

Área Temática: Finanças

**UTILIDADE DE UM ORÇAMENTO PARA A ANÁLISE VIABILIDADE DE UMA
INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

Chapecó, 2024

Resumo: O presente artigo tem como objetivo demonstrar a prática do orçamento e sua utilidade para analisar a viabilidade da implantação de negócios, por intermédio de um estudo relacionado a uma proposta de indústria alimentícia voltada à produção de pizzas e de agnolines, na cidade de Chapecó-SC. Nesse sentido, o trabalho se valeu da aplicação da metodologia do orçamento empresarial, com a projeção das peças orçamentárias operacionais e financeiras, relativamente a um ano de atividade a partir da implantação do negócio. A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, contemplando estudo de caso, com aplicação de técnica consolidada na elaboração do orçamento empresarial. Para o alcance do objetivo, foram estruturadas planilhas integradas, com as peças orçamentárias de vendas, produção, despesas e capital, a partir das pretensões do negócio, sendo consolidadas nos demonstrativos contábeis, para, finalmente, se calcular os principais indicadores de viabilidade. Os resultados permitiram confirmar a importância e utilidade da metodologia orçamentária para a identificação do comportamento e viabilidade financeira de negócios em implantação, indicando, no caso específico do estudo, haver viabilidade.

Palavras-Chave: Orçamento; Indústria alimentícia; Viabilidade financeira

Abstract: This article aims to demonstrate the practice of budgeting and its usefulness to analyze the viability of business implementation, through a study related to a proposed food industry focused on the production of pizzas and agnolines, in the city of Chapecó-SC. This paper uses the application of the business budget methodology, with the projection of operational and financial budget parts, for one year of activity from the implementation of the business. The methodology used was a qualitative approach, including a case study, with the application of a consolidated technique in the preparation of the business budget. To achieve the objective, integrated spreadsheets were structured, with budget parts for sales, production, expenses and capital, based on the business's intentions, being consolidated in the accounting statements, to finally calculate the main viability indicators. The results confirm the importance and usefulness of the budget methodology for identifying the behavior and financial viability of businesses being implemented, indicating, in the specific case of the study, that there is viability.

Key-words: food-industry; budget; financial viability;

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores indicadores do sucesso de uma empresa ao longo do tempo é a sua longevidade. Dificilmente empresas com mais de 50, 60 ou 70 anos de história possuem longos históricos de prejuízos recorrentes ou de gestão inconsequente. Além do fator gestão, outro tópico que contribui para a longevidade de uma companhia é a perenidade ou estabilidade do setor que ela se encontra.

Estabilidade, segundo o dicionário Dicio¹, é algo de “*permanência ou duração, com pouca variação ao longo do tempo, sólido, seguro*”. Este, foi um dos critérios definidos pelos autores para a escolha do segmento de atuação da empresa a qual esse orçamento foi construído, visando portanto, a possibilidade de construção de uma empresa saudável a longo prazo.

Depois de inúmeras pesquisas e análises, foi identificado que o setor alimentício se encontra numa posição relativamente estável, com produção contínua, geração de empregos de maneira constante e ligeiro crescimento ano a ano². O que pode ser justificado ao olhar o impacto que ela causa ao resolver uma necessidade classificada como fisiológica, identificada na base da pirâmide de Maslow, a alimentação. As necessidades classificadas como base:

estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas (CHIAVENATO, 2004, p. 330).

Diante dessa necessidade constante e eterna, as indústrias alimentícias encontram-se em terrenos férteis para o crescimento e desenvolvimento, especialmente no momento mais globalizado em que já se esteve, onde a tecnologia potencializa a criação de novos produtos e conseqüentemente, de novas sensações. Porém deve-se constatar que, apesar do grande acesso a informações, deve-se ter cautela ao entrar no ramo, especialmente quando não se possui experiência ou conhecimentos técnicos sobre ele.

É justamente nesse momento que o planejamento estratégico se faz tão importante. Para Kotler (1992, p.63), planejamento estratégico é definido como: “*O processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado*”. Já para Barbosa e Brondani (2005, p.4), “*O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios*”. Ou seja, para que seja possível construir uma indústria de êxito, é necessário um método que proporcione aos decisores, visão de longo prazo, ao mesmo tempo que possua flexibilidade para correção de rota.

Em paralelo ao planejamento estratégico, é necessário quantificar os dados, provindos dele, especialmente para que seja possível operacionalizar a indústria, de maneira a manter a saudabilidade financeira da mesma. Com esses preceitos definidos, o planejamento orçamentário é construído, representado pelo orçamento empresarial, que pode trazer diversos insights aos autores, os quais são retratados neste artigo.

¹ DICIONÁRIO DICIO. Estabilidade, 2024.

² JORNAL DO OESTE. Indústria de alimentos e a geração de empregos. 2023.

2. DADOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem metodologia de natureza qualitativa e foi construído com base na utilização da técnica do orçamento empresarial para analisar a viabilidade de abertura e início das atividades de um negócio no ramo industrial. Tal prática teve como finalidade a demonstração da utilidade e importância do orçamento durante as análises de efetividade nos negócios, assim como para mensurar se, de fato, o empreendimento estudado seria viável ou não.

Um orçamento empresarial, na visão de Calvo e Almeida (2012)

É o plano financeiro para implementar a estratégia para um determinado exercício [...] É o plano detalhado da aquisição e do uso de recursos financeiros ou de outra natureza durante um período especificado, além de representar um plano para o futuro expresso em termos quantitativos.

Ou seja, entende-se que o resultado obtido no orçamento é o balizador que fará o decisor perceber se a estratégia é viável financeiramente, ou não, tornando portanto, indispensável a sua utilização.

A partir disso, o presente trabalho se articulou na forma de um estudo de caso e teve sua base metodológica firmada na elaboração de tal técnica, que se iniciou a partir da projeção das peças orçamentárias operacionais e financeiras de uma indústria alimentícia. Na prática, esse procedimento se deu a partir da estruturação de planilhas interligadas que contemplaram desde o levantamento do que seria necessário para a abertura e funcionamento do negócio, da previsão de vendas, da produção, das despesas e assim por diante, até a elaboração dos demonstrativos contábeis e do cômputo dos indicadores de viabilidade mais relevantes.

2.1. Proposta de negócio (Case) utilizado no estudo

Um orçamento empresarial normalmente é iniciado através da aba de produção. Para que ele seja construído, é necessário entender qual é a capacidade produtiva das máquinas dispostas no parque fabril, para então ser possível determinar qual a quantidade de produtos que a indústria poderá vender sem exceder a capacidade produtiva, bem como, buscando diminuir ao máximo a ociosidade dos ativos empregados na produção.

Diante da vasta possibilidade de produção de uma indústria alimentícia, os autores trabalham com dois itens, massas de pizza e agnolines. Para isso, foi necessário entender qual o processo produtivo de cada um deles.

Em termos tributários, foi alocada a companhia do case no regime tributário presumido, que aplica sobre a receita bruta a seguinte tributação: PIS (0,65%), COFINS (3%), não possuindo cobrança de ISS na cidade de Chapecó, sede escolhida para a empresa, por se tratar de atividade industrial.

Com relação à estrutura industrial, foi cotado alugar um ambiente de 190M² com um custo de aluguel mensal de R\$5.000,00, além de outras despesas fixas como água, luz, internet, que se estimou girar em torno de R\$15.000,00 mensais.

Em termos de estruturação da parte produtiva, foi cotado um financiamento de R\$533.571,03, com uma taxa de 1% ao mês. Este financiamento contempla as três máquinas do setor produtivo das pizzas e a amassadeira utilizada na produção do agnolini.

Dessa forma, a estrutura envolvida na produção de cada um dos produtos, tanto no que diz respeito aos processos e ingredientes quanto no maquinário e mão de obra necessários estão descritos a seguir.

2.1.1 Produto 1: Massas de Pizza

Para iniciar a produção, foram identificadas quais seriam as máquinas utilizadas no processo produtivo. O primeiro passo seria misturar os ingredientes e amassar a massa da pizza, para isso, foi orçado a compra de uma Amassadeira Espiral de 3 Velocidades PAINZ AE-15G2 com capacidade de trabalhar com até 15kg de massa ao mesmo tempo, que custa cerca de R\$13.320,00.

Com a massa pronta, o próximo passo seria a sova e a laminação das mesmas, feita por uma linha automática CPZ da Panitec, que comporta o cilindro juntamente com uma mesa de corte totalmente estruturada em termos de segurança para o colaborador que irá manuseá-la. Esta linha custa uma média de R\$489.300,00.

Com a massa sovada e laminada, o processo avança mais uma vez, chegando ao último passo da transformação, o pré assamento, que deve acontecer no forno de Esteira TP 80-100 Maxx Turbo Gás, com capacidade de assar em média, 150 pizzas por hora. Um investimento de aproximadamente R\$18.900,00, financiado juntamente com as outras máquinas citadas acima, a Amassadeira espiral e a linha automática CPZ.

Assim, os processos envolvidos na produção de Massas de Pizza consistem no seguinte: bater os ingredientes da massa, tempo para descanso, moldar/sovar, assar e embalar.

Com a estrutura produtiva montada, define-se a equipe produtiva, que custa à empresa mensalmente um montante de R\$8.439,05. A equipe se divide em:

- 01 operador de batedeira, com um salário mensal de R\$1.412,00. E com um custo de R\$2.099,00 mensais;
- 01 auxiliar de cozinha, que recebe mensalmente a importância de R\$1.412,00, apesar de custar à empresa R\$2.141,53. Nota-se uma pequena diferença de custos quando comparado ao operador de batedeira, essa diferença justifica-se pelo acréscimo de 3% de insalubridade, devido a esse operador estar constantemente próximo ao fogo; e
- 02 embaladores, que também recebem a importância de R\$1.412,00, mas que juntos custam a empresa um montante de R\$4.198,35.

Nestes termos, as despesas envolvendo a mão de obra da produção foram devidamente alocadas conforme o número de funcionários e os encargos sociais e trabalhistas que se aplicam para a composição da empresa e para os respectivos enquadramentos dos cargos que cada funcionário está empregado. Abaixo está uma imagem que exemplifica as despesas mencionadas para a produção das pizzas, mas que é feita da mesma forma para o agnoline.


Imagem 1 - Despesas com Pessoal / Pizza

Despesas com Pessoal - Pizza									
	Salário	INSS	FGTS	Subtotal	Férias	13º Salário	Insalubidade	Custo Mensal	Custo Anual
1 Operador de Máquinas (Batedeira)	R\$ 1.412,00	R\$ 364,30	R\$ 112,96	R\$ 1.889,26	R\$ 52,48	R\$ 157,44	R\$ -	R\$ 2.099,17	R\$ 25.190,08
1 Auxiliar de Cozinha (Moldagem e mar	R\$ 1.412,00	R\$ 364,30	R\$ 112,96	R\$ 1.889,26	R\$ 52,48	R\$ 157,44	R\$ 42,36	R\$ 2.141,53	R\$ 25.698,40
2 Embaladores	R\$ 2.824,00	R\$ 728,59	R\$ 225,92	R\$ 3.778,51	R\$ 104,96	R\$ 314,88	R\$ -	R\$ 4.198,35	R\$ 100.760,32
Total	R\$ 5.648,00	R\$ 1.457,18	R\$ 451,84	R\$ 7.557,02	R\$ 209,92	R\$ 629,75	R\$ 42,36	Custo Total Anual:	R\$ 151.648,80

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a estrutura de produção montada e a equipe definida, foi possível realizar a receita, composta conforme a seguinte estrutura:


Imagem 2 - Ficha Técnica - Pizza de 30cm

Ficha Técnica - Pizza 30cm						
				Super Massa Tradicional 30cm Dimensão: 30cm Tempo de Preparo: 70 min Validade: 28/08/2024 Categoria: Massas Data de Fabricação: 29/06/2024		
Materiais e Processos						
Material	Qty	Un	Custo Unitário	Processos:		Custo:
Farinha de Trigo	100	g	R\$ 0,30	Batedeira	15 minutos	R\$ 4,98
Água Morna	72	ml	R\$ 0,02	Descanso	30 minutos	R\$ 1,74
Sal	0,5	g	R\$ 0,002	Moldagem	10 minutos	R\$ 1,47
Pinga	1,5	ml	R\$ 0,03	Forno	15 minutos	R\$ 7,46
Fermento biológico	3	g	R\$ 0,14	Embalagem	5 minutos	R\$ 3,69
Óleo	18	ml	R\$ 0,21			
Açúcar	24	g	R\$ 0,10			
Custos de Matéria Prima: R\$ 0,81				Custo de Processos: R\$ 19,35		
				Custo Total R\$ 20,16		

Fonte: Elaborado pelos autores

Essa estrutura também é válida para as outras dimensões deste mesmo produto, como pode ser visualizado a seguir:

Imagem 3 - Ficha Técnica - Pizza de 45 cm

Ficha Técnica - Pizza 45cm						
				Super Massa Tradicional 45cm Dimensão: 45cm Tempo de Preparo: 70 min Validade: 28/08/2024 Categoria: Massas Data de Fabricação: 29/06/2024		
Materiais e Processos						
Material	Qty	Un	Custo Unitário	Processos:		Custo:
Farinha de Trigo	133,3	g	R\$ 0,40	Batedeira	15 minutos	R\$ 4,98
Água Morna	96	ml	R\$ 0,03	Descanso	30 minutos	R\$ 1,74
Sal	0,67	g	R\$ 0,00	Moldagem	10 minutos	R\$ 1,47
Pinga	2	ml	R\$ 0,05	Forno	15 minutos	R\$ 7,46
Fermento biológico	4	g	R\$ 0,19	Embalagem	5 minutos	R\$ 3,69
Óleo	24	ml	R\$ 0,28			
Açúcar	32	g	R\$ 0,13			
Custos de Matéria Prima: R\$ 1,08				Custo de Processos: R\$ 19,35		
				Custo Total R\$ 20,43		

Fonte: Elaborado pelos autores

Imagem 4 - Ficha Técnica - Pizza de 60 cm

Ficha Técnica - Pizza 60cm						
				Super Massa Tradicional 60cm Dimensão: 60cm Tempo de Preparo: 70 min Validade: 28/08/2024 Categoria: Massas Data de Fabricação: 29/06/2024		
Materiais e Processos						
Material	Qty	Un	Custo Unitário	Processos:		Custo:
Farinha de Trigo	200	g	R\$ 0,60	Batedeira	15 minutos	R\$ 4,98
Água Morna	144	ml	R\$ 0,04	Descanso	30 minutos	R\$ 1,74
Sal	1	g	R\$ 0,003	Moldagem	10 minutos	R\$ 1,47
Pinga	3	ml	R\$ 0,07	Forno	15 minutos	R\$ 7,46
Fermento biológico	6	g	R\$ 0,29	Embalagem	5 minutos	R\$ 3,69
Óleo	36	ml	R\$ 0,42			
Açúcar	48	g	R\$ 0,19			
Custos de Matéria Prima: R\$ 1,61				Custo de Processos: R\$ 19,35		
				Custo Total R\$ 20,96		

Fonte: Elaborado pelos autores

2.1.2 Produto 2: Agnoline

Quanto à produção de agnolines, há um processo produtivo um pouco mais delicado, exigindo mais mão de obra, e conseqüentemente, um comportamento de custos diverso.

Para a produção dos agnolines cotou-se uma Amassadeira Espiral de 3 Velocidades PAINZ AE-15G2 com capacidade de trabalhar com até 15kg de massa ao mesmo tempo, o mesmo modelo cotado para produzir as pizzas, que custa cerca de R\$13.320,00. Essa amassadeira é financiada conjuntamente com as outras máquinas.

Além disso, foi cotada uma Panela de Pressão para o preparo do recheio dos agnolines. Essa panela seria adquirida com recursos próprios, custando um valor total de R\$950,00, com capacidade para abrigar até 30 litros de recheio.


A sova, modelagem, *miss and place*, cozimento e embalagem do produto é realizada pelos funcionários, a um custo mensal de R\$11.255,65, identificados conforme as seguintes funções:

- 01 operador de bateadeira, que recebe um salário mensal de R\$1.412,00 apesar de seu custo para a empresa ser de R\$2.099,00 mensal;
- 01 Chef de cozinha, que recebe a importância de R\$3.200,00 mensais, porém com um custo total mensal equivalente a R\$4.864,00.
- 01 auxiliar de cozinha, que recebe mensalmente a importância de R\$1.412,00, apesar de custar a empresa R\$2.141,53. Considera-se um acréscimo de 3% devido à insalubridade. E;
- 01 embalador, que recebe a importância de R\$1.412,00, e que custa à empresa um montante de R\$2.099,00 mensais.

Assim, os processos envolvidos na produção de Agnoline consistem em: bater os ingredientes da massa, sovar, misturar ingredientes do recheio, moldar/fechar, cozinhar, aguardar resfriamento e embalar.

Com a estrutura de capital necessária para a produção deste produto definida, e a mão de obra empregada já estabelecida, foram acrescidos os custos indiretos de fabricação, que resultaram na seguinte estrutura de custos demonstrada na ficha técnica:

Imagem 5 - Ficha Técnica - Agnolini Special 500g

Agnolini - 500g						
			Agnolini Special 500g			
			Dimensão: Pacote de 500g			
			Tempo de Preparo: 85 min			
			Validade: 29/08/2024			
			Categoria: Massas			
Data de Fabricação: 30/06/2024						
Materiais e Processos						
Material	Qtd	Un	Custo Unitário	Processos:	Custo:	
7 Ovos	2,2	un	R\$ 0,62	Batedeira	15 minutos	R\$ 5,38
1 Colher de chá de Sal	1,6	g	R\$ 0,005	Sova	15 minutos	R\$ 4,39
1 colher de sopa de manteiga	4,8	g	R\$ 0,07	Modelagem	15 minutos	R\$ 2,73
1kg de Farinha	317,5	g	R\$ 1,08	Embalagem	5 minutos	R\$ 4,17
1/2kg de peito de frango	158,8	g	R\$ 0,64	Mise en place	5 minutos	R\$ 0,41
1 colher de chá de Pimenta d	1,6	g	R\$ 0,06	Cozimento	20 minutos	R\$ 5,60
1 tablete de caldo de galinha	1,5	g	R\$ 0,03	Resfriamento	10 minutos	R\$ 0,59
1 colher de chá de noz mosca	1,6	g	R\$ 0,12			
3 colheres de sopa de queijo i	14,3	g	R\$ 0,57			
Custos de Matéria Prima:			R\$ 3,19	Custo de Processos:		R\$ 23,27
						Custo Total R\$ 26,46

Fonte: Elaborado pelos autores

2.2 Estruturação Comercial

Em termos de estruturação comercial da indústria tema deste artigo, nota-se que não há traços de complexidade em termos de organização. Por abranger uma categoria de produtos alimentícios com demanda contínua e pouco variável, com exceção de alguma alteração na busca pelo agnoline em períodos de inverno, a necessidade de consumo não precisa ser impulsionada para que exista a venda dos produtos fabricados. Desse modo, não se fez necessário grande dispêndio de recursos para sustentação de uma equipe ampla de vendas ou mesmo para a formação de um quadro de colaboradores voltados à área comercial.

2.2.1 Estimativa de vendas

Ainda assim, para que chegasse à base do que foi estimado no orçamento de vendas e tal conclusão apresentada fosse validada, os autores se basearam em dados fornecidos pela APUBRA, a Associação Pizzarias Unidas do Brasil, para que o consumo de pizzas fosse levantado em termos nacionais e, posteriormente, direcionado para o estado de Santa Catarina, em termos proporcionais.

No caso do agnoline, tal levantamento não pode ser feito com a mesma exatidão, por conta da inexistência de dados concretos. Da mesma forma, para ambos os produtos, a quantidade estimada de vendas das mercadorias fornecidas pela companhia orçada, se fez após a consideração da demanda geral pelos produtos, do potencial de consumo do mercado regional, fatia de mercado atendida e capacidade produtiva alcançada.

Esse processo de previsão de vendas resultou, para o mês de janeiro, no quantitativo de 16.071 unidades da pizza com o tamanho de 30 centímetros, 12.054 unidades da pizza de 45 centímetros e 8.036 unidades da pizza de 60 centímetros. Além disso, para o primeiro mês de vendas, a estimativa de pacotes de agnoline vendidos resultou em 16.192 unidades.

Considerando os preços calculados para cada produto, a receita total do mês está ilustrada no quadro abaixo.

Imagem 6 - Receita total de Janeiro

Vendas em Janeiro			
Preços	Massa 30cm	R\$	13,00
Receitas	Massa 30cm	R\$	208.928,88
Preços	Massa 40cm	R\$	15,00
Receitas	Massa 40cm	R\$	180.803,84
Preços	Massa 60cm	R\$	20,00
Receitas	Massa 60cm	R\$	160.714,52
Preços	Agnolini	R\$	20,00
Receitas	Agnolini	R\$	323.843,43
Total:		R\$	874.290,66

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base nisso, as vendas para os meses seguintes do período orçado foram estimadas com base na mesma lógica, porém com certa variação de acordo com cada mês do ano.

2.2.2 Atendimento das vendas

Como a estrutura comercial não é de grande complexidade, o atendimento ao mercado no modelo orçado se fez majoritariamente conforme a demanda e não se condiciona a nenhum tipo de impulsionamento de vendas. Desse modo, o recebimento pelas entregas dos produtos vendidos também ocorre de maneira constante e se caracteriza por ser feito na proporção de 30% do total realizado à vista pelos clientes, 40% após o período de 30 dias e os 30% restantes pagos após 60 dias da data do pedido.

Tal realização dos recebimentos é apresentada, com o recorte dos três primeiros meses na imagem a seguir.

Imagem 7 - Recebimentos

Recebimentos	Jan	Fev	Mar
À vista	30,00% R\$ 262.287,20	R\$ 270.549,13	R\$ 261.880,63
30 dias	40,00% R\$ -	R\$ 349.716,26	R\$ 360.732,17
60 dias	30,00% R\$ -	R\$ -	R\$ 262.287,20
Total (DFC)	R\$ 262.287,20	R\$ 620.265,39	R\$ 884.900,00
Total a receber	R\$ 612.003,46	R\$ 893.568,50	R\$ 881.603,93

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar da inexistência de estrutura de fomento à vendas, é previsto para a organização, a distribuição de 0,3% dos valores vendidos a título de comissão para o vendedor conforme o atendimento dos pedidos feitos pelos clientes. Além disso, a necessidade de entrega dos produtos também ocasiona o direcionamento de uma despesa com fretes, que se materializou em 2% do valor alcançado com as vendas, conforme apresentado abaixo, para os dois primeiros meses do ano.

Imagem 8 - Despesas com Vendas

Outras Despesas	OBS	Jan	Fev
Frete:	2%	R\$ 17.485,81	R\$ 18.036,61
Comissões	0,3%	R\$ 2.622,87	R\$ 2.705,49
Pagamento de Fretes	Mês Seguinte	R\$ -	R\$ 17.485,81

Fonte: Elaborado pelos autores

2.3 Estruturação da Produção

O eixo produtivo da indústria orçada estrutura-se de maneira a atender somente o quantitativo adquirido pelo mercado, de modo que não se concretiza a necessidade de estocagem de produtos acabados para os meses seguintes. A seguir está ilustrada tal característica, representada através da produção das pizzas de 30 centímetros, mas que se repete para os outros produtos.

Imagem 9 - Produção / Pizzas de 30 cm

Meses	Produto	Produção			
		Vendas	EF	(-) EI	(=) PN
Jan	Pizza 30cm	16.071	0	0	16.071

Fonte: Elaborado pelos autores

As matérias primas utilizadas para a produção dos produtos seriam compradas conforme a necessidade, obedecendo um estoque de segurança de 10%, respeitando sempre as boas práticas de compras, cotando em mais de um fornecedor, e efetuando a compra naquele que possuir a melhor oferta.

Para atender o consumo dos estoques de matéria prima e os custos de aquisição envolvidos, foi necessário desenvolver um controle mensal conforme a demanda de produção dos seguintes itens: Farinha de Trigo, água, sal, pinga, fermento biológico, óleo e açúcar.

No caso dos outros produtos, a mesma lógica de produção e consumo de matéria prima persiste, com a diferenciação apenas nos ingredientes necessários à produção do agnoline, a saber: ovos, sal, manteiga, farinha de trigo, peito de frango, pimenta do reino, caldo de galinha, noz moscada e queijo ralado.

Para o controle do consumo da matéria prima envolvida e, conseqüentemente, da quantidade em estoque desses itens, fez-se necessária a elaboração de tabelas indicativas das quantidades necessárias de cada ingrediente para que a produção de cada produto fosse feita de acordo com a venda total estimada para o mês do item em questão. Assim, cada porção de material teve seu consumo e saldo final no mês registrado conforme a ilustração abaixo, que exemplifica essa sistemática através do uso da farinha de trigo para a produção das pizzas de 30 centímetros no mês de janeiro.

Imagem 10 - Controle de estoque / Farinha de Trigo / Pizzas de 30 cm

Controle de estoque - Farinha de Trigo											
	Entradas			Saídas			Saldo				
	Qt	Vu	VT	Qt	Vu	VT	Qt	Vu	VT		
Jan	1.767,86	R\$ 0,30	R\$ 530,36	1.607,15	R\$ 0,30	R\$ 482,14	1.767,86	R\$ 0,30	R\$ 530,36		
							160,71	R\$ 0,30	R\$ 48,21		

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o estoque organizado, é de conhecimento que os custos indiretos de fabricação também precisam ser listados. Nesse sentido, tais desembolsos devem ser levantados para a produção das pizzas e direcionados de acordo com o contexto em que são utilizados, sendo posteriormente replicados conforme necessidade para a produção do agnoline. Abaixo está uma ilustração de alguns desses custos no mês de janeiro.

Imagem 11 - Custos Indiretos de Fabricação / Pizzas / Janeiro

Direcionador		JAN
Energia elétrica	Batedeira	R\$ 180,26
Depreciação	Batedeira	R\$ 352,39
Energia elétrica	Linha Automática (Laminar/cortar)	R\$ 854,81
Depreciação	Linha Automática (Laminar/cortar)	R\$ 2.038,75
Energia elétrica	Forno de Esteira	R\$ 47,44
Gás	Forno de Esteira	R\$ 2.730,67
Depreciação	Forno de Esteira	R\$ 157,49
Plástico	Embalagem	R\$ 2.295,68
TOTAL		R\$ 8.657,48
Energia elétrica	proporcional	R\$ 500,00
Aluguel Galpão	proporcional	R\$ 5.000,00
Manutenção Geral	proporcional	R\$ 600,00
Materiais de limpeza	proporcional	R\$ 250,00
EPIs	proporcional	R\$ -
Seguro Geral	proporcional	2.000,00
TOTAL		8.350,00
TOTAL GERAL		17.007,48

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida ao alinhamento dos custos indiretos ligados à produção. O alinhamento de processos, seus tempos e qual o respectivo custo distribuído para cada etapa produtiva deve ser levantado e rateado, sendo este apresentado a seguir, também representativo da produção das pizzas no primeiro mês do ano.

Imagem 12 - Custos por processo / Pizzas / Janeiro

Distribuição aos Processos	JAN
Batedeira	R\$ 1.089,32
Descanso	R\$ 556,67
Moldagem	R\$ 556,67
Forno	R\$ 3.492,26
Embalagem	R\$ 2.852,35

Fonte: Elaborado pelos autores

A respeito da produção do agnoline, a metodologia se mantém a mesma, sendo os respectivos processos e custos do primeiro mês o que constam a seguir.

Imagem 13 - Custos por processo / Agnoline / Janeiro

Distribuição aos Processos	JAN
Batedeira	R\$ 943,66
Sova	R\$ 308,26
Modelagem	R\$ 308,26
Embalagem	R\$ 5.894,56
Mise en place	R\$ 308,26
Cozimento	R\$ 767,82
Resfriamento	R\$ 308,26

Fonte: Elaborado pelos autores

Por fim, todos os custos produtivos, sejam estes envolvendo matéria prima, mão de obra ou mesmo aqueles indiretos à produção, devem ser somados como forma de totalizar os gastos com a linha produtiva de cada mercadoria e alocados conforme as etapas. Desse modo, o custo por produto pôde ser devidamente levantado para a utilização nas demais etapas do orçamento.

2.4 Estruturação das Despesas

Em termos de despesas, encontrou-se quatro classes diferentes, despesas com vendas, administrativas, financeiras e tributárias.

As despesas com vendas, que compreendem a comissão dos vendedores, estimada em 0,3% da receita de vendas, resultaram em um montante mensal médio estimado em R\$2.923,29. Além de todos os outros custos que provêm do setor comercial, como fretes e carretos, sendo 2% da receita bruta; publicidade e propaganda, estimado em 1% da receita bruta; e dos custos de salários e encargos do setor. Um custo mensal na faixa dos R\$12.500,00.

No âmbito administrativo, as despesas seguem uma lógica coerente ao retratado pelo setor, compreendendo os salários e encargos, despesas gerais da estrutura, taxas diversas, além da depreciação dos equipamentos utilizados pelo setor. Gerando um custo mensal na faixa dos R\$32.500,00.

No que tange a despesas financeiras, compreendendo juros pagos e recebidos, obteve-se uma média mensal de cerca de R\$10.000,00 em juros pagos mensalmente. Além de cerca de R\$410.000,00 pagos mensalmente em despesas tributárias.

Todos esses custos foram rateados dentro da estrutura produtiva e alocados corretamente na precificação dos produtos.

2.5 Estruturação do Capital

Como citado ao final do tópico 2.1 - Proposta de negócio (Case) utilizado no estudo, foi cotada a aquisição de quatro máquinas através de um financiamento com o montante total de R\$533.571,03, a uma taxa de 0,5% ao mês, que seria pago em parcelas mensais de R\$12.530,93 ao longo de 48 meses. Neste mesmo período obteve-se uma depreciação acumulada estimada em R\$139.249,02.

Além destes, foi cotada a realização de outros investimentos com capital próprio à vista, como a compra de uma panela de pressão, equipamentos para a produção e outros equipamentos para o setor administrativo.

Ao todo, foi cotado um investimento de R\$544,521,03 para o início desta indústria de alimentos.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

Com as abas orçamentárias estruturadas, passa a ser possível a construção do Demonstrativo de Resultado do Exercício. Que apesar de resultar em um montante negativo nos primeiros meses, surpreendeu os autores ao final do exercício, resultando em um valor acumulado na faixa dos R\$537.000,00 anuais, uma média de R\$44 mil por mês.

Imagem 14 - Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
RECEITA BRUTA	R\$ 874.290,66	R\$ 901.830,43	R\$ 872.935,43	R\$ 990.449,27	R\$ 969.159,87	R\$ 999.824,57	R\$ 967.646,27	R\$ 998.243,87	R\$ 1.014.471,64	R\$ 1.046.507,59	R\$ 1.012.914,70	R\$ 1.044.883,95
Massa 30cm	R\$ 208.928,88	R\$ 219.375,00	R\$ 208.403,00	R\$ 240.711,90	R\$ 228.671,30	R\$ 240.111,30	R\$ 228.099,30	R\$ 239.510,70	R\$ 238.918,68	R\$ 250.870,62	R\$ 238.333,10	R\$ 250.255,01
Massa 40cm	R\$ 180.803,84	R\$ 189.840,00	R\$ 180.345,00	R\$ 208.296,00	R\$ 208.296,00	R\$ 218.707,50	R\$ 207.768,00	R\$ 218.163,00	R\$ 217.619,33	R\$ 228.500,29	R\$ 217.082,25	R\$ 227.945,03
Massa 60cm	R\$ 160.714,52	R\$ 168.760,00	R\$ 160.320,00	R\$ 185.174,00	R\$ 175.912,00	R\$ 184.712,00	R\$ 175.472,00	R\$ 184.250,00	R\$ 183.783,60	R\$ 192.972,78	R\$ 183.321,60	R\$ 192.492,62
Agnolini	R\$ 323.843,43	R\$ 323.855,43	R\$ 323.867,43	R\$ 356.267,37	R\$ 356.280,57	R\$ 356.293,77	R\$ 356.306,97	R\$ 356.320,17	R\$ 374.150,04	R\$ 374.163,90	R\$ 374.177,76	R\$ 374.191,32
(-) TRIBUTOS SOBRE VENDAS	-R\$ 267.970,09	-R\$ 276.411,03	-R\$ 267.554,71	-R\$ 303.572,70	-R\$ 297.047,50	-R\$ 306.446,23	-R\$ 296.583,58	-R\$ 305.961,75	-R\$ 310.935,56	-R\$ 320.754,58	-R\$ 310.458,36	-R\$ 320.256,93
(-) ICMS	R\$ 148.629,41	R\$ 153.311,17	R\$ 148.399,02	R\$ 168.376,38	R\$ 164.757,18	R\$ 169.970,18	R\$ 164.499,87	R\$ 169.701,46	R\$ 172.460,18	R\$ 177.906,29	R\$ 172.195,50	R\$ 177.630,27
(-) PIS	R\$ 5.682,89	R\$ 5.861,90	R\$ 5.674,08	R\$ 6.437,92	R\$ 6.299,54	R\$ 6.498,86	R\$ 6.289,70	R\$ 6.488,59	R\$ 6.594,07	R\$ 6.802,30	R\$ 6.583,95	R\$ 6.791,75
(-) Cofins	R\$ 26.228,72	R\$ 27.054,91	R\$ 26.188,06	R\$ 29.713,48	R\$ 29.074,80	R\$ 29.994,74	R\$ 29.029,39	R\$ 29.947,32	R\$ 30.434,15	R\$ 31.395,23	R\$ 30.387,44	R\$ 31.346,52
(-) IPI	R\$ 87.429,07	R\$ 90.183,04	R\$ 87.293,54	R\$ 99.044,93	R\$ 96.915,99	R\$ 99.982,46	R\$ 96.764,63	R\$ 99.824,39	R\$ 101.447,16	R\$ 104.650,76	R\$ 101.291,47	R\$ 104.488,39
(=) RECEITA LÍQUIDA	R\$ 606.320,57	R\$ 625.419,40	R\$ 605.380,72	R\$ 686.876,57	R\$ 672.112,37	R\$ 693.378,34	R\$ 671.062,69	R\$ 692.282,12	R\$ 703.536,08	R\$ 725.753,01	R\$ 702.456,35	R\$ 724.627,02
(-) CPV	-R\$ 546.287,98	-R\$ 554.862,31	-R\$ 545.866,61	-R\$ 554.083,49	-R\$ 550.440,82	-R\$ 558.902,76	-R\$ 549.670,24	-R\$ 558.115,49	-R\$ 545.637,53	-R\$ 560.779,04	-R\$ 544.892,06	-R\$ 560.114,14
(-) CPV - Massa 30cm	R\$ 149.433,37	R\$ 156.094,36	R\$ 149.094,23	R\$ 155.742,38	R\$ 148.801,45	R\$ 155.435,15	R\$ 148.465,96	R\$ 155.083,10	R\$ 148.138,80	R\$ 154.739,35	R\$ 147.811,68	R\$ 154.433,17
(-) CPV - Massa 40cm	R\$ 116.321,61	R\$ 121.324,99	R\$ 116.063,75	R\$ 121.055,43	R\$ 121.053,54	R\$ 126.294,48	R\$ 120.783,97	R\$ 126.016,61	R\$ 120.522,74	R\$ 125.739,19	R\$ 120.261,55	R\$ 125.506,78
(-) CPV - Massa 60cm	R\$ 86.502,26	R\$ 83.064,47	R\$ 86.323,47	R\$ 82.893,85	R\$ 86.187,34	R\$ 82.767,97	R\$ 86.008,48	R\$ 82.597,29	R\$ 82.550,82	R\$ 85.866,67	R\$ 82.380,33	R\$ 85.729,03
(-) CPV - Agnolini	R\$ 194.430,74	R\$ 194.378,49	R\$ 194.385,16	R\$ 194.391,83	R\$ 194.398,49	R\$ 194.405,16	R\$ 194.411,83	R\$ 194.418,49	R\$ 194.425,16	R\$ 194.431,83	R\$ 194.438,50	R\$ 194.445,16
(=) RESULTADO BRUTO	R\$ 59.632,59	R\$ 70.557,09	R\$ 59.514,11	R\$ 132.793,08	R\$ 121.671,55	R\$ 134.475,58	R\$ 121.392,45	R\$ 134.166,63	R\$ 157.898,56	R\$ 164.973,97	R\$ 157.564,29	R\$ 164.512,88
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-R\$ 43.298,78	-R\$ 44.199,53	-R\$ 43.151,62	-R\$ 57.169,98	-R\$ 56.434,21	-R\$ 57.698,97	-R\$ 56.587,25	-R\$ 57.642,86	-R\$ 58.202,36	-R\$ 59.463,13	-R\$ 58.303,34	-R\$ 59.407,08
(-) Despesas Administrativas	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23
(-) Despesas Comerciais	R\$ 32.447,28	R\$ 33.398,09	R\$ 32.400,49	R\$ 36.457,65	R\$ 35.722,63	R\$ 36.870,24	R\$ 35.759,29	R\$ 36.815,67	R\$ 37.375,93	R\$ 38.481,97	R\$ 37.322,18	R\$ 38.425,91
(-) Despesas financeiras	R\$ 2.519,17	R\$ 2.469,11	R\$ 2.418,80	R\$ 12.380,00	R\$ 12.379,25	R\$ 12.378,49	R\$ 12.377,73	R\$ 12.376,96	R\$ 12.376,19	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93
(=) RESULTADO OPERAC./RAIR	R\$ 16.333,81	R\$ 26.357,56	R\$ 16.362,49	R\$ 75.623,10	R\$ 65.237,34	R\$ 76.776,61	R\$ 64.805,20	R\$ 76.523,77	R\$ 99.696,20	R\$ 105.510,84	R\$ 99.260,95	R\$ 105.105,80
(-) IR SOBRE O LUCRO	-R\$ 12.485,81	-R\$ 13.036,61	-R\$ 12.458,71	-R\$ 14.808,99	-R\$ 14.383,20	-R\$ 14.996,49	-R\$ 14.352,93	-R\$ 14.964,88	-R\$ 15.289,43	-R\$ 15.930,15	-R\$ 15.258,29	-R\$ 15.897,68
(-) CSLL	-R\$ 9.739,77	-R\$ 9.427,70	-R\$ 10.696,85	-R\$ 10.466,93	-R\$ 10.798,11	-R\$ 10.450,58	-R\$ 10.781,03	-R\$ 10.956,29	-R\$ 11.302,28	-R\$ 10.939,48	-R\$ 11.284,75	-R\$ -
(=) RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 5.891,77	R\$ 3.893,25	R\$ 6.793,08	R\$ 50.347,19	R\$ 40.056,03	R\$ 51.329,54	R\$ 39.671,24	R\$ 50.602,60	R\$ 73.104,49	R\$ 78.641,21	R\$ 72.717,91	R\$ 89.208,12

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a DRE estruturada, deve-se avançar mais um passo, na elaboração do Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) conforme a estruturação contábil exigida pelos agentes oficiais. A DFC da indústria em questão ficou estruturada da seguinte forma:

Imagem 15 - Demonstrativo de Fluxo de Caixa

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
SALDO INICIAL CAIXA												
(+) ENTRADAS	R\$ 449.716,26	R\$ 710.448,44	R\$ 972.193,54	R\$ 1.015.903,01	R\$ 1.045.724,28	R\$ 1.084.728,56	R\$ 1.077.736,30	R\$ 1.086.303,43	R\$ 1.095.380,09	R\$ 1.123.864,85	R\$ 1.128.110,41	R\$ 1.137.071,74
(+) Integralização de capital	R\$ 100.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Recebimentos de vendas	R\$ 262.287,20	R\$ 620.265,39	R\$ 884.900,00	R\$ 916.858,08	R\$ 948.808,30	R\$ 984.746,10	R\$ 980.971,67	R\$ 986.479,04	R\$ 993.932,92	R\$ 1.019.214,10	R\$ 1.026.818,94	R\$ 1.032.583,34
(+) Recebimentos de IPI	R\$ 87.429,07	R\$ 90.183,04	R\$ 87.293,54	R\$ 99.044,93	R\$ 96.915,99	R\$ 99.982,46	R\$ 96.764,63	R\$ 99.824,39	R\$ 101.447,16	R\$ 104.650,76	R\$ 101.291,47	R\$ 104.488,39
(-) SAÍDAS	-R\$ 23.480,93	-R\$ 976.928,12	-R\$ 998.274,74	-R\$ 975.292,06	-R\$ 1.040.678,27	-R\$ 1.026.668,26	-R\$ 1.050.193,75	-R\$ 1.025.378,84	-R\$ 1.048.648,28	-R\$ 1.047.445,86	-R\$ 1.071.393,21	-R\$ 1.045.946,77
(-) pagto tributos	-	R\$ 372.283,83	R\$ 384.073,61	R\$ 371.703,66	R\$ 422.011,33	R\$ 412.897,34	R\$ 426.024,90	R\$ 411.249,37	R\$ 425.348,20	R\$ 432.295,31	R\$ 446.009,90	R\$ 431.628,78
(-) pagto de fretes	-	R\$ 17.485,91	R\$ 18.036,61	R\$ 17.458,71	R\$ 19.808,99	R\$ 19.383,20	R\$ 19.896,49	R\$ 19.353,93	R\$ 19.964,88	R\$ 20.289,43	R\$ 20.930,15	R\$ 20.758,29
(-) pagto fornecedores	-	R\$ 475.634,33	R\$ 483.790,87	R\$ 474.888,78	R\$ 482.889,18	R\$ 479.351,98	R\$ 487.691,36	R\$ 478.598,53	R\$ 486.921,43	R\$ 477.859,91	R\$ 486.160,15	R\$ 477.124,56
(-) pagto Salários/Comissões/Es	-	R\$ 28.913,27	R\$ 29.037,88	R\$ 28.907,13	R\$ 29.438,87	R\$ 29.342,54	R\$ 29.481,30	R\$ 29.335,69	R\$ 29.474,14	R\$ 29.547,57	R\$ 29.692,53	R\$ 29.540,53
(-) pagto C/P	-	R\$ 29.300,34	R\$ 29.114,42	R\$ 29.070,02	R\$ 29.108,99	R\$ 29.107,31	R\$ 29.148,30	R\$ 29.101,87	R\$ 29.142,79	R\$ 29.096,53	R\$ 29.137,34	R\$ 29.091,23
(-) pagto Despesas Administrativ	-	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.332,33	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23	R\$ 8.450,23
(-) pagto Despesas com Vendas	-	R\$ 32.447,28	R\$ 33.398,09	R\$ 32.400,49	R\$ 36.457,65	R\$ 35.722,63	R\$ 36.870,24	R\$ 35.759,29	R\$ 36.815,67	R\$ 37.375,93	R\$ 38.481,97	R\$ 37.322,18
(-) pagto Financiamento	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93	R\$ 12.530,93
(-) pagto móveis e equipamentos	R\$ 10.950,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(=) SALDO FINAL DE CAIXA	R\$ 426.235,33	R\$ 159.755,65	R\$ 133.674,44	R\$ 174.285,39	R\$ 179.331,40	R\$ 237.391,70	R\$ 264.934,24	R\$ 325.858,83	R\$ 372.590,64	R\$ 449.009,63	R\$ 505.726,84	R\$ 596.851,80

Fonte: Elaborado pelos autores

Denota-se uma certa saúde financeira, especialmente tratando-se do resultado de caixa mensal. Apesar dos primeiros meses o resultado não exceder os R\$200 mil reais. Ao final do exercício, supera os R\$500 mil, podendo cobrir praticamente um mês de dívidas, sem qualquer fluxo de entrada no caixa.

Por fim, chega-se ao tão aguardado balanço patrimonial, onde reúne-se os ativos e passivos coletados ao longo do ano, retratando como uma fotografia o ano contábil. O Balanço desta indústria, ao final do exercício ficou da seguinte maneira:

Imagem 16 - Balanço Patrimonial

	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
ATIVO	R\$ 1.585.575,89	R\$ 1.597.415,32	R\$ 1.561.664,00	R\$ 1.672.668,86	R\$ 1.699.198,70	R\$ 1.770.749,31	R\$ 1.785.369,23	R\$ 1.856.538,63	R\$ 1.924.158,51	R\$ 2.026.418,89	R\$ 2.069.482,79	R\$ 2.171.582,48
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 1.043.188,38	R\$ 1.058.111,34	R\$ 1.025.443,53	R\$ 1.139.531,01	R\$ 1.169.145,28	R\$ 1.243.779,41	R\$ 1.261.482,85	R\$ 1.335.735,77	R\$ 1.406.439,17	R\$ 1.511.783,07	R\$ 1.557.930,50	R\$ 1.663.113,70
Caixa	R\$ 426.235,33	R\$ 159.735,65	R\$ 133.674,44	R\$ 174.285,39	R\$ 179.331,40	R\$ 237.391,70	R\$ 264.934,24	R\$ 325.858,83	R\$ 372.590,64	R\$ 448.009,63	R\$ 505.726,84	R\$ 596.851,80
Clientes a Receber	R\$ 612.003,46	R\$ 893.568,50	R\$ 881.603,93	R\$ 955.195,12	R\$ 975.546,69	R\$ 990.625,16	R\$ 977.299,76	R\$ 989.064,59	R\$ 1.009.603,31	R\$ 1.036.896,81	R\$ 1.022.991,57	R\$ 1.035.293,18
Estoque - P - Farinha de Trigo	R\$ 86,91	R\$ 91,00	R\$ 173,59	R\$ 939,50	R\$ 99,46	R\$ 635,71	R\$ 11,32	R\$ 705,38	R\$ 99,24	R\$ 797,45	R\$ 186,95	R\$ 889,42
Estoque - P - Água	R\$ 568,63	R\$ 332,97	R\$ 1.386,78	R\$ 414,16	R\$ 1.436,89	R\$ 2.032,25	R\$ 2.011,04	R\$ 2.622,09	R\$ 2.583,77	R\$ 3.210,47	R\$ 3.155,09	R\$ 3.803,88
Estoque - P - Sal	R\$ 1,83	R\$ 1,88	R\$ 4,49	R\$ 3,71	R\$ 5,54	R\$ 5,61	R\$ 7,39	R\$ 7,51	R\$ 9,23	R\$ 9,40	R\$ 11,07	R\$ 11,30
Estoque - P - Pimenta	R\$ 185,33	R\$ 190,32	R\$ 370,20	R\$ 380,17	R\$ 557,81	R\$ 572,90	R\$ 744,84	R\$ 765,15	R\$ 931,61	R\$ 956,92	R\$ 1.117,83	R\$ 1.150,33
Estoque - P - Fermento Biológico	R\$ 157,89	R\$ 162,14	R\$ 315,38	R\$ 323,87	R\$ 475,20	R\$ 488,05	R\$ 634,62	R\$ 651,83	R\$ 795,64	R\$ 815,20	R\$ 952,27	R\$ 979,57
Estoque - P - Óleo	R\$ 1.381,75	R\$ 1.419,94	R\$ 2.760,03	R\$ 2.834,33	R\$ 4.158,71	R\$ 4.271,21	R\$ 5.553,88	R\$ 5.704,51	R\$ 6.945,60	R\$ 7.134,26	R\$ 8.333,89	R\$ 8.576,25
Estoque - P - Açúcar	R\$ 841,15	R\$ 865,79	R\$ 1.680,18	R\$ 1.725,41	R\$ 2.531,63	R\$ 2.600,12	R\$ 3.280,95	R\$ 3.472,65	R\$ 4.228,17	R\$ 4.343,01	R\$ 5.073,29	R\$ 5.220,83
Estoque - A - Ovos	R\$ 222,19	R\$ 222,19	R\$ 444,39	R\$ 444,40	R\$ 666,61	R\$ 666,63	R\$ 888,84	R\$ 888,87	R\$ 1.111,09	R\$ 1.111,13	R\$ 1.333,36	R\$ 1.333,41
Estoque - A - Sal	R\$ 1,27	R\$ 1,27	R\$ 2,55	R\$ 2,53	R\$ 3,82	R\$ 3,82	R\$ 5,09	R\$ 5,09	R\$ 6,37	R\$ 6,37	R\$ 7,64	R\$ 7,64
Estoque - A - Manteiga	R\$ 55,09	R\$ 55,09	R\$ 110,19	R\$ 110,19	R\$ 165,29	R\$ 165,30	R\$ 220,40	R\$ 220,40	R\$ 275,51	R\$ 275,52	R\$ 330,62	R\$ 330,63
Estoque - A - Farinha de Trigo	R\$ 55,50	R\$ 55,50	R\$ 111,01	R\$ 111,01	R\$ 166,52	R\$ 166,52	R\$ 222,03	R\$ 222,04	R\$ 277,55	R\$ 277,56	R\$ 333,07	R\$ 333,08
Estoque - A - Peito de Frango	R\$ 16,32	R\$ 16,32	R\$ 32,65	R\$ 32,65	R\$ 48,98	R\$ 48,98	R\$ 65,30	R\$ 65,30	R\$ 81,63	R\$ 81,63	R\$ 97,96	R\$ 97,98
Estoque - A - Cauda do Rinho	R\$ 14,37	R\$ 14,37	R\$ 50,83	R\$ 6,57	R\$ 65,30	R\$ 20,85	R\$ 79,68	R\$ 35,32	R\$ 84,05	R\$ 49,70	R\$ 108,43	R\$ 64,08
Estoque - A - Caido de Galinha	R\$ 7,53	R\$ 7,53	R\$ 15,07	R\$ 15,07	R\$ 22,60	R\$ 22,60	R\$ 30,14	R\$ 30,14	R\$ 37,67	R\$ 37,67	R\$ 45,21	R\$ 45,21
Estoque - A - Nos Moscada	R\$ 31,59	R\$ 31,59	R\$ 63,18	R\$ 63,18	R\$ 94,77	R\$ 94,77	R\$ 126,36	R\$ 126,37	R\$ 157,96	R\$ 157,96	R\$ 189,55	R\$ 189,56
Estoque - A - Queijo Ralado	R\$ 1.322,23	R\$ 1.322,28	R\$ 2.644,56	R\$ 2.644,66	R\$ 3.966,98	R\$ 3.967,13	R\$ 5.289,51	R\$ 5.289,70	R\$ 6.612,13	R\$ 6.612,13	R\$ 7.934,85	R\$ 7.935,14
Estoque - Pizza 30cm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estoque - Pizza 45cm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estoque - Pizza 60cm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estoque - Agnolini	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 542.387,51	R\$ 539.303,99	R\$ 536.220,47	R\$ 533.136,95	R\$ 530.053,42	R\$ 526.969,90	R\$ 523.886,38	R\$ 520.802,86	R\$ 517.719,34	R\$ 514.635,82	R\$ 511.552,30	R\$ 508.468,78
Máquinas e Equipamentos Prod.	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03	R\$ 534.521,03
(-) Depreciação acumulada	R\$ 2.916,85	R\$ 5.833,71	R\$ 8.750,56	R\$ 11.667,42	R\$ 14.584,27	R\$ 17.501,13	R\$ 20.417,98	R\$ 23.334,84	R\$ 26.251,69	R\$ 29.168,55	R\$ 32.085,40	R\$ 35.002,25
Móveis e utensílios	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00	R\$ 10.950,00
(-) Depreciação acumulada	R\$ 166,67	R\$ 333,33	R\$ 500,00	R\$ 666,67	R\$ 833,33	R\$ 1.000,00	R\$ 1.166,67	R\$ 1.333,33	R\$ 1.500,00	R\$ 1.666,67	R\$ 1.833,33	R\$ 2.000,00
PASSIVO	R\$ 1.557.482,64	R\$ 1.574.208,52	R\$ 1.537.264,62	R\$ 1.652.136,12	R\$ 1.670.761,83	R\$ 1.736.656,31	R\$ 1.744.262,44	R\$ 1.809.280,36	R\$ 1.872.642,53	R\$ 1.966.414,51	R\$ 2.006.286,11	R\$ 2.113.789,65
PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 1.463.374,41	R\$ 1.476.207,04	R\$ 1.446.056,21	R\$ 1.510.580,53	R\$ 1.489.150,21	R\$ 1.503.715,13	R\$ 1.471.650,03	R\$ 1.486.065,35	R\$ 1.476.323,03	R\$ 1.491.453,80	R\$ 1.458.607,50	R\$ 1.476.902,92
Fornecedores	R\$ 475.634,33	R\$ 483.750,87	R\$ 474.888,78	R\$ 482.989,18	R\$ 479.351,98	R\$ 487.691,36	R\$ 478.598,53	R\$ 486.921,43	R\$ 477.859,91	R\$ 486.160,15	R\$ 477.124,59	R\$ 488.841,71
Tributos a pagar	R\$ 372.283,83	R\$ 384.073,61	R\$ 371.703,66	R\$ 422.011,33	R\$ 412.897,34	R\$ 426.024,90	R\$ 412.249,37	R\$ 425.348,20	R\$ 432.295,51	R\$ 445.009,80	R\$ 431.628,78	R\$ 445.314,84
Financiamentos bancários CP	R\$ 523.707,95	R\$ 513.795,56	R\$ 503.833,61	R\$ 493.821,85	R\$ 483.760,02	R\$ 473.647,89	R\$ 463.485,20	R\$ 453.271,70	R\$ 443.007,12	R\$ 432.691,23	R\$ 422.323,75	R\$ 411.904,44
Salários, comissões e EST a pagar	R\$ 26.327,20	R\$ 26.440,22	R\$ 26.321,64	R\$ 26.803,92	R\$ 26.716,84	R\$ 26.842,39	R\$ 26.710,33	R\$ 26.835,90	R\$ 26.902,50	R\$ 27.033,98	R\$ 26.896,11	R\$ 27.027,32
Provisões de férias e 13o./EST	R\$ 2.123,87	R\$ 4.289,33	R\$ 6.382,63	R\$ 8.502,78	R\$ 10.613,97	R\$ 12.738,07	R\$ 14.848,62	R\$ 16.972,05	R\$ 19.102,31	R\$ 21.246,05	R\$ 23.375,66	R\$ 25.518,72
Fretes a pagar	R\$ 17.485,81	R\$ 18.036,61	R\$ 17.458,71	R\$ 19.808,99	R\$ 19.383,20	R\$ 19.996,49	R\$ 19.352,93	R\$ 19.964,88	R\$ 20.289,43	R\$ 20.930,15	R\$ 20.258,29	R\$ 20.897,68
CPs a pagar	R\$ 29.300,34	R\$ 29.114,42	R\$ 29.070,02	R\$ 29.108,99	R\$ 29.107,31	R\$ 29.148,30	R\$ 29.101,87	R\$ 29.142,79	R\$ 29.096,53	R\$ 29.137,34	R\$ 29.091,23	R\$ 29.169,47
Despesas a pagar	R\$ 16.511,07	R\$ 16.736,41	R\$ 16.397,15	R\$ 27.533,50	R\$ 27.319,85	R\$ 27.625,74	R\$ 27.303,19	R\$ 27.608,40	R\$ 27.769,91	R\$ 28.245,01	R\$ 27.909,08	R\$ 28.228,77
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$ 94.108,23	R\$ 98.001,48	R\$ 91.208,41	R\$ 141.555,59	R\$ 161.611,63	R\$ 232.941,17	R\$ 272.612,41	R\$ 323.215,01	R\$ 396.319,50	R\$ 474.960,70	R\$ 547.678,61	R\$ 636.886,73
Capital social	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00	R\$ 100.000,00
Reservas de lucros	-R\$ 5.891,77	-R\$ 1.998,52	-R\$ 8.791,59	-R\$ 41.555,59	-R\$ 81.611,63	-R\$ 132.941,17	-R\$ 172.612,41	-R\$ 223.215,01	-R\$ 296.319,50	-R\$ 374.960,70	-R\$ 447.678,61	-R\$ 536.886,73

Fonte: Elaborado pelos autores

Analisando mais a fundo os números, percebe-se uma margem bruta de 69,35%, uma margem líquida de 12,31% e uma margem EBITDA de 27,81%. Essas margens, olhando em um conceito industrial, são coerentes com as atividades de transformação e os altos custos empregados para tal.

Em termos de liquidez, a indústria apresenta uma liquidez corrente de 1,13 e uma liquidez seca de 1,11, denotando solvência em casos de problemas mais graves, como uma falência, recuperação judicial, ou processos jurídicos diversos.

Com relação ao endividamento, como trabalha-se apenas com passivo de curto prazo, tanto o endividamento geral, quanto o endividamento de curto prazo apresentaram os mesmos valores, uma taxa de 68,01%. Uma taxa deveras elevada, porém, de grande parte proveniente de um financiamento para aquisição de bens industriais a uma taxa de 0,5% ao mês, metade do que é possível captar em aplicações financeiras simples, compensando portanto, utilizar os recursos terceirizados para adquirir equipamentos, ao invés dos sócios investirem seu próprio capital.

Por fim, ao se tratar de lucratividade, a empresa apresentou um retorno sobre ativos na faixa dos 24% que quando combinado ao ROE, de 14%, observa-se que ambos superam a taxa básica de juros (SELIC) atual, que representa qual seria o valor potencial de ganhos em um investimento de baixo risco, caso o capital dos sócios fosse aplicado nele. Com ambos indicadores superiores aos 10,50% da SELIC, a indústria se apresenta mais rentável do que os investimentos oferecidos no mercado atualmente.

4. CONCLUSÕES

A jornada empreendedora e suas implicações já não são novidade no Brasil, em especial ao se considerar os processos burocráticos e a complexidade de alguns contextos em que as empresas acabam inseridas, como é o caso do ambiente tributário, por exemplo. Além disso, como se tal problemática já não bastasse, muitos administradores acabam enfrentando dificuldades por conta de outras situações que ocorrem nesse âmbito, como é o caso da falta de informação, suporte ou mesmo incentivo para se iniciar e dar continuidade a uma organização.

Nesse sentido, o acesso ao conhecimento e às ferramentas de gestão compõem uma premissa de grande importância para que o sucesso empresarial possa ocorrer, e é nesta mesma lógica que o planejamento financeiro e orçamentário se apresenta: um forte aliado para previsões e embasamento nos negócios. O estudo e aplicação de forma adequada dos instrumentos orçamentários possibilita ao administrador antecipar muitas tendências envolvendo a organização e toda sua estrutura, seja em termos produtivos ou financeiros. A partir disso, decisões mais embasadas e, como consequência, menos arriscadas, podem ser tomadas, aumentando as chances de sucesso do negócio, é neste sentido que se apresenta a importância e grande utilidade da técnica adotada como metodologia.

Vale ressaltar, no entanto, que o saldo das contas de ativo e passivo não ficaram equivalentes ao final dos cálculos. Tal incoerência pode se dar por detalhes no cálculo de alguma das contas que incorporam o balanço. Ainda assim, percebe-se que, por se tratar de uma diferença pequena em termos de proporção, as análises não foram prejudicadas, possibilitando a continuação do trabalho. De qualquer forma, os autores reconhecem a importância da elaboração prática de um orçamento como o que foi apresentado no presente artigo, uma vez que possibilita o melhor entendimento da teoria, uma compreensão maior da sistemática envolvida em um planejamento de tal porte e, ainda, o enriquecimento da visão empresarial, extremamente necessária para a formação de um profissional na área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APUBRA. Associação Pizzarias Unidas do Brasil. **Mercado de Pizzaria**. Disponível em: <https://apubra.org.br/mapa-site/mercado-pizzaria>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**. 2. ed. Revista Eletrônica de Contabilidade - UFSM, Fev 2005. Disponível em: http://portal.unemat.br/media/files/pep_anexo-5-3.pdf. Acesso em: 26 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 634 p. Acesso em: 26 jun. 2024.

CALVO, Ivan Pricoli; ALMEIDA, José Mauro Bacellar de; BISPO, Pedro Leão; FERREIRA, Washington Luiz. **Orçamento Empresarial**: FGV management. 1. ed. [S. l.]: FGV Editora, 2012. v. 1. ISBN 978-85-225-1257-7.

DICIONÁRIO DICIO. **Estabilidade**. [S. l.: s. n.], 2024. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/estabilidade/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

GULARTE, Charles. **O que é Lucro Presumido?** Veja quais são os Prós e Contras e Tabela completa. [S. l.], 28 jun. 2024. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/lucro-presumido/>. Acesso em: 29 jun. 2024.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992

JORNAL DO OESTE. **Indústria de alimentos e a geração de empregos**. Jornal do Oeste, 2023. Disponível em: <https://www.jornaldooeste.com.br/coluna/editorial/industria-de-alimentos-e-a-geracao-de-empregos/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. **Administração judiciária**: Planejamento Estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp>>. Acesso em: 27 jun. 2024.