



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NAKSIANDRA VENZ BORGES

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:
PROPOSIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO PARA MICROEMPRESA
COMERCIAL**

**CHAPECÓ
2024**

NAKSIANDRA VENZ BORGES

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:
PROPOSIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO PARA MICROEMPRESA
COMERCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Ari Söthe

**CHAPECÓ
2024**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Borges, Naksiandra Venz

Planejamento orçamentário: proposição e
implementação de modelo para microempresa comercial /
Naksiandra Venz Borges. -- 2024.
101 f.

Orientador: Dr. Ari Söthe

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2024.

1. Controladoria. 2. Orçamento operacional. 3.
Planejamento operacional. I. Söthe, Ari, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

NAKSIANDRA VENZ BORGES

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO:
PROPOSIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MODELO PARA MICROEMPRESA
COMERCIAL**

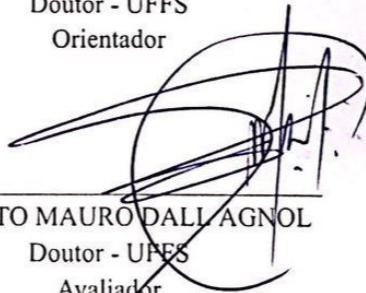
Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Esse trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em 26 de Junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA



ARI SÖTHE
Doutor - UFFS
Orientador



ROBERTO MAURO DALL'AGNOL
Doutor - UFES
Avaliador



CHARLES ALBINO SCHULTZ
Doutor - UFFS
Avaliador

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha gratidão, primeiramente, a Deus, por me permitir vivenciar este momento e concluir mais uma etapa importante da minha vida.

Entre as pessoas que tornaram possível essa jornada, menciono primeiramente meu orientador, Ari Söthe. Agradeço de coração pela atenção, dedicação e apoio em todos os momentos deste trabalho de curso.

Também agradeço profundamente à minha mãe, Marionilce Fátima Venz, por sempre me dar suporte. Às minhas irmãs, Télita Venz Borges, Raiana Venz Borges e Nicoli Venz Borges, e ao meu companheiro, João Vitor da Silva, agradeço pela compreensão nos momentos difíceis e pelo apoio constante, que me incentivaram a não desistir.

RESUMO

O planejamento tem por finalidade facilitar as atividades desempenhadas nas empresas, permitindo uma previsão dos seus resultados. Desse modo, aumenta a perspectiva de crescimento da empresa e maximiza seus recursos disponíveis. A competição e necessidade de crescimento são aspectos presentes no mercado atual, em decorrência da globalização, onde o planejamento empresarial e sua execução ganham cada vez mais importância. O objetivo geral da pesquisa implementar um modelo de controle orçamentário em uma microempresa do ramo comercial do município de Chapecó/SC. A pesquisa classifica-se como descritiva, com o procedimento do tipo estudo de caso e abordagem qualitativa. A fundamentação teórica está direcionada inicialmente à importância de se ter planejamento orçamentário nas empresas, tanto de grande quanto de pequeno porte. O trabalho apresenta sua teoria em torno de autores como Welsch (2012), Sanvicente e Santos (2012), Frezatti (2017), entre outros, exibindo através de suas obras temas como controle orçamentário, planejamento orçamentário e sua elaboração. Por se caracterizar como um trabalho descritivo e estudo de caso, teve como objeto de estudo um pequeno comércio do ramo de varejo. Os resultados mostram a importância de se ter um planejamento orçamentário, auxiliando a empresa e dando visibilidade de suas receitas, custos e resultados. A pesquisa trouxe como desafio a elaboração de peças que se enquadram na empresa, que por sua vez não possui ferramentas de controle. Os resultados apresentam variações entre o orçado e o realizado, em todas as peças orçamentárias. Revelando um resultado no orçamento de vendas, abaixo do previsto. As compras apresentaram uma realização superior ao orçamento, indicando excesso de compras, consequentemente com a baixa nas vendas, obteve-se uma realização inferior de impostos ao orçado. O custo de mercadoria vendida apresentou uma realização abaixo em relação ao orçado. As despesas administrativas obtiveram variação superior ao orçado. Em complemento, o resultado operacional obteve variação negativa em relação ao orçamento. Acompanhando a DRE e a variação de caixa da empresa também foi negativa. Assim, infere-se que as peças orçamentárias da empresa estudada, indicam uma necessidade de correção nas operações financeiras da empresa a partir da previsão e realização orçamentária. Concluiu-se que a implementação do controle orçamentário conversa com a teoria estudada, onde se propôs para a empresa uma continuação de elaboração e estudos de melhores práticas de controle orçamentário e operacional.

Palavras-chave: Controladoria. Orçamento operacional. Planejamento operacional.

ABSTRACT

The planning has, as a purpose, to facilitate the activities performed within the company, allowing for the prediction of its future results. This, in turn, increases the company's growth and prospects and maximizes its available resources. Competition and the need for growth are prevalent aspects of the current market, a result of globalization, where business planning and its execution are gaining increasing importance. The general objective of the research was to develop and implement a budgetary control model in a commercial micro-enterprise in the city of Chapecó/SC. The research is classified as descriptive, employing a case study procedure and has a qualitative approach. The theoretical foundation is initially directed towards the importance of budgetary planning in companies, both large and small. The work presents its theory based on authors such as Welsch (2012), Sanvicente and Santos (2012), Frezatti (2017), and others, addressing topics such as budgetary control, budget planning, and its formulation. Characterized as a descriptive work and case study, the object of this research was a small retail business. The results show the importance of having budget planning, helping the company and providing visibility of its revenues, costs and results. The research faced the challenge of developing components that fit the company, which lacked control tools. The results reveal variations between the budgeted and actual figures in all budget components. Revealing a result in the sales budget, below expectations. Purchases exceeded the budget, indicating excessive buying; consequently, with the drop in sales, the actual tax revenue was lower than expected. The cost of goods sold was lower than budgeted. Administrative expenses exceeded the financial plan. Additionally, operational result showed a negative variation compared to the budget. The company's income statement and cash flow variation were also negative. Thus, it is inferred that the spending plan components of the studied company indicate a need for correction in the company's financial operations based on budget prediction and realization. It was concluded that the implementation of budgetary control aligns with the studied theory, where the company is recommended to continue developing and studying best practices for budgetary and operational control.

Keywords: Controllershship. Operational budget. Operational planning.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Orçamento de vendas líquidas do mercado nacional.	18
Quadro 2 - Vendas Líquidas.....	20
Quadro 3 - Níveis de estoque	22
Quadro 4 - Volume de compras necessárias.....	23
Quadro 5 - Cálculos de compras nacionais e impostos.	24
Quadro 6 - Cálculo dos impostos sobre vendas.....	24
Quadro 7 - Apuração de impostos a recolher	25
Quadro 8 - Orçamento de Produção	27
Quadro 9 - Orçamento de mão de obra direta. Custo MOD - resumo.....	30
Quadro 10 - Orçamento de mão de obra direta - Folha de pagamento - resumo.....	30
Quadro 11 - Despesas administrativas e de vendas	32
Quadro 12 - Movimentação de investimentos.....	33
Quadro 13 - Cálculo de depreciação.....	34
Quadro 14 - Aplicações financeiras de curto prazo em moeda nacional (em \$).....	35
Quadro 15 - Empréstimo de curto prazo em moeda nacional (em \$).....	35
Quadro 16 - Cálculo de Taxas médias de câmbio	36
Quadro 17 - Orçamento de caixa antes das despesas financeiras líquidas.	37
Quadro 18 - Orçamento de caixa completo com operações financeiras.....	38
Quadro 19 - Demonstração de resultado e atividades empresariais, sob o aspecto gerencial..	40
Quadro 20 - Projeção do balanço patrimonial	41
Quadro 21 - Fontes dos dados e sua utilização.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Adaptação Orçamento das Vendas por Segmento (R\$)	52
Tabela 2 - Realização do orçamento de vendas por Segmento (R\$)	53
Tabela 3 - Adaptação Orçamento dos Tributos (R\$).....	54
Tabela 4 - Realização do Orçamento de Tributos (R\$).....	54
Tabela 5 - Adaptação Orçamento das Compras por Segmento (Quant.).....	57
Tabela 6 - Realização Orçamento de compras por Segmento (Quant.).....	58
Tabela 7 - Adaptação Orçamento das Compras por Segmento (R\$).....	58
Tabela 8 - Realização orçamento de compras por Segmento (R\$).....	59
Tabela 9 - Adaptação Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas (R\$)	61
Tabela 10 - Realização Orçamento de Despesas de Vendas Administrativas (R\$)	61
Tabela 11 - Adaptação Orçamento da Demonstração de Resultado (R\$)	63
Tabela 12 - Realização da Demonstração de Resultado (R\$)	64
Tabela 13 - Adaptação Orçamento do Fluxo de Caixa (R\$)	66
Tabela 14 - Realização Orçamento do Fluxo de Caixa (R\$).....	67
Tabela 15 - Variações no trimestre - Análise das Variações no Trimestre por Segmento (R\$)	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EF	Estoque Final
EI	Estoque Inicial
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana
MOD	Mão de Obra Direta
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PDV	Ponto de Venda
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
IDM	Volume de estoque disponíveis no início do mês
FDM	Volume de estoques disponíveis no final do mês

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PLANEJAMENTO	13
2.1.1 Planejamento estratégico	14
2.1.2 Planejamento Tático.....	14
2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	15
2.2.1 Orçamento de Vendas	16
2.2.2 Orçamento de compras, estoque, faturamento e impostos	21
2.2.3 Orçamento de Produção	25
2.2.4 Orçamento de Mão de Obra	28
2.2.5 Orçamento de Despesas Administrativas e de Vendas	31
2.2.6 Orçamento de Investimentos (Capital).....	32
2.2.7 Orçamento de Aplicações/Empréstimos.....	34
2.2.8 Orçamento de Caixa	36
2.2.9 Orçamento de Resultado.....	39
2.2.10 Balanço Patrimonial.....	40
2.3 ALGUNS ESTUDOS SOBRE A TEMÁTICA	43
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
3.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	48
3.3 COLETA DE DADOS	48
4 ANÁLISE DE DADOS.....	50
4.1 ORÇAMENTO ADAPTADO/REALIZADO	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – PROJEÇÃO DA VARIAÇÃO DOS ÍNDICES ECONÔMICOS	74
APÊNDICE B – ORÇAMENTO DE VENDAS POR PRODUTO	75
APÊNDICE C – ESTOQUE INICIAL DE MERCADORIAS.....	88

1 INTRODUÇÃO

O planejamento tem como funcionalidade apontar com precedência as atividades exercidas dentro da empresa, em um quadro predisposto, a fim de atingir os objetivos que foram acordados. Estes objetivos devem ser determinados pelos superiores da empresa, mas as condições de atingi-los serão dadas pelos demais trabalhadores envolvidos. Resumindo-se na definição das metas, determinação prévia das ações a serem desempenhadas e a avaliação dos recursos envolvidos, como humano, financeiro, físico e tecnológico (Hoji; Silva, 2010).

Com o processo de planejamento pode-se perceber melhor o futuro, colocando em prática atividades preventivas no presente, sendo necessário não somente em empresas de grande porte, mas também de médio e pequeno, pois sem ele raramente a empresa conseguirá manter-se competitiva no mercado. O planejamento não só aumenta as possibilidades da organização, mas também concede esperança, proporcionando novas perspectivas para o negócio, é flexível o que facilita mudanças no processo conforme as necessidades, procurando aproveitar o máximo possível dos recursos, por meio de acompanhamento e estimativa (Santos, 2001).

A globalização traz consigo a necessidade das empresas se desenvolverem e competirem cada vez mais, para garantirem seu espaço no mercado, essa imposição traz consigo a incorporação dos conceitos como, planejamento e desempenho empresarial. Em consequência de falas pejorativas em relação ao planejamento por influência de paradigmas e dificuldades geradas em sua execução, ele pode gerar grande desconfiança junto ao corpo gerencial de uma empresa, porém não há como imaginar uma empresa sem planejamento, por minimamente e simples que seja, todas necessitam utilizá-lo. A justificativa é que o planejamento estratégico como ferramenta de gestão é por muitas vezes desleixado e deixado de lado, na sua delineação, no seu entendimento, na sua implementação e no controle de sua realização (Moreira, 2002).

As empresas do ramo comercial, tem como atividade principal, comprar mercadorias e proceder sua revenda. O componente básico de preparação de orçamentos para este tipo de empresa é o orçamento de compra de mercadorias. Este orçamento se torna essencial para empresas do ramo comercial, pois normalmente sua margem de lucro é particularmente muito baixa e a função de compra da empresa se torna uma das atividades mais importantes. Normalmente empresas do ramo do varejo e atacado são empresas menores se comparadas às do ramo industrial, porém mesmo assim não significa que a necessidade do desenvolvimento de um orçamento seja menor (Welsch, 2012).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) não detêm, em sua maioria, de um controle sistêmico, em geral possuem um controle instintivo, onde buscam suprir apenas as necessidades de curto prazo da empresa, como as responsabilidades financeiras do mês, materiais a serem recebidos, entre outros. Há uma despreocupação para uma elaboração de políticas de longo prazo. A falta desse controle para o longo prazo, expõe a empresa a adversidades, pois a ausência de dados e informações que satisfaçam essa necessidade, pode tornar o desenvolvimento da empresa inviável (Santos, 2001).

Sendo um segmento atuante e incentivador para o crescimento da economia, consequentemente exercendo um papel importante para a economia social, as MPEs, auxiliam significativamente na geração de empregos, renda e produção. Porém na prática existem muitos problemas que impedem que essas MPEs atinjam bons resultados, pode-se expor alguns como, a falta de tecnologia aplicada nelas, estrutura organizacional limitada, falta de gestão, entre outros. Com isso percebe-se que não há apenas um fator em específico que ocasione o fechamento delas, mas sim um conjunto de fatores externos e internos. Assim, torna-se importante entender quais são esses fatores, é importante para orientar os gestores dessas empresas, para que possam criar estratégias e também para que os governantes possam desenvolver políticas sociais para dar suporte e possibilitar o crescimento delas (Garcia, 2022).

Com o objetivo de conhecer como a gestão da informação pode proporcionar maior produtividade e competitividade às micro e pequenas empresas do setor têxtil e confecção, Colombo (2022), procurou analisar as atividades de gestão da informação, por meio de um estudo de caso, o qual concluiu que a gestão de informação para MPEs, é estratégica assegurando que os dados gerados contribuam para a tomada de decisão, garantindo um alinhamento organizacional, viabilizando melhorias internas. Resultando ser importante para clareza e competitividade das MPEs.

Partindo dessa realidade contextualizada, busca-se por meio deste estudo entender de que forma a elaboração do orçamento pode contribuir para a melhoria de um pequeno negócio na área comercial.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, apresenta-se o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos que se espera alcançar.

1.2.1 Objetivo geral

Implementar um modelo de controle orçamentário em uma microempresa do ramo comercial do município de Chapecó/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar alternativas teóricas de orçamento operacional para a empresa investigada;
- b) Adaptar e implementar o modelo de controle orçamentário na empresa investigada;
- c) Confrontar os resultados da implementação do controle orçamentário com os conceitos encontrados na literatura.

1.3 JUSTIFICATIVA

O planejamento é por muitas vezes banalizado em micro e pequenas empresas, para Barney, Hesterly (2013), não há como ter certeza se o caminho a ser seguido por uma empresa é realmente o melhor, porém se escolhido uma estratégia cuidadosa e sistemática é possível reduzir as incertezas e as chances de erros.

O presente trabalho busca identificar os aspectos que podem ajudar as MPEs, por meio do planejamento operacional. Cotidianamente pessoas desenvolvem ideias de negócios, até mesmo chegam a montar seus negócios, porém fecham e não o desenvolvem mais, não por serem ideias ruins, mas por não terem um planejamento adequado. Para uma grande ideia dar certo e se transformar em um negócio, ela precisa ser planejada, para que consiga gerar produto ou serviço e ainda conseguir suprir as necessidades do mercado (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023).

Utilizando referencial teórico e conceitos científicos os quais segundo Lakatos e Marconi (2022), lidam com ocorrências e fatos, estabelecendo um conhecimento casual onde sua veracidade será explorada por meio de experimentação. É detalhista, pois é testado por meio de um sistema lógico onde o mesmo torna possível verificar cada premissa citada, caso contrário não se aplica ao campo científico. Com a finalidade de compreender a sua importância para os micro e pequenos empreendedores.

Quanto ao aspecto social, o presente trabalho poderá contribuir para que a empresa se mantenha. Pois quando desenvolvida a gestão adequada, a empresa pode alcançar a inteligência competitiva, conseguindo traduzir os dados e informações sobre o mercado, tornando possível

conquistar os objetivos almejados e ao longo do tempo ir ajustando alguns objetivos e formas de alcançar metas. Proporcionando que a empresa consiga ter uma visão clara de seu negócio (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023). Em complemento, gerando empregos e contribuindo, não apenas, socialmente, mas também economicamente para a região em que se localiza.

Em seu estudo Domingos (2009) comenta sobre a importância das peças orçamentárias e sobre a descontinuação, implementação ou sua adaptação. A qual cita diversos autores da área de controladoria e orçamentos, que discutem sobre a utilização de orçamentos para as empresas e qual seria o caminho a seguir. Defendendo então sua importância, de não deixar de utilizá-las mas sim adaptá-las aos novos modelos de gestão. Portanto este trabalho é importante na parte de contribuir com informações ligando a teoria e a prática do tema.

Este estudo tem sua relevância, quando Frezzati (2017), nos afirma que toda a empresa precisa decidir, e o que as difere, é em qual proporção, rapidez e assertividade elas o fazem. Decidir, demanda de insumos, salários, investimentos, entre outros, que a empresa precisará durante um determinado período, de fato, o planejamento e controle orçamentário auxiliam nessas decisões. No caso da empresa estudada, será um começo de organização e controle, que não ficará perfeito ao final desse trabalho, mas será melhorado, com as informações adquiridas, organizadas e refinadas com o tempo, se a empresa, decidir continuar com a adaptação e execução do modelo orçamentário, pois em alguma dimensão, o planejamento antecede a execução.

Para Hoji (2012), não compete ao administrador financeiro determinar de que forma as atividades operacionais de uma empresa devem ser conduzidas, porém com os seus conhecimentos adquiridos ele pode influenciar decisivamente nas decisões. Para a empresa, que serve de estudo para esse trabalho, essas peças orçamentárias adaptadas serão de grande importância, principalmente para eles terem conhecimento do resultado do seu trabalho, pois quando não se tem dimensão de quanto entra de dinheiro, quanto sai, quanto se é gasto com mercadorias, com despesas administrativas, entre outros, é difícil continuar com as atividades, pois para micro e pequenos empreendedores, principalmente para os que começaram seus negócios por necessidade, onde por muitas vezes iniciam seus negócios sem um conhecimento básico de controle orçamentário, acabam não reconhecendo o retorno de suas atividades. Onde elas podem ser negativas em alguns aspectos e positivas por outro, portanto essa organização traz esse olhar, para a empresa, o de conseguir permanecer no mercado, olhando os pontos positivos e procurando desenvolver e melhorar os negativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados alguns aspectos relacionados ao planejamento e a formação das peças orçamentárias. Sendo dividido em três partes: Primeiro alguns conceitos da literatura sobre planejamento; na segunda parte, sobre o planejamento orçamentário; finalmente, uma breve explanação sobre alguns estudos anteriores publicados sobre a temática.

2.1 PLANEJAMENTO

Ao longo do tempo, têm-se presenciado progressos consideráveis em relação à ciência da administração. Uma das perspectivas mais importantes, posta em prática para proporcionar uma execução eficaz do processo de administração, é o planejamento e controle de lucros de maneira ampla. Todas as atividades que são realizadas, sejam elas empresariais ou não, devem apresentar metas e objetivos. Para que estes sejam alcançados é necessário que todas as partes interessadas nele, tenham conhecimento desses objetivos, caso contrário não será possível alcançá-los da maneira desejada (Welsch, 2012).

Para Barney e Hesterly (2013), estratégia é a forma que as organizações encontram para obter vantagens competitivas. Tais vantagens são hipóteses de como a competição na área atuada tende a evoluir e gerar de certa forma vantagens e lucros para a organização. O processo de administração estratégica, contribui para a redução de erros na escolha da melhor estratégia, onde o processo se inicia na definição da missão da organização, seguindo pelos objetivos, análise interna e externa, a definição de qual estratégia será usada, implementação da estratégia e então chegar na vantagem competitiva.

Toda empresa que objetiva permanecer no mercado, necessita de um plano de negócio. O planejamento é a definição das ações necessárias para a empresa atingir os objetivos almejados. Dessa forma a empresa deve fazer com que todas as divisões que fazem parte dela, sejam integradas como um todo (Cardoso, 2012).

No planejamento empresarial a maior parte das preocupações dos gestores estão ligadas a questões táticas. Planejar é uma necessidade interna do negócio, como se alimentar é para o ser humano, pois se ele não se alimenta enfraquece. O processo de planejamento é composto por vários elementos. Entre os vários elementos existentes como a base de dados do desempenho passado, missão, valores entre outros, encontramos o orçamento realizado e o

controle do orçamento. Onde uma vez delineada a visão estratégica da empresa, pode-se elaborar um orçamento, sendo um instrumento que implementa as definições do plano estratégico (Frezatti, 2017).

2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico refere-se às decisões que precisam ser tomadas, referente aos problemas externos da empresa, geralmente ligadas a linha de produção, produtos e mercados atendidos (Sanvicente; Santos, 2012). O planejamento estratégico teve seu início com as ciências militares que ao longo do tempo foi se aprimorando. É estabelecido para períodos de longo prazo, ele indica quais serão os passos da empresa, analisando o ambiente em que a empresa atua, e assim desenvolve estratégias para alcançar os objetivos (Lunkes, 2011).

Para Oliveira (2013), o planejamento estratégico é um recurso administrativo que proporciona a determinação do caminho a ser seguido pela empresa, pretendendo alcançar maior interação entre o ambiente, onde se encontra fatores não controláveis pela empresa.

2.1.2 Planejamento Tático

É a dedicação voltada para os recursos humanos, financeiros e físicos da empresa, algumas atividades como reorganização, reformulação de projetos fazem parte desta conjuntura (Sanvicente; Santos, 2012). Permite aos gestores de uma empresa estimar objetivos quantitativos e qualitativos, num prazo de três a cinco anos, porém esses objetivos não indicam como devem ser realizados os procedimentos de administração (Lunkes, 2011).

O planejamento tático tem por sua finalidade otimizar alguma área da empresa, onde os diferentes tipos de planejamentos tático se fragmentam em planejamentos operacionais, podemos exemplificar o planejamento tático de finanças que se subdivide em fluxo de caixa, planejamento operacional orçamentário e planejamento operacional de investimentos (Oliveira, 2013).

2.1.3 Planejamento operacional

De outra forma, as atividades do planejamento operacional estão relacionadas à captação de indicadores, como estratégia de marketing, objetivos e metas em nível operacional, nível de preços e produção, entre outros, e estão associadas ao aumento da eficiência da

empresa, enquanto o planejamento estratégico está associado ao aumento de eficácia (Frezatti, 2009).

Para Gitman (2010), o planejamento operacional é elaborado normalmente para um ou dois anos, que são os planos de curto prazo, onde se inicia com a projeção de vendas que possibilita o desenvolvimento do plano de produção, o qual é aplicado para a estimação de despesas diretas de folha de pagamento, despesas operacionais e desembolso com custos fixos, após ter esses pressupostos feitos, é possível desenvolver um orçamento de caixa e uma demonstração de resultado.

2.2 PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

O planejamento orçamentário é aplicado para as atividades operacionais que fazem uso de recursos da empresa em determinado período. O desenvolvimento das peças orçamentárias de uma empresa é uma atividade operacional (Sanvicente; Santos, 2012). O planejamento operacional é a concretização da estrutura planejada, para a obtenção dos resultados específicos.

O orçamento empresarial é um dos instrumentos mais importantes para a tomada de decisão financeira, pois é adequadamente estruturado e dividido em, geral que reflete as ações e políticas da empresa quantitativamente, e os específicos que formam a estrutura do orçamento geral, sendo eles: a) Orçamento de vendas; b) Orçamento de produção; c) Orçamento de matérias primas; d) Orçamento de mão de obra direta; e) Orçamento de custos indiretos de fabricação; f) Orçamento de custo de produção; g) Orçamento de despesas gerais; h) Orçamento de investimentos; i) Orçamento de aplicações financeiras e financiamentos; j) Orçamento de caixa; k) Orçamento de resultado. Todo este conjunto de orçamentos é totalmente aplicável ao setor da indústria (Hoji, 2021).

Para Padoveze (2016), o planejamento operacional engloba três peças orçamentárias, o orçamento operacional, orçamento de investimentos/financiamentos e o orçamento de caixa. O orçamento operacional envolve orçamentos característicos da área administrativa, da área de produção e comercial. Cabe ao orçamento da demonstração de resultado às informações que permitem apresentar o lucro operacional. O orçamento de investimentos e financiamentos habitualmente se restringe à alta administração da empresa, e compreende ao orçamento de investimentos, financiamento e amortizações e despesas financeiras. O orçamento de caixa é a corroboração dos demais orçamentos e concluído com o balanço patrimonial.

Para empresas comerciais, mesmo trabalhando com variedade de itens, não há complexidade no faturamento das mercadorias, pois não se tem o processo de fabricação. A

maior dificuldade para a elaboração do orçamento consiste em selecionar e organizar os principais itens para facilitar os cálculos. Partindo disto, observa-se a importância da gestão do estoque na obtenção de lucro, pois de forma geral, as empresas comerciais tendem a ter um giro rápido de estoque, portanto se torna essencial conhecer o giro que cada mercadoria tem. Em cada segmentação isolam-se os itens que precisam ser tratados isoladamente em grupos ou de alguma outra forma.

Para as MPEs, existem atualmente sistemas de informações nos quais é possível ter acesso a dados reais de vendas e categorização desejada, por meio dos pontos de vendas (PDV) nos caixas. Os principais orçamentos para as empresas comerciais são os de compras e de consumo, onde utilizando os dados do orçamento de receita, é possível desenvolver o orçamento de compras, sem ter dificuldades em conseguir dados quantitativos, outros pontos a serem considerados são, a separação de compras à vista e a prazo as condições fornecidas para cada tipo de compra e o controle delas (Padoveze, 2016).

Assim, o orçamento empresarial decorre do planejamento financeiro da empresa, se tornando um documento que reflete este planejamento. Sendo um composto de ações organizadas que serve para orientar o dimensionamento de caixa. Envolve todas as áreas e funcionários do estabelecimento, baseando-se em estudos sistêmicos sobre a realidade da empresa e do ambiente em que ela atua. O orçamento empresarial é dividido entre orçamento operacional que compreende orçamento de vendas, produção, gastos e orçamento capital e orçamento financeiro, que contempla a demonstração de resultado orçada, balanço patrimonial orçado e demonstração do fluxo de caixa orçado (Souza, 2014).

2.2.1 Orçamento de Vendas

É formado pelo planejamento das vendas futuras em um determinado período de tempo, é muito importante pelo fato de todos os demais orçamentos parciais serem elaborados a partir do mesmo, pois estabelece o que será vendido, em quais quantidades, e em quais períodos. Para o desenvolvimento do orçamento de vendas são ponderadas algumas variáveis como o mercado consumidor, produção, mercados fornecedores e os recursos financeiros. A relação entre a empresa e essas variáveis será dada pela dinâmica natural do sistema político e social (Sanvicente; Santos, 2012).

A quantidade esperada de vendas é o elemento básico que precisa ser avaliado minuciosamente. Para estabelecimentos varejistas, têm-se dois pontos que precisam ser considerados, primeiramente fazer a projeção de vendas por unidades, categoria e custo. Porém

esta perspectiva é aplicada somente para empresas que possuem um número de produtos limitado ou que tenham com valor mais elevado. Outro ponto a se considerar é avaliar as vendas ao valor monetário, com categorização apropriada. São realizadas projeções com base em departamentos e de vendas totais, com valores aproximados. Para isso é utilizado a estimativa com base departamental e se tiverem um valor discrepante, as bases são reconsideradas para uma tentativa de corrigi-las. É recomendado separar as vendas à vista, a prazo e pronta entrega (Welsch, 2012).

O orçamento é realizado com base nos dados anteriores, por exemplo, com base em dados do quarto trimestre de 20X0 é traçado a quantidade de vendas do primeiro e segundo trimestre de 20X1. O objetivo da realização do orçamento de vendas é definir o preço total dos produtos a partir do planejamento da quantidade de vendas, onde as vendas líquidas equivalem às vendas sem os impostos. Há alguns fatores internos e externos que precisam ser avaliados, como as condições de mercado, concorrentes, avanço tecnológico, capacidade de produção, entre outros (Hoji; Silva, 2010).

Segundo Padoveze (2016), o orçamento de vendas é o ponto mais importante na elaboração do planejamento operacional, englobando a previsão de vendas, a estimativa dos preços de mercadoria, o reconhecimento dos impostos sobre as vendas, o orçamento de vendas em moeda nacional e a projeção do saldo de contas a receber. É natural ter dificuldade em prever a quantidade de vendas por produto, porém um estudo sobre o mercado, a construção de um cenário entre outros fatores irá contribuir para uma estimativa.

Para Moreira (2011), o orçamento de vendas é alcançado através da multiplicação do volume esperado para o mercado total e do objetivo de participação do mercado. Para comércios que trabalham nas estações por coleções, há o fator de sazonalidade que ajuda a identificar a sua influência sobre os preços. Para vendas a prazo, indica o percentual de 40% de entrada sobre a venda e 60% a prazo, os dias recebíveis são calculados através de uma fórmula que calcula o tempo em que se foi investido nas contas a receber, e um cálculo trimestral para o saldo de contas a receber.

Quadro 1 - Orçamento de vendas líquidas do mercado nacional.

INDÚSTRIA EXEMPLAR S.A ORÇAMENTO DE X2 ORÇAMENTO DE VENDAS						
Discriminação	Referência	1ºTrim.	2ºTrim.	3ºTrim.	4ºTrim.	Total
VENDAS EM UNIDADES						
Produto Lísis						
Região 1	Q.1.b.3,Q.1.b.4	141.600				
Região 2	Q.1.b.3,Q.1.b.4	197.500				
Região 3	Q.1.b.3,Q.1.b.4	63.000				
Total		402.100	384.800	284.800	416.300	1.488.000
Produto Morfe						
Região 1	Q.1.b.3,Q.1.b.4	75.800				
Região 2	Q.1.b.3,Q.1.b.4	60.100				
Região 3	Q.1.b.3,Q.1.b.4	47.200				
Total		183.100	206.100	146.000	228.900	764.100
Produto Tropo						
Região 1	Q.1.b.3,Q.1.b.4	14.200				
Região 2	Q.1.b.3,Q.1.b.4	22.100				
Região 3	Q.1.b.3,Q.1.b.4	22.100				
Total		58.400	52.800	37.900	53.200	202.300
PREÇO DE VENDAS						
Produto Lísis						
Região 1	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	67,83				
Região 2	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	69,16				
Região 3	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	69,16				
Produto Morfe						
Região 1	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	27,93				
Região 2	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	29,26				

Região 3	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	29,26				
Produto Tropa						
Região 1	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	43,30				
Região 2	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	44,70				
Região 3	Q.1.a.4,Q.1.b.3e4	44,70				
VENDAS BRUTAS						
Produto Lísis						
Região 1	Q.3.1	9.605				
Região 2	Q.3.1	13.660				
Região 3	Q.3.1	4.357				
Total		27.622				
Produto Morfe						
Região 1	Q.3.1	2.117				
Região 2	Q.3.1	1.759				
Região 3	Q.3.1	1.381				
Total		5.256				
Produto Tropa						
Região 1	Q.3.1	615				
Região 2	Q.3.1	988				
Região 3	Q.3.1	988				
Total		35.469	37.980	31.381	49.348	154.177
Total - vendas brutas		3.547				15.418
IPI - a pagar	Q.3.1,Q.1.b.2					
FATURAMENTO BRUTO		39.016				169.595

Fonte: Moreira, (2011).

Quadro 2 - Vendas Líquidas

INDÚSTRIA EXEMPLAR S.A ORÇAMENTO DE X2 ORÇAMENTO DE VENDAS VENDAS LÍQUIDAS						
Discriminação	Referência	1ºTrim.	2ºTrim.	3ºTrim.	4ºTrim.	Total
Produto Lísis						
Região 1	Q.3.1,Q.1.b.2	8.260				
Região 2	Q.3.1,Q.1.b.2	11.748				
Região 3	Q.3.1,Q.1.b.2	3.747				
Total		23.755				
Produto Morfe						
Região 1	Q.3.1,Q.1.b.2	1.821				
Região 2	Q.3.1,Q.1.b.2	1.512				
Região 3	Q.3.1,Q.1.b.2	1.188				
Total		4.521				
Produto Tropo						
Região 1	Q.3.1,Q.1.b.2	529				
Região 2	Q.3.1,Q.1.b.2	850				
Região 3	Q.3.1,Q.1.b.2	850				
Total		2.228				
Total – Vendas Líquidas		30.503	32.663	26.987	42.439	132.592
Total por Região						
Região 1	Q.3.1	10.610				
Região 2	Q.3.1	14.109				
Região 3	Q.3.1	5.785				
Total – Vendas Líquidas		30.503				132.592
ICMS a Pagar		4.966				21.585

Fonte: Moreira, (2011).

O orçamento de vendas tem sua formação de projeção baseado em períodos de vendas passadas, para que assim seja possível traçar as vendas dos meses seguintes. Os quadros a cima

representam um orçamento de vendas e vendas líquidas de uma determinada indústria, demonstrando quantidades e valores vendidos. A empresa estudada neste trabalho não é indústria porém o modelo de orçamento é semelhante ao usado para empresas não industriais também.

2.2.2 Orçamento de compras, estoque, faturamento e impostos

Anteriormente ao orçamento de estoques e compras, vem o orçamento do consumo de materiais, o qual se aplica somente para produtos que serão produzidos, pois não se tem consumo de materiais em produtos vendidos na atividade comercial. A política de estocagem dá sequência para a realização de um orçamento de estoques, onde desenvolvidos esses dois orçamentos, pode se realizar o orçamento de compras. O saldo para pagamento de fornecedores é apontado no final do orçamento de compras, usualmente se faz uma média entre pagamentos e fornecedores (Padoveze, 2005).

O volume dos estoques, sejam eles de produtos acabados, matérias primas ou do que for, não vai ao encontro com a teoria de menor investimento de capital de giro, por mais que mantê-los seja comum, principalmente em lojas, logo, mesmo que esteja no plano estratégico da empresa ter um volume de estoque, é interessante que ele não se mantenha alto. Há formas de se saber qual o volume de estoque mínimo a ser mantido, não sendo necessário estocar em grande quantidade, mas que não passe por escassez de estocagem. Sendo sempre relevante a disposição de rever e se necessário fazer uma mudança na política de estocagem (Padoveze, 2012).

Empresas atacadistas e varejistas, enfrentam maior dificuldade na organização de estoque, para fazer o seu planejamento usa-se o estoque final de um mês como estoque inicial para o outro mês. Os principais fatores a serem considerados são as condições essenciais do estoque e o quanto será necessário para manter ele com a diversificação de mercadorias, produtos de fim promocional, regras dentro do estoque, conexão e impacto dele com as vendas e entendimento em termos de preço. Os quocientes de estoques/vendas, são de extrema importância para a determinação do volume apropriado de estoque (Welsch, 2012). Cálculo do quociente: *Estoque médio ao preço de venda no varejo/Receitas Líquidas*

Quadro 3 - Níveis de estoque

Departamento	Quociente estoque IDM/Vendas desejadas	Receitas Líquidas planejadas (FEV)	Estoque IDM Planejado (VAREJO)
Casacos senhoras	2	8.100	16.200
Vestidos para senhoras	3	29.700	89.100
Artigos de uso pessoal masculino	2,5	16.200	40.500
Cortinas, estofados	1,5	10.800	16.200
Outros	3,5	25.200	88.000
Totais	2,78 (média)	90.000	250.200

Fonte: Welsch, (2012, p. 374).

O planejamento de compras é essencial para garantir o suprimento correto de produção e o cumprimento dos planos de produção e estoque. Na estruturação deste orçamento são ponderados os preços para a efetivação da compra, prazo para entrega entre outros fatores. Em relação à quantidade que deverá ser adquirida, é determinada na política de estocagem. O planejamento de compras será uma consequência precisa dos estoques anteriores em relação às quantidades (Sanvicente; Santos, 2012).

O orçamento de compras é uma das peças orçamentárias dos aspectos gerais do orçamento de materiais, o qual corresponde ao saldo final de pagamento aos fornecedores. Por meio dele é possível determinar os gastos necessários para desenvolver o planejamento de vendas e de produção. Há alguns pontos que precisam ser observados em sua elaboração, são eles, preços à vista e a prazo, sazonalidades e compras mensais, impostos sobre compras específicas, demanda do produto entre outros. O orçamento de compras é determinado após a finalização do orçamento de estoque, pois é com base nele que se estima o consumo de produtos (Padoveze, 2016).

Para o planejamento de compras nota-se no quadro abaixo que, o seu volume deve ser proporcional ao volume de vendas. O método calculado pode ser adicionado aos orçamentos de disponibilidades e resultados (Welsch, 2012).

Quadro 4 - Volume de compras necessárias.

	Caso A	Caso B	Caso C
Receitas planejadas	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Mais reduções planejadas	-	1.000	1.000
Total	10.000	11.000	11.000
Mais estoque final planejado (estoque FDM)	-	-	5.000
Total	10.000	11.000	16.000
Menos estoque inicial planejado (Estoque IDM)	-	-	4.000
Compras necessárias (ao valor de venda do varejo)	10.000	11.000	12.000

Fonte: Welsch, (2012, p. 375).

O ICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, está incluso no preço do produto na sua aquisição. As alíquotas variam conforme os Estados, o ICMS não é um imposto cumulativo, ou seja, passa pelo sistema de compensação onde recolhe-se somente o valor adicionado em cada ponto da cadeia de comercialização. O IPI - Imposto Sobre Produtos Industrializados apresenta um percentual de tributação que varia conforme o produto, tanto o IPI quanto o ICMS devem ser destacados na receita de vendas e são descontados dos valores já pagos nas compras adquiridas (Cardoso, 2012). Para Moreira (2011), o IPI e o ICMS são impostos que integram o valor total da nota fiscal de compras e são calculados a partir do valor bruto da matéria prima.

Após desenvolver os orçamentos de compras e de vendas, é necessário preparar o orçamento de impostos a recolher, onde em sua maior parte são em cima de valor agregado. O montante de impostos sobre vendas é fechado após o crédito dos impostos apurados das compras. Para produtos nacionais os impostos são calculados com base no valor do custo total de matérias primas, se uma empresa for tributada somente pelos impostos ICMS e IPI, que são impostos calculados em cima do valor dos produtos. Segue um exemplo de cálculo de compras nacionais e impostos. Este orçamento quantifica compras e vendas brutas, é nele também que são apurados os impostos (Hoji; Silva, 2010).

Quadro 5 - Cálculos de compras nacionais e impostos.

	1T - X1	2T - X1	Semestre	Observações
Matéria prima nacional				
(a) Custo total de matéria prima	61.862	67.229	129.091	De Quadro B.4
(b) ICMS (14%)	10.071	10.944	21.015	Cálculo por dentro
(c = a + b) Custo + ICMS	71.933	78.173	150.106	
(d) IPI (10%)	7.193	7.817	15.010	Cálculo por fora => c x 10%
(e = c + d) Valor total da compra	79.126	85.990	165.116	Fornecedor Nacional

Fonte: Hoji; Silva, (2010, p. 52).

O valor de vendas brutas é realizado sobre o valor das vendas líquidas com a soma dos impostos, onde os dados necessários são o valor das vendas, a alíquota média do ICMS e a alíquota média do IPI (Hoji; Silva, 2010).

Quadro 6 - Cálculo dos impostos sobre vendas

	1T - X1	2T - X1	Semestre	Observações
Vendas no Mercado Nacional				
(a) Vendas Líquidas	220.626	233.948	454.574	Quadro 1
(b) ICMS médio 18%	48.430	51.354	99.784	Cálculo por dentro
(c = a + b) Vendas líquidas com ICMS	269.056	285.302	554.358	
(d) IPI médio (10%)	26.906	28.530	55.436	Cálculo por fora => c x 10%
(e = c + d) Vendas Brutas	295.962	313.832	609.794	Clientes nacionais

Fonte: Hoji; Silva, (2010, p. 55).

Quando ocorre desses impostos terem o valor sobre as vendas maior que o ICMS sobre compras, essa discrepância entre os valores apurados viram um crédito a ser compensado no mês seguinte (Hoji; Silva, 2010).

Quadro 7 - Apuração de impostos a recolher

	1T - X1	2T - X2	Semestre	Observações
Apuração de Impostos Sobre Venda e Sobre Compra				
(a) ICMS sobre vendas	48.430	51.354	99.784	Quadro 3
(b) IPI sobre vendas	26.906	28.530	55.436	Quadro 3
(c = a + b) Impostos sobre vendas	75.336	79.884	155.220	
(d) ICMS sobre compra	14.391	15.571	29.962	Quadro 1
(e) IPI sobre compras	9.593	10.387	19.980	Quadro 2
(f = d + e) Impostos sobre compras	23.984	25.958	49.942	
Apuração de Impostos a Recolher ou a Recuperar				
(g = a - d) ICMS a recolher (a recuperar)	34.039	35.783	69.822	
(h = b - e) IPI a recolher (a recuperar)	17.313	18.143	35.456	
(i = g + h) impostos a recolher (a recuperar)	51.352	53.926	105.278	

Fonte: Hoji; Silva, (2010, p. 56).

Percebe-se que o orçamento de estoque, de compras e de impostos precisam estar seguindo na mesma direção, isto é, com uma política de estocagem a empresa conseguirá definir seu estoque, da mesma forma irá auxiliar para a realização do compras, levando em conta as compras mensais e sazonalidades.

2.2.3 Orçamento de Produção

O orçamento de produção é subsequente ao de vendas e tem como objetivo estabelecer a medida necessária de produtos a serem produzidos relacionado ao orçamento de vendas. Neste orçamento se estabelece quanto se produz levando em consideração a política de estoques. O custo por unidade de produto de um período é calculado com base no período anterior (Hoji; Silva, 2010).

Tem como característica ser um orçamento definido totalmente por unidades, sendo essencial para o funcionamento e organização operacional da empresa. Por meio dos dados que o orçamento fornece são tomadas decisões como de orçamento de consumo, compras de

materiais diretos e indiretos. O orçamento de produção se finaliza após o desenvolvimento de uma política de estocagem, a quantidade de produtos acabados e orçamento de vendas (Padoveze, 2012).

O orçamento de produção decorre do orçamento de vendas, onde o conhecimento da quantidade a ser fabricada é essencial para o planejamento operacional da organização. Posteriormente esse orçamento é realizado nos orçamentos de consumo e de compras. Para o seu desenvolvimento são necessárias duas informações muito importantes, a primeira delas é o orçamento de vendas em quantidade por produto e a sua política de estocagem para produtos acabados. A partir do estoque de produtos acabados é possível diferenciar a quantidade vendida da quantidade produzida (Padoveze, 2005).

Para Cardoso (2012), esta é a etapa em que a empresa se programa para suprir as necessidades de participação no mercado, onde o orçamento de vendas é repassado para o espaço fabril para se descobrir o custo das quantidades a serem produzidas.

Tem por objetivo indicar as unidades organizacionais referentes à produção o quanto de produtos deverão ser feitos para suprir as insuficiências de vendas e atender a política de estoques, servindo como premissa para o desenvolvimento de outras peças orçamentárias que sejam relacionadas ao custo de produção (Moreira, 2011).

Quadro 8 - Orçamento de Produção

INDÚSTRIA EXEMPLAR S.A ORÇAMENTO DE X2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO						
Discriminação	Referência	1º Trim	2º Trim	3ºTrim	4ºTrim	Total
Número de dias por trimestre	Q.1.b.2	90				
Número de dias - estoques - P acab.						
Lísis	Q.1.b.5	65				
Morfe	Q.1.b.5	75				
Tropo	Q.1.b.5	50				
Orçamento de produção (uni)						
Lísis	Q.3.1	402.100				1.488.000
Morfe	Q.3.1	183.100				764.100
Tropo	Q.3.1	58.400				202.300
(+) Estoque Final						
Lísis	Q.4.1	274.857				
Morfe	Q.4.1	169.863				
Tropo	Q.4.1	29.011				
(-) Estoque Inicial						
Lísis	Q.1.a.4	225.500				
Morfe	Q.1.a.4	132.000				
Tropo	Q.1.a.4	22.000				
Necessidades de produtos acabados						
Lísis	Q.4.1	451.457				1.581.946
Morfe	Q.4.1	220.963				799.942
Tropo	Q.4.1	65.411				215.989
(+)Estoque final - Prods. em processo						
Lísis	Q.1.b.5	-				
Morfe	Q.1.b.5	14.500				
Tropo	Q.1.b.5	2.900				

(-)Estoque Inicial - Prods. em processo						
Lísis	Q.1.a.4	-				
Morfe	Q.1.a.4	11.100				
Tropo	Q.1.a.4	2.200				
Produção necessária						
Lísis		451.457	311.160	377.708	441.621	1.581.946
Morfe		224.363	155.259	213.582	210.138	803.342
Tropo		66.111	44.387	46.215	59.976	216.689

Fonte: Moreira, (2011).

O orçamento de produção utilizado para indústrias, é subsequente ao orçamento de vendas, o qual, serve como base para o desenvolvimento do orçamento de produção. A partir dele é estabelecido a quantidade de insumos precisas para a fabricação de determinado produto por unidade.

2.2.4 Orçamento de Mão de Obra

Uma estrutura de organização frequentemente aplicada é a separação dos gastos de mão de obra direta dos custos de mão de obra indireta de fabricação. Essa forma de estrutura permite futuramente utilizar os dados para custear os produtos. Os custos de mão de obra direta são variáveis e que influenciam diretamente no custo do produto, enquanto os demais gastos são indiretos, e considerados nos custos por unidade de produto. O orçamento de mão de obra tem seu detalhamento variável, dependendo do tamanho da empresa (Padoveze, 2005).

O orçamento de mão de obra direta integra uma parcela considerável dos custos totais. Sua elaboração busca estabelecer a quantidade de mão de obra direta necessária para satisfazer o programa de produção, delinear a taxa horária empregada e calcular o seu custo total. Os custos de mão de obra direta estão ligados a todos os gastos de salários relacionados com o pessoal que trabalha diretamente com a produção. De outro modo, os salários como de almoxarifado, manutenção entre outros que não estão ligados diretamente com a produção, entram no orçamento de mão de obra indireta. Uma das decisões mais importantes a serem tomadas para este orçamento é a política de pessoal, que é definir qual será o nível de emprego a ser mantido durante o período orçamentário (Sanvicente; Santos, 2012).

Tem sua importância pelo controle e economia, dos custos combinados envolvendo importantes setores, como, recursos humanos, negociações com sindicatos entre outros. O planejamento e controle dos resultados possibilita dar a devida atenção para cada área, resultando em benefícios para a empresa e empregados. Envolve todos os custos que estejam ligados aos sujeitos que trabalham na empresa. Esses custos devem ser considerados separadamente, os custos de mão de obra são divididos em diretos, que envolvem salários pagos para funcionários envolvidos diretamente com ocupações específicas de produção e indiretos que envolvem todos os demais custos, como salários de empregados que exercem funções que não estão diretamente ligados com a produção (Welsch, 2012).

É a apresentação de todos os custos relacionados ao pessoal, como salários, encargos e incidentes de mão de obra. O orçamento de mão de obra direta tem sua base quantitativa em homens necessários e horas trabalhadas, podendo ser mais ou menos detalhado, variando conforme a preferência da empresa. Cita-se como exemplo a possibilidade de detalhar encargos como férias, décimo terceiro, vale alimentação, vale transporte, entre outros (Padoveze, 2016).

O orçamento de mão de obra direta, tem como objetivo calcular o custo de hora trabalhada especificamente na produção, incluindo todos os seus custos, como encargos sociais entre outros (Hoji, 2012). Para Moreira (2011) é a determinação por mercadoria, etapa e departamento, dos custos da quantidade e das horas trabalhadas da mão de obra direta (MOD). Para empresas industriais é realizado cálculo do salário por hora, horas de mão de obra direta, remuneração da MOD, custo da MOD de determinado produto fabricado, o resumo desses custos e o resumo da folha de pagamento. A seguir serão apresentados os orçamentos do resumo da MOD e o resumo da folha de pagamento, segundo exemplos do autor.

Quadro 9 - Orçamento de mão de obra direta. Custo MOD - resumo.

INDÚSTRIA EXEMPLAR S.A ORÇAMENTO DE X2 (VAL. em \$.1000) ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA - X2 CUSTO DA MOD X2 – RESUMO - Q.6.7						
Discriminação	Referência	1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim	Total
Remuneração horas produtivas	Q.6.4, 5 e 6	1.504				6.493
Descanso semanal remunerado	Q.6.4, 5 e 6	256				1.104
Salário Bruto	Q.6.4, 5 e 6	1.760				7.597
Encargos sociais		880				3.799
Custo Total da MOD		2.639	2.217	2.724	3.815	11.396

Fonte: Moreira, (2011).

Quadro 10 - Orçamento de mão de obra direta - Folha de pagamento - resumo

INDÚSTRIA EXEMPLAR S.A - (Val. em R\$ 1.000) ORÇAMENTO DE X2 ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA DIRETA - X2 FOLHA DE PAGAMENTO - RESUMO						
Discriminação	Referência	1ºTrim	2ºTrim	3ºTrim	4ºTrim	Total
Salários Brutos (A)	Q.6.7	1.760				
Descontos						
IAPAS Empregados	Q.1.b.2	141				
I. Renda na Fonte	Q.6.8,Q.1.b.2	211				
Salários Líquidos	Q.6.8,Q.1.b.2	1.408				6.078
Encargos da Empresa						
Diretos - IAPAS	Q.6.8,Q.1.b.2	387				
FGTS	Q.6.8,Q.1.b.2	141				
Provisionados						
Férias	Q.6.8,Q.1.b.2	158				
13º Salário	Q.6.8,Q.1.b.2	158				
Depósitos de Rescisões	Q.6.8,Q.1.b.2	18				
Avisos Prévios	Q.6.8,Q.1.b.2	18				
Encargos Totais (B)		880				3.799
Custo Total (A+B)		2.639	2.217	2.724	3.815	11.396

Fonte: Moreira, (2011).

O orçamento de mão de obra direta está ligado a custos como salários das pessoas que trabalham diretamente com a produção, o desenvolvimento dessa peça orçamentária permite, reconhecer a quantidade necessária de mão de obra para a produção. No caso da empresa estudada, que é de varejo e não industrial, permite ter o olhar voltado para a quantidade de mão de obra necessária para satisfazer as necessidades de trabalho desempenhadas na empresa, como os vendedores/atendentes.

2.2.5 Orçamento de Despesas Administrativas e de Vendas

As despesas administrativas e de vendas correspondem aos consumos de energia elétrica, comunicação, água/esgoto, marketing, comissões sobre vendas, aluguéis, etc. Estes gastos devem ser calculados levando em conta suas especificidades e comportamento relacionados a alguma atividade específica (Padoveze, 2005). O orçamento de despesas comerciais e administrativas, engloba o delineamento dos valores a serem gastos nas atividades operacionais (Moreira, 2011).

Para Hoji e Silva (2010), o orçamento de despesas administrativas e de vendas tem como objetivo projetar seus respectivos valores e isolar os valores de encargos sociais e demais despesas previstas, segue um exemplo do autor no quadro 8. São despesas como o aluguel, água, luz, material de escritório entre outras.

Seguindo nesta direção, as empresas não industriais também têm um controle de despesas, onde as dividem em naturais, que seriam as manutenções, salários, entre outros. É importante classificá-las de acordo com as responsabilidades administrativas, fixas e variáveis, as quais devem ser planejadas (Welsch, 2012).

Quadro 11 - Despesas administrativas e de vendas

	Base: 4t - X0	1T - X1	2T - X2	Semestre	Observações
Departamento de Vendas					
Salários e encargos sociais	8.000	8.000	8.800	16.800	Índice de salário
Aluguel de lojas	9.000	9.270	9.641	18.911	Índice de IG
Outras despesas gerais	3.000	3.090	3.214	6.304	Índice de IG
Total	20.000	20.360	21.655	42.015	
Departamento Administrativo					
Salários e encargos sociais	14.000	14.000	15.400	29.400	Índice de salário
Arrendamento mercantil	6.000	6.180	6.427	12.607	Índice de IG
Outras despesas gerais	4.000	4.120	4.285	8.405	Índice de IG
Total	24.000	24.300	26.112	50.412	

Fonte: Hoji; Silva, (2010, p. 57).

Este orçamento representa a organização do quadro de despesas administrativas e de vendas, como água, luz, esgoto, entre outros.

2.2.6 Orçamento de Investimentos (Capital)

Atua na orientação e sobrevivência da empresa a longo prazo. Seja por meio de novas aquisições tangíveis ou intangíveis, possíveis mercados a serem explorados para que assim consiga aumentar seus bens e capital. Para mensurar a qualidade do orçamento, é analisado os fluxos de caixa que se espera gerar, se o resultado for positivo o projeto é implementado. Deve-se se ter uma data de quando esse fluxo vai se suceder e qual o retorno esperado, estimando a instabilidade nos fluxos separadamente e também como um todo de forma estruturada, onde as ferramentas devem estar ao alcance, para que a produção não seja afetada (Hoji; Silva, 2010).

O orçamento de investimentos está associado aos ativos fixos, e se resultam a partir de um planejamento estratégico, onde suas peças orçamentárias são limitadas somente para a alta administração da empresa, ele contém as aplicações dos planos operacionais planejados

anteriormente, podendo ser de curto e longo prazo. A curto prazo, temos a exemplo algumas atividades que não são ligadas aos planos operacionais, como troca de máquinas, reformas de obras, entre outros. Todos os recursos reconhecidos como ativos fixos, deverão dispor de uma peça orçamentária, sendo um elemento básico para o orçamento de caixa e subsídio para o orçamento de financiamentos (Padoveze, 2016).

Quando aprovado é integrado ao plano de resultados, concedendo dados fundamentais para a programação das necessidades de financiamento e projeções financeiras. Essas atividades consomem recursos essenciais e devem estar presentes no plano anual e de longo prazo, que corresponde ao plano de investimentos em imobilizado. Tal investimento requer o uso de recursos fundamentais, tem um prazo de retorno longo e seus recursos podem não ser recuperados e nem corrigidos depois de serem postos em prática. O orçamento de investimento precisa ficar claro em três dimensões de tempo para o administrador, primeiro ao plano de projeto, segundo a compatibilidade ao planejamento de resultados e terceiro ao plano anual da organização (Welsch, 2012). Através do orçamento de capital se estabelece as decisões de investimentos para a organização, sendo realizado a partir do planejamento estratégico, onde o desenvolvimento de seu orçamento já seja a parte de implementação de algo já planejado.

Quadro 12 - Movimentação de investimentos

	1T - X1	2T - X2	Total do semestre	Observações
Terrenos				
Saldo Anterior	12.000	12.000	12.000	Balanço patrimonial
(+) Compras	0	0	0	
(-) Baixas	0	0	0	Plano de investimentos
(=) Saldo atual	12.000	12.000	12.000	
Máquinas e Equipamentos				
Saldo anterior	30.000	30.000	30.000	Balanço Patrimonial
(+) Compras	0	8.500	8.500	
(-) Baixas	0	0	0	Plano de investimentos
(=) Saldo atual	30.000	38.500	38.500	

Fonte: Hoji; Silva, (2010).

Para facilitar o entendimento, o quadro abaixo representa depreciações do ramo industrial de ativos imobilizados, onde o valor utilizado para a depreciação foi do imobilizado anterior (Hoji; Silva, 2010).

Quadro 13 - Cálculo de depreciação

	1T - X1	2T - X2	Semestre	Observações
Máquinas e Equipamentos				
Saldo anterior	5.000	6.125	5.000	Balanço patrimonial
(+) Depreciação 15% a.a	1.125	1.125	2.250	
(-) Baixas	0	0	0	
(=) Depreciações acumuladas	6.125	7.250	7.250	

Fonte: Hoji; Silva, (2010).

O orçamento de investimentos, é desenvolvido, pensando na permanência da empresa no mercado a longo prazo, o investimento financeiro tem a função de proteger a liquidez da inflação e proporcionar um ganho residual. Podendo ser de curto prazo também, onde o foco se encontra nos planos operacionais da empresa.

2.2.7 Orçamento de Aplicações/Empréstimos

Objetiva estudar a obtenção de fundos e tudo o que se associa a ela, casualmente está ligada às necessidades de financiamento de ativos fixos, porém podem ocorrer outras situações que precisarão ser avaliadas, como introdução de novas tecnologias, reformulação da estrutura de capital entre outros. O conjunto de orçamento de financiamento é estruturado a partir do orçamento de novos financiamentos, orçamento de despesas financeiras e desembolsos dos financiamentos já existentes, orçamento de demais despesas financeiras, e orçamento de demais receitas financeiras (Padoveze, 2016).

O orçamento de financiamentos e empréstimos é realizado em duas partes. A primeira é desenvolvida pela tesouraria, onde são consideradas as obrigações com financiamentos já feitos, e a segunda parte poderá ser desenvolvida posteriormente à elaboração da projeção do

fluxo de caixa. Uma maneira de elaborar este orçamento é listando todos os financiamentos que já foram feitos e em seguida calcular os seus juros e outras despesas (Sanvicente; Santos, 2012).

A obtenção de financiamento é a maneira mais habitual para se conseguir investimento, mas existem outras formas de se conseguir também, como por meio do capital dos próprios acionistas, sucintamente há três maneiras: financiamento por moeda estrangeira ou nacional; por meio de recursos cedidos pelos acionistas/sócios; e, através de debêntures conversíveis ou não em ações (Padoveze, 2005).

Esse orçamento tem como objetivo estimar as faltas e sobras financeiras e mensurar os recursos básicos para que a atividade seja financiada e apurada. No quadro 18 é apresentado um modelo de orçamento de aplicações o qual será em moeda nacional com a forma de pagamento mensal, com taxa de juros compostos (Hoji, 2012).

Quadro 14 - Aplicações financeiras de curto prazo em moeda nacional (em \$)

	Jan.	Fev.	Mar.	Obs.
1. Taxa de juros (% a.m)	2,10%	1,90%	1,80%	T.16.3
2. Saldo inicial	1.845.202	1.183.922	1.442.645	
3. (+) Rendimento	40.055	20.982	26.841	
4. (-) Resgate do principal	1.845.202	1.183.922	1.442.645	L2. Fórmula
5. (-) Recebimento de rendimento	40.055	20.982	26.841	Política
6. (+) Aplicação	1.183.922	1.442.645	...	Política
7. (=) Saldo Final	1.183.922	1.442.645	...	Q.16.11b

Fonte: Hoji, (2012).

Quadro 15 - Empréstimo de curto prazo em moeda nacional (em \$)

	Jan.	Fev.	Mar.	Obs.
1. Taxa de juros (% a.m)	2,40%	2,20%	2,00%	T16.3
2. Saldo inicial	188.825	0	0	
3. (+) Juros ao mês	4.685	0	0	L2.Fórmula1
4. (-) Amortização	188.825	0	0	Política
5. (-) Pagamento de juros	4.685	0	0	Política
6. (+) Novos empréstimos	0	0	0	Q16.11.b
7. (=) Saldo Final	0	0	...	...

Fonte: Hoji, (2012).

Quadro 16 - Cálculo de Taxas médias de câmbio

	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Obs.
1. Taxas de final de mês	1,0500	1,0563	1,0616	1,0669	T16.2
2. Taxas médias do mês		1,0532	1,0590	1,0643	

Fonte: Hoji, (2012).

2.2.8 Orçamento de Caixa

O fluxo de caixa tem grande importância, pois através dele é possível analisar possíveis excessos ou necessidades financeiras. Um excesso de liquidez pode vir a significar a falta de oportunidade de a empresa aplicar em recursos para melhorias. Por outro lado, a falta de liquidez traz para a empresa incapacidade de honrar com seus compromissos financeiros (Cardoso, 2012).

Toda organização deve fazer uso de uma projeção de fluxo de caixa, por mais simples que seja. No contexto de pequenas organizações se faz o uso de anotações em algum caderno, e em empresas maiores ela pode se tornar muito complexa. Sua elaboração se faz necessária pela importância de se ter um equilíbrio entre o caixa, isto é, nem sobrar ou faltar. Este controle financeiro se torna ainda mais importante em economias inflacionárias, onde o saldo elevado em caixa pode vir a significar uma redução do poder aquisitivo e sua falta trazer uma necessidade de obtenção de empréstimos. Ao elaborar um orçamento de caixa a organização poderá reconhecer possíveis déficits ou superávits de caixa (Sanvicente; Santos, 2012).

Para Souza (2014), no fluxo das atividades operacionais o fluxo de caixa retrata um indicador de desenvolvimento interno do caixa, fazem parte atividades como pagamentos do cotidiano, pagamento de empréstimos, juros e novos investimentos, sem precisar de financiamentos externos, recebimentos de vendas, recebimentos de honorários, entre outras receitas. O cálculo para atividades operacionais pode ser realizado de duas maneiras, a primeira é a forma direta onde são localizados os pagamentos e recebimentos e a segunda é pela forma indireta à qual é feita pelo resultado líquido, de acordo com operações que não envolvem caixa.

Segundo Moreira (2011), é o componente do orçamento que fortalece as movimentações referentes a vários tipos de receitas e despesas. Permite a preparação de caixa para possíveis emergências, as quais podem vir a ser custosas se resolvidas de última hora, e permite uma economia ser avistada antecipadamente, oportunizando também a análise de receitas, para saber qual seu retorno se bem aplicadas.

O orçamento de caixa é realizado com base nas atividades que estão sob a tutela do

gestor, onde o controle financeiro do caixa deve ser realizado mensalmente, porque o resultado do mês anterior influencia os meses subsequentes. Segue um exemplo de fluxo de caixa, desenvolvido antes das despesas financeiras líquidas (Hoji, 2012).

Quadro 17 - Orçamento de caixa antes das despesas financeiras líquidas.

MÊS	Jan-X1	Fev-X1	Mar-X1	Abr-X1	Mai-X1	Jun-X1	Total
Taxa de Câmbio	2,0164	2,0329	2,0496	2,0664	2,0833	2,1000	
Recebimentos							
Vendas no mercado doméstico	68.500	83.000	118.600	99.500	106.900	124.500	601.000
Vendas no mercado externo	8.066	10.165	10.248	10.332	10.417	10.500	59.727
Total (a)	76.566	93.165	128.848	109.832	117.317	135.000	660.727
Pagamentos							
Compras no mercado doméstico	44.500	38.000	34.800	59.400	58.000	56.800	291.500
Compras no mercado externo	12.098	12.197	12.298	16.531	16.666	16.800	85.591
Outros custos e despesas	38.000	37.500	31.500	38.000	31.500	33.000	209.500
Total (b)	94.598	87.697	78.598	113.931	106.166	106.600	587.591
Geração de Caixa Operacional (C = A - B)	(18.033)	5.467	50.250	(5.099)	11.650	25.900	73.136
Investimentos							
Aplicação (vendas) de ações	0	1.000	0	0	(1.000)	1.500	1.500
Compra (venda) de imobilizado	1500	500	0	1.000	500	1.000	4.500
Total (d)	1.500	1.500	0	1.000	(500)	2.500	6.000
Geração De Caixa Antes Das Despesas Financeiras Líquidas (E = C- D)	(19.533)	3.967	50.250	(5.099)	11.650	25.900	67.136

Fonte: Hoji, (2012, p. 504).

Quadro 18 - Orçamento de caixa completo com operações financeiras

MÊS	Jan-X1	Fev-X1	Mar-X1	Abr-X1	Mai-X1	Jun-X1	Total
Taxa de Câmbio	2,0164	2,0329	2,0496	2,0664	2,0833	2,1000	
Geração de Caixa Antes das Despesas Financeiras Líquidas (E=C-D)	(19.533)	3.967	50.250	(5.099)	11.650	25.900	67.136
Pagamentos de Despesas Financeiras							
Juros sobre empréstimos antigos em moeda local	926	844	0	0	0	1.976	
Juria sobre empréstimos novos em moeda local	0	0	801	418	0	748	
Juros sobre empréstimos externos antigos	5.440	888	2.185	1.285	831	645	
Juros sobre empréstimos externos novos	0	0	0	1.230	523	666	
Outras despesas financeiras	100	120	100	150	80	100	
	(431)	0	0	(130)	0	(36)	
Líquido (f)	6.035	1.852	3.086	2.953	1.434	4.099	
Fluxo de Caixa Líquido (G=E-F)	(25.568)	2.115	47.165	(8.052)	10.216	21.801	
Amortização de Empréstimos							
Empréstimos antigos em moeda local	28.000	12.000	0	0	0	20.000	60.000
Empréstimos novos em moeda local	0	0	29.126	14.968	0	26.303	70.397
Empréstimos externos antigos	60.290	25.411	31.974	25.210	14.375	14.375	169.440
Empréstimos externos novos	0	0	0	49.428	20.833	26.208	96.469
Total (h)	89.290	37.411	61.100	89.606	35.208	84.691	396.306
Novas Captações em Moeda Estrangeira (I)	48.232	20.329	25.579	58.711	28.166	30.710	212.728
Superávit (Déficit) de Caixa (J = G -H)	(65.626)	(14.968)	11.644	(37.947)	3.174	(32.180)	(135.902)

+ I)							
Saldo de Disponibilidade							
Caixa e bancos (k1)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Aplicação financeira (k2)	0	0	11.644	0	3.174	0	
Total (k=k1+k2)	5.000	5.000	16.644	5.000	8.174	5.000	
Sobra (Necessidade) de Caixa (l = j + k anterior - k1)	(29.126)	(14.968)	11.644	(26.303)	3.174	(29.005)	

Fonte: Hoji, (2012, p. 505).

Com o acompanhamento de entradas e saídas de dinheiro, é possível identificar sobras ou carências financeiras, fornecendo uma visão clara da situação da empresa, isso vai auxiliar na tomada de decisões de investimentos e de possíveis correções, nos seus custos, se necessário.

2.2.9 Orçamento de Resultado

Para Welsch (2012), o orçamento de resultados é uma metodologia estruturada necessária para a prática das responsabilidades de planejamento e controle da administração, os quais envolvem a aplicação de quatro pontos, compreendendo: os objetivos globais e de longo prazo; plano de resultado à longo prazo; plano de resultados a curto prazo; e um sistema de relatório periódico os quais devem estar de acordo com os diferentes tipos de responsabilidades.

O desenvolvimento do orçamento de resultado é fundamental para o gerenciamento do lucro, pois ele detém de todos os resultados finais das operações. É uma ferramenta de gestão pois está ligada ao controle e planejamento de lucros (Moreira, 2011). É um ponto muito importante, pois é nele que se reflete o resultado final das operações, no exemplo abaixo as despesas e receitas estão separadas das atividades gerenciais, com o objetivo de alcançar o pagamento das mesmas após a apuração dos lucros (Hoji, 2012).

Quadro 19 - Demonstração de resultado e atividades empresariais, sob o aspecto gerencial

Demonstração do resultado	Atividades empresariais
RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS Vendas de produtos Prestação de serviços (-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA Devoluções e abatimentos Impostos incidentes sobre vendas Impostos incidentes sobre serviços (=)RECEITA LÍQUIDA (-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS Custo de produtos vendidos Custo de produtos prestados (=)LUCRO BRUTO (-)DESPESAS OPERACIONAIS Despesas de vendas Despesas gerais administrativas Outras despesas e receitas operacionais (=)LUCRO OPERACIONAL ANTES DAS RECEITAS FINANCEIRAS	} Comercial (vendas) } Produção (parte vendida ou executada) } Comerciais, administrativas, e gerais
Receitas financeiras (-)Despesas financeiras (=)LUCRO OPERACIONAL (DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA) Receitas não operacionais (-) Despesas não operacionais (=)LUCRO ANTES DO IR E CSLL	} Investimentos temporários e financiamentos } Atividades extraordinárias eventuais
(-) PROVISÃO PARA IR E CSLL (=)LUCRO APÓS O IR E CSLL (-)PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES Empregados Administradores	} Despesas sobre o lucro } Despesas sobre o lucro
(=)LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO	

Fonte: Hoji, (2012, p. 6).

2.2.10 Balanço Patrimonial

A partir do balanço patrimonial projetado em determinado ano, projeta-se o ano subsequente dessa forma apura-se déficits e superávits do caixa, sendo possível a mensuração de expansão ou até mesmo a maximização do resultado operacional (Hoji, 2012).

Quadro 20 - Projeção do balanço patrimonial

ATIVO	Jan.	Fev.	Mar.	Obs.
Ativo Circulante			...	DFC
Caixa e Bancos	6.309.264	7.264.451	...	Q16.9a
Aplicações financeiras	100.000	100.000	...	Q16.10.a
Contas a receber	1.183.922	1.442.645	...	Q16.10.a
Provisões para devedores duvidosos	4.441.045	5.273.440	...	
Estoques	(17.764) 4.423.281	(21.094) 5.252.346	...	
Produtos acabados			...	
Produtos em elaboração	379.299	229.772	...	
Matérias-primas	18.598	19.383	...	Q16.6.f
Despesas antecipadas - seguros	110.789 508.686 93.375	89.555 401.710 67.750	35.125	Q16.6.f Q16.3.e Q16.10.h
Realizável a Longo Prazo				
Depósitos judiciais	50.000 50.000	50.000 50.000	50.000 50.000	
Ativo Permanente				
Investimentos	954.976	989.813	1.010.403	
Empresas controladas				Q16.8.d
Imobilizado	493.671	493.671	493.671	Q16.8.e
Valor original corrigido				
Depreciação acumulada	550.048 (88.743) 461.305	592.048 (95.906) 496.142	620.523 (103.791) 516.732	Q16.8.f
Totais	7.314.240	8.304.264	...	
Passivo e patrimônio líquido	Jan.	Fev.	Mar.	Obs.
Passivo Circulante	5.174.268	5.859.718	...	
Empréstimos em moeda nacional	0	-	...	Q.16.9.b

Empréstimos em moeda estrangeira	1.585.105	1.559.619	...	Q.16.9.i+Q.
Fornecedores	2.267.063	2.513.131	...	Q.16.9.g
Obrigações fiscais				Q.16.10.b
IPI, PIS, e COFINS a recolher	201.731	260.002	...	
ICMS a recolher	385.978	491.078	...	Q.16.10.c
IR-Fonte a recolher	64.299	65.439	66.683	Q.16
Provisão para imposto de renda	109.101 761.109	261.285 1.032.804		Q.16
Salários e Encargos sociais	218.742	227.862	218.848	Q.16
Contas a pagar	144.591	112.663	130.662	Q.16
Provisão para férias ,13 sal. e rescisões	197.658	413.639	628.814	Q.16
Exigível a Longo Prazo	1.145.699	1.030.395	1.131.561	Q.16
Empréstimos em moeda estrangeira	1.145.699	1.030.395	1.131.561	
Patrimônio Líquido	994.303	1.414.151	...	
Capital social	642.800	642.800	642.800	
Reservas de capital	33.431	33.431	33.431	
Reservas de lucro	34.837	34.837	34.837	
Lucros acumulados	71.452	71.542	71.452	
Lucros do exercício	211.783	631.631	...	DRE acumulado
Totais	7.314.240	8.304.264	...	

Fonte Hoji, (2012. p. 478-479).

Observa-se na tabela a cima, que com o balanço patrimonial têm-se uma visão geral dos ativos e passivos e patrimônio líquido, possibilitando uma análise sobre o financeiro da empresa.

2.3 ALGUNS ESTUDOS SOBRE A TEMÁTICA

Nos últimos anos, diversos estudos foram desenvolvidos que vão ao encontro da temática proposta neste estudo. Entre estes estudos merece destaque a pesquisa publicada por Castro (2021) demonstrando que as micro e pequenas empresas buscam cada vez mais por desenvolvimento e geração de valor. O estudo teve como objetivo analisar a influência do planejamento estratégico e do comportamento estratégico dos gestores de MPEs (micro e pequenas empresas) piauienses na ambidestria organizacional dessas empresas. Utilizando-se de uma *Survey* coletou os dados com 419 dirigentes da alta gestão de empresas cadastradas e selecionadas por meio de um programa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O estudo resultou em informações práticas, as quais demonstraram que o planejamento estratégico influi de maneira positiva sobre o comportamento organizacional e sobre a ambidestria organizacional. Portanto, o planejamento estratégico pode corresponder a um direcionamento para que os gestores de empresas consigam alcançar a inovação, onde encontram por meio dela, orientação para a realização de atividades não estruturadas, diminuindo possíveis situações com conflitos de escolha.

A elaboração de um planejamento estratégico, pode ser feito de forma a criar possíveis cenários, os quais podem ser otimistas, pessimistas, medianos entre outros, Zadinello (2021), propôs tal modelo para uma empresa o qual teve como objetivo elaborar um planejamento estratégico por meio de simulação de cenários e planos de ação, com estratégias para cada cenário simulado. No qual a coleta de dados aplicou-se o modelo Rojo, onde obteve como resultado a reformulação da missão, visão e valores da empresa estudada e o desenvolvimento de possíveis estratégias para cada possível cenário criado, possibilitando para empresa uma visão ampla sobre sua atuação no mercado.

Voltando à abordagem da temática para o setor público onde a prática orçamentária já é uma realidade a séculos e instituída em lei, Speeden e Perez (2020) destacam que o planejamento orçamentário é o documento principal da política pública. Por meio de uma pesquisa quantitativa, buscaram explorar quais os fatores impactam na qualidade do desenvolvimento e prática desse planejamento orçamentário. Onde constatou-se que quanto maior um município pior é a qualidade do seu planejamento orçamentário. Constatou-se que dados como a transparência, existência de uma equipe de planejamento e controle interno formalmente instituído por cada município, não são suficientes para a qualidade do planejamento apontando assim uma necessidade de novas descobertas para o tema.

O planejamento orçamentário é uma ferramenta essencial para empresas, independentemente do seu tamanho (Flach; Mattos, 2019). Tem como objetivo conhecer a percepção de empresários de micro e pequenas empresas sobre os instrumentos de planejamento orçamentário utilizados para a gestão de suas empresas, os quais obtiveram a coleta de dados por meio de questionário, escolhendo seus respectivos entrevistados de forma aleatória através de um evento organizado pelo SEBRAE, na cidade de Santos. A pesquisa resulta no entendimento do planejamento orçamentário como um instrumento de gestão, porém tendo em vista somente o curto prazo, os quais fazem uso do orçamento de vendas de demonstração do resultado, onde ainda há uma pequena parcela de microempreendedores que sentem dificuldades na sua implantação.

O orçamento pode ser um instrumento gerencial, para alcançar um diferencial competitivo, Heineck e Feil (2018), realizaram um estudo de elaboração, implementação e análise do orçamento empresarial em uma microempresa industrial de esquadrias. Empregou-se os métodos utilizados em pesquisas de estudo de caso através de uma pesquisa documental e entrevista não estruturada. O desenvolvimento e implementação das peças orçamentárias demonstrou o avanço econômico da indústria no período orçado. A análise do orçamento projetado evidenciou a saúde financeira no período utilizado. Sendo assim, infere-se que a elaboração e análise do orçamento para a empresa estudada contribuiu para a condução de práticas oportunas e melhoria do seu desempenho.

As micro e pequenas empresas são entidades fundamentais para a economia brasileira, para Costa *et al.* (2022), não somente por gerar empregos e renda, mas também por seu número considerável de empresas. Em seu estudo que teve como objetivo evidenciar os determinantes da gestão de custos nas micro e pequenas empresas na Cidade de Mossoró. Aplicaram um questionário aos dirigentes das MPEs e identificaram que o planejamento orçamentário auxilia as empresas na tomada de decisão, oferecendo vantagem competitiva. As empresas questionadas qualificam as informações fornecidas pelo planejamento orçamentário.

O planejamento orçamentário é apontado como uma das ferramentas mais importantes para a tomada de decisão em empresas, sendo vital para sua administração. Na busca de ratificar essa informação, Bridi (2022), buscou identificar junto a diretores de uma rede de educação de ensino técnico, qual a visão em relação à organização, formação da peça orçamentária, sua utilidade e críticas ao orçamento. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa do tipo *Survey* a qual obteve resultados positivos em relação ao desenvolvimento e prática dessas peças. Encontrou uma uniformidade entre as opiniões dos diretores de que o sistema de orçamentos é uma peça importante para a gestão e tomada de decisão. Por outro lado, verificou-se um cenário distinto

quanto ao uso dos orçamentos. Destacou-se também o orçamento como ferramenta de ampliação da transparência da empresa, flexibilidade e capacidade de ajustes.

A implementação do controle orçamentário para empresas de pequeno porte, para Modzinski, Silva e Luçoli (2022), envolve benefícios e desafios. Por meio de uma pesquisa exploratória com análise qualitativa com amostra de uma única instituição, buscaram apontar quais são esses desafios e benefícios, apresentar a implementação orçamentária e confrontar os dados gerais com o estudo de caso. A implementação teve dificuldades na empresa, onde percebeu-se o uso de algumas ferramentas que eram ineficientes. Encontrou-se também dificuldades na obtenção de dados com a contabilidade, onde foram necessários contatos diários e reuniões para a obtenção de dados confiáveis. Em complemento, nem todas as informações vinham de um único sistema, dificultando a sua organização e utilização. Os benefícios conseguidos com a implementação demonstraram resultados mais satisfatórios nas informações de comparação dos valores orçados x realizados, assim como melhoria do controle de compras e capacidade de traçar estratégias.

A maioria das micro e pequenas empresas fazem parte do sonho empreendedor de conseguir alcançar uma maior tranquilidade financeira. Porém existem muitas dificuldades a serem enfrentadas pelos micro e pequenos empreendedores, uma delas é desenvolver a organização financeira. Para isso se tem como ferramenta os orçamentos que permitem que os gestores tenham mais clareza do futuro da empresa. A partir disto Söthe e Kamphorst (2009) desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar se as empresas de Mondaí-SC, utilizam essa ferramenta de gestão. Para isso, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva e de abordagem quantitativa no município. Concluíram que a maioria das empresas fazem uso da ferramenta, mesmo que parcialmente, possibilitando ter uma visão objetiva dos resultados futuros a serem alcançados.

Com o objetivo de demonstrar a importância da utilização e a fomentação das peças orçamentárias para micro e pequenas empresas, Bergamim, Engelage e Dutra (2020) buscaram por meio de um estudo de caso com análise quantitativa, em um restaurante de Santa Catarina, elaborar os orçamentos operacionais num período de 8 meses. Verificou-se a importância desse instrumento gerencial, pois, as informações orçamentárias obtidas trouxeram novas perspectivas para a empresa. Mesmo que os orçamentos elaborados demonstraram resultados positivos da empresa, identificaram vários eventos que precisam ser melhorados para maximizar os resultados. Concluíram que a ferramenta exerce o seu papel como de instrumento gerencial, oportunizando maior compreensão da situação da empresa, dando perspectivas futuras e indicando pontos a serem melhorados.

Qualificada como uma ferramenta importante para obtenção de vantagem competitiva nas empresas, o planejamento e controle orçamentário contribui para a tomada de decisão na conjuntura organizacional. Com o objetivo de explorar o processo da tomada de decisão da empresa Royal Ciclo S/A e fazendo uso da ferramenta de apoio a gestão, por meio de um estudo de caso, em uma pesquisa do tipo qualitativa descritiva. Lavarda e Pereira (2010) concluíram que a ferramenta proporciona flexibilidade para uma rápida adaptação. Especificamente na empresa pesquisa, os comportamentos dos gestores não afetaram as metas definidas especialmente por representarem um número reduzido e por terem um acompanhamento periódico.

Para Lugoboni *et al.* (2020), o planejamento e o orçamento são recursos fundamentais para a gestão, viabilizando uma perspectiva atual e ampla da organização. Com o objetivo de entender o processo de elaboração, aplicação e controle do orçamento para empresas familiares, desenvolveram uma pesquisa apoiada no levantamento de dados de 5 empresas distribuidoras de combustíveis. Por meio de um estudo de caso e pesquisa com os gestores da empresa, concluiu-se que a ferramenta, quando implementada, faz com que os processos dentro da empresa ocorram com mais agilidade. Em um ambiente onde existe profissionalismo, a empresa familiar apresenta um diferencial, gerando um espaço de trabalho harmônico entre funcionários e gestores contribuindo para o aumento de eficácia da empresa.

3 METODOLOGIA

Nessa seção foram apresentados os procedimentos metodológicos, descrevendo os procedimentos utilizados na coleta e análise de dados. Portanto, foi desenvolvido em quatro seções, a primeira aborda a classificação de pesquisa. A segunda apresenta a descrição do objeto de pesquisa. Na terceira seção apresenta-se a coleta dos dados e na quarta seção a análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2010) a habilidade de classificação é uma propriedade da racionalidade humana, que promove a organização dos dados e seu entendimento. Neste trabalho buscou elaborar e implementar um planejamento orçamentário para uma microempresa do ramo comercial. Cujos resultados são descritos e apresentados neste trabalho. Para alcançar os objetivos do estudo foi desenvolvida uma pesquisa classificada como descritiva, que segundo Gil (2010) tem por objetivo descrever as características de algumas populações.

Em relação aos procedimentos da pesquisa, a mesma refere-se a uma pesquisa do tipo estudo de caso que contribui para a compreensão de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, políticos e sociais, permitindo a quem utilizar deste método possa ter um entendimento holístico e ao mundo real, como em processos organizacionais e administrativo (Yin, 2015).

Quanto a sua abordagem do problema, o estudo utilizou abordagem qualitativa que se caracteriza em adquirir conhecimento sobre a vida das pessoas em suas condições reais, retratar suas opiniões e concepções, envolver as condições circunstanciais em que as pessoas vivem, colaborar com apontamentos sobre temas e conceitos emergentes que podem servir de auxílio para a compreensão do comportamento social humano (Yin, 2016). Ainda segundo Lakatos e Marconi (2022), no estudo qualitativo não se aplica ferramentas estatísticas e se distingue da pesquisa quantitativa também, pela forma de suceder a coleta e análise de dados, onde busca-se analisar e interpretar pontos de vista mais profundos, procurando descrever o comportamento humano. Não busca explicar, mas sim compreender os fenômenos do tema estudado.

3.2 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O objeto da pesquisa é uma empresa situada na cidade de Chapecó - SC. A empresa atua desde 2017 no segmento de varejo. É considerada como empresa de pequeno porte segundo SEBRAE (2014), pelo número de pessoas ocupadas na empresa e pela sua receita obtida. Hoje possui duas lojas físicas localizadas no bairro Efapi. A administração da empresa é desenvolvida por dois sócios, e conta com a colaboração de duas funcionárias. A razão social da empresa estudada não será apresentada, evitando dessa forma ferir aspectos éticos. A pesquisadora foi autorizada a ter acesso aos dados e documentos necessários para o desenvolvimento das peças orçamentárias.

Embora a empresa atue a um bom tempo no mercado, ela não utiliza ferramentas de planejamento, possuindo como ferramenta de controle apenas um caderno onde são anotadas as vendas feitas no dia, semana e ano. A contabilidade é terceirizada, onde os dados contábeis têm por finalidade apenas cumprir com as obrigações fiscais, não sendo utilizados gerencialmente. Tem um faturamento médio mensal de R\$30.000,00. A empresa não trabalha com vendas no crediário, suas condições de pagamento para o cliente são no dinheiro, pix, cartão de débito ou crédito à vista.

3.3 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram buscados dados contábeis junto a administração da empresa. Segundo Gil (2021), para pesquisas qualitativas a utilização de entrevistas e observação são as estratégias mais utilizadas, e em combinação com análise documental, os quais serão aplicados nesta presente pesquisa.

A coleta de dados foi desenvolvida da seguinte forma: no mês de novembro de 2023 foram coletados os dados, quantidade de vendas e valores dos produtos para a realização do período base; no período da última semana de dezembro de 2023 até a segunda semana de janeiro de 2024 foi realizada a contagem dos estoques; nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2024, foram coletados a quantidade e valores das vendas para ser possível o desenvolvimento dos orçamentos.

Os dados são foram e organizados em planilhas eletrônicas, onde organizados e elaborados geraram informações orçamentárias de cada mês. Como a empresa não tem uma estrutura de organização e planejamento operacional, o quadro de balanço patrimonial não foi desenvolvido, pois faltavam informações para a sua elaboração. Além disso, foram desprezados

os valores da depreciação em função da dificuldade de mensuração e estrutura de bens permanentes de baixo valores. Em complemento, não foi elaborado o orçamento de investimentos, pois, a empresa dificilmente realiza novos investimentos permanentes. Finalmente não foi proposto o orçamento de aplicações e empréstimos, pois, a empresa não realiza novas aplicações e captações de recursos por empréstimos. No Quadro 1 são apresentadas as fontes dos dados e sua utilização para elaboração do desenvolvimento da pesquisa e atendimento aos objetivos propostos.

Quadro 21 - Fontes dos dados e sua utilização

Dados	Fontes de Coleta	Plano/Modelo a ser Elaborado	Parte do Objetivo a ser Alcançado
Análise dos Ambientes	Gestão da empresa	Forças e Fraquezas; Ameaças e Oportunidades;	Propor um modelo de planejamento estratégico;
Políticas Institucionais	Gestão da empresa	Missão, Visão e Valores	Propor um modelo de planejamento estratégico;
Clientes; Funcionários; Investidores	Gestão da empresa	Balanced Scorecard - BSC	Propor um modelo de planejamento estratégico;
Volumes e Valor das Vendas; Percentual de Impostos sobre Vendas	Contabilidade; Controles de Vendas	Orçamento de Vendas; Orçamento de Impostos; Orçamento de Caixa; Orçamento de Resultado;	Propor um modelo de planejamento operacional;
Volume e Valor das Compras	Contabilidade; Controles de Compras	Orçamento de Compras; Orçamento de Caixa; Orçamento de Resultado;	Propor um modelo de planejamento operacional;
Gastos com Mão de Obra	Contabilidade; Recursos Humanos;	Orçamento de Mão de Obra; Orçamento de Caixa; Orçamento de Resultado;	Propor um modelo de planejamento operacional;
Gastos com Vendas e Administração	Contabilidade; Gestão da empresa	Orçamento de Despesas Administrativas e de Vendas; Orçamento de Caixa; Orçamento de Resultado;	Propor um modelo de planejamento operacional;
Investimentos	Contabilidade; Gestão da empresa	Orçamento de Investimentos (Capital)	Propor um modelo de planejamento operacional;
Prazos de Pagamento; Prazos de Recebimento	Gestão da empresa	Orçamento de Caixa	Propor um modelo de planejamento operacional;
Aplicações/Empréstimos	Contabilidade; Gestão da empresa	Orçamento de Aplicações/Empréstimos	Propor um modelo de planejamento operacional;
Acompanhamento	Gestão da empresa; Contabilidade;	Indicadores de Desempenho	Compreender a importância do modelo;

Fonte: Elaborado pela Autora, (2023).

4 ANÁLISE DE DADOS

Para desenvolver a elaboração dos orçamentos de compras, vendas, caixa, resultado, impostos, de despesas administrativas e de vendas, foram utilizados como base os dados do mês de novembro de 2023, a partir de informações manuscritas, relatórios e anotações mantidos pela empresa. Esses dados foram utilizados para permitir o desenvolvimento do modelo adaptado às necessidades da empresa, com base nas peças orçamentárias encontradas na literatura.

Para Gil (2021), a análise de dados é um processo de retomada e de mutação, que é desenvolvido simultaneamente com o processo de coleta de dados, o qual tem um avanço em espiral, onde sem uma análise constante dos dados eles podem se tornar irrelevantes, repetidos e volumosos.

4.1 ORÇAMENTO ADAPTADO/REALIZADO

Para Hoji e Silva (2010), com base nos dados do quarto trimestre do ano 20X0 é traçada a quantidade de vendas para o primeiro trimestre de 20X1. Para este trabalho foi tomado o mês de novembro de 2023 como período base para a construção da peça orçamentária de vendas, onde segundo a teoria citada acima, para Sanvicente e Santos (2012), é muito importante pois todas as demais peças orçamentárias são elaboradas através do orçamento de vendas. Ainda para Padoveze (2016) é o ponto mais importante na elaboração do planejamento operacional, pois engloba a previsão de vendas, a estimativa de preços e o reconhecimento de impostos sobre a mercadoria. A escolha do mês de novembro de 2023 como período base se deu por ser um mês normal de vendas, ou seja, que não apresenta oscilações positivas ou negativas em relação a alguns meses sazonais.

A empresa objeto de estudo não possui nenhum controle orçamentário, a única forma em que ela consegue informações sobre a quantidade de vendas no mês é por meio de anotações em um caderno, onde são anotados todos os valores de vendas realizadas no dia. Para conseguir os dados necessários para o desenvolvimento do orçamento de vendas foram anotadas em planilhas eletrônicas todas as vendas feitas durante o mês de novembro, com as informações de quantidade, valor e produto vendido. Após fechado o mês de novembro, não se buscou os dados do mês de dezembro, por ser um mês anormal para a atividade comercial (vendas muito superiores aos demais meses do ano). Porém, o mês de janeiro, que foi utilizado para o desenvolvimento das peças orçamentárias, também apresenta uma anormalidade de vendas,

contrária ao do mês de dezembro, a qual tende a ter um número de vendas inferior aos outros meses, o índice de vendas não foi adaptado a esse mês, portanto houve, no mês de janeiro, uma diferença negativa relevante no vendas, se comparada ao modelo adaptado. Elaborou-se dessa forma as peças orçamentárias para os meses de janeiro, fevereiro e março de 2024.

Segundo Welsch (2012), para estabelecimentos varejistas é indicado projetar as vendas por unidades, categorias e custo. Assim, para o desenvolvimento e organização da planilha e orçamento de vendas, foram separadas as mercadorias da loja por segmento, para facilitar o entendimento e melhor visualização dos dados, por apresentar uma variedade muito grande de produtos. Para Moreira (2011), os comércios que trabalham por coleções enfrentam a sazonalidade, o que ajuda a identificar a influência sobre os preços, e para os que trabalham com vendas a prazo indica um percentual de 40% de entrada e 60% no prazo. De forma distinta, a empresa objeto de estudo não possui vendas no prazo.

As Tabelas 1 e 2 fornecem respectivamente informações sobre o orçamento proposto e a realização do orçamento de vendas por segmento ao longo de três meses: janeiro, fevereiro e março de 2024. Na primeira tabela são apresentados os valores orçados de vendas para cada segmento de mercadoria nos referidos meses. As mercadorias estão distribuídas entre os seguintes segmentos: acessórios, brinquedos, calçados, cama/mesa/banho, maquiagens, roupas femininas, roupas infantis, roupas íntimas e meias, roupas masculinas e utilidades. Para cada segmento são listadas as quantidades vendidas e os valores correspondentes em reais para cada mês. Na Tabela 2, são apresentados os efetivamente realizados de vendas para cada segmento de mercadoria nos mesmos meses. Da mesma forma, os segmentos são os mesmos que na tabela anterior, e são listadas as quantidades vendidas e os valores correspondentes em reais para cada mês. É possível observar a variação entre os valores orçados e realizados, das vendas para cada segmento em cada mês. Esse estudo auxilia na avaliação do desempenho de vendas em relação às expectativas e no planejamento de estratégias futuras.

O período base de estudo foi o mês de novembro, onde as vendas estão normalizadas para este tipo de comércio, no mês de janeiro se iniciou a parte de implementação dos orçamentos propostos, porém não levando em consideração que este é um mês que costuma apresentar vendas reduzidas para o comércio. Desse modo, as vendas realizadas foram significativamente inferiores às orçadas. No mês de novembro foram vendidos 1.318 produtos totalizando um montante de R\$33.411,00 e para o mês de janeiro foi projetado um orçamento de 1.321 unidades a serem vendidas, totalizando R\$33.520,00. No entanto, a realização efetiva das vendas foi de 931 unidades que totalizaram um montante de vendas de R\$23.433,00.

No mês de fevereiro a projeção do orçamento foi de 1.323 unidades de mercadorias e um montante de faturamento de R\$33.630,00. A realização do orçamento foi de 1.399 unidades vendidas e totalizando um faturamento realizado de R\$36.544,00. O mês de fevereiro foi o único mês deste trimestre em que os resultados realizados de vendas se sobressaíram da projeção orçamentária. No mês de março projetou-se uma quantidade de 1.326 unidades a serem vendidas e totalizando um montante de R\$33.740,00. A realização das vendas identificou um total de de 1.107 unidades e com um faturamento realizado de R\$30.644,00.

Abaixo segue a proposição de orçamento de vendas, tendo como período base o mês de novembro e os períodos de janeiro, fevereiro e março para a implementação. Considerando um aumento da quantidade a partir do crescimento do setor na economia e preço a partir da inflação.

Tabela 1 - Adaptação Orçamento das Vendas por Segmento (R\$)

Mês	Base: Nov/23		jan/24		fev/24		mar/24	
Segmentos	Quant.	Valor	Quant. J	Valor-J	Quant.F	Valor-F	Quant.M	Valor-M
Acessórios	99	1.090,00	99	1.093,57	99	1.097,15	100	1.100,74
Brinquedos	58	1.250,00	58	1.254,09	58	1.258,20	58	1.262,32
Calçados	228	7.325,00	228	7.348,99	229	7.373,06	229	7.397,20
Cama/ mesa/ banho	17	425,00	17	426,39	17	427,79	17	429,19
Maquiagens	26	304,00	26	305,00	26	305,99	26	307,00
Roupas Femininas	179	4.455,00	179	4.469,59	180	4.484,23	180	4.498,91
Roupas Infantis	116	2.715,00	116	2.723,89	116	2.732,81	117	2.741,76
Roupas Íntimas e Meias	70	1.224,00	70	1.228,01	70	1.232,03	70	1.236,07
Roupas Masculinas	277	9.100,00	278	9.129,80	278	9.159,70	279	9.189,70
Utilidades	248	5.523,00	248	5.541,09	249	5.559,23	249	5.577,44
TOTAL	1.318	33.411	1.321	33.520	1.323	33.630	1.326	33.740

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 2 - Realização do orçamento de vendas por Segmento (R\$)

Mês	Base: Nov/23		jan/24		fev/24		mar/24	
Segmentos	Quant.	R\$ Venda	Quant.J	R\$ Venda-J	Quant.F	R\$ Venda-F	Quant. M	R\$ Venda-M
Acessórios	99	1.090,00	63	819,00	68	1.032,00	52	720,00
Brinquedos	58	1.250,00	24	615,00	49	885,00	28	610,00
Calçados	228	7.325,00	138	4.745,00	273	9.030,00	203	7.260,00
Cama/mesa/banho	17	425,00	15	375,00	11	165,00	9	200,00
Maquiagens	26	304,00	22	368,00	29	379,00	26	535,00
Roupas Femininas	179	4.455,00	113	2.765,00	177	4.805,00	149	4.350,00
Roupas Infantis	116	2.715,00	87	1.955,00	177	3.970,00	146	3.605,00
Roupas Íntimas e Meias	70	1.224,00	45	805,00	73	1.211,00	78	1.184,00
Roupas Masculinas	277	9.100,00	198	6.315,00	207	6.660,00	234	8.165,00
Utilidades	248	5.523,00	226	4.671,00	335	8.407,00	182	4.015,00
TOTAL	1.318	33.411	931	23.433	1.399	36.544	1.107	30.644

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

As tabelas 3 e 4 fornecem informações sobre o orçamento dos tributos ao longo do primeiro trimestre de 2024 e sua realização. Na tabela 3 são apresentados os cálculos dos tributos sobre venda bruta, levando em consideração a aplicação do Simples nacional com alíquota de 4%. A venda bruta, com os impostos, é listada para cada mês, seguida pelo valor do simples nacional subtraído dessa venda bruta para encontrar a receita líquida resultante. Na tabela 4 são apresentados os realizados dos tributos por segmento nos mesmos meses. Novamente, são listados a venda bruta, com impostos, para cada mês, seguido pelo valor realizado do Simples Nacional (4%) subtraído da venda bruta para encontrar a receita líquida.

Ao comparar as duas tabelas, é possível observar a variação entre os valores estimados e os valores realizados dos tributos para cada mês. Essas informações podem ser úteis para avaliar o desempenho financeiro em relação às projeções de tributação e para fazer ajustes em futuros planejamentos financeiros. No orçamento proposto o período base obteve uma receita

líquida de R\$32.074,56. Calculou-se que no mês de janeiro a empresa obterá uma receita líquida de R\$32.179,00 com o desconto do simples em R\$1.340,82. Para o mês de fevereiro estimou-se uma receita líquida de R\$32.284,99 com o valor do simples nacional de 1.345,21. Para o mês de março estimou-se uma receita líquida de R\$32.390,73 com o desconto de R\$1.349,61 de simples nacional.

Por outro lado, quando analisamos a realização efetiva das receitas líquidas e imposto incidente sobre a venda bruta, percebe-se que nos meses de janeiro e março os valores efetivamente realizados foram inferiores aos orçados. Esse cenário foi inverso no mês de fevereiro onde o faturamento foi realizado e, portanto, os impostos foram superiores aos previstos no orçamento.

Tabela 3 - Adaptação Orçamento dos Tributos (R\$)

Descrição	Base: Nov/23	jan/24	fev/24	mar/24
Venda Bruta (com impostos)	33.411,00	33.520,42	33.630,20	33.740,34
(-) Simples Nacional - 4%	1.336,44	1.340,82	1.345,21	1.349,61
(=) Receita Líquida	32.074,56	32.179,60	32.284,99	32.390,73

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 4 - Realização do Orçamento de Tributos (R\$)

Descrição	Base: Nov/23	jan/24	fev/24	mar/24
Venda Bruta (com impostos)	33.411,00	23.433,00	36.544,00	30.644,00
(-) Simples Nacional - 4%	1.336,44	937,32	1.461,76	1.225,76
(=) Receita Líquida	32.074,56	22.495,68	35.082,24	29.418,24

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Como a empresa estudada é um comércio de revenda e, portanto, não apresentará o orçamento de produção.

Para Padoveze (2005), o orçamento de compras se dá pela sequência da realização do orçamento de estoques. No caso da empresa estudada foi feito um levantamento no período base, a quantidade de mercadorias que tinha em estoque, o que tornou possível o desenvolvimento da política de estocagem e do orçamento de compras. Em relação ao

pagamento das compras realizadas, ele é efetuado no momento da compra. Para Welsch (2012) o planejamento de compras deve ter seu volume proporcional ao volume de vendas. Em teoria o ideal seria as empresas não terem estoques, porém na prática é difícil não manter um estoque mínimo, portanto, deve-se trabalhar para ter o menor estoque possível levando em consideração a demanda e porte da empresa Padoveze (2012). Tratando da empresa estudada estipulou-se como planejamento de estoque mínimo final correspondente ao saldo anterior adicionado ao percentual de crescimento da economia no período conforme Apêndice A. Este estoque é relativamente alto em relação a quantidade de mercadorias, no entanto, em função das oscilações nas vendas ao longo dos períodos, exige-se um estoque mínimo mais elevado.

Welsch (2012) destaca que uma das maiores dificuldades para as empresas é a de planejar corretamente o estoque, levando em consideração os fatores de manutenção do estoque, o custo de mantê-lo diversificado, etc. A empresa estudada trabalha com uma grande variedade de mercadorias, como roupas masculinas, femininas, infantis, cama mesa e banho, maquiagens, acessórios e recentemente iniciou o trabalho com a linha de utilidades domésticas, o que torna esse controle ainda mais importante, pois administrar corretamente as compras e os estoques impacta diretamente em nas vendas. Para Sanvicente e Santos (2012), o planejamento de compras é ideal para fazer corretamente a compra dos suprimentos. Para Padoveze (2015), por meio do orçamento de compra pode-se determinar os gastos necessários para o desenvolvimento do planejamento de vendas e de produção, levando em consideração algumas características como a sazonalidade, compras mensais entre outros.

As tabelas 5 e 6 fornecem informações sobre o orçamento proposto e a realização das compras por segmento. Na tabela 5 são apresentados os cálculos das compras por segmento, considerando um estoque final (EF) de 100% do estoque inicial (EI) adicionado ao crescimento da economia. Para cada segmento, são listados os valores de EF, vendas em janeiro, EF compras em janeiro, Vendas-F (vendas em fevereiro), EF-F, compras-f (compras em fevereiro), Vendas-M (vendas em março). Esses valores representam a quantidade de compras estimadas para cada mês, considerando o estoque inicial, as vendas e o crescimento da economia.

Na tabela 6 são apresentados os valores realizados das compras por segmento nos mesmos meses. Para cada segmento, são listados os valores de EF, Vendas-J, EF-J, compras-J, Vendas-F, EF-F, Compras-F, Vendas-M, EF-M e Compras-M. Esses valores representam a quantidade efetivada de compras realizadas a cada mês. Ao comparar as duas tabelas, é possível observar a variação entre os valores orçados e os valores realizados das compras para cada segmento em cada mês. Essas informações são úteis para avaliar o desempenho de compras em relação às projeções e para fazer ajustes em futuros planejamentos de estoque e compras.

Na tabela 7, são apresentados os valores orçados de compras por segmento. Para cada segmento, são listados os valores em reais das compras previstas para cada mês, e por fim há uma linha denominada "total" que soma os valores totais de compras para os três meses.

Na tabela 8, são apresentados os valores realizados das compras por segmento nos mesmos meses. Para cada segmento, são listados os valores em reais das compras efetivamente realizadas em cada mês, da mesma forma há uma linha "total" somando os valores totais de compras realizadas nesses três meses. Comparando as duas tabelas observa-se a variação entre os valores orçados e os realizados, das compras para cada segmento em cada mês. A análise dessa variação pode ser utilizada para avaliar o desempenho das compras em relação às projeções e para fazer ajustes em futuros planejamentos financeiros e de estoque.

Merece ser destacado que assim como as vendas são realizadas por mercadoria conforme no Apêndice B e não por segmento, mas foram organizados por segmentos para facilitar a apresentação e análise. Da mesma forma, as compras seguem essa mesma organização por segmentos, sendo apresentados no Apêndice C as compras por mercadoria.

Para obter com maior facilidade os valores das compras necessárias ao longo dos meses utilizou-se a fórmula: $\text{Compras} = \text{Vendas do mês} + \text{Estoque Final do mês} - \text{Estoque Final do mês anterior}$.

Tabela 5 - Adaptação Orçamento das Compras por Segmento (Quant.)

Mês	Base: Nov/23	jan/24			fev/24			mar/24		
Segmento	EF	Vendas-J	EF-J	Compras-J	Vendas-F	EF-F	Compras-F	Vendas-M	EF-M	Compras-M
Acessórios	640	99	641	100	99	643	101	100	644	101
Brinquedos	257	58	258	59	58	258	59	58	259	59
Calçados	1101	228	1103	231	229	1105	231	229	1108	232
Cama/ mesa/ banheiro	302	17	303	18	17	303	18	17	304	18
Maquiagens	83	26	83	26	26	83	26	26	83	26
Roupas Femininas	1480	179	1483	182	180	1486	183	180	1489	183
Roupas Infantis	2286	116	2291	121	116	2295	121	117	2300	121
Roupas Íntimas e Meias	440	70	441	71	70	442	71	70	443	71
Roupas Masculinas	892	278	894	279	278	896	280	279	897	280
Utilidades	2620	248	2625	254	249	2630	254	249	2636	255
Total	10101	1321	10121	1341	1323	10141	1344	1326	10162	1346

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 6 - Realização Orçamento de compras por Segmento (Quant.)

Mês	Base: Nov/23	jan/24			fev/24			mar/24		
Segmento	EF	Vendas-J	EF-J	Compras-J	Vendas-F	EF-F	Compras-F	Vendas-M	EF-M	Compras-M
Acessórios	640	63	636	59	68	568	0	52	516	0
Brinquedos	257	24	333	100	49	288	4	28	260	0
Calçados	1101	138	1358	395	273	1179	94	203	1151	175
Cama/mesa/ban ho	302	15	293	6	11	282	0	9	273	0
Maquiagens	83	22	61	0	29	56	24	26	105	75
Roupas Femininas	1495	113	1698	316	177	1736	215	149	1812	225
Roupas Infantis	2286	87	2209	10	177	2175	143	146	2493	464
Roupas Íntimas e Meias	440	45	534	139	73	592	131	78	602	88
Roupas Masculinas	877	198	1045	366	207	1175	337	234	1433	492
Utilidades	2620	226	2639	245	335	2472	168	182	2351	61
TOTAL	10101	931	10806	1636	1399	10523	1116	1107	10996	1580

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 7 - Adaptação Orçamento das Compras por Segmento (R\$)

Mês	jan/24	fev/24	mar/24
Segmento	Valor-J	Valor-F	Valor-M
Acessórios	553,84	555,65	557,47
Brinquedos	632,59	634,66	636,74
Calçados	3.709,91	3.722,06	3.734,25
Cama/mesa/ban ho	220,76	221,48	222,20
Maquiagens	153,47	153,97	154,48
Roupas Femininas	2.271,68	2.279,12	2.286,58
Roupas Infantis	1.415,52	1.420,15	1.424,80
Roupas Íntimas e Meias	621,71	623,74	625,79
Roupas Masculinas	4.594,24	4.609,29	4.624,38
Utilidades	2.828,97	2.838,23	2.847,53
TOTAL	17.002,68	17.058,36	17.114,23

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 8 - Realização orçamento de compras por Segmento (R\$)

Mês	jan/24	fev/24	mar/24
Segmento	Valor-J	Valor-F	Valor-M
Acessórios	374,00	-	-
Brinquedos	980,00	152,00	-
Calçados	7.689,60	1.810,00	3.358,40
Cama/ mesa/banho	78,00	-	-
Maquiagens	-	204,00	559,80
Roupas Femininas	3.861,50	2.551,00	2.954,40
Roupas Infantis	100,00	1.701,00	10.788,50
Roupas Íntimas e Meias	688,50	346,36	655,60
Roupas Masculinas	4.439,00	6.025,00	9.644,00
Utilidades	3.468,87	2.213,00	697,00
TOTAL	21.679,47	15.002,36	28.657,70

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Observa-se que a empresa estudada, possui um volume de compras alto, se comparado ao seu estoque e vendas realizadas. Ela precisa trabalhar para a diminuição e controle deste estoque. Ao observar o estoque da empresa, reparou-se uma grande quantidade de mercadorias que não tem giro alto na empresa, algumas foram de compras de arremate, onde o dono da empresa comprou, por exemplo, um estoque de mercadorias de utilidades, de um mini atacado que estava fechando, o qual não pode escolher que mercadorias viam, portanto recebeu mercadorias que giram na loja e também algumas de baixo giro de vendas. A explicação para a empresa fazer essas compras mensais, é de que mesmo obtendo um estoque, por exemplo, de camisas femininas alto, nem todos os modelos tem giro na empresa, o que faz necessário a compra de modelos e tamanhos que venham a faltar. De qualquer forma, o orçamento de compras e de estoque, merece mais atenção, buscando diminuir, através das vendas, essas mercadorias “paradas”, e buscar acertar mais o compras, evitando esses produtos de baixo giro.

Segundo Padoveze (2015), o orçamento de despesas administrativas e de vendas deve englobar todos os custos relacionados às atividades operacionais. Para a empresa estudada, como mostra o orçamento proposto abaixo, temos os custos de aluguel, salários de funcionários,

água/esgoto, luz, alvará, IPTU (Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana). e contador. Para Hoji (2010), o desenvolvimento do orçamento de despesas administrativas tem como funcionalidade, projetar os seus respectivos valores os isolando de encargos sociais.

A empresa em que se é aplicado o estudo, tem como proposta a organização da peça orçamentária, somente os custos fixos comprometidos, como aluguel entre outros, que segundo Padoveze (2016) é uma das maneiras ideais para melhor organização e entendimento da peça, separando das despesas discricionárias que variam conforme a produção, como por exemplo doações entre outras. Ainda para Welsch (2012), separar esses custos entre fixos e variáveis é muito importante, principalmente encontrar uma forma de relacionar esses custos variáveis às atividades da empresa de forma apropriada.

As tabelas 9 e 10 apresentam respectivamente as informações sobre o orçamento proposto e a realização das despesas e vendas administrativas. Na tabela 9 são apresentados os valores das despesas fixas mensais, como salários de funcionários, IPTU, água, luz/condomínio, alvará, aluguel e contador. Para cada despesa, são apresentados os valores orçados para o primeiro trimestre. Além disso, há uma linha que totaliza o valor orçado para todas as despesas de cada mês.

Na tabela 10 são apresentados os valores realizados das despesas em cada mês. Assim como na tabela anterior, são listadas as mesmas despesas e os valores correspondentes para janeiro, fevereiro e março, novamente com uma linha totalizando o valor realizado de todas as despesas em cada mês.

Ao comparar as duas tabelas, é possível observar as variações entre os valores estimados e os valores realizados. Essas informações permitem avaliar o desempenho financeiro da empresa em relação às projeções e identificar possíveis desvios orçamentários que podem exigir ajustes nas estratégias de gestão financeira. Por exemplo, se as despesas realizadas estão acima das orçadas, pode ser necessário reavaliar os gastos e implementar medidas para controlar os custos.

Para o mês de janeiro projetou-se um total de R\$5.187,64 onde o realizado foi de R\$5.900,79. Para o mês de fevereiro o projetado foi um valor de R\$5.187,64 e obteve-se a realização de R\$6.400,79. No mês de março o valor projetado foi de R\$5.187,64 e obteve-se um total realizado de R\$6.400,79.

Tabela 9 - Adaptação Orçamento das Despesas de Vendas e Administrativas (R\$)

Mês	Base: Nov/23	jan/24	fev/24	mar/24
Despesa	Valor	Valor-J	Valor-F	Valor-M
Salários	R\$ 1.300,00	R\$1.300,00	R\$1.300,00	R\$1.300,00
IPTU	R\$70,00	R\$70,00	R\$70,00	R\$70,00
Água	R\$36,82	R\$36,82	R\$36,82	R\$36,82
Luz/Condomínio	R\$70,82	R\$70,82	R\$70,82	R\$ 70,82
Alvará	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00
Aluguel	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$3.500,00
Contador	R\$160,00	R\$160,00	R\$160,00	R\$160,00
Total	R\$5.187,64	R\$5.187,64	R\$5.187,64	R\$5.187,64

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 10 - Realização Orçamento de Despesas de Vendas Administrativas (R\$)

Mês	Base: Nov/23	jan/24	fev/24	mar/24
Despesa	Valor	Valor-J	Valor-F	Valor-M
Salários	R\$1.300,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00
IPTU	R\$70,00	R\$70,00	R\$70,00	R\$70,00
Água	R\$36,82	R\$37,22	R\$37,22	R\$37,22
Luz/Condomínio	R\$70,82	R\$199,82	R\$199,82	R\$199,82
Alvará	R\$50,00	R\$3,75	R\$3,75	R\$3,75
Aluguel	R\$3.500,00	R\$3.500,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00
Contador	R\$160,00	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
Total	R\$5.187,64	R\$5.900,79	R\$6.400,79	R\$6.400,79

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

O orçamento de resultado para Welsch (2012), é a organização do fluxo de dados, onde se torna necessário para a prática das responsabilidades de planejamento e controle da administração. Para a empresa estudada o orçamento de resultados possui em sua estrutura o plano de resultado a curto prazo e está dividido entre as diferentes responsabilidades da

empresa, como deduções, custo de mercadoria vendida, os impostos sobre vendas e despesas operacionais. Moreira (2011), também fala da importância do orçamento de resultados para o gerenciamento do lucro, pois é nele que contém o resultado final de cada operação. Hoji (2012), afirma também que é nele que se reflete o resultado final das operações e que a sua elaboração exige o olhar de outras movimentações financeiras.

As tabelas 11 e 12 fornecem uma visão do orçamento proposto e da realização do resultado ao longo do primeiro trimestre de 2024. Na tabela 11 são apresentados os cálculos dos diversos aspectos do resultado do exercício, desde a receita bruta até o lucro/prejuízo do exercício. Inicialmente são listadas a receita bruta, deduções, receita líquida, custos de mercadoria vendida e o lucro bruto. Em seguida, são apresentadas as despesas financeiras e receitas financeiras, resultando no lucro operacional. Por fim, foram consideradas as perdas ou ganhos não operacionais para calcular o lucro ou prejuízo do exercício.

Na tabela 12 são apresentados os valores realizados dos diversos pontos do resultado do exercício para os mesmos meses. Os valores são comparados com os orçados, permitindo um estudo da performance econômica da empresa em relação ao orçamento proposto. Podemos usar de exemplo o lucro bruto, o lucro operacional e o lucro/prejuízo do exercício são comparados entre os valores propostos e os realizados, proporcionando mais clareza sobre os desempenhos econômicos da empresa. A comparação entre as tabelas é fundamental para estudar a eficácia das estratégias operacionais e identificar áreas que possam exigir ajustes para melhorar o desempenho da empresa.

O orçamento de resultado proposto para o mês de janeiro totalizou um lucro operacional de R\$10.831,37, porém a realização do resultado obteve um lucro operacional de R\$5.415,36. Para o mês de fevereiro o orçamento proposto fecharia um lucro operacional de R\$10.936,46 já o realizado fechou com um lucro operacional de R\$10.781,72. O orçamento proposto para o mês de março apresentou um lucro operacional de R\$10.989,27 e os resultados efetivamente realizados apresentaram um lucro operacional de R\$8.293,36.

Tabela 11 - Adaptação Orçamento da Demonstração de Resultado (R\$)

Descrição	Base: Nov/23	jan/24	fev/24	mar/24
RECEITA BRUTA	33.411,00	33.520,42	33.630,20	33.740,34
Venda de Mercadorias	33.411,00	33.520,42	33.630,20	33.740,34
(-) DEDUÇÕES	1.336,44	1.340,82	1.345,21	1.349,61
Impostos sobre Vendas	1.336,44	1.340,82	1.345,21	1.349,61
(=) RECEITA LÍQUIDA	32.074,56	32.179,60	32.284,99	32.390,73
(-) CUSTOS DA MERCADORIA VENDIDA	16.055,55	16.108,14	16.160,89	16.213,82
(=) LUCRO BRUTO	16.019,01	16.071,47	16.124,10	16.176,91
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	5.187,64	5.187,64	5.187,64	5.187,64
Despesas de Vendas e Administrativas	5.187,64	5.187,64	5.187,64	5.187,64
Despesas Financeiras	-	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL	10.831,37	10.883,83	10.936,46	10.989,27
(+-) RECEITAS/DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-
(+) Ganhos na Venda de Ativos Permanentes	-	-	-	-
(-) Perdas na Venda de Ativos Permanentes	-	-	-	-
(=) LUCRO/PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	10.831,37	10.883,83	10.936,46	10.989,27

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 12 - Realização da Demonstração de Resultado (R\$)

Descrição	Base: Nov/23	jan/24	fev/24	mar/24
RECEITA BRUTA	33.411,00	23.433,00	36.544,00	30.644,00
Venda de Mercadorias	33.411,00	23.433,00	36.544,00	30.644,00
(-) DEDUÇÕES	1.336,44	937,32	1.461,76	1.225,76
Impostos sobre Vendas	1.336,44	937,32	1.461,76	1.225,76
(=) RECEITA LÍQUIDA	32.074,56	22.495,68	35.082,24	29.418,24
(-) CUSTOS DA MERCADORIA VENDIDA	16.055,55	11.179,53	17.899,73	14.724,09
(=) LUCRO BRUTO	16.019,01	11.316,15	17.182,51	14.694,15
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	5.187,64	5.900,79	6.400,79	6.400,79
Despesas de Vendas e Administrativas	5.187,64	5.900,79	6.400,79	6.400,79
Despesas Financeiras	-	-	-	-
(+) Receitas Financeiras	-	-	-	-
(=) LUCRO OPERACIONAL	10.831,37	5.415,36	10.781,72	8.293,36
(+/-) RECEITAS/DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	-	-	-	-
(+) Ganhos na Venda de Ativos Permanentes	-	-	-	-
(-) Perdas na Venda de Ativos Permanentes	-	-	-	-
(=) LUCRO/PREJUÍZO DO EXERCÍCIO	10.831,37	5.415,36	10.781,72	8.293,36

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Para Sanvicente e Santos (2012), toda a organização utiliza de uma de projeção de fluxo de caixa, por mais simples que seja. Na empresa objeto de estudo o fluxo de caixa é muito simples, pois trabalha somente com vendas à vista não sendo necessário fazer projeção de recebimento das vendas a prazo e também possui somente custos operacionais desembolsados de forma a vista. Não havendo projeção de investimentos pois a empresa não faz outros investimentos. Porém, mesmo sendo simples, podemos ver a importância do desenvolvimento dessa peça orçamentária, que nos permite segundo Cardoso (2012) analisar possíveis excessos ou necessidades financeiras.

Sendo um componente que fortalece as movimentações de despesas, custos e receitas, permite que a empresa prepare o caixa para possíveis emergências, Moreira (2011). Representa um indicador do desenvolvimento interno de caixa, que para Souza (2014), pode ser realizado de maneira direta ou indireta. Para a empresa a qual aplica-se esse estudo é utilizada a maneira

direta (fluxo de caixa direto), onde são demonstrados os pagamentos e recebimentos.

As tabelas 13 e 14, apresentam a proposta do orçamento de caixa e sua realização. Na tabela 13, são apresentados os valores esperados para as atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos, bem como os recebimentos e pagamentos associados a essas atividades. Os recebimentos incluem as vendas de mercadorias, enquanto os pagamentos envolvem a compra de mercadorias, impostos sobre as vendas, salários, IPTU, água, luz/condomínio, alvará, aluguel e honorários do contador. No final, são calculados o aumento/diminuição no período e o saldo final de caixa.

A tabela 14, apresenta os valores realizados das atividades operacionais que geraram embolsos e desembolsos ao longo do primeiro trimestre. Os recebimentos e pagamentos realizados são comparados com os valores orçados, fornecendo mais clareza para o entendimento da gestão financeira da empresa. A variação no saldo de caixa ao longo do período também é calculada, permitindo um estudo de eficácia na administração do caixa. Esse estudo comparativo é muito importante para avaliar a saúde financeira da empresa, identificar desvios em relação ao orçamento e tomar medidas de correção, se necessárias, para garantir uma gestão financeira eficiente.

O orçamento de caixa proposto para o mês de janeiro apresentou em suas atividades operacionais um saldo positivo de R\$9.989,28. Porém devido a sazonalidade e baixa de vendas no mês de janeiro a realização efetiva do fluxo operacional apresenta um valor negativo de R\$-5.084,58. Para o mês de fevereiro a projeção do orçamento das atividades operacionais totalizou R\$10.038,99. Em complemento às atividades operacionais apresentaram um saldo realizado de R\$13.769,09. Assim, o mês de fevereiro foi o único mês do trimestre que apresentou resultado positivo em suas atividades operacionais, e surpreendeu pelo resultado, pois é um mês que também costuma ser o menor em suas vendas. Para o mês de março o orçamento proposto fecharia com suas atividades operacionais em R\$10.088,86, porém teve em sua realização um valor negativo de R\$-5.640,25, esse resultado também surpreendeu os comerciantes, pois apresenta normalmente um saldo positivo no fluxo das atividades operacionais, justificadas especialmente pelo incremento de vendas que antecede a páscoa.

O saldo final para o mês de janeiro da projeção do orçamento foi de R\$59.989,28 é sua a realização efetiva de R\$44.915,42.

Para o mês de fevereiro o saldo final projetado pelo orçamento foi de R\$70.028,27 e a efetiva foi de R\$58.594,51. No mês de março projetou-se um saldo final do orçamento de caixa de R\$80.117,13 e a realização efetiva foi de R\$52.954,26.

Vale destacar que a empresa apresentou um saldo inicial do fluxo de caixa do semestre

de R\$50.000,00 que foram acumulados ao longo dos anos passados.

Tabela 13 - Adaptação Orçamento do Fluxo de Caixa (R\$)

Descrição	jan/24	fev/24	mar/24
ATIVIDADES OPERACIONAIS	R\$9.989,28	R\$10.038,99	R\$10.088,86
RECEBIMENTOS	R\$33.520,42	R\$33.630,20	R\$33.740,34
Venda de Mercadorias	R\$33.520,42	R\$33.630,20	R\$33.740,34
PAGAMENTOS	R\$23.531,14	R\$23.591,21	R\$23.651,48
Compra de Mercadorias	R\$17.002,68	R\$17.058,36	R\$17.114,23
Impostos sobre Vendas (Simples)	R\$1.340,82	R\$1.345,21	R\$1.349,61
Salários	1300	1300	1300
IPTU	70	70	70
Água	36,82	36,82	36,82
Luz/Condomínio	70,82	70,82	70,82
Alvará	50	50	50
Aluguel	3500	3500	3500
Contador	160	160	160
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Aquisições de Imobilizado	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Vendas de Imobilizado	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Juros sobre Aplicações	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Captação de Capital Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Captação de Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Captação de Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Amortização de Empréstimos/Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Juros sobre Emp./Financ.	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aumento/Diminuição no Período	R\$9.989,28	R\$10.038,99	R\$10.088,86
(+) Saldo Inicial	R\$50.000,00	R\$59.989,28	R\$70.028,27
(=) Saldo Final	R\$59.989,28	R\$70.028,27	R\$80.117,13

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Tabela 14 - Realização Orçamento do Fluxo de Caixa (R\$)

Descrição	jan/24	fev/24	mar/24
ATIVIDADES OPERACIONAIS	-R\$5.084,58	R\$13.679,09	-R\$5.640,25
RECEBIMENTOS	R\$23.433,00	R\$36.544,00	R\$30.644,00
Venda de Mercadorias	R\$23.433,00	R\$36.544,00	R\$30.644,00
PAGAMENTOS	R\$28.517,58	R\$22.864,91	R\$36.284,25
Compra de Mercadorias	R\$21.679,47	R\$15.002,36	R\$28.657,70
Impostos sobre Vendas (Simples)	R\$937,32	R\$1.461,76	R\$1.225,76
Salários	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00
IPTU	R\$70,00	R\$70,00	R\$70,00
Água	R\$37,22	R\$37,22	R\$37,22
Luz/Condomínio	R\$199,82	R\$199,82	R\$199,82
Alvará	R\$3,75	R\$3,75	R\$3,75
Aluguel	R\$3.500,00	R\$4.000,00	R\$4.000,00
Contador	R\$190,00	R\$190,00	R\$190,00
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Aquisições de Imobilizado	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Vendas de Imobilizado	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Juros sobre Aplicações	R\$ -	R\$ -	R\$ -
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Captação de Capital Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Captação de Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Captação de Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Amortização de Empréstimos/Financiamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Juros sobre Emp./Financ.	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aumento/Diminuição no Período	-R\$5.084,58	R\$13.679,09	-R\$5.640,25
(+) Saldo Inicial	R\$50.000,00	R\$44.915,42	R\$58.594,51
(=) Saldo Final	R\$44.915,42	R\$58.594,51	R\$52.954,26

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

A tabela 15 fornece dados sobre as variações ocorridas em cada segmento no trimestre em R\$. Onde houve uma variação negativa entre o valor orçado e o realizado, indicando que as vendas ficaram abaixo do esperado, resultando uma diferença de R\$-10.269,96. As compras

realizadas apresentam uma variação superior ao orçado, onde as compras excedem o orçamento em R\$14.164,25. Essa variação possivelmente foi influenciada por uma necessidade de aumentar o estoque de mercadorias para atender a demanda ou por preços mais altos dos insumos. A variação dos impostos teve uma redução sobre as vendas em relação ao valor orçado, com uma diferença de R\$-410,80. O custo das mercadorias vendidas obteve uma variação negativa, indicando que o custo real das mercadorias vendidas foi menor do que o previsto em R\$4.679,49, isso pode representar uma eficiência na gestão de custos ou variação nos preços dos insumos. As despesas administrativas obtiveram uma variação superior ao orçado, com uma diferença de R\$3.139,45. A variação negativa indica uma queda no lucro operacional em relação ao previsto, com uma diferença de R\$ R\$-8.319,45, podendo ser consequência das variações de vendas, custos e despesas. Os recebimentos obtiveram uma variação negativa em R\$-10.269,96 e os pagamentos uma variação positiva em R\$16.892,91. A variação de caixa foi negativa, indicando um saldo final de caixa menor do que o previsto em R\$27.162,87. Isso requer uma revisão das operações financeiras e estratégias de caixa.

Tabela 15 - Variações no trimestre - Análise das Variações no Trimestre por Segmento (R\$)

Descrição	Orçado	Realizado	Variação
Vendas	100.890,96	90.621,00	- 10.269,96
Compras	51.175,28	65.339,53	+ 14.164,25
Impostos sobre Vendas	4.035,64	3.624,84	- 410,80
Custo da Mercadoria Vendida	48.482,84	43.803,35	- 4.679,49
Despesas de Vendas e Administrativas	15.562,92	18.702,37	+ 3.139,45
Lucro Operacional	32.809,56	24.490,44	- 8.319,12
Recebimentos	100.890,96	90.621,00	- 10.269,96
Pagamentos	70.773,83	87.666,74	+ 16.892,91
Saldo Final de Caixa	80.117,13	52.954,26	- 27.162,87

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho de curso foi Implementar um modelo de controle orçamentário em uma microempresa do ramo comercial do município de Chapecó/SC.

. Para atingir este propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) identificar alternativas teóricas de orçamento operacional para a empresa investigada, b) adaptar e implementar o modelo de controle orçamentário na empresa investigada, c) confortar os resultados da implementação do controle orçamentário com os conceitos encontrados na literatura.

Através deste estudo, foram atingidos os objetivos propostos como a realização da implementação do modelo de controle orçamentário para a microempresa. Foi indicado o desenvolvimento de um controle orçamentário adaptado às características da empresa estudada, entendendo suas operações financeiras. Por segundo, foi implementado esse modelo na organização, dentro das possibilidades e limitações da empresa.

Ao confrontarmos os resultados obtidos com a teoria estudada, foi possível observar as conformidades entre as práticas adotadas e conceitos discutidos, indicando relevância do modelo proposto, sendo uma eficiente ferramenta de gestão financeira, não somente para empresas de grande porte, mas também, para pequenas e médias empresas.

Dessa maneira, conclui-se que este trabalho contribui para a evolução do conhecimento acadêmico sobre controle orçamentário, oferecendo percepções sobre o tema que são importantes não somente para fins acadêmicos, mas também, para gestores que buscam por melhorias de desempenho financeiro em suas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, por meio de peças orçamentárias adaptadas à realidade operacional de cada organização.

Como sugestão de pesquisa futura, indica-se pesquisar empresas do mesmo setor ou localidade, e identificar as melhores práticas de planejamento orçamentário operacional, ou pesquisar sobre ferramentas tecnológicas que possam auxiliar no planejamento orçamentário e operacional.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; WILLIAM, S. H. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Conceitos e casos. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- BERGAMIM, G.; ENGELAGE, E.; DUTRA, M. H. Importância da Gestão Orçamentária e de Custos como Suporte à Tomada de Decisões em Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 6, n. 1, 2020. DOI: 10.21574/remipe.v6i1.194. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/194>. Acesso em: 4 jun. 2024.
- BRIDI, S. M. **Análise da percepção de gestores sobre a elaboração e uso do orçamento**: Estudo de caso de uma instituição de ensino técnico. 2022. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de Caxias Do Sul, Bento Gonçalves, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/10212/Disserta%20a7%20a3o%20Susete%20Maria%20Bridi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- CARDOSO, R. L. **Orçamento empresarial**: Aprender fazendo. São Paulo: Atlás, 2012.
- CASTRO, M. M. B. V. **A Ambidestria Organizacional em MPEs Piauienses**: Uma Análise dos antecedentes, planejamento estratégico e comportamento estratégico. 2021. 144 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20756/1/Maur%20adacioMendesBoaVistadeCastroTese.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- COLOMBO, G. G. **Gestão da informação em contexto organizacional**: Um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção. 2022. 205 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista, Câmpus de Marília (UNESP), Marília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/c16fdd45-af1e-46d7-8ccd-2f1aa0399ff3/content>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- COSTA, W. P. L. B. *et al.* Determinantes da gestão de custos nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão, Ibirama**, v. 11, n. 21, 2022. DOI: 10.5965/2764747111212022038. Disponível em: <https://revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/22073>. Acesso em: 4 jun. 2023.
- DOMINGOS, Laura Elaine Cabral. **Uma investigação da prática empresarial relacionada ao processo orçamentário**. São Leopoldo: UNISSINOS, 2009.
- FLACH, L.; MATTOS, L. K. de. Percepção dos empresários de micro e pequenas empresas sobre o uso do planejamento orçamentário como ferramenta de auxílio à gestão. **Management Control Review**, v. 4, n. 1, p. 2–11, 2019. DOI: 10.51720/mcr.v4i1.2401. Disponível em: <https://journals.ufripe.br/index.php/managementcontrolreview/article/view/2401>. Acesso em: 4 jun. 2024.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial** - Planejamento e controle empresarial. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial** - Planejamento e controle gerencial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GARCIA, F. T. **Análise de fatores críticos de risco de mortalidade para as micro e pequenas empresas**. Porto Alegre: UFRGS, 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

HEINECK, F.; FEIL, A. A. Elaboração e análise de orçamento empresarial em indústria de esquadrias. **Reavi**. v. 7, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325832166_ELABORACAO_E_ANALISE_DE_O RCAMENTO_EMPRESARIAL_EM_INDUSTRIA_DE_ESQUADRIAS](https://www.researchgate.net/publication/325832166_ELABORACAO_E_ANALISE_DE_O_RCAMENTO_EMPRESARIAL_EM_INDUSTRIA_DE_ESQUADRIAS). Acesso em: 14 ago. 2023.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

HOJI, M; SILVA, H. A. **Planejamento e controle financeiro** - Fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo. Atlas, 2010.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária** - Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS **Anais eletrônicos** [...]. Fortaleza: CE, 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1093>. Acesso em: 4 jun. 2024.

LUGOBONI, L. F. *et al.* Gestão orçamentária em empresas familiares. **Remipe.**, v. 6, n. 2, 2020. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/download/292/209>. Acesso em: 24 ago. 2023.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

MODZINSKI, M. D.; SILVA, J. A. da; LUÇOLI, R. Implementação do controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. **Revista Húmus**, v. 12, n. 37, 2022 Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/20368>. Acesso em: 4 jun 2024.

MOREIRA, E. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia

de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - (UFSC), Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83052/184667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 ago. 2023.

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial** - Manual de elaboração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**. A competitividade para administrar o futuro das empresas. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2013.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Básica**. 3. ed. rev e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PADOVEZE, C. L. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SANTOS, M. Â. B. **Análise do resultado financeiro operacional de micro e pequenas empresas**: Um estudo de caso das indústrias do vestuário do município de Campo Grande/MS. 2001. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82240/187900.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 ago. 2023.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas - Planejamento e controle**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas** - Planejamento. Sebrae, 2023. Disponível em <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=mpe>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Sebrae, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> Acesso em: 29 ago. 2023.

SÖTHE, A.; KAMPHORST, C. O orçamento empresarial como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas do município de Mondaí-sc. **Revista Catarinense Da Ciência Contábil**, v. 8, n. 24, 2009. Disponível: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1084/1017>. Acesso em: 15 nov. 2023.

SOUZA, A. B. **Curso de administração financeira e orçamento**: Princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SPEEDEN, E. A.; PEREZ, C. O. Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo. **Administração pública e gestão social**, Universidade Federal de Viçosa, v. 12, n. 1, 2020. Disponível:

[https://periodicos.ufv.br/apgs/article/download/5517/5187#:~:text=Existem%20diversos%20fatores%20que%20afetam,\(Schick%2C%201998%3B%20Diamond%2C](https://periodicos.ufv.br/apgs/article/download/5517/5187#:~:text=Existem%20diversos%20fatores%20que%20afetam,(Schick%2C%201998%3B%20Diamond%2C). Acesso: 24 ago. 2023.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - Planejamento e métodos**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZADINELLO, V. A. **Simulação de cenários e reformulação estratégica: O caso de um varejista multicanal**. 2021. 67 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascável – PR, 2021. Disponível em: https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/6193/5/Viridian_Zadinello%20-Portugu%C3%AAs.2021.pdf. Acesso em: 21 nov. 2023.

APÊNDICE A – PROJEÇÃO DA VARIAÇÃO DOS ÍNDICES ECONÔMICOS

Mês/Índice	jan/24	fev/24	mar/24
Inflação Oficial	0,33%	0,33%	0,33%
Aumento Salarial	7,65	0	0,00%
Crescimento do Setor	0,20%	0,20%	0,20%

APÊNDICE B – ORÇAMENTO DE VENDAS POR PRODUTO

Mês	Base: Nov/23			jan/24			fev/24			mar/24			1º Trimestre/24	
Mercadoria	Quant.	Preço	RS Venda	Quant. J	Preço-J	RS Venda-J	Quant. F	Preço-F	RS Venda-F	Quant. M	Preço-M	RS Venda-M	Quant.T	RS Venda-T
Açúcareiro de inox	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Açúcareiro de vidro	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Adaptador para carro tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Adaptador para carro tipo B	1	20,00	20,00	1	20,07	20,11	1	20,13	20,21	1	20,20	20,32	3,01	60,64
Água perfumada Via Aroma	1	49,00	49,00	1	49,16	49,26	1	49,32	49,52	1	49,48	49,78	3,01	148,56
Almofadas diversas	6	15,00	90,00	6	15,05	90,48	6	15,10	90,95	6	15,15	91,43	18,07	272,86
Anel	4	15,00	60,00	4	15,05	60,32	4	15,10	60,64	4	15,15	60,96	12,05	181,91
Aroma para carro	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Aromatizador elétrico tipo A	1	45,00	45,00	1	45,15	45,24	1	45,30	45,48	1	45,44	45,72	3,01	136,43
Aromatizador elétrico tipo B	-	55,00	-	-	55,18	-	-	55,36	-	-	55,54	-	-	-
Aromatizador elétrico tipo c	-	60,00	-	-	60,20	-	-	60,39	-	-	60,59	-	-	-
Aromatizantes Cia Aroma	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Babuche Costa	22	50,00	1.100,00	22	50,16	1.105,81	22	50,33	1.111,65	22	50,49	1.117,52	66,26	3.334,98
Babuche Forrado	-	50,00	-	-	50,16	-	-	50,33	-	-	50,49	-	-	-
Babuche Infantil	38	30,00	1.140,00	38	30,10	1.146,02	38	30,20	1.152,07	38	30,30	1.158,16	114,46	3.456,25
Babuche plataforma	2	50,00	100,00	2	50,16	100,53	2	50,33	101,06	2	50,49	101,59	6,02	303,18
Babuche Yvate	36	35,00	1.260,00	36	35,11	1.266,65	36	35,23	1.273,34	36	35,35	1.280,07	108,43	3.820,07
Bacia com tampa A	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Bacia com tampa B	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Bacia Tipo A	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-

Bacia Tipo B	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Bag	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Balança de precisão Tipo A	1	50,00	50,00	1	50,16	50,26	1	50,33	50,53	1	50,49	50,80	3,01	151,59
Balde tipo A	1	10,00	10,00	1	10,03	10,05	1	10,07	10,11	1	10,10	10,16	3,01	30,32
Balde tipo B	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Bandeija	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Base	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Batedor de clara	-	9,00	-	-	9,03	-	-	9,06	-	-	9,09	-	-	-
Batom 24h	1	5,00	5,00	1	5,02	5,03	1	5,03	5,05	1	5,05	5,08	3,01	15,16
Batom infantil	7	6,00	42,00	7	6,02	42,22	7	6,04	42,44	7	6,06	42,67	21,08	127,34
Batom Morango	1	10,00	10,00	1	10,03	10,05	1	10,07	10,11	1	10,10	10,16	3,01	30,32
Bico de mamadeira tipo A	-	8,00	-	-	8,03	-	-	8,05	-	-	8,08	-	-	-
Bico de mamadeira tipo B	1	10,00	10,00	1	10,03	10,05	1	10,07	10,11	1	10,10	10,16	3,01	30,32
Biquíni adulto	1	30,00	30,00	1	30,10	30,16	1	30,20	30,32	1	30,30	30,48	3,01	90,95
Blusa avulsa infantil inv.	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Blusa de lã adulto fem	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Blusa de lã infantil A	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Blusa de lã infantil B	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Blusa Plus Infantil	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Blusa térmica fem.	-	50,00	-	-	50,16	-	-	50,33	-	-	50,49	-	-	-
Body bebê	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Bola Futebol Oficial	3	60,00	180,00	3	60,20	180,95	3	60,39	181,91	3	60,59	182,87	9,04	545,72
Bola Futebol Tipo A	11	15,00	165,00	11	15,05	165,87	11	15,10	166,75	11	15,15	167,63	33,13	500,25

Bola Futebol Tipo B	17	20,00	340,00	17	20,07	341,80	17	20,13	343,60	17	20,20	345,42	51,20	1.030,81
Bola Vôlei	10	15,00	150,00	10	15,05	150,79	10	15,10	151,59	10	15,15	152,39	30,12	454,77
Bolsa Femina Tipo B	1	30,00	30,00	1	30,10	30,16	1	30,20	30,32	1	30,30	30,48	3,01	90,95
Bolsa Feminina Tipo A	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Bomba Chimarrão	2	20,00	40,00	2	20,07	40,21	2	20,13	40,42	2	20,20	40,64	6,02	121,27
Bomboniere	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Boné	18	15,00	270,00	18	15,05	271,43	18	15,10	272,86	18	15,15	274,30	54,22	818,59
Brinco unidade	16	5,00	80,00	16	5,02	80,42	16	5,03	80,85	16	5,05	81,27	48,19	242,54
Brinquedo tipo A	9	15,00	135,00	9	15,05	135,71	9	15,10	136,43	9	15,15	137,15	27,11	409,29
Brinquedo Tipo B	6	20,00	120,00	6	20,07	120,63	6	20,13	121,27	6	20,20	121,91	18,07	363,82
Buket	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Cabo carregador	19	15,00	285,00	19	15,05	286,51	19	15,10	288,02	19	15,15	289,54	57,23	864,06
Cachecol	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Cadarço uni.	2	2,50	5,00	2	2,51	5,03	2	2,52	5,05	2	2,52	5,08	6,02	15,16
Calça Cirrê	1	50,00	50,00	1	50,16	50,26	1	50,33	50,53	1	50,49	50,80	3,01	151,59
Calça goleiro	-	80,00	-	-	80,26	-	-	80,52	-	-	80,79	-	-	-
Calça Infantil feminina Tipo A	5	15,00	75,00	5	15,05	75,40	5	15,10	75,79	5	15,15	76,19	15,06	227,39
Calça Infantil Feminina Tipo B	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Calça Infantil Masculina Tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Calça Infantil Masculina Tipo B	2	25,00	50,00	2	25,08	50,26	2	25,16	50,53	2	25,25	50,80	6,02	151,59
Calça infantil tipo C	1	30,00	30,00	1	30,10	30,16	1	30,20	30,32	1	30,30	30,48	3,01	90,95
Calça jeans feminina	2	50,00	100,00	2	50,16	100,53	2	50,33	101,06	2	50,49	101,59	6,02	303,18
Calça jeans masculina	1	50,00	50,00	1	50,16	50,26	1	50,33	50,53	1	50,49	50,80	3,01	151,59

Calça ligante	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Calça Moletom Tipo A	2	25,00	50,00	2	25,08	50,26	2	25,16	50,53	2	25,25	50,80	6,02	151,59
Calça Moletom tipo B	7	60,00	420,00	7	60,20	422,22	7	60,39	424,45	7	60,59	426,69	21,08	1.273,36
Calça Shimpa	3	50,00	150,00	3	50,16	150,79	3	50,33	151,59	3	50,49	152,39	9,04	454,77
Calça tadel	2	25,00	50,00	2	25,08	50,26	2	25,16	50,53	2	25,25	50,80	6,02	151,59
Calça tipo C	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
calçado infantil	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Calção Feminino Tipo A	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Calção Feminino Tipo B	5	20,00	100,00	5	20,07	100,53	5	20,13	101,06	5	20,20	101,59	15,06	303,18
Calção Feminino Tipo D	23	25,00	575,00	23	25,08	578,04	23	25,16	581,09	23	25,25	584,16	69,28	1.743,29
Calção Feminino Tipo E	3	30,00	90,00	3	30,10	90,48	3	30,20	90,95	3	30,30	91,43	9,04	272,86
Calção Feminino Tipo F	1	40,00	40,00	1	40,13	40,21	1	40,26	40,42	1	40,39	40,64	3,01	121,27
Calção futebol	7	20,00	140,00	7	20,07	140,74	7	20,13	141,48	7	20,20	142,23	21,08	424,45
Calção futebol Tipo B	2	40,00	80,00	2	40,13	80,42	2	40,26	80,85	2	40,39	81,27	6,02	242,54
Calção Infantil feminino Tipo A	9	15,00	135,00	9	15,05	135,71	9	15,10	136,43	9	15,15	137,15	27,11	409,29
Calção Infantil feminino tipo B	3	20,00	60,00	3	20,07	60,32	3	20,13	60,64	3	20,20	60,96	9,04	181,91
Calção Infantil masculino Tipo A	2	15,00	30,00	2	15,05	30,16	2	15,10	30,32	2	15,15	30,48	6,02	90,95
Calção Infantil masculino Tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Calção infantil masculino Tipo C	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Calção jeans masc.	2	50,00	100,00	2	50,16	100,53	2	50,33	101,06	2	50,49	101,59	6,02	303,18
Calção moletom	4	30,00	120,00	4	30,10	120,63	4	30,20	121,27	4	30,30	121,91	12,05	363,82

Calção Shimpa	33	20,00	660,00	33	20,07	663,49	33	20,13	666,99	33	20,20	670,51	99,40	2.000,99
calção shimpa tipo B	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Calção tadel tipo A	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Calção tadel Tipo B	13	40,00	520,00	13	40,13	522,75	13	40,26	525,51	13	40,39	528,28	39,16	1.576,54
Calção térmico dray	-	45,00	-	-	45,15	-	-	45,30	-	-	45,44	-	-	-
Calcinha Adulto Tipo A	7	15,00	105,00	7	15,05	105,55	7	15,10	106,11	7	15,15	106,67	21,08	318,34
Calcinha Adulto Tipo B	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Calcinha Hering	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Calcinha Infantil	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Calculadora tipo A	1	10,00	10,00	1	10,03	10,05	1	10,07	10,11	1	10,10	10,16	3,01	30,32
Calculadora tipo B	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Calculadora tipo C	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
Cama de pet	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Camisa básica/lisa infantil	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Camisa feminina manga longa	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Camisa feminina manga longa tipo C	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Camisa Feminina Tipo A	15	10,00	150,00	15	10,03	150,79	15	10,07	151,59	15	10,10	152,39	45,18	454,77
Camisa feminina tipo B	8	15,00	120,00	8	15,05	120,63	8	15,10	121,27	8	15,15	121,91	24,10	363,82
Camisa feminina Tipo C	8	25,00	200,00	8	25,08	201,06	8	25,16	202,12	8	25,25	203,19	24,10	606,36
Camisa feminina Tipo C	8	25,00	200,00	8	25,08	201,06	8	25,16	202,12	8	25,25	203,19	24,10	606,36
Camisa Feminina tipo D	8	30,00	240,00	8	30,10	241,27	8	30,20	242,54	8	30,30	243,82	24,10	727,63
Camisa feminina tipo E	10	20,00	200,00	10	20,07	201,06	10	20,13	202,12	10	20,20	203,19	30,12	606,36

Camisa Flanelada	-	60,00	-	-	60,20	-	-	60,39	-	-	60,59	-	-	-
Camisa Gola Polo	3	20,00	60,00	3	20,07	60,32	3	20,13	60,64	3	20,20	60,96	9,04	181,91
Camisa gola polo tipo B	2	30,00	60,00	2	30,10	60,32	2	30,20	60,64	2	30,30	60,96	6,02	181,91
Camisa infantil feminina Tipo A	8	20,00	160,00	8	20,07	160,85	8	20,13	161,69	8	20,20	162,55	24,10	485,09
Camisa infantil manga longa A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Camisa infantil manga longa B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Camisa infantil manga longa C	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Camisa infantil masc. Tipo D	1	30,00	30,00	1	30,10	30,16	1	30,20	30,32	1	30,30	30,48	3,01	90,95
Camisa Infantil masculina Tipo A	8	15,00	120,00	8	15,05	120,63	8	15,10	121,27	8	15,15	121,91	24,10	363,82
Camisa Infantil Tipo masculina B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Camisa Manga Longa	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
Camisa manga longa feminina Tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Camisa manga longa feminina Tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Camisa manga longa masc.	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Camisa masc. EXG	2	50,00	100,00	2	50,16	100,53	2	50,33	101,06	2	50,49	101,59	6,02	303,18
Camisa Masculina Dri fit	14	35,00	490,00	14	35,11	492,59	14	35,23	495,19	14	35,35	497,80	42,17	1.485,58
Camisa masculina manga longa	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Camisa Masculina Time	57	35,00	1.995,00	57	35,11	2.005,54	57	35,23	2.016,13	57	35,35	2.026,78	171,68	6.048,44
Camisa Masculina Tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Camisa Masculina Tipo B	22	20,00	440,00	22	20,07	442,32	22	20,13	444,66	22	20,20	447,01	66,26	1.333,99
Camisa Masculina tradicional	60	35,00	2.100,00	60	35,11	2.111,09	60	35,23	2.122,24	60	35,35	2.133,45	180,72	6.366,78

Camisa Quebrada	2	35,00	70,00	2	35,11	70,37	2	35,23	70,74	2	35,35	71,11	6,02	212,23
Camisa Social	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Camisa social Infantil	2	30,00	60,00	2	30,10	60,32	2	30,20	60,64	2	30,30	60,96	6,02	181,91
Camisa Social Manga Longa	1	50,00	50,00	1	50,16	50,26	1	50,33	50,53	1	50,49	50,80	3,01	151,59
Camisa térmica	1	50,00	50,00	1	50,16	50,26	1	50,33	50,53	1	50,49	50,80	3,01	151,59
Caneca plástica	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Capa de chuva descartável	-	5,00	-	-	5,02	-	-	5,03	-	-	5,05	-	-	-
Cardigan tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Carregador celular tipo A	2	25,00	50,00	2	25,08	50,26	2	25,16	50,53	2	25,25	50,80	6,02	151,59
Carregador celular tipo B	6	30,00	180,00	6	30,10	180,95	6	30,20	181,91	6	30,30	182,87	18,07	545,72
Carteira tipo A	2	15,00	30,00	2	15,05	30,16	2	15,10	30,32	2	15,15	30,48	6,02	90,95
Carteira tipo B	4	20,00	80,00	4	20,07	80,42	4	20,13	80,85	4	20,20	81,27	12,05	242,54
Cesto Telado	4	15,00	60,00	4	15,05	60,32	4	15,10	60,64	4	15,15	60,96	12,05	181,91
Cesto telado 30	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Cesto telado 60	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Chaleira Elétrica	2	79,00	158,00	2	79,26	158,83	2	79,52	159,67	2	79,78	160,52	6,02	479,02
Chapéu Tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Chapéu Tipo B	1	20,00	20,00	1	20,07	20,11	1	20,13	20,21	1	20,20	20,32	3,01	60,64
Chapéu Tipo C	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Chapéu Tipo D	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
chaveiros	4	10,00	40,00	4	10,03	40,21	4	10,07	40,42	4	10,10	40,64	12,05	121,27
Chinelo de dedo	48	15,00	720,00	48	15,05	723,80	48	15,10	727,63	48	15,15	731,47	144,58	2.182,90
Chupeta Tipo A	-	8,00	-	-	8,03	-	-	8,05	-	-	8,08	-	-	-
Chupeta Tipo B	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-

Chupeta Tipo C	2	15,00	30,00	2	15,05	30,16	2	15,10	30,32	2	15,15	30,48	6,02	90,95
Cinta tipo A	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Cinta tipo B	4	20,00	80,00	4	20,07	80,42	4	20,13	80,85	4	20,20	81,27	12,05	242,54
Cinta tipo C	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Cofre	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Colete com touca	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Conjunto de lingerie	3	35,00	105,00	3	35,11	105,55	3	35,23	106,11	3	35,35	106,67	9,04	318,34
Conjunto Infantil feminino Tipo A	8	30,00	240,00	8	30,10	241,27	8	30,20	242,54	8	30,30	243,82	24,10	727,63
Conjunto Infantil feminino Tipo B	2	40,00	80,00	2	40,13	80,42	2	40,26	80,85	2	40,39	81,27	6,02	242,54
Conjunto Infantil Masculino tipo B	-	40,00	-	-	40,13	-	-	40,26	-	-	40,39	-	-	-
Conjunto Infantil masculino Tipo A	4	30,00	120,00	4	30,10	120,63	4	30,20	121,27	4	30,30	121,91	12,05	363,82
Conjunto inverno adulto	-	60,00	-	-	60,20	-	-	60,39	-	-	60,59	-	-	-
Conjunto inverno infantil	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Conjunto Plush infantil	-	80,00	-	-	80,26	-	-	80,52	-	-	80,79	-	-	-
conjunto time	17	40,00	680,00	17	40,13	683,59	17	40,26	687,20	17	40,39	690,83	51,20	2.061,62
Copo Canudo Plástico	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Copo com alça tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Copo com alça tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Copo de Chopp	-	13,00	-	-	13,04	-	-	13,09	-	-	13,13	-	-	-
Copo Térmico	7	50,00	350,00	7	50,16	351,85	7	50,33	353,71	7	50,49	355,57	21,08	1.061,13
Coqueteleira	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
corda de cracha	1	5,00	5,00	1	5,02	5,03	1	5,03	5,05	1	5,05	5,08	3,01	15,16

Corrente/Cola r	1	30,00	30,00	1	30,10	30,16	1	30,20	30,32	1	30,30	30,48	3,01	90,95
Corta Vento Tipo A	4	60,00	240,00	4	60,20	241,27	4	60,39	242,54	4	60,59	243,82	12,05	727,63
Corta Vento Tipo B	1	80,00	80,00	1	80,26	80,42	1	80,52	80,85	1	80,79	81,27	3,01	242,54
Cortador de unha A	-	5,00	-	-	5,02	-	-	5,03	-	-	5,05	-	-	-
Cortador de unha B	-	8,00	-	-	8,03	-	-	8,05	-	-	8,08	-	-	-
cracha	1	10,00	10,00	1	10,03	10,05	1	10,07	10,11	1	10,10	10,16	3,01	30,32
Cropped camisa	31	25,00	775,00	31	25,08	779,09	31	25,16	783,21	31	25,25	787,34	93,37	2.349,65
Cropped manga longa	1	50,00	50,00	1	50,16	50,26	1	50,33	50,53	1	50,49	50,80	3,01	151,59
Cropped renda	9	25,00	225,00	9	25,08	226,19	9	25,16	227,38	9	25,25	228,58	27,11	682,16
Cropped's diversos	6	30,00	180,00	6	30,10	180,95	6	30,20	181,91	6	30,30	182,87	18,07	545,72
cueca box tipo A	8	15,00	120,00	8	15,05	120,63	8	15,10	121,27	8	15,15	121,91	24,10	363,82
Cueca box tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Cueca Infantil	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Cuia Chimarrão	2	15,00	30,00	2	15,05	30,16	2	15,10	30,32	2	15,15	30,48	6,02	90,95
Decorações Tipo A	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Decorações tipo b	2	6,00	12,00	2	6,02	12,06	2	6,04	12,13	2	6,06	12,19	6,02	36,38
Desentupidor	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Esfregão de vaso	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Esponja maquiagem avulsa	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Essência Hidrossolúvel	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Essência Via Aroma	8	17,00	136,00	8	17,06	136,72	8	17,11	137,44	8	17,17	138,17	24,10	412,32
Estojo Tipo B	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Fone de ouvido tipo A	2	15,00	30,00	2	15,05	30,16	2	15,10	30,32	2	15,15	30,48	6,02	90,95
Fone de ouvido tipo B	2	35,00	70,00	2	35,11	70,37	2	35,23	70,74	2	35,35	71,11	6,02	212,23

Forma de Gelo	1	7,00	7,00	1	7,02	7,04	1	7,05	7,07	1	7,07	7,11	3,01	21,22
Forma de pão	-	16,00	-	-	16,05	-	-	16,10	-	-	16,16	-	-	-
Garrafa de Água	6	15,00	90,00	6	15,05	90,48	6	15,10	90,95	6	15,15	91,43	18,07	272,86
Garrafa de Água motivacional	5	20,00	100,00	5	20,07	100,53	5	20,13	101,06	5	20,20	101,59	15,06	303,18
Garrafa pequena	3	10,00	30,00	3	10,03	30,16	3	10,07	30,32	3	10,10	30,48	9,04	90,95
Gloss/lip tint	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Guarda Chuva Tipo A	12	15,00	180,00	12	15,05	180,95	12	15,10	181,91	12	15,15	182,87	36,14	545,72
Guarda Chuva Tipo B	5	20,00	100,00	5	20,07	100,53	5	20,13	101,06	5	20,20	101,59	15,06	303,18
Guarda Chuva Tipo C	11	25,00	275,00	11	25,08	276,45	11	25,16	277,91	11	25,25	279,38	33,13	833,75
Guarda Chuva Tipo D	10	30,00	300,00	10	30,10	301,58	10	30,20	303,18	10	30,30	304,78	30,12	909,54
Jaqueta Infantil	-	50,00	-	-	50,16	-	-	50,33	-	-	50,49	-	-	-
Jaqueta tipo A	-	130,00	-	-	130,43	-	-	130,85	-	-	131,28	-	-	-
Jaqueta tipo B	-	160,00	-	-	160,52	-	-	161,05	-	-	161,58	-	-	-
Jaqueta tipo C	-	200,00	-	-	200,66	-	-	201,31	-	-	201,97	-	-	-
Jarra tipo A	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Jarra tipo B	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Jogo Caneca	-	23,00	-	-	23,08	-	-	23,15	-	-	23,23	-	-	-
Jogo de copo tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Jogo de copo tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Jogo de copo tipo C	2	25,00	50,00	2	25,08	50,26	2	25,16	50,53	2	25,25	50,80	6,02	151,59
Jogo de pote	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Jogo de taça	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
Kit Acrílico Infantil	5	15,00	75,00	5	15,05	75,40	5	15,10	75,79	5	15,15	76,19	15,06	227,39
Kit arom. elétrico tipo A	1	55,00	55,00	1	55,18	55,29	1	55,36	55,58	1	55,54	55,88	3,01	166,75

Kit arom. elétrico tipo B e C	1	70,00	70,00	1	70,23	70,37	1	70,46	70,74	1	70,69	71,11	3,01	212,23
Kit Bolsas Para bebê	-	70,00	-	-	70,23	-	-	70,46	-	-	70,69	-	-	-
Kit Esponja	3	15,00	45,00	3	15,05	45,24	3	15,10	45,48	3	15,15	45,72	9,04	136,43
Kit Garrafa	18	35,00	630,00	18	35,11	633,33	18	35,23	636,67	18	35,35	640,03	54,22	1.910,03
Kit Garrafa novo preço	3	40,00	120,00	3	40,13	120,63	3	40,26	121,27	3	40,39	121,91	9,04	363,82
Kit lenços	1	20,00	20,00	1	20,07	20,11	1	20,13	20,21	1	20,20	20,32	3,01	60,64
Kit Meia	34	15,00	510,00	34	15,05	512,69	34	15,10	515,40	34	15,15	518,12	102,41	1.546,22
Kit Potes de vidro	1	20,00	20,00	1	20,07	20,11	1	20,13	20,21	1	20,20	20,32	3,01	60,64
Lápis de olho	1	10,00	10,00	1	10,03	10,05	1	10,07	10,11	1	10,10	10,16	3,01	30,32
Legging Adulto Tipo A	2	25,00	50,00	2	25,08	50,26	2	25,16	50,53	2	25,25	50,80	6,02	151,59
Legging Adulto Tipo B	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Legging Adulto Tipo C	1	35,00	35,00	1	35,11	35,18	1	35,23	35,37	1	35,35	35,56	3,01	106,11
Legging Adulto Tipo D	2	50,00	100,00	2	50,16	100,53	2	50,33	101,06	2	50,49	101,59	6,02	303,18
Legging Infantil Tipo A	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Legging Infantil Tipo B	1	20,00	20,00	1	20,07	20,11	1	20,13	20,21	1	20,20	20,32	3,01	60,64
Lixeira 30l	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Lixeira 61l	-	40,00	-	-	40,13	-	-	40,26	-	-	40,39	-	-	-
Luva Tipo A	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Luva tipo B	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Luva tipo C	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Maiô infantil	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Mala Rodinha G	-	400,00	-	-	401,31	-	-	402,62	-	-	403,94	-	-	-
Mala Rodinha M	1	300,00	300,00	1	300,98	301,58	1	301,97	303,18	1	302,96	304,78	3,01	909,54
Mala Rodinha P	-	200,00	-	-	200,66	-	-	201,31	-	-	201,97	-	-	-

Mala Tipo G	2	60,00	120,00	2	60,20	120,63	2	60,39	121,27	2	60,59	121,91	6,02	363,82
Mala Tipo GG	-	80,00	-	-	80,26	-	-	80,52	-	-	80,79	-	-	-
Mala Tipo M	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
Mala Tipo P	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Mamadeira tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Mamadeira tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Mamadeira Tipo C	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Mamadeira tipo D	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
Manta de casal	4	40,00	160,00	4	40,13	160,85	4	40,26	161,69	4	40,39	162,55	12,05	485,09
Mantas para bebê	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Manteiga de cacau	4	3,00	12,00	4	3,01	12,06	4	3,02	12,13	4	3,03	12,19	12,05	36,38
Máscara de cílios	1	15,00	15,00	1	15,05	15,08	1	15,10	15,16	1	15,15	15,24	3,01	45,48
Meia Forrada inverno	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Meia-calça adulto tipo A	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Meia-calça adulto tipo B	1	25,00	25,00	1	25,08	25,13	1	25,16	25,26	1	25,25	25,40	3,01	75,80
Meia-calça adulto Tipo C	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
meia-calça infantil tipo A	2	15,00	30,00	2	15,05	30,16	2	15,10	30,32	2	15,15	30,48	6,02	90,95
meia-calça infantil tipo B	1	20,00	20,00	1	20,07	20,11	1	20,13	20,21	1	20,20	20,32	3,01	60,64
meia-calça infantil Tipo C	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
meia-calça infantil Tipo D	-	35,00	-	-	35,11	-	-	35,23	-	-	35,35	-	-	-
Meia-calça térmica	-	50,00	-	-	50,16	-	-	50,33	-	-	50,49	-	-	-
Meião Futebol	3	18,00	54,00	3	18,06	54,29	3	18,12	54,57	3	18,18	54,86	9,04	163,72
Mijãozinho	9	15,00	135,00	9	15,05	135,71	9	15,10	136,43	9	15,15	137,15	27,11	409,29
Mochilas Femininas Tipo A	1	45,00	45,00	1	45,15	45,24	1	45,30	45,48	1	45,44	45,72	3,01	136,43

Mochilas Femininas Tipo B	-	90,00	-	-	90,29	-	-	90,59	-	-	90,89	-	-	-
Mochilas Infantis Tipo A	-	30,00	-	-	30,10	-	-	30,20	-	-	30,30	-	-	-
Mochilas Infantis Tipo B	2	40,00	80,00	2	40,13	80,42	2	40,26	80,85	2	40,39	81,27	6,02	242,54
Mochilas Masculinas Tipo A	1	60,00	60,00	1	60,20	60,32	1	60,39	60,64	1	60,59	60,96	3,01	181,91
Mochilas Masculinas Tipo B	1	90,00	90,00	1	90,29	90,48	1	90,59	90,95	1	90,89	91,43	3,01	272,86
Mochula masc. Tipo C	-	45,00	-	-	45,15	-	-	45,30	-	-	45,44	-	-	-
Necessaire tipo A	-	15,00	-	-	15,05	-	-	15,10	-	-	15,15	-	-	-
Necessaire Tipo B	-	20,00	-	-	20,07	-	-	20,13	-	-	20,20	-	-	-
Necessaire tipo C	-	25,00	-	-	25,08	-	-	25,16	-	-	25,25	-	-	-
Nuvem	39	35,00	1.365,00	39	35,11	1.372,21	39	35,23	1.379,46	39	35,35	1.386,74	117,47	4.138,41
Óculos tipo A	18	15,00	270,00	18	15,05	271,43	18	15,10	272,86	18	15,15	274,30	54,22	818,59
Óculos tipo B	2	30,00	60,00	2	30,10	60,32	2	30,20	60,64	2	30,30	60,96	6,02	181,91
Pacote de presente	2	2,00	4,00	2	2,01	4,02	2	2,01	4,04	2	2,02	4,06	6,02	12,13
Pacote Velas	10	8,00	80,00	10	8,03	80,42	10	8,05	80,85	10	8,08	81,27	30,12	242,54
Pantufa tipo A	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Pasta de sobancelha	-	10,00	-	-	10,03	-	-	10,07	-	-	10,10	-	-	-
Pegador de massa	-	9,00	-	-	9,03	-	-	9,06	-	-	9,09	-	-	-
Perfumes	2	40,00	80,00	2	40,13	80,42	2	40,26	80,85	2	40,39	81,27	6,02	242,54
Piercing Tipo A	13	3,00	39,00	13	3,01	39,21	13	3,02	39,41	13	3,03	39,62	39,16	118,24

APÊNDICE C – ESTOQUE INICIAL DE MERCADORIAS

Mercadoria	Quantidade	Custo Unitário de Aquisição	Segmento
Açucareiro de inox	26	4,05	Utilidades
Açucareiro de vidro	20	3,35	Utilidades
Adaptador para carro tipo A	1	7,90	Utilidades
Adaptador para carro tipo B	2	8,90	Utilidades
Água perfumada Via Aroma	1	19,50	Utilidades
Almofadas diversas	5	8,00	Utilidades
Anel	18	5,00	Acessórios
Aroma para carro	23	6,99	Utilidades
Aromatizador elétrico tipo A	0	19,00	Utilidades
Aromatizador elétrico tipo B	1	26,00	Utilidades
Aromatizador elétrico tipo c	1	28,50	Utilidades
Aromatizantes Cia Aroma	6	7,80	Utilidades
Babuche Costa	6	28,00	Calçados
Babuche forrado	22	22,00	Calçados
Babuche Infantil	53	20,00	Calçados
Babuche plataforma	2	22,00	Calçados
Babuche Yvate	10	20,00	Calçados
Bacia com tampa A	14	7,55	Utilidades
Bacia com tampa B	0	14,48	Utilidades
Bacia Tipo A	0	4,00	Utilidades
Bacia Tipo B	3	8,90	Utilidades
Bag	5	9,00	Utilidades
Balança de precisão Tipo A	3	15,00	Utilidades
Balde tipo A	0	5,00	Utilidades
Balde tipo B	9	7,50	Utilidades
Bandeija	12	8,00	Utilidades
Base	3	8,90	Maquiagens
Batedor de clara	38	3,83	Utilidades
Batom 24h	20	1,60	Maquiagens
Batom infantil	7	3,90	Maquiagens

Batom Morango	5	5,50	Maquiagens
Bico de mamadeira tipo A	0	3,64	Utilidades
Bico de mamadeira tipo B	10	4,15	Utilidades
Biquini adulto	5	13,00	Roupas Íntimas e Meias
blusa avulsa infantil inv.	24	7,90	Roupas Infantis
Blusa de lã adulto fem	17	17,00	Roupas Femininas
Blusa de lã infantil A	18	11,30	Roupas Infantis
Blusa de lã infantil B	5	13,50	Roupas Infantis
Blusa plush infantil	26	8,90	Roupas Infantis
Blusa térmica fem.	5	23,00	Roupas Femininas
Body bebê	51	4,00	Roupas Infantis
Bola Futebol Oficial	25	25,00	Brinquedos
Bola Futebol Tipo A	122	8,90	Brinquedos
Bola Futebol Tipo B	21	11,50	Brinquedos
Bola Vôlei	20	11,30	Brinquedos
Bolsa Femina Tipo B	0	15,00	Utilidades
Bolsa Feminina Tipo A	8	10,00	Utilidades
Bomba Chimarrão	5	8,00	Utilidades
Bomboniere	7	7,66	Utilidades
Boné	183	7,90	Acessórios
Brinco unidade	149	1,00	Acessórios
Brinquedo tipo A	22	8,00	Brinquedos
Brinquedo Tipo B	45	8,00	Brinquedos
Buket	3	10,00	Acessórios
Cabo carregador	36	3,00	Utilidades
Cachecol	8	8,90	Acessórios
Cadarço uni.	101	0,50	Utilidades
Calça Cirrê	16	20,00	Roupas Femininas
Calça goleiro	3	28,00	Roupas Masculinas
Calça Infantil feminina Tipo A	116	7,90	Roupas Infantis
Calça Infantil Feminina Tipo B	12	15,00	Roupas Infantis
Calça Infantil Masculina Tipo A	59	7,90	Roupas Infantis

Calça Infantil Masculina Tipo B	10	15,00	Roupas Infantis
Calça infantil tipo C	0	15,00	Roupas Infantis
Calça jeans feminina	43	25,00	Roupas Femininas
Calça jeans masculina	0	30,00	Roupas Masculinas
Calça ligante	4	11,00	Roupas Femininas
Calça Moletom Tipo A	39	15,00	Roupas Masculinas
Calça Moletom tipo B	24	25,00	Roupas Masculinas
Calça Shimpá	12	18,00	Roupas Masculinas
Calça tãtel	37	12,00	Roupas Masculinas
Calça tipo C	5	16,00	Roupas Femininas
Calçado infantil	168	8,00	Calçados
Calção Feminino Tipo A	106	7,90	Roupas Femininas
Calção Feminino Tipo B	34	10,00	Roupas Femininas
Calção Feminino Tipo D	59	13,00	Roupas Femininas
Calção Feminino Tipo E	14	13,00	Roupas Femininas
Calção Feminino Tipo F	2	13,00	Roupas Femininas
Calção futebol	17	10,00	Roupas Masculinas
Calção futebol Tipo B	2	20,00	Roupas Masculinas
Calção Infantil feminino Tipo A	51	7,00	Roupas Infantis
Calção Infantil feminino tipo B	31	10,00	Roupas Infantis
Calção Infantil masculino Tipo A	72	7,00	Roupas Infantis
Calção Infantil masculino Tipo B	53	10,00	Roupas Infantis
Calção infantil masculino Tipo C	4	10,00	Roupas Infantis
Calção jeans masc.	2	25,00	Roupas Masculinas
Calção moletom	17	13,00	Roupas Masculinas
Calção Shimpá	12	10,00	Roupas Masculinas
calção shimpá tipo B	0	10,00	Roupas Masculinas
Calção tãtel tipo A	1	7,90	Roupas Masculinas
Calção tãtel Tipo B	10	13,00	Roupas Masculinas
Calção térmico dray	10	19,00	Roupas Masculinas
Calcinha Adulto Tipo A	13	4,00	Roupas Íntimas e Meias
Calcinha Adulto Tipo B	0	7,00	Roupas Íntimas e Meias

Calcinha Hering	1	15,00	Roupas Íntimas e Meias
Calcinha Infantil	11	3,00	Roupas Íntimas e Meias
Calculadora tipo A	1	3,00	Utilidades
Calculadora tipo B	1	5,00	Utilidades
Calculadora tipo C	1	8,00	Utilidades
Cama de pet	10	8,90	Utilidades
Camisa básica/lisa infantil	5	12,00	Roupas Infantis
Camisa feminina manga longa		11,50	Roupas Infantis
Camisa feminina manga longa tipo C	36	10,00	Roupas Femininas
Camisa Feminina Tipo A	625	7,50	Roupas Femininas
Camisa feminina tipo B	19	7,90	Roupas Femininas
Camisa feminina Tipo C	17	10,00	Roupas Femininas
Camisa feminina Tipo C	0	15,00	Roupas Femininas
Camisa Feminina tipo D	16	15,00	Roupas Femininas
Camisa feminina tipo E	16	10,00	Roupas Femininas
Camisa Flanelada	14	35,00	Roupas Masculinas
Camisa Gola Polo	13	10,00	Roupas Masculinas
Camisa gola polo tipo B	8	13,90	Roupas Masculinas
Camisa infantil feminia Tipo A	54	11,50	Roupas Infantis
Camisa infantil manga longa A	167	8,00	Roupas Infantis
Camisa infantil manga longa B	96	10,00	Roupas Infantis
Camisa infantil manga longa C	22	13,00	Roupas Infantis
Camisa infantil masc. Tipo D	7	15,00	Roupas Infantis
Camisa Infantil masculina Tipo A	108	7,90	Roupas Infantis
Camisa Infantil Tipo masculina B	20	15,00	Roupas Infantis
Camisa Manga Longa			Roupas Masculinas
Camisa manga longa feminina Tipo A	110	8,90	Roupas Femininas
Camisa manga longa feminina Tipo B		10,00	Roupas Femininas
Camisa manga longa masc.	28	10,00	Roupas Masculinas
Camisa masc. EXG	8	25,00	Roupas Masculinas
Camisa Masculina Dri fit	21	10,00	Roupas Masculinas

Camisa masculina manga longa			Roupas Infantis
Camisa Masculina Time	184	15,00	Roupas Masculinas
Camisa Masculina Tipo A	0	10,00	Roupas Masculinas
Camisa Masculina Tipo B	88	12,00	Roupas Masculinas
Camisa Masculina tradicional	165	16,00	Roupas Masculinas
Camisa Quebrada	17	15,00	Roupas Masculinas
Camisa Social	106	15,00	Roupas Masculinas
Camisa social Infantil	102	15,00	Roupas Infantis
Camisa Social Manga Longa	3	18,00	Roupas Masculinas
Camisa térmica	1	25,00	Roupas Masculinas
caneca plástica	13	5,00	Utilidades
Capa de chuva descartável	126	1,50	Utilidades
Cardigan tipo A	25	10,00	Roupas Femininas
Carregador celular tipo A	3	10,00	Utilidades
Carregador celular tipo B	9	10,00	Utilidades
Carteira tipo A	10	6,50	Acessórios
Carteira tipo B	5	8,90	Utilidades
Cesto Telado	7	6,90	Utilidades
Cesto telado 30	18	8,50	Utilidades
Cesto telado 60	13	18,90	Utilidades
Chaleira Elétrica	5	40,00	Utilidades
Chapéu Tipo A	4	6,50	Acessórios
Chapéu Tipo B	29	13,00	Acessórios
Chapéu Tipo C	0	15,00	Acessórios
Chapéu Tipo D	2	15,00	Acessórios
chaveiros	10	5,00	Utilidades
Chinelo de dedo	323	8,97	Calçados
Chupeta Tipo A	0	3,82	Utilidades
Chupeta Tipo B	0	4,64	Utilidades
Chupeta Tipo C	0	10,71	Utilidades
Cinta tipo A	19	6,50	Acessórios

Cinta tipo B	9	8,00	Acessórios
Cinta tipo C	1	9,00	Acessórios
Cofre	15	5,00	Utilidades
Colete com touca	33	8,90	Roupas Infantis
Conjunto de lingerie	0	12,50	Roupas Íntimas e Meias
Conjunto Infantil feminino Tipo A	183	15,00	Roupas Infantis
Conjunto Infantil feminino Tipo B	0	15,00	Roupas Infantis
Conjunto Infantil Maculino tipo B	1	15,00	Roupas Infantis
Conjunto Infantil masculino Tipo A	44	15,00	Roupas Infantis
Conjunto inverno adulto	32	12,00	Roupas Femininas
Conjunto inverno infantil	143	13,00	Roupas Infantis
Conjunto plush infantil	3	40,00	Roupas Infantis
conjunto time	67	16,00	Roupas Infantis
Copo canudo plástico	11	3,00	Utilidades
Copo com alça tipo A	24	5,00	Utilidades
Copo com alça tipo B	3	8,54	Utilidades
Copo de Chopp	16	5,33	Utilidades
Copo Térmico	0	18,00	Utilidades
Coqueteleira	5	12,00	Utilidades
corda de cracha	4	2,00	Utilidades
Corrente/Colar	5	8,00	Acessórios
Corta Vento Tipo A	4	25,00	Roupas Masculinas
Corta Vento Tipo B	2	25,00	Roupas Masculinas
Cortador de unha A	10	2,00	Utilidades
Cortador de unha B	6	3,00	Utilidades
cracha	15	2,50	Utilidades
Cropped camisa	45	10,00	Roupas Femininas
Cropped manga longa	2	22,00	Roupas Femininas
Cropped renda	14	10,00	Roupas Femininas
Cropped's diversos	7	15,00	Roupas Femininas
cueca box tipo A	27	5,00	Roupas Íntimas e Meias
Cueca box tipo B	0	6,50	Roupas Íntimas e Meias

Cueca Infantil	3	3,00	Roupas Íntimas e Meias
Cuia Chimarrão	0	6,50	Utilidades
Decorações Tipo A	3	6,00	Utilidades
Decorações tipo b	100	2,00	Utilidades
Desentupitor	7	5,00	Utilidades
Esfregão de vaso	19	5,00	Utilidades
Esponja maquiagem avulsa	0	6,90	Maquiagens
Essência Hidrossolúvel	0	9,50	Utilidades
Essência Via Aroma	7	7,20	Utilidades
Estojo tipo B	15	7,90	Utilidades
Fone de ouvido tipo A	11	6,90	Utilidades
Fone de ouvido tipo B	1	17,00	Utilidades
Forma de Gelo	5	2,59	Utilidades
Forma de pão	20	6,39	Utilidades
Garrafa de Água	27	8,00	Utilidades
Garrafa de Água motivacional	4	5,66	Utilidades
Garrafa pequena	79	5,00	Utilidades
Gloss/lip tint	10	8,90	Maquiagens
Guarda Chuva Tipo A	70	8,20	Utilidades
Guarda Chuva Tipo B	60	9,90	Utilidades
Guarda Chuva Tipo C	20	9,96	Utilidades
Guarda Chuva Tipo D	103	11,46	Utilidades
Jaqueta Infantil	16	25,00	Roupas Infantis
Jaqueta tipo A	12	68,00	Roupas Masculinas
Jaqueta tipo B	4	70,00	Roupas Femininas
Jaqueta tipo C	1	95,00	Roupas Femininas
Jarra tipo A	17	4,00	Utilidades
Jarra tipo B	46	6,00	Utilidades
Jogo Caneca	2	9,65	Utilidades
Jogo de copo tipo A	5	7,28	Utilidades
Jogo de copo tipo B	30	7,66	Utilidades
Jogo de copo tipo C	26	8,68	Utilidades

Jogo de pote	82	6,00	Utilidades
Jogo de Taça	11	12,00	Utilidades
Kit Acrílico Infantil	217	7,90	Roupas Infantis
Kit arom. elétrico tipo A	0	30,90	Utilidades
Kit arom. elétrico tipo B e C	0	22,90	Utilidades
Kit Bolsas Para bebê	4	29,00	Utilidades
Kit Esponja	5	6,90	Maquiagens
Kit Garrafa	0	17,00	Utilidades
Kit Garrafa novo preço	2	20,00	Utilidades
Kit lenços	0	6,00	Utilidades
Kit Meia	82	5,00	Roupas Íntimas e Meias
Kit Potes de vidro	12	8,00	Utilidades
Lápis de olho	0	2,00	Maquiagens
Legging Adulto Tipo A	11	12,00	Roupas Femininas
Legging Adulto Tipo B	9	12,00	Roupas Femininas
Legging Adulto Tipo C	17	12,00	Roupas Femininas
Legging Adulto Tipo D	18	14,00	Roupas Femininas
Legging Infantil Tipo A	22	7,90	Roupas Infantis
Legging Infantil Tipo B	53	9,00	Roupas Infantis
Lixeira 30L	15	14,66	Utilidades
Lixeira 61L	6	18,90	Utilidades
Lixeira pequena	4	4,24	Utilidades
Luva Tipo A	16	5,00	Roupas Íntimas e Meias
Luva tipo B	36	6,50	Roupas Íntimas e Meias
Luva tipo C	0	9,50	Roupas Íntimas e Meias
Maiô infantil	8	7,90	Roupas Infantis
Mala Rodinha G	1	160,00	Utilidades
Mala Rodinha M	0	160,00	Utilidades
Mala Rodinha P	0	160,00	Utilidades
Mala Tipo G	8	28,00	Utilidades
Mala Tipo GG	9	32,00	Utilidades
Mala Tipo M	5	18,00	Utilidades

Mala Tipo P	3	12,00	Utilidades
Mamadeira tipo A	10	7,32	Utilidades
Mamadeira tipo B	7	8,54	Utilidades
Mamadeira Tipo C	5	11,96	Utilidades
Mamadeira tipo D	6	15,86	Utilidades
Manta de casal	6	22,00	Cama/ mesa/banho
Mantas para bebê	0	8,00	Cama/ mesa/banho
Manteiga de cacau	11	1,00	Maquiagens
Máscara de cílios	10	9,00	Maquiagens
Meia Forrada inverno	2	13,00	Roupas Íntimas e Meias
Meia-calça adulto tipo A	27	9,00	Roupas Íntimas e Meias
Meia-calça adulto tipo B	28	12,00	Roupas Íntimas e Meias
Meia-calça adulto Tipo C	0	14,00	Roupas Íntimas e Meias
meia-calça infantil tipo A	25	8,00	Roupas Íntimas e Meias
meia-calça infantil tipo B	0	8,90	Roupas Íntimas e Meias
meia-calça infantil Tipo C	0	9,00	Roupas Íntimas e Meias
meia-calça infantil Tipo D	0	14,00	Roupas Íntimas e Meias
Meia-calça térmica	6	25,00	Roupas Íntimas e Meias
Meião Futebol	90	10,00	Roupas Íntimas e Meias
Mijãozinho	38	7,50	Roupas Infantis
Mochila masculina tipo C	6	25,00	Utilidades
Mochilas Femininas Tipo A	4	17,00	Utilidades
Mochilas Femininas Tipo B	5	45,00	Utilidades
Mochilas Infantis Tipo A	16	14,00	Utilidades
Mochilas Infantis Tipo B	16	23,00	Utilidades
Mochilas Masculinas Tipo A	9	25,00	Utilidades
Mochilas Masculinas Tipo B	0	45,00	Utilidades
Necessaire tipo A	2	7,90	Utilidades
Necessaire Tipo B	0	10,00	Utilidades
Necessaire tipo C	8	12,00	Utilidades
Nuvem	27	20,00	Calçados
Óculos tipo A	43	6,90	Acessórios

Óculos tipo B	12	10,00	Acessórios
Pacote de presente	100	0,35	Utilidades
Pacote Velas	11	5,50	Utilidades
Pantufa tipo A	224	7,90	Calçados
Pasta de sobrancelha	0	6,50	Maquiagens
Pegador de massa	30	3,09	Utilidades
Perfumes	10	15,00	Maquiagens
Piercing Tipo A	0	1,50	Acessórios
Pijamas	54	10,00	Roupas Íntimas e Meias
Pilha 2032	0	1,50	Utilidades
Pincéis maquiagem	0	7,90	Maquiagens
Piranha de cabelo	0	1,50	Acessórios
Pó Translúcido	2	9,00	Maquiagens
Pocotó	2	38,00	Brinquedos
Porta Chuteira Tipo B	6	7,50	Utilidades
Pote de vidro Tipo A	13	3,35	Utilidades
Pote de Vidro tipo B	12	5,43	Utilidades
Pote de vidro tipo C	12	4,32	Utilidades
Pote tipo A	0	2,00	Utilidades
Pote tipo B	31	3,00	Utilidades
Pote tipo C	124	5,00	Utilidades
Protetor de porta	12	7,00	Utilidades
Quadro de foto tipo A	27	5,00	Utilidades
Quadro de foto tipo B	63	5,00	Utilidades
Rabicó unidade	0	0,50	Acessórios
Ramo de Flor	0	3,00	Utilidades
Rasteirinha	10	15,00	Calçados
Recipiente Borrifador Tipo A	0	7,90	Utilidades
Recipiente Borrifador Tipo B	8	7,90	Utilidades
Regata Basquete	20	18,00	Roupas Masculinas
Regata feminina tipo A	7	7,50	Roupas Femininas
Regata feminina tipo B	1	10,00	Roupas Femininas

Regata feminina tipo C	7	10,00	Roupas Femininas
Regata feminina tipo D	7	15,00	Roupas Femininas
Regata masculina Tipo A	12	18,00	Roupas Masculinas
Relógio tipo A	1	7,90	Acessórios
Relógio tipo B	2	9,00	Acessórios
Relógio tipo C	0	25,00	Acessórios
Roupinha Bebe time	26	7,90	Roupas Infantis
Roupinhas de bebê diversas	145	7,90	Roupas Infantis
Saca rolhas	38	7,71	Utilidades
Saia jeans	3	25,00	Roupas Femininas
Saia tipo A	3	7,00	Roupas Femininas
Saia tipo B	2	15,00	Roupas Femininas
Sandália estilo melissa	5	15,00	Calçados
Sapatilhas	72	12,50	Calçados
sapatinho bebê	52	7,90	Calçados
Slide	27	20,00	Calçados
Sunga infantil	0	5,00	Roupas Íntimas e Meias
Suporte celular tipo A	0	12,00	Utilidades
Suporte celular tipo B	13	12,00	Utilidades
Suporte de cortina	15	4,90	Utilidades
Sutiã com bojo	4	12,00	Roupas Íntimas e Meias
Sutiã sem bojo	5	9,00	Roupas Íntimas e Meias
Taça Tipo A	20	3,87	Utilidades
Taça tipo B	20	5,34	Utilidades
Taça tipo C	86	5,72	Utilidades
Taça tipo D	19	8,25	Utilidades
Talheres em geral	140	2,00	Utilidades
Talheres Nylon	93	1,00	Utilidades
Tapetes	42	7,50	Utilidades
Tênis masc/femin	100	20,00	Calçados
Tiara tipo A	8	4,00	Acessórios
Tiara tipo B	2	4,00	Acessórios

Tiara tipo C	3	4,00	Acessórios
Tic Tac	0	0,50	Acessórios
TipTop	50	7,50	Roupas Infantis
Toalha banho tipo A	0	8,00	Cama/mesa/banho
Toalha de banho tipo B	12	14,00	Cama/mesa/banho
Toalha de banho tipo C	23	16,25	Cama/mesa/banho
Toalha de banho tipo D	21	20,72	Cama/mesa/banho
Toalha de Rosto	53	8,00	Cama/mesa/banho
Toalha de time	14	13,00	Cama/mesa/banho
Touca tipo A	0	6,50	Acessórios
Touca tipo B	0	7,50	Acessórios
Touca tipo C	32	12,50	Acessórios
Touca tipo E	74	15,00	Acessórios
Touca topo D	23	15,00	Acessórios
Travesseiro tipo A	46	7,90	Cama/mesa/banho
Travesseiro tipo B	8	25,00	Cama/mesa/banho
Travesseiro tipo C	3	35,00	Cama/mesa/banho
Varão de cortina	116	8,90	Cama/mesa/banho
Vaso com Flor	0	11,90	Utilidades
Vaso de Flor Tipo A	16	2,80	Utilidades
Vaso de Flor Tipo B	17	3,80	Utilidades
Vaso de Flor Tipo C	3	4,80	Utilidades
Vaso de Flor Tipo D	4	7,00	Utilidades
vestido adulto 25,00	59	6,00	Roupas Femininas
Vestido adulto canelado	40	10,00	Roupas Femininas
Vestido Infantil Tipo A	27	12,00	Roupas Infantis
Vestido Infantil Tipo B	63	12,00	Roupas Infantis
Vestido Infantil Tipo C	34	12,00	Roupas Infantis
Vestido longo canelado	17	15,00	Roupas Femininas
Vestido longo diverso	1	50,00	Roupas Femininas
vestido tipo C	3	25,00	Roupas Femininas
Vestido tipo D	1	25,00	Roupas Femininas

Xicara	0	6,50	Utilidades
Xicara vidro A	14	2,81	Utilidades
Xicara Vidro B	19	3,18	Utilidades
Xicara vidro C	11	5,28	Utilidades
Zorba unidade	5	2,50	Roupas Íntimas e Meias