

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

1. OBJETIVO

Com todos os estudos macroeconômicos, diretrizes financeiras, planejamentos estratégicos e planos de ação para o próximo período, o orçamento da Belliz deverá ser construído.

Este procedimento tem como foco orientar os colaboradores na execução das etapas do processo de Construção de Orçamentos, assim como na definição das responsabilidades das áreas e na utilização dos documentos necessários para a condução eficaz do processo.

2. RESPONSABILIDADES

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			Cargo e Nome dos integrantes do processo			
	R	Responsável (aquele que executa)	CONTROLADORIA	DIRETORIAS	GESTORES	ACIONISTAS
	A	Aprovador (apenas aprova a execução da atividade)				
	C	Consultado (Especialista ou outros Colaboradores)				
	I	Informado (Deverá ser informado após a decisão ou ação)				
Entregável / Nome da Tarefa		Observação	CONTROLADORIA	DIRETORIAS	GESTORES	ACIONISTAS
3.1	CONSOLIDAR RECEITAS E DESPESAS					
3.2	REVISAR EBITDA					
3.3	CONSOLIDAR E REVISAR CAPEX					
3.4	APROVAR EBITDA E CAPEX COM ACIONISTAS					
3.5	PROJETAR E APROVAR BALANÇO E FLUXO DE CAIXA					
3.6	ESTRUTURAR E IMPRIMIR O BOOK ORÇAMENTÁRIO					
3.7	DEFINIR PLR					

3. DESCRIÇÃO

Para construir o orçamento, é necessário gerar alguns relatórios financeiros como:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), que são os lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização;
- CAPEX (Capital Expenditure), que é o cálculo das despesas de capital ou investimento em bens de capital, como;
- DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), que demonstra os resultados financeiros, além do balanço e o fluxo de caixa.
- PLR (Participação nos Lucros e Resultados) para as áreas com as metas definidas.

Todo conteúdo é estruturado pela controladoria, criticado e aprovado pela direção, presidência e acionistas e na etapa final (após aprovação) é realizado a impressão desses dados que, posteriormente, são divulgados e usados como elementos para criação das metas para o próximo ano.

A modelagem orçamentária atual utiliza o pacote office como ferramenta, ou seja, todo orçamento é projetado e analisado em arquivos em **EXCEL**.

BELLIZ company	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

3.1 CONSOLIDAR RECEITAS E DESPESAS

A etapa de consolidar receitas e despesas ocorre após a validação delas. Nesse momento a controladoria unifica todas as informações em um arquivo base de orçamento, com os detalhes e explicações necessárias.

Após receber os arquivos das áreas, as despesas são consolidadas em um arquivo “**base de dados para o orçamento 20XX**” no endereço: **H:\Orçamento\20XX\Relatórios Finais**.

São consolidados em abas, seguindo o padrão abaixo:

- **Aba Belliz:** Consolidação dos lançamentos de despesas por período, conta contábil e centro de custo. As informações aqui preenchidas têm como base o orçamento feito pelas áreas, que depois de inseridas nessa aba tem o vínculo quebrado. Deve-se garantir que os valores aqui lançados são compatíveis com os arquivos de despesas das áreas e compatíveis com o DRE (check na última linha):

A	B	C	D	E	F	G
Centro de Custo ->				3300	1217	1233
Pasta ->				Administracao de Vendas	Auditoria	CD Adm e Transportes
Mês-Código da Despe	Mês	Código da Despesa	Total Belliz	Despesas Belliz 2014 - Adm Vend	Despesas Belliz 2014 - Auditoria	Despesas Belliz 2014 - CD Adm e Transp
Janeiro-513102	Janeiro	513102	3.648	3.648	-	-
Fevereiro-513102	Fevereiro	513102	3.648	3.648	-	-
Março-513102	Março	513102	3.648	3.648	-	-
Abril-513102	Abril	513102	3.648	3.648	-	-
Mai-513102	Mai	513102	3.648	3.648	-	-
Junho-513102	Junho	513102	3.648	3.648	-	-
Julho-513102	Julho	513102	3.648	3.648	-	-
Agosto-513102	Agosto	513102	3.648	3.648	-	-
Setembro-513102	Setembro	513102	3.648	3.648	-	-
Outubro-513102	Outubro	513102	3.648	3.648	-	-
Novembro-513102	Novembro	513102	3.648	3.648	-	-
Dezembro-513102	Dezembro	513102	3.648	3.648	-	-
			35.625.864	60.100	218.075	674.159
			35.625.864	60.100	218.075	674.159
Formula				-	-	-

- **Aba Maestral:** Consolidação dos lançamentos de despesas por período, conta contábil e centro de custo. As informações são buscadas dos arquivos preenchidos pelas áreas, e depois de inseridas nessa aba tem o vínculo quebrado. Deve-se garantir que os valores aqui lançados são compatíveis com os arquivos de despesas das áreas e compatíveis com o DRE (check na última linha):

A	B	C	D	E	F	G
Centro de Custo ->				3300	1217	1233
Pasta ->				Administracao de Vendas	Auditoria	CD Adm e Transportes
Mês-Código da Despe	Mês	Código da Despesa	Total Belliz	Despesas Belliz 2014 - Adm Vend	Despesas Belliz 2014 - Auditoria	Despesas Belliz 2014 - CD Adm e Transp
Janeiro-513102	Janeiro	513102	3.648	3.648	-	-
Fevereiro-513102	Fevereiro	513102	3.648	3.648	-	-
Março-513102	Março	513102	3.648	3.648	-	-
Abril-513102	Abril	513102	3.648	3.648	-	-
Mai-513102	Mai	513102	3.648	3.648	-	-
Junho-513102	Junho	513102	3.648	3.648	-	-
Julho-513102	Julho	513102	3.648	3.648	-	-
Agosto-513102	Agosto	513102	3.648	3.648	-	-
Setembro-513102	Setembro	513102	3.648	3.648	-	-
Outubro-513102	Outubro	513102	3.648	3.648	-	-
Novembro-513102	Novembro	513102	3.648	3.648	-	-
Dezembro-513102	Dezembro	513102	3.648	3.648	-	-
			35.625.864	60.100	218.075	674.159
			35.625.864	60.100	218.075	674.159
Formula				-	-	-

Check com os dados do DRE dos arquivos Belliz



- **Aba Conta Contábil – Belliz:** Orçamento dos centros de custo por conta contábil, demonstrando os dados de realizado dos últimos cinco anos, mais a projeção para o próximo ano, e suas variações de crescimento.

Atenção, a cada ano orçado, deve-se incluir o ano realizado no histórico, listado abaixo.

A planilha contém todas as fórmulas inseridas que busca as informações da aba Belliz:

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
		Conta Contábil	512424 - SERVIÇOS DE CONTROLE DE QUALIDADE E INSP												
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TT
		2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		TOTAL 2014	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.287	6.287	6.287	73.310
		1210 Controladoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1211 Credito e Cobrança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1213 Contabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1214 CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1215 Fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1216 Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1217 Auditoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1219 PE e Novos Neg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1220 TI SP-VIX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1230 Gerencia de Logistica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1231 Qualidade	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.287	6.287	6.287	73.310
		1233 CD Adm e Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1218 Importação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1240 Juridico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2000 Gerencia Nacional de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2100 Regional 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2200 Regional 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2300 Regional 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2400 Regional 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2500 Regional 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2600 Regional 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3100 Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3200 Trade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3300 Administracao de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4000 Dir Financeira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4200 CD Operacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1232 Retrabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1236 Total Presidencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1236 Alberto+Deuk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		1236 Adriano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Incluir alinha do ano realizado

- **Aba Conta Contábil – Maestral:** Orçamento dos centros de custo por conta contábil, demonstrando os dados de realizado nas contas contábeis dos últimos quatro anos, mais a projeção para o próximo ano, e suas variações de crescimento. Atenção, a cada ano orçado, deve-se incluir o ano realizado no histórico, listado abaixo. A planilha contém todas as fórmulas inseridas que busca as informações da aba Maestral:

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
		Conta Contábil	512424 - SERVIÇOS DE CONTROLE DE QUALIDADE E INSP												
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TT
		2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		TOTAL 2014	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		CD Adm e Transportes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		CD Operacao	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Gerencia de Logistica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Regional 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Trade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		TI Jundiai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Administracao de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Gerencia Nacional de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Credito e Cobrança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Qualidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Juridico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Controladoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Contabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Fiscal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Adriano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		% Cresc 2009 Vs 2010	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		% Cresc 2010 Vs 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		% Cresc 2011 Vs 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		% Cresc 2009 Vs 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		% Cresc 2010 Vs 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Incluir alinha do ano realizado

- **Aba Centro de Custo – Belliz:** Orçamento das contas contábeis por centro de custo. A planilha contém todas as fórmulas inseridas que busca as informações da aba Belliz:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
Centro Custo														
Total														
Conta Contábil - Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TT	
TOTAL - Total	2.855.614	3.091.505	3.541.286	3.302.654	2.527.071	2.701.847	2.913.250	2.804.206	2.962.846	2.879.778	2.899.935	3.215.671	35.695.664	
410.003 410003 - MATERIAL DE EMBALAGEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.117 511117 - COMISSÕES S/VENDAS	18.402	18.402	92.011	18.402	18.402	18.402	18.402	18.402	18.402	18.402	18.402	18.402	294.436	
511.118 511118 - PRÊMIO A REPRESENTANTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.119 511119 - RESCISÃO CONTRATO REPRESENTANTES	334.000	0	0	40.000	0	40.000	0	40.000	0	0	0	0	454.000	
511.120 511120 - DESPESAS C/ PROMOTORES	367.969	362.368	362.368	391.402	391.402	416.311	416.311	416.311	416.311	416.311	416.311	416.311	4.789.689	
511.301 511301 - FRETES S/VENDAS - DEVOLUÇÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.302 511302 - FRETES S/VENDAS - REENTREGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.303 511303 - FRETES S/VENDAS - EXTRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.305 511305 - FRETES S/VENDAS - ENTREGA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.306 511306 - FRETES S/ COMPRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.401 511401 - PROPAGANDA E PUBLICIDADE	52.144	37.144	37.144	52.144	37.144	37.144	52.144	37.144	37.144	37.144	42.144	37.144	495.732	
511.402 511402 - FEIRAS E EVENTOS	0	450.000	212.000	2.000	2.000	32.000	147.000	2.000	302.000	62.000	17.000	2.000	1.230.000	
511.404 511404 - AMOSTRAS	8.400	12.400	13.600	6.600	6.600	13.600	18.600	18.600	6.600	9.600	9.600	6.600	130.800	
511.405 511405 - BRINDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.406 511406 - PROMOÇÕES	0	0	20.000	45.500	20.000	20.000	62.500	20.000	20.000	122.000	20.000	516.500	866.500	
511.414 511414 - Cursos Técnicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.415 511415 - CAMPANHAS	28.000	33.600	86.800	79.800	40.600	53.200	51.800	79.800	56.000	37.800	51.800	86.800	686.000	
511.503 511503 - VERBA COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.504 511504 - DISPLAY	47.917	47.917	50.557	50.557	50.557	50.557	50.557	50.557	50.557	50.557	50.557	50.557	601.400	
511.505 511505 - MOSTRUÁRIO	2.000	75.610	25.488	6.250	9.438	17.500	6.250	17.500	12.625	17.500	6.250	2.000	198.410	
511.506 511506 - MATERIAL PROMOCIONAL	74.000	21.750	0	20.000	0	0	18.000	88.750	0	0	0	0	222.500	
511.507 511507 - BONIFICAÇÃO DE MERCADORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.508 511508 - DESENV/NOVOS PRODUTOS	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	5.175	62.100	
511.509 511509 - ARMAZENAGEM / LOGÍSTICA	31.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	55.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	349.000	
511.510 511510 - EVENTOS CORPORATIVOS	1.920	5.420	3.370	4.420	4.220	13.670	6.150	3.020	5.420	5.370	5.420	26.220	84.620	

- **Aba Centro de Custo-Maestral:** Orçamento das contas contábeis por centro de custo. A planilha contém todas as fórmulas inseridas que busca as informações da aba Maestral:

planilha contém todas as fórmulas inseridas que baseia as informações da aba Mestra.														
CentroCusto														
ntaContábil - Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TT	
TOTAL - Total	455.990	494.962	470.193	495.340	517.754	481.567	505.423	553.008	502.699	540.262	503.011	581.759	6.101.977	
511.117 511117 - COMISSÕES S/ VENDAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.305 511305 - FRETES S/ VENDAS - ENTREGA	0	0	0	0	0	4.200	0	0	0	0	0	0	4.200	
511.120 511120 - DESPESAS C/ PROMOTORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.201 512201 - ALUGUEIS	77.005	77.005	77.005	81.240	81.240	81.240	81.240	81.240	81.240	81.240	81.240	81.240	81.240	
511.406 511406 - PROMOÇÕES	0	0	1.500	6.000	1.500	1.500	9.000	1.500	1.500	19.500	1.500	45.500	90.000	
512.401 512401 - VIAGENS E REPRESENTAÇÕES	100	50	50	100	50	50	100	50	100	100	100	100	950	
511.507 511507 - BONIFICAÇÃO DE MERCADORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.402 511402 - FEIRAS E EVENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.303 512303 - TELEFONE E TELECOMUNICAÇÕES	3.878	3.858	4.004	3.917	4.206	4.345	4.440	4.135	4.155	4.160	4.150	4.142	49.390	
511.504 511504 - DISPLAY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
410.003 410003 - MATERIAL DE EMBALAGEM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.303 511303 - FRETES S/ VENDAS - EXTRAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.505 511505 - MOSTRUÁRIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.503 511503 - VERBA COMERCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.405 512405 - CONDIÇÕES E LANÇES	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	29.194	
511.401 511401 - PROPAGANDA E PUBLICIDADE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
511.119 511119 - RESCISÃO CONTRATO REPRESENTANTES	0	50.000	0	0	50.000	0	0	50.000	0	0	0	0	150.000	
512.406 512406 - ASSINATURAS, JORNAIS, REVISTAS, LIVROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.205 512205 - ALUGUEL DE EQUIPAMENTOS	10.795	6.795	6.795	6.795	6.795	7.169	7.169	11.169	7.169	7.169	7.169	7.169	92.162	
511.301 511301 - FRETES S/ VENDAS - DEVOLUÇÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.409 512409 - HONORÁRIOS ADVOCATÓCIOS	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	18.480	
512.412 512412 - SERVIÇOS DE CONSULTORIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.418 512418 - MANUTENÇÃO SOFTWARE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
512.415 512415 - SERVIÇOS DE VIGILÂNCIA E PORTARIA	144	144	144	144	144	144	152	152	152	152	152	152	1.777	

- **Aba Validação:** Validação dos dados lançados nessa planilha (aba Belliz e Maestral) com o arquivo de DRE, garantindo que não há divergências entre os lançamentos. A planilha contém todas as fórmulas inseridas que busca as informações das abas citadas, é necessário apenas atualizar a fórmula que busca do arquivo DRE Belliz e Maestral, colunas D e I.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2		Conta	Vr => Consolidação	Vr => DRE	Vr => Divergência		Conta	Vr => Consolidação	Vr => DRE	Vr => Divergência
3		511117	294.436	7.077.885	-		511119	150.000	150.000	-
4		511119	454.000	454.000	-		511120	8.400	8.400	-
5		511120	4.789.689	4.789.689	-		511406	90.000	90.000	-
6		511401	495.732	495.732	-		511415	294.000	294.000	-
7		511402	1.230.000	1.230.000	-		511510	33.350	33.350	-
8		511404	130.800	130.800	-		512101	1.419.559	1.419.559	-
9		511406	866.500	866.500	-		512102	56.782	56.782	-
10		511415	686.000	686.000	-		512103	175.176	175.176	-
11		511504	601.400	601.400	-		512104	138.376	138.376	-
12		511505	198.410	198.410	-		512106	42.000	42.000	-
13		511506	222.500	222.500	-		512107	33.320	33.320	-
14		511508	62.100	62.100	-		512108	440.519	440.519	-
15		511509	349.000	349.000	-		512109	135.058	135.058	-
16		511510	84.620	84.620	-		512110	162.724	162.724	-
17		512101	6.861.242	6.861.242	-		512111	41.760	41.760	-
18		512102	150.882	150.882	-		512112	291.850	291.850	-
19		512103	816.082	816.082	-		512113	145.870	145.870	-
20		512104	604.798	604.798	-		512117	50.106	50.106	-
21		512106	96.000	96.000	-		512118	265.423	265.423	-
22		512107	69.800	69.800	-		512119	17.572	17.572	-

BELLIZ company	PROCEDIMENTO														
	CONSTRUIR ORÇAMENTO														
	Identificação: PRO-CONT-005 Versão: 01														

- **Aba Hist DRE Belliz 20XX, 20XX, 20XX & 20XX:** Consta o histórico de realizado do DRE (as informações do realizado são extraídas do book contábil, no endereço: **H:\Contabilidade\Gerencial\Fechamento\Demonstrativos**) de todas as contas contábeis, dos últimos anos por período e centro de custo, e no final da planilha destacado em cinza, é a soma de todas as contas por ano, segue abaixo um exemplo:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Ano-CC	Ano	CC	Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2010-310100	2010	310100	Receita Bruta com IPI e ST	5.012.811	6.037.648	6.953.418	5.725.732	7.913.607	7.234.643	8.227.369	6.503.678	6.382.144	8.348.291	7.545.124	6.951.724
2010-311201	2010	311201	IPI	-134.415	-154.943	-171.694	-154.827	-218.354	-166.224	-234.735	-166.930	-152.842	-209.503	-190.395	-218.169
2010-311205	2010	311205	ICMS-ST	-299.046	-344.744	-428.533	-280.055	-486.892	-566.548	-551.215	-333.135	-317.041	-418.761	-360.221	-364.851
2010-311101	2010	311101	Devoluções	-86.098	-97.816	-265.850	-266.542	-99.322	-126.717	-112.555	-126.998	-98.542	-173.951	-151.560	-175.796
2010-311102	2010	311102	Desconto Comercial												
2010-311202	2010	311202	ICMS	-159.114	-175.527	-301.750	-193.279	-197.211	-260.691	-410.681	-371.073	-379.765	-330.530	-686.605	-770.657
4 2010-Total	2010	Total	Total	-5.892.080	-6.632.865	-7.728.483	-5.751.578	-8.788.812	-7.106.578	-6.921.287	-7.779.868	-8.284.315	-7.919.595	-8.771.707	-10.736.360
5 2011-Total	2011	Total	Total	-6.821.798	-8.459.699	-9.860.666	-9.117.098	-9.197.663	-9.028.195	-9.166.799	-9.394.544	-10.001.341	-10.463.669	-10.721.757	-11.456.506
6 2012-Total	2012	Total	Total	-8.399.144	-9.140.976	-11.176.347	-10.011.481	-11.276.468	-9.633.389	-10.301.262	-11.610.611	-11.511.016	-673.116	-622.046	-2.635.397
7 2013-Total	2013	Total	Total	-21.411.146	-24.603.713	-29.327.530	-25.117.881	-30.058.366	-26.229.958	-26.947.771	-29.480.883	-30.390.661	-19.056.380	-20.115.510	-24.828.263

- **Aba Hist. DRE Maestral 20XX, 20XX, 20XX & 20XX:** Consta o histórico de realizado do DRE (as informações do realizado são extraídas do book contábil, no endereço: **H:\Contabilidade\Gerencial\Fechamento\Demonstrativos**) de todas as contas contábeis, dos últimos anos por período e centro de custo, e no final da planilha destacado em cinza, é a soma de todas as contas por ano, segue abaixo um exemplo:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Ano-CC	Ano	CC	Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2010-310100	2010	310100	Receita Bruta com IPI e ST	5.012.811	6.037.648	6.953.418	5.725.732	7.913.607	7.234.643	8.227.369	6.503.678	6.382.144	8.348.291	7.545.124	6.951.724
2010-311201	2010	311201	IPI	-134.415	-154.943	-171.694	-154.827	-218.354	-166.224	-234.735	-166.930	-152.842	-209.503	-190.395	-218.169
2010-311205	2010	311205	ICMS-ST	-299.046	-344.744	-428.533	-280.055	-486.892	-566.548	-551.215	-333.135	-317.041	-418.761	-360.221	-364.851
2010-311101	2010	311101	Devoluções	-86.098	-97.816	-265.850	-266.542	-99.322	-126.717	-112.555	-126.998	-98.542	-173.951	-151.560	-175.796
2010-311102	2010	311102	Desconto Comercial												
2010-311202	2010	311202	ICMS	-159.114	-175.527	-301.750	-193.279	-197.211	-260.691	-410.681	-371.073	-379.765	-330.530	-686.605	-770.657
4 2010-Total	2010	Total	Total	-5.892.080	-6.632.865	-7.728.483	-5.751.578	-8.788.812	-7.106.578	-6.921.287	-7.779.868	-8.284.315	-7.919.595	-8.771.707	-10.736.360
5 2011-Total	2011	Total	Total	-6.821.798	-8.459.699	-9.860.666	-9.117.098	-9.197.663	-9.028.195	-9.166.799	-9.394.544	-10.001.341	-10.463.669	-10.721.757	-11.456.506
6 2012-Total	2012	Total	Total	-8.399.144	-9.140.976	-11.176.347	-10.011.481	-11.276.468	-9.633.389	-10.301.262	-11.610.611	-11.511.016	-673.116	-622.046	-2.635.397
7 2013-Total	2013	Total	Total	-21.411.146	-24.603.713	-29.327.530	-25.117.881	-30.058.366	-26.229.958	-26.947.771	-29.480.883	-30.390.661	-19.056.380	-20.115.510	-24.828.263

- **Aba Capex – Belliz:** Esse consolidado é salvo no endereço: **H:\Orçamento\20XX\Relatórios** Finais arquivo orçamento Belliz 20XX, nele estão às informações de Capex por centro de custo, sua discriminação, o desdobramento, complemento e o valor do investimento mês a mês, conforme exemplo abaixo. Essas informações são extraídas das planilhas de despesas preenchidas pelos gestores:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
CAPEX - BELLIZ																
Conta Contábil	Discriminação	Desdobramento	Complemento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TT 2014
133.102	Hardware	Switchs (5 peças) Micros (5 peças) - Alterado de 7 p/ 5 Micros (15 peças) novos Memória para servidores troca de aparelhos telefonicos troca de aparelhos nextel troca de impressoras	Substituição por obsolescência Substituição por obsolescência Funcionarios 4 pentes de 8 gb em 3 servidores troca dos Blackberry troca dos aparelhos antigos (4) Comercial, Diretoria e 3 andar	6.400	15.000 16.000 3.200 6.000	6.400	3.200	3.200	6.400	3.200	3.200	6.400	3.200	3.200		15.000 16.000 48.000 6.000 60.000 1.600 9.000
				6.400	40.200	69.400	4.800	6.200	6.400	3.200	6.200	6.400	3.200	3.200	0	155.600
133.103	Software	Talão de pedido sugestão de venda implantação TMS Migração do TOTVS11 Laser Migração do novo produto NFE Sistema de Qualidade TOTVS	TI TI TI TI TI TI	25.000	25.000 12.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	16.000	16.000	16.000	16.000	30.000 80.000 100.000 12.000 100.000 60.000
133.105	Veiculos	POLO - Substituição carro Gino Veiculo Novo	Contas a Pagar Contas a Pagar		50.000	50.000										50.000 50.000
133.104	Móveis e Utensilios	2 mesas de check-outs novos (4 novas posições) Mesas e Cadeiras na area ADM VIX 04 Postos de Trabalho escritório JK	Operações Operações RH	30.000	4.000 15.000											4.000 15.000 32.000
				30.000	19.000	0	0	0	2.000	0	0	0	0	0	0	51.000

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

3.2 REVISAR EBITDA

Revisar o EBITDA é analisar o Lucro orçado antes de juros, impostos, depreciação e amortização. Entretanto, quando as despesas e receitas são inseridas no orçamento, é possível analisar esse dado. Essa análise é feita pela controladoria junto as diretorias.

A formação do EBITDA envolve consolidar as projeções de vendas, CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA),, impostos e despesas (citada acima). E após a junção desses dados no arquivo em Excel, é possível seguir com as revisões.

OBSERVAÇÕES:

Para melhor entendimento conceitual EBITDA acesse: <https://www.infomoney.com.br/guias/ebitda/>

3.2.1 PREPARAR PLANILHA DE PROJEÇÃO DE VENDAS

Para a preparação da planilha de projeção de vendas “**PE por UF – Mensal**” o Analista da Controladoria deverá incluir todos os itens existentes, esses itens são incluídos nas abas através de fórmula já embutida no primeiro quadro de cada uma das abas. Sedo elas:

- TB Belliz;
- TB Norte;
- TB ES;
- Total Belliz para clientes;
- Total Maestral para clientes;
- Venda p Maestral IMP;
- Venda p Maestral NAC;
- TT Venda p Maestral.

A operação deve ser feita garantindo integridade em relação às células precedentes e dependentes.

A área de Marketing é a responsável por informar quais itens serão vendidos no próximo ano, juntamente com a previsão de vendas.

3.2.2 ADICIONAR NO ARQUIVO A PREVISÃO DE VENDAS E TABELA DE PREÇO

Após o Analista da Controladoria/Controller receber as previsões de vendas e a tabela de preço da área de Marketing (versão final aprovada), esse conteúdo é inserido no arquivo de orçamento para dar início a estruturação das receitas da empresa.

3.2.3 CALCULAR CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), POR PRODUTO

Nessa etapa é feita a projeção do CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), por item para o ano orçado, dados esses são enviados ao Analista da Controladoria e Controller pelo Gerente de Marketing, de acordo com o cronograma estabelecido e salvo no endereço: **H:\Orçamento\2016\Relatórios Finais\CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), 20xx.**

Essa informação do custo do CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), por item será inserida na planilha “**PE por UF – Mensal**” aba “**TB Belliz**”, coluna FK, e através de fórmulas é levado as demais abas que utilizam esse dado.

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

3.2.4 ANALISAR CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA),

Após a Controladoria receber o cálculo do CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), do gerente de Marketing, é feito uma análise dos dados de acordo com os parâmetros estabelecidos nas premissas, e eventuais questionamentos poderão ser feitos, e se necessário o Gerente de Marketing fará ajustes nas previsões e retornará um novo arquivo.

A definição de qual custo a ser adotado faz parte das discussões de orçamento. Há duas fontes possíveis, que podem resultar em diversas opções.

A primeira fonte são os custos fornecidos item a item pela área de Marketing, usualmente na mesma planilha de orçamento de produtos. Esses custos já vêm líquidos dos créditos de impostos e contendo os gastos de fornecedor, frete, seguro, taxas e tudo o mais que deve compor o CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA). Esse custo é calculado com base na última negociação de preços com os fornecedores, acrescido dos demais gastos nos valores correntes. O custo é obtido em dólar, por isso, se for adotado no orçamento, a principal discussão de premissa é: qual será o câmbio de dólar a ser assumido.

A segunda fonte pode ser o CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), médio por produto retirado do Totvs (Relatório Movimentação de Saída ESFT019).

Como o CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), é a linha de maior impacto na margem final da empresa Belliz, com segurança é recomendado levantar as duas fontes de custo e compará-las, independentemente de qual venha a ser escolhida. Isso possibilita a verificação e a correção de possíveis inconsistências que normalmente ocorrem para alguns itens, tanto numa quanto na outra lista de custos.

É possível decidir-se por utilizar um mix entre as duas listas, como por exemplo, o maior valor entre as duas listas para cada item. Ou, levantar-se o estoque de cada item, projetar quando finalizará e utilizar o custo atual do Totvs até esta data; depois dessa data, usar o custo passado por Produtos, pois correspondem ao custo dos produtos comprados a partir de então.

A decisão de premissa de custo é uma das mais importantes para a projeção de resultado financeiro do orçamento, demanda discussão e costuma variar de ano para ano.

Os custos da Maestral não são premissas, são consequências do custo definido para a Belliz, exceto pela definição da margem que a Belliz terá na venda para a Maestral. Essa definição cria a tabela Belmaes (tabela de venda da Belliz para a Maestral) que, por sua vez, determina o custo item a item da Maestral. A tabela Belmaes é calculada por fórmula na aba "Tabela de Preços", na coluna U. A margem adotada é de 15% e está inserida na fórmula.

3.2.5 ATUALIZAR PLANILHA PE - CALCULAR AS VENDAS UF (INCLUINDO CÁLCULO DOS IMPOSTOS)

As informações recebidas do orçamento de vendas são inseridas na planilha PE 20XX por UF – Mensal, sendo que quantidades na aba "**PE'XX TT Belliz Company**" e preços na aba "**Tabela de Preço**".

Com base no mix de vendas em quantidade histórica (últimos meses ou último ano), faz-se a distribuição de cada item das vendas por cada UF. Esse histórico deve ser obtido do ERP Totvs (Relatório Movimentação de Saída ESFT019) e inserido na planilha PE 20XX por UF – Mensal na aba "**PE'XX TT Belliz Company**".

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

Usualmente a área de Marketing passa somente a Tabela de Preços de venda padrão Belliz. Essa tabela é inserida na coluna “K” da aba Tabela de Preços. As demais tabelas, com exceção da Belmaes, são calculadas por fórmulas, usando as premissas de impostos atualizadas. O imposto tem como base a projeção da área fiscal.

Essas tabelas calculadas aparecem nas colunas seguintes à da tabela inserida. A tabela Belmaes já é calculada automaticamente pela planilha, partindo das alíquotas atualizadas e, principalmente, partindo dos custos por item para Belliz adotados para o orçamento. A fórmula para o cálculo da tabela Belmaes é tal que permaneça para a Belliz uma margem de lucro bruto de 15% nas vendas para a Maestral.

A receita é projetada multiplicando-se o volume pelo preço, conforme a UF. Para isso, existem as abas das tabelas (ex.: “**TB Belliz**”).

A receita de vendas da Belliz para a Maestral não é prevista no material recebido. Ela é calculada na planilha PE 20XX por UF – Mensal, na aba “**Venda p/ Maestral NAC e IMP**”, que leva em conta a projeção de vendas da Maestral mais a variação do estoque na Maestral. O estoque, por sua vez, é projetado na aba “**Capital de Giro**”, de acordo com o giro de estoque do ano anterior em dias.

Os totais dos orçamentos de receitas (Belliz e Maestral), depois de transferido para as planilhas de orçamento, devem ser novamente confirmados com a Diretoria, pois podem ser solicitados ajustes na distribuição entre as duas empresas. Ao se transferir volumes e valores, é comum encontrar-se inconsistências tais como venda de itens a valor zero. A verificação de todas as inconsistências deve ser realizada, e as premissas definidas com a Direção.

Nessa etapa é feito o cálculo da premissa de bonificação, na planilha PE 20XX por UF – Mensal na aba tabela de preço, coluna W, nele é feito um racional que relaciona o preço de venda e CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), de bonificações, tanto para empresa Belliz quanto para Maestral, as fórmulas são automáticas e devem ser atualizadas e validadas.

Lembrando que ao incluir as projeções de vendas de marketing na planilha PE, deve-se garantir que o valor total do faturamento do ano orçado deve ser o mesmo, tanto no orçamento quanto para área de marketing. Fatores como Marketing não projetar com as tabelas ES e Norte podem fazer com que esses valores não sejam iguais, então cabe ao analista da controladoria ajustar as quantidades, para que o valor seja o mesmo em ambas as áreas.

3.2.6 GERAR E REVISAR DRE ATÉ O EBITDA

O EBITDA é a consequência das etapas de atualização descritas anteriormente, nessa fase deve-se analisar a variação dos valores lançados nas contas e justificá-las, se necessário.

Se durante a análise for identificado à necessidade de revisar os valores, o analista da controladoria analisa o detalhe dos lançamentos, e se necessário faz correções nas informações lançadas.

O EBITDA gerado é analisado pelo Controller, e apresentado à diretoria, ambos podem questionar os valores e solicitar ajustes ou detalhes dos cálculos, essas informações são ajustadas ou recalculadas pelo analista da controladoria.

3.3 CONSOLIDAR E REVISAR CAPEX

Nessa etapa do processo, são unificadas e analisadas as informações de despesas relacionadas aos ativos da empresa. O CAPEX, que é orçado pelos gestores anteriormente, é consolidado e analisado pela controladoria, que se baseia em dados históricos ou em particularidades estratégicas da empresa para justificar tal investimento.

3.3.1 CALCULAR E REVISAR DEPRECIAÇÃO E CAPEX

As projeções de Depreciação são calculadas na aba “Depreciação” das planilhas Orçamento Belliz e Orçamento Maestral.

Essa projeção é o cálculo com base no saldo do Ativo imobilizado do ano anterior (de setembro a dezembro), mais o Capex do ano anterior (de setembro a dezembro).

O Capex do ano orçado é fornecido pelas áreas e consolidado na aba Capex Belliz e Capex Maestral das planilhas Orçamento Belliz e Orçamento Maestral, é consolidado no arquivo Capex localizado no endereço **H:\Orçamento\2014\Relatórios Finais\Capex 20XX**.

Nessa etapa são calculados os créditos de PIS/COFINS sobre a Depreciação, com base na Alíquota estabelecida pela Legislação, que consta na aba de premissas, ou seja, essa alíquota é multiplicada pelo valor lançado na conta sintética 109 - Benefícios e propriedade de terceiros da aba de Depreciação. A fórmula para esse cálculo é automática.

Abaixo modelo de cálculo da depreciação e Capex:

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor em mil	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		114.335	112.824	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787	-1.787
102	Equipamentos de Informática		2.023.877	208.251	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894	-12.894
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		800.576	321.378	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075	-22.075
104	Móveis e Utensílios		256.679	114.258	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959	-2.959
105	Veículos		174.759	107.648	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499	-1.499
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		443.086	129.076	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862	-3.862
109	Benefícios e propriedade de terceiros		670.205	341.120	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659	-10.659
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total		3.551.785	1.696.630	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842	-53.842

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	Equipamentos de Informática		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	Móveis e Utensílios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Veículos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	Benefícios e propriedade de terceiros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	Equipamentos de Informática		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	Móveis e Utensílios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Veículos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	Benefícios e propriedade de terceiros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	Equipamentos de Informática		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	Móveis e Utensílios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	Veículos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
109	Benefícios e propriedade de terceiros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		114.335	112.824	110.837	107.059	106.277	116.542	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176
102	Equipamentos de Informática		2.023.877	208.251	207.801	207.351	206.901	216.542	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		800.576	321.378	319.889	318.400	316.911	326.542	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176
104	Móveis e Utensílios		256.679	114.258	113.809	113.359	112.909	122.542	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176
105	Veículos		174.759	107.648	107.199	106.749	106.299	115.942	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		443.086	129.076	128.627	128.177	127.727	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370
109	Benefícios e propriedade de terceiros		670.205	341.120	339.631	338.162	336.693	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total		3.551.785	1.696.630	1.685.125	1.673.619	1.662.113	1.778.454	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		114.335	112.824	110.837	107.059	106.277	116.542	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176
102	Equipamentos de Informática		2.023.877	208.251	207.801	207.351	206.901	216.542	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		800.576	321.378	319.889	318.400	316.911	326.542	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176
104	Móveis e Utensílios		256.679	114.258	113.809	113.359	112.909	122.542	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176
105	Veículos		174.759	107.648	107.199	106.749	106.299	115.942	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		443.086	129.076	128.627	128.177	127.727	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370
109	Benefícios e propriedade de terceiros		670.205	341.120	339.631	338.162	336.693	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	Total		3.551.785	1.696.630	1.685.125	1.673.619	1.662.113	1.778.454	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988	1.789.988

Nº Conta Sintética		Conta Sintética	Valor	Dez/13	Jan/14	Fev/14	Mar/14	Abr/14	Mai/14	Jun/14	Jul/14	Ago/14	Set/14	Out/14	Nov/14	Dez/14
101	Maquinaria, Aparelhos e Equipamentos		114.335	112.824	110.837	107.059	106.277	116.542	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176	117.176
102	Equipamentos de Informática		2.023.877	208.251	207.801	207.351	206.901	216.542	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176	217.176
103	Software - Sistemas Aplicativos (depreciação)		800.576	321.378	319.889	318.400	316.911	326.542	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176	327.176
104	Móveis e Utensílios		256.679	114.258	113.809	113.359	112.909	122.542	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176	123.176
105	Veículos		174.759	107.648	107.199	106.749	106.299	115.942	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576	116.576
106	Créditos de Uso de Telefone		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107	Marcas e Patentes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	Instalações		443.086	129.076	128.627	128.177	127.727	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370	137.370
109	Benefícios e propriedade de terceiros		670.205	341.120	339.631	338.162	336.693	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336	346.336
201	Despesas em Contas Correntes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

BELLIZ company	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	
	Identificação: PRO-CONT-005	Versão: 01

3.4 APROVAR EBITDA E CAPEX COM ACIONISTAS

Após a consolidação do EBITDA e do CAPEX e de suas devidas análises com a diretoria, é necessária a aprovação dos valores pelos acionistas. Essa aprovação consiste em reuniões em que os dados são mostrados e aprovados pelos envolvidos.

Com os dados de EBITDA e CAPEX estruturados e analisados, se inicia o processo de aprovação dessas projeções com os acionistas. Essas aprovações são feitas em reuniões que fazem parte do calendário do PE. Nessa etapa pode haver ajustes das projeções. Esses ajustes são executados pela controladoria, e se necessário, novamente submetido à aprovação das Diretorias e acionistas.

3.5 PROJETAR E APROVAR BALANÇO E FLUXO DE CAIXA

Primeiramente, o orçamento tem o DRE (despesas e receitas) estruturado e aprovado. Após essa etapa, se iniciam as projeções do Balanço e do Caixa. Essa projeção é feita pela controladoria no mesmo arquivo do EBITDA. Com a projeção concluída e analisada, os dados são apresentados pela controladoria às diretorias para que sejam aprovados.

3.5.1 CALCULAR FUNDAP

Nessa etapa se calcula o benefício FUNDAP (Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias), esse cálculo é feito na aba FUNDAP somente da planilha Orçamento Belliz 20XX. Consiste na inserção dos últimos valores realizados que terão impacto no ano orçado, mais a projeção do ano orçado.

Lembrando que o cronograma do FUNDAP é:

- **1º mês:** Competência do ICMS (insere-se premissa de percentagem do ICMS que é proveniente da venda de produtos importados desde outubro de 2010);
- **2º mês:** Entra-se com o pedido do financiamento;
- **3º mês:** Recebe-se o financiamento, entrando como caixa 91%; 9% são retidos como caução;
- **4º mês:** Ocorre desembolso equivalente a 10% do valor financiado para quitação da dívida em leilão. A caução é usada para pagar parte do lance e a Belliz desembolsa a diferença.

Abaixo consta o detalhamento do passo-a-passo dessa tarefa:

Exemplo do modelo do cálculo do FUNDAP do ano de 2014

FUNDAP - 2014												
	ago13	set13	out13	nov13	dez13	jan14	fev14	mar14	abr14	ma14	jun14	jul14
Premissas												
% Vendas Passivas/Fundo	82,0%	81,0%	82,4%	82,7%	82,7%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%	82,0%
Benefício % base passiva do Fundo	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Apliação ICMS % do Benefício	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
Compra de Dívida % do Benefício	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Base de Cálculo do ICMS												
Base Calc Total (Rev. Venda-Caixa-Bonif-Campanha)	10.340.037	10.032.102	10.702.044	10.075.144	10.075.144	9.094.084	10.192.799	12.077.291	11.262.639	12.465.279	9.759.288	11.857.007
ICMS a receber Total	304.072	405.424	482.727	420.741	420.741	432.810	505.714	593.989	558.102	618.688	487.146	600.215
Base de Cálculo FUNDAP	4.427.219	6.886.715	8.229.340	7.433.780	7.433.780	7.515.300	8.421.139	9.970.675	9.305.529	10.206.615	9.662.914	9.790.144
ICMS FUNDAP	305.808	351.802	410.747	347.828	347.828	357.416	417.815	490.745	461.085	511.159	410.735	495.888
Ganho FUNDAP por Competência												
FUNDAP de Mês	194.017	208.971	285.188	222.923	222.923	225.402	252.854	299.342	279.151	308.958	241.689	293.884
Leilão 10%	19.402	20.897	28.519	22.292	22.292	22.540	25.285	29.934	27.915	30.896	24.169	29.388
ICMS A RESTITUIR - Lic de recompra	175.155	188.074	256.662	200.631	200.631	202.862	227.571	269.409	251.236	278.063	217.510	264.496
Operacionalização do FUNDAP												
Financ FUNDAP - 9% do base (2º mês)						285.188	222.923	222.923	225.402	299.342	279.151	308.958
Retido em ICMS - 9% do base (2º mês)						21.865	20.802	20.802	22.737	28.841	25.124	27.806
Taxa Descontada na Baseção do finan (2º Mês) - Lançado pela planilha de despesas FISCAL						0	0	0	0	0	0	0
Leilão caixa (2º mês)						241.324	202.862	202.862	205.116	229.887	272.451	254.037
Leilão - 10% do financ (2º mês)						11.480	14.580	12.261	12.261	13.595	16.464	15.353
Despesa 50% Fundo Social (2º mês)						9.446	11.933	10.032	10.032	11.369	13.478	12.362
Quitação FUNDAP (2º mês)						184.074	238.662	269.631	269.631	302.862	277.371	299.408
Saldo Integral Passivo						241.324	202.862	202.862	205.116	229.887	272.451	254.037
						0	0	0	0	0	0	0

Ano de 2014 é projetado c/ a média de agosto a outubro de 2013. As fórmulas estão inseridas na planilha.

Informação transportada c/ fórmula ao fluxo de caixa Belliz

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

Premissas:

- % de venda passível de Fundap – Fórmula: ICMS Fundap pago / ICMS a recolher total;
- Benefício: % Definida e alinhada com o Supervisor Fiscal;
- Fundap social: % Definida e alinhada com o Supervisor Fiscal;
- Compra da dívida: 10%, deve ser alinhada com o supervisor fiscal.

3.5.2 BASE DE CÁLCULO DO ICMS

Preencher os dados abaixo, buscando as informações no diretório:
H:\Orçamento\2015\Relatórios Finais\Fundap 2015 – base de dados do fiscal: **H:\Fiscal\1. Fechamento\1.BELLIZ\2015\1. Apuração Estadual\1. Fundap**

- Base Cálculo Total (Rec Vend+Devol+Bonif+Campanha)
- ICMS a recolher total
- Base de Cálculo FUNDAP
- ICMS FUNDAP

Ganho do Fundap por competência e operacionalização: As fórmulas estão embutidas no arquivo.

3.5.3 CALCULAR IMPOSTOS SOBRE A REMESSA

Serão projetados pelo Analista da Controladoria de acordo com o histórico de bonificação Comercial e Trade, displays e outros impostos, tais como os ajustes de estoque.

A base de cálculo é o CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), sobre bonificações, que é a soma das contas bonificação de mercadorias, campanha, displays e mostruário do ano vigente, para projetar o ano orçado.

Chega-se em um total somando as contas acima, esse valor é base para o valor de % impostos sem CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), que utiliza os valores dos impostos de IPI, ICMS e ICMS-ST sobre bonificação do ano vigente dividido pelo CMV (CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA), total sem bonificações, assim chegando ao fator a ser aplicado no ano orçado.

O detalhe do cálculo está na planilha Orçamento Belliz, aba Campanha Trade.

No caso do Orçamento da Maestral, se calcula somente o ICMS sobre bonificação, com os mesmos parâmetros listados acima.

3.5.4 PROJETAR OUTRAS RECEITAS E DESPESAS/RECEITAS FINANCEIRAS

3.5.4.1 RECEITAS FINANCEIRAS SÃO COMPOSTAS PELAS CONTAS

São projetadas pelo Analista da Controladoria, conforme descrição abaixo:

- Descontos obtidos e juros recebidos, que são geradas através de uma fórmula já inserida multiplicando a premissa desses itens da aba “Premissa” com a receita líquida, tanto para os arquivos de Orçamento Belliz e Maestral.

BELLIZ company	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	
	Identificação: PRO-CONT-005	Versão: 01

- Rendimentos de aplicação financeira, que são obtidos através de uma fórmula já inserida que busca informações na aba de capital de Giro e FUNDAP.
- Outras receitas financeiras, variação cambial ativo-passiva e variação monetária ativa se houver necessidade de calcular, é necessário haver um alinhamento do Analista da Controladoria e do Controller sobre as premissas.

3.5.4.2 DESPESAS FINANCEIRAS SÃO COMPOSTAS PELAS CONTAS:

- Juros Pagos, orçada pela área de Contas a Pagar, informação obtida no arquivo “Base de dados para orçamento 20XX”.
- Descontos Concedidos, orçada pela área de Administração de Vendas, informação obtida no arquivo “Base de dados para orçamento 20XX”.
- JCP (juros sobre capital próprio), se houver necessidade de calcular é necessário haver um alinhamento do Analista da Controladoria e do Controller sobre as premissas.

3.5.4.3 ENCARGOS SOBRE A RECEITA FINANCEIRA

- IOF (impostos sobre operações de crédito, câmbio e seguros) sobre a receita financeira é gerado através do capital de giro, conforme fórmula inserida na planilha.

3.5.4.4 OUTRAS RECEITAS E DESPESAS SÃO COMPOSTAS PELAS CONTAS

- Despesas bancárias, Multas não dedutíveis, Despesas de Cartório e Extravio de mercadoria, informações obtidas no arquivo “Base de dados para orçamento 20XX”.
- CPMF (contribuição provisória sobre operação financeira) e doações, se houver necessidade de calcular é necessário haver um alinhamento do Analista da Controladoria e do Controller sobre as premissas.

3.5.5 PROJETAR IMPOSTOS SOBRE O RESULTADO

Nessa etapa se projeta os impostos sobre a receita das empresas Belliz e Maestral, conforme descrito abaixo:

É importante ressaltar que se deve confirmar com o Controller qual será o regime de apuração do ano orçado, podendo ser Lucro Real ou Lucro Presumido.

Provisão para Impostos de Renda é gerada através do capital de giro, conforme fórmula inserida na planilha. Tem como base de cálculo aplicar 15% sobre lucro líquido antes do IR, adição e exclusão, conforme detalhado na planilha de capital de giro.

Abaixo exemplo calculado no ano de 2014:

LALUR	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Lucro Líquido antes do IR e C&S	-24.885	73.264	105.945	165.806	1.371.597	394.499	783.875	1.332.029	1.229.347	1.487.377	1.667.492	-1.873.810
Adição	1.066.492	1.147.708	1.353.785	1.258.112	1.401.757	1.183.832	1.357.629	1.409.225	1.456.416	1.539.412	1.572.634	1.409.413
Fundap lucro na recompra	200.631	200.631	202.862	227.371	269.408	251.236	278.063	217.700	264.496	299.388	290.978	308.528
Multas não dedutíveis	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768	16.768
PLR provisão	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000
Comissões provisão	439.359	488.939	643.033	546.559	608.163	489.815	574.236	643.351	653.289	675.296	712.100	603.744
Frete provisão	264.734	296.370	348.122	322.414	362.418	280.813	343.562	386.406	376.863	402.961	407.788	335.373
Exclusão	1.024.739	931.464	2.070.244	1.240.390	1.451.175	1.188.281	1.035.124	1.217.184	1.320.734	1.338.680	1.392.579	1.382.591
Fundap competência	202.862	227.371	259.408	251.236	278.063	217.700	264.496	299.388	290.978	308.528	314.321	262.703
PLR pagamento	0	0	1.015.527	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissões pagamento	540.621	439.359	488.939	643.033	546.559	608.163	489.815	574.236	643.351	653.289	675.296	712.100
Frete pagamento	281.257	264.734	296.370	346.122	322.414	362.418	280.813	343.562	386.406	376.863	402.961	407.788
Compensação Prejuízo Fiscal - Trimestre Anterior					304.139							
Base de Cálculo p/ IRPJ e CSLL	16.867	289.588	-610.515	183.530	1.322.180	389.889	1.106.380	1.624.071	1.385.028	1.688.109	1.847.546	-1.846.888
Base de Cálculo Adicional IRPJ	-3.133	266.376	-364.139	163.530	1.465.710	1.835.559	1.086.380	2.690.451	3.935.479	1.688.109	3.496.655	1.628.667
Apuração Mensal IRPJ Aliquota 15%	2.530	43.426	-45.956	27.530	198.327	58.477	165.957	228.611	204.754	253.216	277.132	-277.048

BELLIZ company	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

Provisão para Contribuição Social é gerada através do capital de giro, conforme fórmula inserida na planilha. Tem como base de cálculo aplicar 9% sobre Base de Cálculo p/ IRPJ e CSLL, conforme detalhado na planilha de capital de giro.

Abaixo exemplo calculado no ano de 2014:

	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14	jul/14	ago/14	set/14	out/14	nov/14	dez/14
Base de Cálculo p/ IRPJ e CSLL	16.867	289.508	-610.515	183.530	1.322.180	389.850	1.106.380	1.524.071	1.365.028	1.688.109	1.847.546	-1.846.988
Base de Cálculo Adicional IRPJ	-3.133	266.376	-364.139	163.530	1.465.710	1.835.559	1.086.380	2.590.451	3.935.479	1.668.109	3.495.655	1.628.667
Apuração Mensal												
IRPJ Aliquota 15%	2.530	43.426	-45.956	27.530	198.327	58.477	165.957	228.611	204.754	253.216	277.132	-277.048
Adicional IRPJ Aliquota 10%	0	26.638	-26.638	16.353	156.856	10.347	108.638	140.060	144.850	166.811	37.904	-41.849
CSLL Aliquota 9%	2.530	25.044	-27.574	27.530	107.984	35.086	165.957	70.784	122.853	253.216	64.993	-166.229

3.5.6 GERAR CAPITAL DE GIRO

As contas de Capital de Giro são calculadas com base no conceito de dias de giro médio. A aba “Capital de Giro” das planilhas Orçamento Belliz e Orçamento Maestral apresenta o histórico mês a mês realizado do ano anterior para servir de base para definir o valor de dias de giro médio.

Entretanto, cabe a análise do Analista da Controladoria caso a caso. Por exemplo, em algumas situações pode convir usar a média somente dos últimos três meses do ano anterior. Em outros casos, pode ser necessário analisar dois anos inteiros. Fatos pontuais e não prováveis podem distorcer a base do último ano. Noutras situações, a repetição do último valor pode ser a projeção mais correta.

Os orçamentos de Contas a Receber, Mercadorias para Revenda e Importações em Andamento merecem análise detalhada e dedicada porque têm impacto relevante no caixa final orçado das Empresas. É aconselhável levar as projeções dessas contas para discussão com o Gerente de suprimentos e com a área de Crédito e Cobrança, pois as propostas de ajustes serão muito prováveis. Por fim, as projeções passam por último crivo da Diretoria.

O racional utilizado em todos os casos é autoexplicativo na planilha.

3.5.7 ATUALIZAR PRAZOS MÉDIOS P/ PROJEÇÃO DE BALANÇO E FLUXO CAIXA

Para atualizar os prazos médios, é necessário gerar o relatório de “relação de notas fiscais” no Totvs, no módulo de contas a receber das empresas Belliz e Maestral.

O período das informações para essa análise é de setembro a novembro do ano que vigente, ou seja, o ano que antecede o ano orçado.

Nesse relatório contém as informações de Emissão, de Cart (tipo de pagto) e valor, abaixo segue o exemplo das informações de um mês, e do consolidado:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Emissão	Título	Está	Espéc	Sér	Vencimen	Prazo	Cart	Client	Nome	Vi Original		
11/09/2013	93927	1	100 DP	1	11/09/2013	0 A Vista	39.547	ESSENCIA PERF. E COSM CABREUVA LTDA	SP	112,68		
11/09/2013	93928	1	100 DP	1	11/09/2013	0 A Vista	39.547	ESSENCIA PERF. E COSM CABREUVA LTDA	SP	956,88		
12/09/2013	93966	1	100 DP	1	12/09/2013	0 A Vista	40.495	C & O BRINDES COM. ATACADISTA LTDA EPP	SP	1.098,90		
12/09/2013	93973	1	100 DP	1	12/09/2013	0 A Vista	40.498	MARIA JULIA DE MELO	SP	539,34		
12/09/2013	93974	1	100 DP	1	12/09/2013	0 A Vista	40.498	MARIA JULIA DE MELO	SP	129		
03/09/2013	93451	1	100 DP	1	13/09/2013	10 30 Dias	134	M.M.K.COMERCIAL LTDA ME	SP	279,42		
03/09/2013	93452	1	100 DP	1	13/09/2013	10 30 Dias	134	M.M.K.COMERCIAL LTDA ME	SP	1.232,46		
03/09/2013	93469	1	100 DP	1	13/09/2013	10 30 Dias	6.218	PEDRO LUIZ TESSOROLLI - ME	SP	288,24		
03/09/2013	93470	1	100 DP	1	13/09/2013	10 30 Dias	6.218	PEDRO LUIZ TESSOROLLI - ME	SP	112,44		
03/09/2013	93471	1	100 DP	1	13/09/2013	10 30 Dias	6.218	PEDRO LUIZ TESSOROLLI - ME	SP	609,96		
04/09/2013	93492	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	1.568	PERFUMARIA GUARANI LTDA - ME	SP	56,16		
04/09/2013	93493	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	1.568	PERFUMARIA GUARANI LTDA - ME	SP	722,04		
04/09/2013	93494	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	1.568	PERFUMARIA GUARANI LTDA - ME	SP	526,44		
04/09/2013	93501	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	34.282	COMERCIAL HILLWEGG LTDA	SP	322,14		
04/09/2013	93502	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	34.282	COMERCIAL HILLWEGG LTDA	SP	2.930,23		
04/09/2013	93518	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	40.328	ARTHUR MITSUO NAGASHIMA JUNIOR	SP	46,8		
04/09/2013	93519	1	100 DP	1	14/09/2013	10 30 Dias	40.328	ARTHUR MITSUO NAGASHIMA JUNIOR	SP	277,8		

Histórico 2013 Maestral

Posição Contas a Receber	set/13	out/13	nov/13
a Vista	4.472,64	3.401,06	5573,58
30 Dias	459.626,83	546.227,89	511333,11
60 Dias	1.996.010,36	2.031.183,79	2482852,23
90 Dias	937.201,68	1.288.505,41	1448909,79
120 Dias	16.136,25	69.552,03	37077,7
150 Dias	6.507,32	974,30	
180 Dias			
Total	11.819.006,75	11.794.154,88	12.207.687,55

set/13	out/13	nov/13	Média
0,13	0,09	0,12	0,11
13,44	13,86	11,40	12,90
58,36	51,55	55,35	55,09
27,40	32,70	32,30	30,80
0,47	1,77	0,83	1,02
0,19	0,02	0,00	0,07
100,00	100,00	100,00	100,00

Basta consolidar as informações de valor de pagamento e proporcionar para mostrar quanto de cada condição de pagamento corresponde com o total.

3.5.8 GERAR E REVISAR A PROJEÇÃO DO BALANÇO

Essa etapa de gerar e revisar o Balanço são em grande parte, construído pelas contas calculadas na aba “**Capital de Giro**”. Mas, devem ser trabalhadas caso a caso. Algumas contas são mais bem projetadas pela simples repetição do último valor realizado no último fechamento.

As contas de caixa foram projetadas no mesmo local do cálculo dos rendimentos de aplicação financeira (na aba “**Capital de Giro**”, apesar de não serem contas de capital de giro).

As contas de Patrimônio Líquido provêm da situação de fechamento do ano anterior, das projeções de Lucro Líquido vindos do DRE e das projeções de pagamento de dividendos vindos do Fluxo de Caixa.

Além do trabalho de gerar as informações, é de responsabilidade do Analista da Controladoria verificar se não há inconsistência, e justificar os desvios em comparativo com o histórico realizado nos quatro anos anteriores.

3.5.9 GERAR E REVISAR PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Essa etapa de gerar e revisar o Fluxo de Caixa é o último a ser iniciado, apesar de que a finalização dos três relatórios financeiros se dá concomitantemente. O Fluxo de Caixa deve considerar as previsões tanto do DRE quanto do Balanço. Exemplo, para orçar as quantias de

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

Recebimento, o Fluxo de Caixa deve trazer a informação de Faturamento Bruto e acrescentar a variação da conta Contas da Receber do Balanço.

Seguindo o mesmo raciocínio, todas as outras contas do Fluxo de Caixa devem ser montadas de forma “linkada” com os outros dois relatórios. Por sua vez, por exemplo, o Balanço é que precisa puxar a previsão de pagamento de dividendos, que é inserida no Fluxo de Caixa, para compor seu Patrimônio Líquido. Assim, cada relatório acaba por depender e ter que respeitar as previsões que foram feitas, por premissa, nos outros relatórios. Dessa forma, garante-se coerência do conjunto.

No final, essa coerência vai-se comprovar se o ativo coincidir com o passivo, como manda o conceito, após trazer o caixa final do Fluxo de Caixa para compor o caixa do Balanço. Além do trabalho de gerar as informações, é de responsabilidade do Analista da Controladoria verificar se não há inconsistência, e justificar os desvios em comparativo com o histórico realizado nos quatro anos anteriores

3.5.10 REVISAR O BOOK ORÇAMENTÁRIO

Essa revisão é análise de todas as projeções feitas nos arquivos Orçamento Belliz, Maestral e Consolidado. Ela é feita de acordo com o calendário do PE.

O analista da Controladoria deve comparar os dados projetados com o histórico das empresas para garantir que todas as informações estão integras. É necessário justificar os desvios em comparativo com o histórico realizado nos quatro anos anteriores.

Essa revisão é feita pelo Controller e pela diretoria, ambos podem realizar questionamentos e solicitar ajustes, que serão executados pelo analista da controladoria.

3.6 ESTRUTURAR E IMPRIMIR O BOOK ORÇAMENTÁRIO

O book orçamentário é composto de:

- DRE;
- Balanço;
- Fluxo de Caixa.

Todas essas informações após serem aprovadas são editadas para serem impressas em book de acompanhamento financeiro. Após essa tarefa os books são entregues fisicamente aos envolvidos no processo (diretores e acionistas).

Após todos os dados que compõem o Book de Orçamento estarem validados, o Book é impresso. Serão seis cópias coloridas em folha formato A4, e encadernados com espiral e capa dianteira transparente e traseira preta. As cópias devem ser entregues aos Sócios, Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Comercial e Controller.

3.7 DEFINIR PLR

Os dados do PE e do orçamento são insumos para a definição de metas.

Após a aprovação dos planejamentos e orçamentos, é possível estabelecer as metas para cada gestor. As metas podem ser vinculadas ao PLR (relacionadas ao bônus anual) ou aos indicadores de desempenho (usados para acompanhar o desempenho da operação).

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

Ao fim do processo, essas metas são validadas pelos gestores, diretores e presidentes, e se transformam em dados a serem acompanhados ao longo do ano, permitindo a fluidez do planejamento definido e medindo o desempenho individual dos colaboradores.

Existem metas da empresa que são baseadas em dados do orçamento. Sendo assim, após a finalização e aprovação dos dados orçados para o próximo ano, eles são disponibilizados individualmente para as áreas auxiliando na formação de metas.

Além das metas baseadas em dados orçados, existem metas estipuladas pelas áreas e consolidadas pelo RH.

A Participação nos Lucros e Resultado (PLR) está prevista na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pela lei nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, apesar da CLT não obrigar a fornecer o benefício, mas propõe que ele seja utilizado.

A PLR funciona como um bônus para os funcionários ofertado pela empresa. Esse programa visa o alinhamento das estratégias organizacionais com as atitudes das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois só será feita a distribuição dos lucros aos funcionários casos algumas metas pré-estabelecidas sejam cumpridas.

Anualmente a diretoria e presidência estipulará os prazos para a entrega das metas, tanto as definições de cada meta dos funcionários, quanto o retorno dos resultados delas.

OBS: **Prazo de pagamento:** observar no calendário de obrigações.

3.7.1 ELABORAR ACORDO DE PLR

Na elaboração do acordo de PLR deve constar clausulas que abrangem metas pré-estabelecidas, regras para determinar funcionários que serão contemplados pelo benefício e data de pagamento, conforme regras [PRO-RH-021-01 FECHAR FOLHA - CÁLCULO E CONFERÊNCIA \(Item 3.1.2\).](#)

3.7.2 APROVAR ACORDO DE PLR

Encaminhar para o Controller ou para o Presidente para aprovar acordo. Colher assinatura no acordo e na carta de preposição.

Encaminhar por e-mail aos sindicatos o acordo para aprovação dos mesmos e solicitar o boleto para pagamento da Taxa de PLR

3.7.3 PAGAR TAXA DA PLR

Cadastrar pedido de compras conforme e carimbar boleto da taxa de protocolo e colocar o número do pedido de compras, assinar como conferente.

Encaminhar para aprovação da Gerente de Recursos Humanos: assinar boleto e aprovar no sistema Totvs. Entregar documento físico ao departamento do fiscal.

Protocolar acordo no sindicato que deverá ocorrer preferencialmente no primeiro semestre do ano, deverá a empresa apresentar cópias simples do contrato social e última alteração e indicar representante, devidamente munido de carta de preposição.

	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

Cada sindicato possui um procedimento para homologação do acordo coletivo, que pode variar todos os anos, podendo solicitar algum outro tipo de documento se necessário.

3.7.4 ELABORAR METAS INDIVIDUAIS

Importante ressaltar que esta etapa pode alternar com o processo da elaboração do acordo coletivo de PLR.

Cada gestor deverá estabelecer as metas dos colaboradores de sua área, e disponibilizar na **pasta H:\PLR 20XX** para aprovação das Diretorias e Presidência.

3.7.5 APROVAR METAS INDIVIDUAIS

As Diretorias e a Presidência analisarão cada proposta dos gestores, após sua aprovação, o Recursos Humanos realiza a impressão dos documentos.

Os formulários serão impressos em **3 vias pela equipe de Recursos Humanos**, e serão entregues aos gestores. **H:\PLR 20XX**.

Cada gestor deverá explicar e detalhar a meta destinada para cada colaborador e colher assinatura deles, as vias serão destinadas da seguinte forma:

4. REFERÊNCIAS

N/A

5. RISCOS

- Falta de diretrizes para as áreas;
- Exposição do negócio Belliz;
- Ações locais sem foco global;
- Atividades sem conexão com a estratégia da CIA;
- Desvio de Qualidade;
- Desvio de indicador de desempenho (KPI),

6. CONTROLES DE RISCOS

- A execução correta das etapas descritas no PRO-CON-005-01_CONSTRUIR ORÇAMENTO

7. CONTROLES INTERNOS / KPIs

N/A

8. CONTROLE E RASTREABILIDADE

Identificação	Responsável	Local	Proteção	Retenção	Disposição
PRO-RH-021-01_FECHAR FOLHA - CÁLCULO E CONFERÊNCIA	RH	https://sig.portalbelliz.com.br/index.php/2023/01/30/procedimentos-recursos-humanos/	Backup	365dias	Doc.Digital

BELLIZ company	PROCEDIMENTO	
	CONSTRUIR ORÇAMENTO	Identificação: PRO-CONT-005
		Versão: 01

9. CONTROLE DE REVISÕES

Controle de Revisões				
Revisão	Data	Principais Alterações	Elaborado por	Aprovado por
01	06/06/2023	PRIMEIRA PUBLICAÇÃO	Adalberto Santos	Luis Cabrini Controller