui um bom acompanhamento nesta questão.

5.3 ORÇAMENTO BASE ZERO

O orçamento base zero, é um pouco radical, pois é necessário que a diretoria estime vendas, gastos, recebimentos, sem utilizar o histórico. Este ajuda em apresentar uma resposta aos problemas referente à perpetuação do ano anterior, é preciso analisar a empresa como se ela estivesse começando suas atividades hoje e também contribui para adequação atual do cenário econômico e da empresa.

Este método tem por característica a análise do custo benefício de todos os projetos e processos da empresa, foca nos objetivos e metas de cada unidade, desenvolve comunicação interna entre os setores e fornece informações ricas para a diretoria.

As vantagens desse modelo são:

- Reflexão sobre as operações
- Procura por oportunidades de melhoria
- Apresenta informações detalhadas referentes aos recursos necessários para atingir as metas
- Destaca excessos e duplicidade entre atividades/departamentos
- Atenção para as reais necessidades da empresa
- Melhor acompanhamento entre planejado *versus* realizado

Porém, para se obter essas questões da melhor forma é preciso de tempo e recurso, pois é um processo mais burocrático, por demandar de muitos papéis e controles, pelo fato de não se basear nos resultados anteriores. Entretanto, como já dito, o mesmo apresenta dados muito ricos e saudáveis para tomadas de decisão.

6. PLANO OPERACIONAL

6.1 CONTROLE

Para melhorar o controle, primeiramente será necessário a criação de um centro de custos. Que é dividir a empresa em setores e cada gasto realizado com o mesmo, é lançado neste centro de custos. Assim é possível saber de uma maneira geral, quanto cada setor está gastando por mês/ano, e analisar os dados.

O centro de custos pode ser dividido da seguinte maneira:

Figura 04 – Centro de Custos

Centro de Custos	
1.	Administrativo
1.1	Financeiro
1.2	Recursos Humanos
1.3	Contabilidade
2.	Comercial
2.1	Vendas
2.2	Loja 1
2.3	Loja 2
3.	Processos/TI
4.	Estoque
4.1	Expedição
4.2	Entregas
4.3	Estoque
5.	Compras

Sendo assim, quando algum setor realizar algum gasto, o mesmo pode ser alocado para o seu centro de custos, gerando assim um relatório gerencial melhor. E provavelmente terá uma redução de gastos, pois tudo será mais organizado, detalhado e estudado. Não se comprará nada sem necessidade.

Isto será possível com a aquisição de um software novo, o qual ajudará em questões de relatórios por centro de custos. E também será necessário treinar os colaboradores nos lançamentos das despesas, para que as mesmas sejam alocadas para os setores corretos e assim ter um resultado real.

6.2 METAS

Para iniciar a criação de um orçamento, seja em qualquer método, é preciso definir algumas questões, como:

- Responsável da ação
- Recursos para cada ação
- Prazo de conclusão
- Nível de prioridade

Não esquecendo que estes valores e prazos são apenas estimativas, as quais devem estar adaptadas às circunstâncias atuais.

Cada gestor necessita apresentar à diretoria suas necessidades/metast para melhoria no departamento. Como será trabalhado via orçamento contínuo, a cada mês ou a cada três meses o responsável do setor deve entregar um relatório apresentando e justificando a solicitação deste recurso, o qual será analisado, conforme os pontos citados acima, identificando a real necessidade do investimento e sua execução.

6.3 CONTAS

Como já dito anteriormente, a ideia é utilizar o histórico de gastos para algumas contas, as quais seriam as despesas comuns, como por exemplo:

- Despesas com pessoal: salários, adiantamentos, FGTS, INSS, vale transporte, vale alimentação, férias, décimo terceiro, etc.
- Despesas gerais: água, luz, telefone, internet, correios
- Despesas comerciais: frete
- Despesas tributárias: ICMS, IR, CSLL, PIS, COFINS, etc.

E as contas para utilizar o método via base zero seriam:

- Despesas: manutenção, instalações,
- Investimento: aquisição de imobilizado, instalações, etc
- Vendas
- Recebimentos

- Compras de mercadorias

6.4 IMPLANTAÇÃO

Para a implantação do novo método orçamentário, é necessário reunir os responsáveis de cada setor e deixar clara a nova forma de controle que será utilizada. A partir do próximo período haverá um orçamento por setor, e que os recursos serão mais bem controlados. Isto não quer dizer que a empresa parará de investir internamente, ou deixará algum setor desprovido de recursos, apenas haverá uma análise mais profunda sobre os gastos.

O que também não significa que este plano irá definir toda a trajetória da empresa, e caso haja alguma oportunidade fora do percurso, a mesma será considerada da mesma forma. O mercado muda, as tendências mudam, a economia muda, não se pode se fixar num orçamento em 100%. O mesmo apenas ajudará num melhor controle e organização financeira. E contribuirá para melhores resultados.

É necessário que a diretoria defina bem as metas e estratégias, além de analisar a tendência do mercado para os próximos períodos, como moeda, inflação, taxa de juros, tendências, entre outras. Há muita influência externa na criação de um orçamento, e isto varia de empresa para empresa.

Sempre é importante apresentar um feedback para cada responsável, para o mesmo saber se está atingindo suas metas e objetivos, se há necessidade de melhorar em alguma estão, ou até mesmo quanto de recurso foi disponibilizado para o seu setor no período. Não deixar de reconhecer quando o desempenho foi superior ao esperado, isso motivará a equipe a sempre melhorar.

7. PLANO FINANCEIRO

7.1 INVESTIMENTO

Para todo o projeto se tornar viável, é importante que o sistema da empresa esteja de acordo para tal. Sendo assim, o software VS contribuirá e muito para o negócio, pois apresenta relatórios mais detalhados, e questões mais específicas, coisas que o software atual não cria.

Será necessário um investimento inicial de R\$ 150.000,00. Partindo do princípio que a diretoria tem como taxa de atratividade 6,5% ao ano, a qual se baseia na taxa Selic. E como a empresa não possui empréstimos ou financiamentos, o custo médio ponderado de capital (CMPC), também é 6,5% ao ano.

Lembrando, que com este novo sistema, os gastos da empresa tendem a diminuir, pois muitos processos serão automatizados, podendo então diminuir o quadro de colaboradores. Haverá relatórios gerenciais mais detalhados, o que contribui para tomadas de decisão mais corretas e tudo ficará mais ágil. E pensando em toda a estrutura para alterar, pessoas para treinar, processos a refazer, devemos prever um retorno para daqui a 3 anos.

7.2 PAYBACK, VALOR PRESENTE E TIR

Com os índices e valores já mencionados, esperamos um retorno gradativo do investimento realizado.

Figura 05 – Calculo Investimento

ANO			SALDO INVESTIMENTO
Investimento	- 150.000	VP	- 150.000
1	50.000	46.948	- 103.052
2	60.000	52.900	- 50.152
3	70.000	57.949	7.797
4	80.000	62.186	69.983

Portanto, teremos:

- Payback: 2 anos e 8 meses
- Valor presente líquido (3 anos): R\$ 7.797,00
- TIR (3 anos): 9,15%

8. CONCLUSÃO

Portanto, sem um orçamento bem feito, controlar a saúde financeira da empresa é complicado, pois não há onde se basear e verificar se a empresa está seguindo a estratégia definida ou não. Sendo assim, para ser obter sucesso com o mesmo, é sempre necessário deixar bem claro quais são os objetivos da empresa para o período, não se esquecer de dividir corretamente os gastos por setores, além da boa comunicação com a equipe e orientar de uma forma bem clara os responsáveis para execução do trabalho.

O orçamento precisa ser real, isto é, não planejar algo impossível de ser realizado, mas também não apresentar nenhuma meta a ser atingido. Toda empresa precisa ter objetivos e desafios para crescer, continuar sempre com o mesmo objetivo é perder mercado. Entretanto, plano orçamentário não é para dominar a empresa e deixar boas oportunidades passarem, é apenas um auxílio no trajeto que a diretoria definiu que a empresa deve seguir.

Com a troca de sistema, teremos uma infinidade de relatórios gerenciais, dos quais pouparão tempo dos seus colaboradores na procura da informação, além de ser mais organizado e fácil, tendo assim um maior suporte gerencial nas tomadas de decisão. Ainda ajudando a reduzir custos, autonomizar processos e aumentando a eficiência dos funcionários.

Sendo assim, há um grande trabalho a ser realizado, porém o retorno é positivo, devido ao maior controle interno, e relatórios gerenciais mais claros e detalhados. É importante para a empresa XYZ, para assim melhor ainda mais os seus resultados.

9. ANEXOS

9.1 REQUISIÇÃO DE COMPRAS DE PRODUTOS OU SERVIÇOS

REQUISIÇÃO DE COMPRAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Empresa Contratante:

Produto e ou serviço:

Valor do produto:

Valor do serviço:

Observações:

Fornecedor produto:

Fornecedor do serviço:

*As cotações deverão estar em anexo

Prazos	Entrega	Pagamento (prazo e forma)
Produto		
Serviço		

	Nome	Departamento	Assinatura
Solicitante			

9.2 ORÇAMENTO COMERCIAL

2018

JANEIRO

	Previsto	Realizado	Varição
Faturamento			
Classe de produtos 1			
Classe de produtos 2			
Classe de produtos 3			
Classe de produtos 4			
Classe de produtos 5			
(-) Devoluções e Descontos Incondicionais			
Devoluções			
Descontos Incondicionais			
(-) Impostos			
ICMS			
COFINS			
PIS s/ faturamento			
ISS			
Resultado			
(-) Custo Mercadoria Vendida			
Custo Mercadoria Vendida			
Resultado Final			

9.3 ORÇAMENTO PESSOAL

2018

JANEIRO

Previsto Realizado Variação

Salários e Encargos

Salários e Ordenados
 Comissões
 Férias
 Abono de Férias
 Décimo Terceiro Salário
 Aviso Prévio
 Indenizações Trabalhistas
 Encargos Sociais - Previdência Social
 Encargos Sociais - FGTS
 Pró-labore
 Provisão Férias
 Provisão Décimo Terc. Salário
 Provisão Encargos Sociais

Benefícios

Vale Transporte
 Assistência Médica
 Uniformes
 Cursos e Treinamentos
 Seguro de Vida
 Cesta Básica
 Equipamentos - EPI
 Outros Gastos com Pessoal
 Previdência Privada

Despesa Pessoal Total

9.5 ORÇAMENTO FINANCEIRO/TRIBUTÁRIO

2018

JANEIRO

	Previsto	Realizado	Varição
Despesa Fin/Trib			
Despesas Bancárias			
Despesas com Cartório			
Taxas e Comissões Cartões			
Cartões Cancelados/Estornados			
ITBI - IOF			
Impostos e Taxas Diversas			
IPTU			
IPVA			
Despesa Fin/Trib Total			

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DE PAULA, Gilles B. **Orçamento Contínuo – O Poder da Criação de Hábitos na Gestão Orçamentária**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-continuo/>. Acesso em 05/06/2018.

DE PAULA, Gilles B. **Orçamento Base Zero**. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-base-zero-obz/>. Acesso em 05/06/2018.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial** - Planejamento e controle gerencial, 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luis e TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial** - Novos conceitos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas** - Planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2005.

WELSCH, Glenn A.. **Orçamento Empresarial**, 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.