

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS – CAMPUS SABARÁ  
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

ELEN CRISTINA ROCHA PINTO

**PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA EXECUÇÃO  
ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DO CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO BETA**

Sabará-MG

Dezembro de 2014

Elen Cristina Rocha Pinto

**PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA EXECUÇÃO  
ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DO CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO BETA**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus* Sabará como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Área de Concentração: Contabilidade Gerencial

Orientadores: Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Aline Campos Figueiredo -  
Metodologia  
Prof<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Michelle Adriane Silva de  
Oliveira - Conteúdo

Sabará – MG

Dezembro de 2014

Pinto, Elen Cristina Rocha

P656p      Previsão orçamentária e prestação de contas da execução orçamentária [manuscrito] : um estudo de caso do condomínio do Edifício Beta. / Elen Cristina Rocha Pinto. - 2014.

76 f. : il.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Michelle Adriane Silva de Oliveira.

TCC (Graduação) – Instituto Federal Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerenciais.

1. Orçamento – Planejamento. – Monografia. 2. Prestação de Contas. – Monografia. I. Oliveira, Michelle Adriane Silva de. II. Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* Sabará. III. Tecnologia em Processos Gerenciais. IV. Título.

CDU 64.012



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de  
**ELEN CRISTINA ROCHA PINTO**

No dia 17 do mês de dezembro do ano de 2014, às 17 horas, os professores: Marcelino Vitor de Brito, Michelle Adriane Silva de Oliveira e Wanderci Alves Bitencourt compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DO CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO BETA**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

Aprovado    ( ) Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

MICHELLE ADRIANE SILVA DE OLIVEIRA  
Professora Orientadora

MARCELINO VITOR DE BRITO  
Membro da Banca Examinadora

WANDERCI ALVES BITENCOURT  
Membro da Banca Examinadora

ELEN CRISTINA ROCHA PINTO  
Aluno(a)

*Dedico este trabalho única e exclusivamente a Deus, norteador de minhas ações e atitudes, meu socorro e presença constante nas horas mais difíceis. Sem Ele, este momento não seria possível.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que permitiu que este sonho se realizasse. A Ele toda a honra e glória!

Agradeço ao meu esposo José e aos meus filhos Felipe e Thiago pelo apoio, paciência e por suportarem minha ausência em vários momentos.

À minha mãe, pessoa mais importante em minha vida, pelas orações e constante incentivo.

Às minhas irmãs Karla e Gêssica por todos os momentos em que me senti perdida e delas recebi palavras de conforto e força.

Agradeço à professora Michelle Adriane Silva de Oliveira, minha orientadora, pela paciência, respeito, incentivo e carinho, fatores fundamentais para a conclusão deste trabalho.

À professora Aline Campos Figueiredo que, no momento em que me senti perdida, com seu jeito sempre amigo me proporcionou um norte.

Ao corpo docente, direção, administração e funcionários do IFMG campus Sabará, pela atenção e respeito dispensados a mim durante todo o curso.

Aos meus colegas, pelos momentos de alegria e descontração que tornaram mais leves os dias mais turbulentos.

Às amigas que fiz para a vida toda, Silvania e Ariana, obrigada por tudo!

Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram e fazem parte deste grande sonho.

*“O conhecimento é um tesouro, mas a prática é a chave para alcançá-lo”. Thomas Fuller*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi implantar um sistema orçamentário e de prestação de contas adequados às atividades financeiras praticadas pela administração do Condomínio do Edifício Beta. O principal propósito foi fornecer referências para que o síndico, através do sistema de orçamentos, pudesse tomar decisões que permitissem um melhor aproveitamento dos recursos e redução dos custos. Além disso, foi importante demonstrar a transparência de sua gestão perante os condôminos. O trabalho foi executado em forma de pesquisa descritiva, pois, relata todo o sistema de prestação de contas da organização, documental por meio da análise dos documentos financeiros e relatórios e, com caráter quantitativo por meio do tratamento dos dados coletados e qualitativo através das análises, interpretações e descrições relativas à pesquisa. Por meio do referencial teórico foi possível levantar todo o conhecimento sobre o tema. O estudo de caso apresentou toda a estrutura da organização e o sistema de prestação de contas executado pelo condomínio atualmente. Foi possível verificar que o Condomínio do Edifício Beta não possuía um sistema orçamentário e a prestação de contas realizada pela empresa era bem simples e não possibilitava aos condôminos uma visão clara de todas as transações financeiras ocorridas durante o exercício do síndico. Todo o estudo permitiu concluir a necessidade da elaboração e introdução de um sistema orçamentário voltado à administração de um condomínio comercial para maior controle das receitas e despesas, além de uma prestação de contas clara e objetiva.

**Palavras-chave:** Planejamento Orçamentário, Orçamento, Controle, Prestação de Contas.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Planejamento e controle e o papel dos orçamentos .....	17
Figura 2 - Os Objetivos do Orçamento segundo o ciclo administrativo .....	21
Figura 3 - Valor da Variação do Item Orçado.....	28
Figura 4 - Organograma da Empresa .....	32

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos do Orçamento .....	20
Quadro 2 - Modelo de Relatório de Controle Orçamentário - Real X Orçado.....	27
Quadro 3 - Modelo de Prestação de Contas do Condomínio do Edifício Beta .....	39
Quadro 4 - Levantamento das Receitas - Condomínio do Edifício Beta .....	41
Quadro 5 - Levantamento das Despesas - Condomínio do Edifício Beta .....	42
Quadro 6 - Orçamento das despesas com Pessoal.....	51
Quadro 7 - Orçamento das despesas com Consumo .....	53
Quadro 8 - Orçamento das Despesas com Pessoa Jurídica .....	54
Quadro 9 - Orçamento de Despesas Administrativas.....	55
Quadro 10 - Orçamento das Despesas com Comunicação.....	56
Quadro 11 - Orçamento das Despesas com Manutenção .....	57
Quadro 12 - Orçamento das Despesas Financeiras .....	58
Quadro 13 - Orçamento das Despesas com Patrimônio .....	58
Quadro 14 - Orçamento das Despesas com Perdas .....	59
Quadro 15 - Despesas de Condomínio - Orçado X Realizado .....	62
Quadro 16 - Receitas de Condomínio - Orçado X Realizado .....	63

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Peças Orçamentárias .....	25
Tabela 2 - Premissas Orçamentárias Gerais - 2014.....	45
Tabela 3 - Receitas e Expectativas de Inadimplência - Taxa de Condomínio .....	47
Tabela 4 - Receitas e Expectativas de Inadimplência - Aluguéis.....	48
Tabela 5 - Receitas e Expectativa de Inadimplência - Taxa de Fundo de Reserva .....	49
Tabela 6 - Orçamento das Receitas - 2014.....	49
Tabela 7 - Prestação de Contas do Orçamento.....	60

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Problema.....	13
2.2 Justificativa.....	14
<b>3 OBJETIVOS DO ESTUDO .....</b>	<b>15</b>
3.1 Objetivo Geral .....	15
3.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
4.1 Planejamento Orçamentário .....	16
4.2 O orçamento .....	17
4.3 Funções, objetivos e vantagens do orçamento.....	18
4.4 Antecedentes à elaboração do Orçamento.....	22
4.5 As peças orçamentárias .....	23
4.5.1 Orçamento de Receitas de Serviços .....	23
4.5.2 Orçamento de Despesas.....	23
4.5.3 Orçamentos de Investimentos e Financiamentos .....	25
4.6 Elaboração e Análise da Projeção Orçamentária.....	26
4.7 O Controle Orçamentário .....	26
<b>5 O CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO BETA.....</b>	<b>29</b>
5.1 Dados Gerais .....	29
5.2 O Condomínio Beta .....	29
5.2.1 Histórico da Administração do Edifício Beta.....	31
5.3 Organograma da Empresa .....	31
5.3.1 Descrição dos Cargos .....	32

<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
6.1 Métodos e Técnicas de Pesquisa .....	36
<b>7 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES .....</b>	<b>38</b>
7.1 Levantamento, coleta e análise dos documentos financeiros da empresa .....	38
7.1.1 Elaboração dos Dados .....	40
7.2 Elaboração e apresentação da Proposta Orçamentária e de Controle Orçamentário.....	43
7.2.1 Levantamento das Premissas Orçamentárias.....	44
7.2.2 Levantamento Para Elaboração do Orçamento de Receitas .....	46
7.2.3 Levantamento para Elaboração do Orçamento de Despesas .....	50
7.2.3.1 Orçamento das Despesas com Pessoal .....	50
7.2.3.2 Orçamento das Despesas de Consumo .....	52
7.2.3.3 Orçamento das Despesas com Pessoa Jurídica.....	53
7.2.3.4 Orçamento das Despesas Administrativas.....	54
7.2.3.5 Orçamento das Despesas com Comunicação .....	55
7.2.3.6 Orçamento das Despesas com Manutenção.....	56
7.2.3.7 Orçamento das Despesas Financeiras.....	57
7.2.3.8 Orçamento das Despesas com Patrimônio .....	58
7.2.3.9 Orçamento com Perdas .....	58
7.3 Controle Orçamentário .....	59
7.4 Análise das Variações.....	61
7.4.1 Variação das despesas de condomínio.....	64
7.4.2 Variação das Receitas.....	65
7.4.3 Resultado Analítico – Receitas X Despesas .....	65
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO I – Balancete Sintético.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO II – Movimento de Caixa .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de um condomínio residencial ou comercial exige do síndico a habilidade e conhecimento para que se possa realizar uma administração eficiente, aproveitando os recursos, diminuindo os gastos e, conseqüentemente, reduzindo os valores das cotas condominiais.

Muito embora o condomínio seja uma entidade sem fins lucrativos, é função do síndico é administrar as finanças e prever custos para poder quitar as despesas advindas da conservação do edifício. É essencial que haja um planejamento do orçamento, bem como, o seu controle, tendo em vista a responsabilidade do síndico em demonstrar a total transparência da administração aos condôminos.

Diante do exposto, este trabalho tem por objetivo, demonstrar como o planejamento e controle orçamentário podem auxiliar efetivamente o síndico na gestão do Condomínio do Edifício Beta, um complexo comercial situado na região central de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O condomínio não possuía um sistema de orçamentos e esse fator dificultava o controle financeiro da empresa não permitindo assim, que a administração aproveitasse melhor os recursos provenientes do recolhimento com as taxas de condomínio e administrasse com maior segurança as despesas com a conservação e manutenção do edifício. Além disso, era necessário desenvolver um modelo de prestação de contas que demonstrasse com transparência as transações financeiras da empresa.

Desta foram, foi apresentado ao síndico uma proposta de implantação de um sistema orçamentário adequado às necessidades da organização, sendo por ele aceita, com a finalidade de promover o planejamento futuro das receitas e despesas do condomínio bem como o controle de todas as ações financeiras.

Ao final desta intervenção foi possível concluir a importância do planejamento orçamentário para a gestão do Condomínio do Edifício Beta, principalmente, por se tratar de uma organização voltada à contenção de despesas e máximo aproveitamento das receitas.

Este trabalho está estruturado em oito capítulos. O capítulo inicial apresenta este estudo e seu desenvolvimento. No segundo capítulo é abordado o problema o qual demonstra a importância da implantação do sistema de orçamentos para previsão e controle orçamentário que irá auxiliar a administração do Condomínio do Edifício Beta e a justificativa que exaltará a relevância deste estudo. O terceiro capítulo aponta o objetivo geral e os objetivos

específicos essenciais para nortear o desenvolvimento deste trabalho e, no quarto capítulo, o referencial teórico que fundamenta e embasa conceitos e características do tema abordado através da literatura publicada por alguns autores na área de orçamento. O quinto capítulo traz todas as informações sobre o Condomínio do Edifício Beta, alvo deste trabalho e, no sexto capítulo os procedimentos metodológicos utilizados para a execução do trabalho. Por fim, nos capítulos sete e oito são apresentados respectivamente o desenvolvimento de todas as atividades executadas ao longo do trabalho e as considerações sobre a intervenção executada bem como os resultados esperados deste estudo.

## **2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA**

Neste capítulo são apresentados o problema que envolve a administração do Condomínio do Edifício Beta com relação à utilização do sistema de orçamentos e a justificativa que demonstra o propósito fundamental da pesquisa e a importância do tema abordado.

### **2.1 Problema**

Segundo Cardoso (2007 *apud* ANDRADE, 299, p.41), “[...] a Contabilidade Gerencial é o ramo do conhecimento da Contabilidade que gera informação sobre o desempenho da firma, ou de suas partes, incluindo, mas não se limitando, à informação de custos, a ser utilizada pelos gestores no processo decisório[...]”. Uma das finalidades da Contabilidade Gerencial é auxiliar, por meio das ferramentas que dispõe, na elaboração de planos orçamentários.

Ao analisar a administração do Condomínio Comercial Beta, constatou-se que não são realizadas previsões orçamentárias mensais ou anuais. São apresentados somente um relatório de prestação de contas e os balancetes analíticos e sintéticos em AGO (Assembleia Geral Ordinária). A elaboração da prestação de contas é bem simples e não permite visualizar a situação atual das finanças do condomínio com clareza devido à falta de dados mais consistentes.

Condôminos exigem informações mais detalhadas referentes à destinação dos recursos e a forma de como é definido o rateio das despesas de condomínio, assim, o síndico como defensor dos interesses dos condôminos deve apresentar de forma clara e objetiva como foi definido o planejamento das receitas e despesas e o que realmente foi executado.

Diante do exposto, questiona-se: Como a previsão orçamentária e o controle orçamentário podem auxiliar a administração de um condomínio na melhoria das prestações de contas e na definição do rateio das taxas condominiais?



## 2.2 Justificativa

Administrar condomínio não é tão somente levantar fundos para o pagamento das contas, funcionários e benfeitorias. É necessário saber gerir estas contas, visando melhor aproveitamento das arrecadações das taxas condominiais.

A previsão orçamentária tem papel importante na gestão de condomínios, uma vez que sua finalidade é auxiliar o síndico na gestão segura e transparente das finanças, ajudando-o na tomada de decisão e na melhor alocação dos recursos de condomínio para exercícios futuros.

A administração de qualquer entidade, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve estabelecer objetivos e metas para um período determinado, materializados em um plano financeiro, contendo valores em moeda para o devido acompanhamento e avaliação da gestão.

A relevância desta intervenção está em entender como são apresentadas atualmente a previsão orçamentária e a prestação de contas do Condomínio Comercial Beta, analisar suas deficiências, expô-las ao síndico e apontar a necessidade de uma elaboração adequada e precisa destas ferramentas.

A finalidade deste trabalho é auxiliar o gestor por meio da adequação dos processos orçamentários e da prestação de contas da execução orçamentária, de forma a permitir o desempenho seguro da administração das finanças do condomínio e, conseqüentemente, propiciar um maior aproveitamento das cotas condominiais.

A elaboração deste trabalho é relevante, pois, evidencia a importância das informações fidedignas vindas da administração dentro das organizações. Além disso, poderá contribuir para o desenvolvimento da gestão do Condomínio do Edifício Beta.

### **3 OBJETIVOS DO ESTUDO**

Neste capítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão as propostas para a solução do problema de intervenção para o Condomínio do Edifício Beta.

#### **3.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo de planejamento e controle orçamentário a fim de auxiliar a gestão do Condomínio Beta na elaboração de um sistema de prestação de contas adequado à organização e na definição das taxas condominiais.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar e descrever como é desenvolvida a prestação de contas praticada atualmente pela administração;
- Levantar o sistema de previsão orçamentária adequado à realidade da organização;
- Desenvolver um sistema de orçamento a ser implantado na empresa;
- Implantar o sistema de controle orçamentário.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento deste estudo depende da contextualização dos conceitos, objetivos e características que constroem o processo orçamentário, bem como a metodologia utilizada neste trabalho. O referencial teórico permite ao pesquisador fundamentar seu estudo por meio dos conceitos literários e teorias que norteiam a construção do trabalho, demonstrando a sua erudição acerca do estudo sobre o processo orçamentário nas organizações.

### 4.1 Planejamento Orçamentário

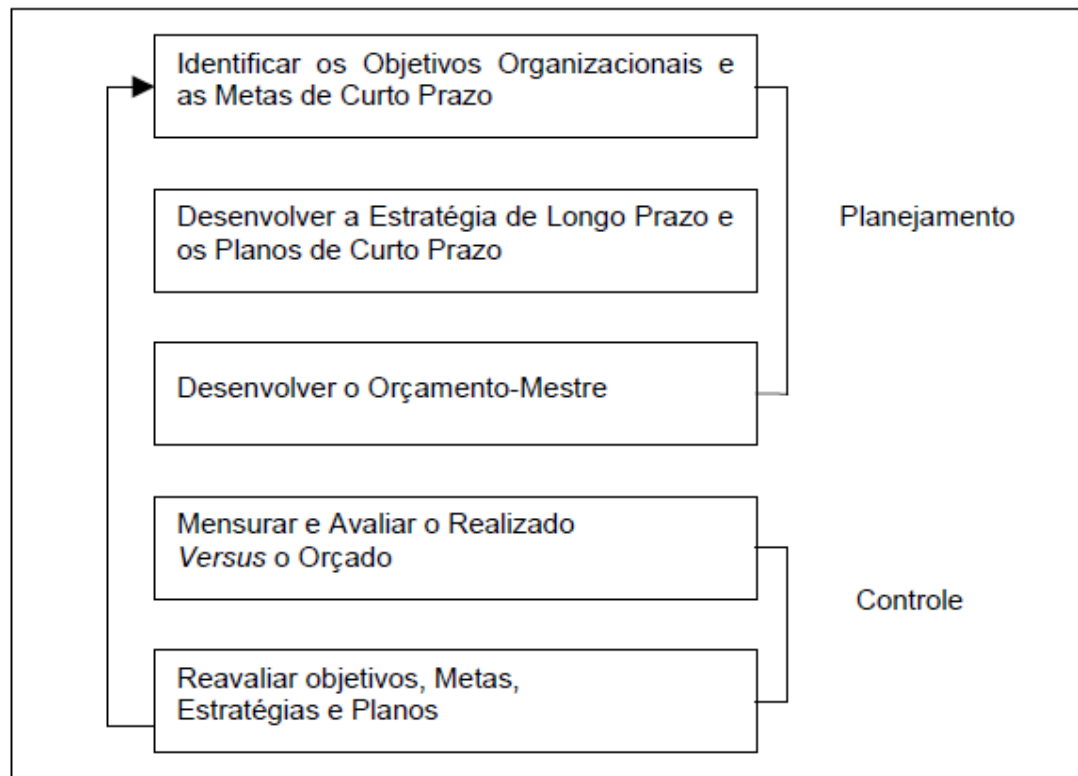
Hoji e Silva (2010, p. 6) conceituam o planejamento como uma função administrativa capaz de determinar antecipadamente ações a serem praticadas dentro dos cenários prefixados com a finalidade de atingir metas. O planejamento permite assimilar as incertezas, aumentando o potencial gerencial da empresa.

Os princípios gerais do planejamento segundo Oliveira (2009 *apud* HOJI; SILVA, 2010, p. 6) são:

- a) Princípio da contribuição aos objetivos – Hierarquia dos objetivos estipulados interligando-os, viabilizando desta forma a concretização dos objetivos máximos da empresa.
- b) Princípio da precedência – A função administrativa vem antes da organização, direção e controle.
- c) Princípio da maior penetração e abrangência – Mudança das características e atividades desenvolvidas pela empresa provocadas pelo planejamento.
- d) Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade – Maximização dos resultados e minimização de deficiências.

Atkinson *et al.* (2008, p. 465) afirmam a importância dos orçamentos no planejamento e controle gerencial. Segundo o autor, esta ferramenta auxilia os gerentes diretamente ligados ao projeto e operação de sistemas contábeis gerenciais. O papel principal do orçamento e a relação entre planejar e controlar são identificados na Figura 01. É possível notar etapas distintas para cada função, porém, ligadas.

**Figura 1 - Planejamento e controle e o papel dos orçamentos**



Fonte: Atkinson *et al.* (2008, p. 466)

Sendo assim, o planejamento visa estabelecer o método para alcançar os objetivos financeiros da organização, ou seja, um plano para o futuro.

## 4.2 O orçamento

Diversos autores definem o orçamento como uma ferramenta de extrema importância para o acompanhamento dos resultados financeiros, além de defenderem a relevância de seu planejamento, preparação, elaboração e controle para o alcance dos objetivos das organizações.

Segundo Padoveze (2005, p. 189), o orçamento é uma ferramenta que controla todo o processo operacional da empresa, pois, envolve todos os setores. Ainda, segundo o autor, orçar significa conferir as informações contábeis atuais, introduzindo alterações já definidas para o exercício futuro.

Para Atkinson *et al.* (2008, p. 465) “**Orçamento** é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais. **Orçamentação** é o processo de preparação de orçamento”.

Figueiredo e Caggiano (2004 citados por FERNANDES *et al.*, 2010), definem o orçamento como norteador direcional que deve ser seguido pelos gestores para atingir os objetivos da organização no curto prazo.

HORNGREN *et al.* (2004, p. 230) transcrevem o orçamento como uma ferramenta de apoio aos gestores, não somente para o planejamento futuro, mas também para análise do passado, comparando o desempenho real com o estimado. Ainda segundo o autor, o orçamento tem grande valia pois, é uma ferramenta que auxilia na redução e controle dos custos, e muitas empresas, aparentemente bem sucedidas, falem devido à falta de projeção, monitoramento e ajuste dos orçamentos com condições mutantes.

O orçamento contínuo, escolhido para este trabalho, é determinado por Atkinson *et al.* (2008, p. 493), como o planejamento de um determinado período, habitualmente um ano, organizado em subintervalos de um mês ou um trimestre. Este tipo de orçamento se diferencia do orçamento periódico que é executado anualmente.

Os autores explicam que no orçamento contínuo, conforme decorre um mês ou trimestre, o período orçado do orçamento-mestre é eliminado e soma-se outro período de orçamentos em seu lugar. Ainda, segundo os autores, defensores do orçamento periódico alegam que, este, oferece mais benefícios e baixo custo uma vez que o orçamento contínuo leva mais tempo e empenho em sua elaboração. Em contrapartida os defensores do orçamento contínuo afirmam que este tipo de orçamento mantém a empresa em constante planejamento, analisando e desenvolvendo estratégias durante todo o ano, ao contrário do orçamento periódico elaborando uma vez a cada ano.

### **4.3 Funções, objetivos e vantagens do orçamento**

A função principal do orçamento é a de fornecer base para autorizar despesas e investimentos, além de delegar responsabilidades aos profissionais ligados à área financeira da organização, objetivando a boa governança corporativa. O Orçamento é visto atualmente como fator de

importância nas organizações como norteador para a gestão financeira, direcionando a organização na busca de seus objetivos.

CARDOSO (2007, p.246) aponta que os gerentes planejam os orçamentos sem se darem conta do que estão fazendo, tal como as pessoas físicas administradoras de suas rendas familiares. O autor define o esquema do processo orçamentário em objetivos, estratégias (políticas, de identificação de objetivos de curto e longo prazo e mensuração do desempenho esperado), planejamento e controle.

Verifica-se então a necessidade de um conhecimento aprofundado por parte dos gestores quanto ao aprimoramento do planejamento financeiro, a partir de parâmetros específicos, de modo a obter maiores vantagens e atender às necessidades da organização.

“O ponto básico do orçamento é entendermos o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, para que todos trabalhem em busca dos planos de lucro e não apenas prever o que vai acontecer posteriormente.” (PADOVEZE, 2000, p. 390 *apud* FERNADES *et al.* 2010).

Cardoso (2007, p.248) defende que o objetivo principal do processo orçamentário está em maximizar o valor investido pelos proprietários, destacando a continuidade das atividades da organização sem, contudo, esquecer a sua função na sociedade. O gestor deve planejar suas tarefas prevendo a obtenção dos recursos, observando prazos e visando alcançar os objetivos identificados.

Brookson (2000 *apud* PEREIRA; ESPEJO, 2012, p. 124) aponta serem seis os objetivos principais do orçamento e que estes objetivos são fundamentais para o planejamento e controle das organizações, ajudando-as a coordenar as ações dos gestores conforme descrito no Quadro 01.

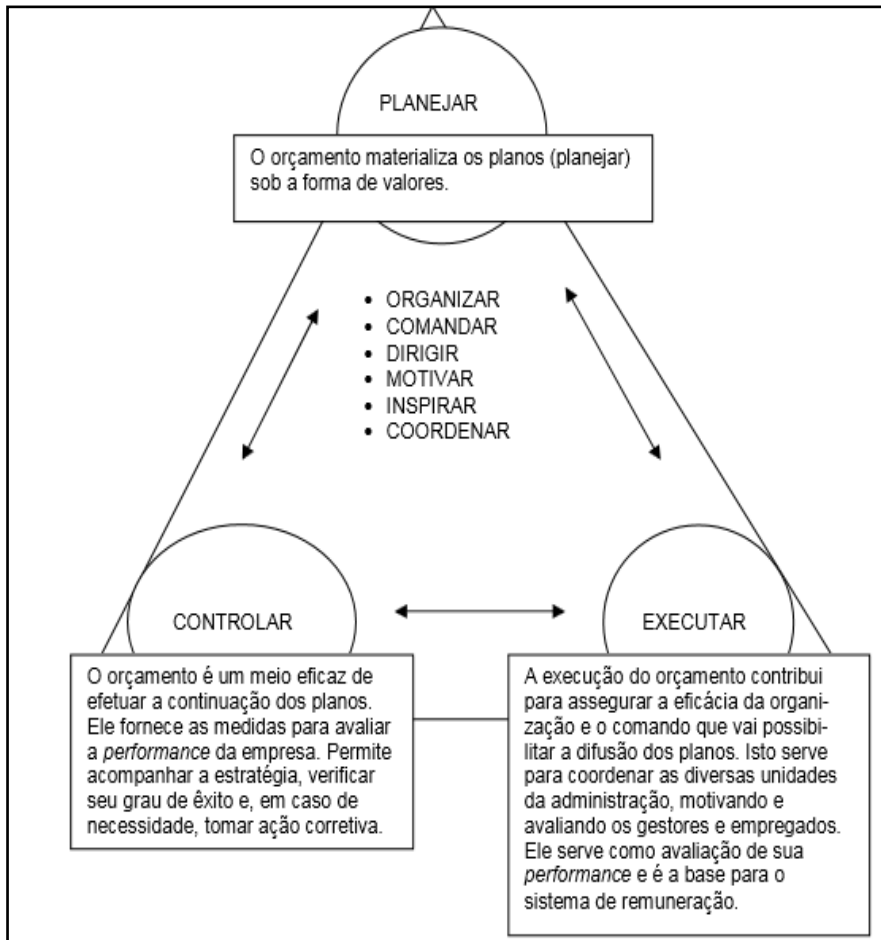
### Quadro 1 - Objetivos do Orçamento

Objetivos	Descrição
Planejamento	Auxiliar e programar as atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajuda a coordenar as atividades das diversas partes da organização e a garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
Motivação	Fornecer estímulos aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as do departamento.

Fonte: Brookson (2000, p.9 citado por PEREIRA; ESPEJO, 2012, p. 124)

O orçamento é uma ferramenta administrativa que direciona os rumos e fornece instruções para a execução dos planos orçamentários. Para Padoveze (2005, p. 189), “o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados”. O autor ressalta que o plano orçamentário não se baseia somente em prever e controlar, é fundamental estabelecer e coordenar objetivos, proporcionando uma sinergia na diligência dos planos que agregam valores econômicos aos acionistas, como mostra a Figura 02.

**Figura 2 - Os Objetivos do Orçamento segundo o ciclo administrativo**



Fonte: Lunkes (2007, p.29)

É de suma importância a total eficiência no desempenho e controle das atividades realizadas nas empresas para obtenção do sucesso. E este desempenho está diretamente ligado ao planejamento adequado das funções que as pessoas que compõem as organizações e são condizentes aos objetivos dos gestores (PEREIRA; ESPEJO, 2012, p. 124).

O sistema orçamentário pode ser percebido como um plano das operações anuais das organizações, formalizando as ações administrativas, oferecendo, assim, muitas vantagens; pois, o uso do orçamento induz à rotina de examinar com antecedências fatores relevantes para a tomada de decisão.

Para Horngren *et al.* (2004, p. 230) os orçamentos possuem três principais benefícios que são: compeler os gestores a planejarem o futuro; fornecer expectativas definidas que proporcionem julgar o desempenho; coordenar os esforços dos gestores para que os planos das subunidades satisfaçam os objetivos da organização como um todo.



#### **4.4 Antecedentes à elaboração do Orçamento**

Para a elaboração do orçamento são essenciais, segundo Frezatti (2009, p. 50), o levantamento de elementos que devem ser tratados antes de se iniciar a montagem do orçamento. Tais elementos são denominados como diretrizes, cenários, premissas e pré-planejamento.

As diretrizes direcionam as ações para diversos segmentos e é feito no momento em que o plano estratégico é elaborado, geralmente quando o ambiente macroeconômico é estável. As diretrizes definem tudo o que foi decidido pelo planejamento estratégico e que ocorrerão durante a execução do orçamento.

Segundo Frezatti (2009, p. 52), os cenários devem considerar todos os aspectos que influem nos negócios da empresa como, cenário político, econômico e mercadológico, entre outros cenários. O autor compara as análises dos cenários às diretrizes que, em situações normais, podem ser utilizados mais detalhadamente simplesmente atualizando-as e podem ser elaboradas tanto externamente por especialistas quanto internamente pela equipe da organização.

Os cenários são fundamentais na elaboração do orçamento e, assim como as diretrizes, devem ser definidos antes da montagem do processo, pois, possuem informações indispensáveis à elaboração do orçamento.

Frezatti (2009, p. 52) define as premissas como pressupostos, pois, são definidas antes do processo de planejamento ter início, devendo ser resultado do consenso entre os gestores da empresa e devem ser, portanto, assumidas pela administração. As premissas têm impacto significativo sobre os resultados, tornando o planejamento executável, fidedigno ou não, e podem ser operacionais, de estruturação e econômico-financeiras.

O pré-planejamento prevê as principais tendências estimadas pela administração e baseia-se na elaboração da demonstração dos resultados analisadas pelos executivos. É o direcionamento de ações que visa dar raciocínio para facilitação do processo de montagem do orçamento.

## 4.5 As peças orçamentárias

Como o próprio nome indica, são peças, projeções financeiras individuais para cada unidade que compõem a organização e integram o conjunto do orçamento para determinado período. São ferramentas que permitem a eficiência de todo o sistema de orçamento.

### 4.5.1 Orçamento de Receitas de Serviços

Silva (2002 *apud* LIMA, 2011, p. 27), afirma que receita de serviços é “o valor estimado de receita referente à prestação de serviços em atividades comerciais, financeiras, de transporte, de comunicação, de saúde, de armazenagem, pesquisas científicas e tecnológicas etc.”

As receitas de serviços estão inclusas na classificação de Receita Orçamentária, no grupo de Receitas Correntes conforme Lei nº 4.320/64 artigo 11, inciso 1º da Casa Civil da Presidência da República que diz:

§ 1º - São Receitas Correntes as receitas tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 1.939, de 20.05.82).

Segundo Pereira *et al.* (2005, p. 155), a receita é o quanto se espera arrecadar durante determinado exercício e, é por meio do levantamento da receita que a organização poderá estimar o quanto poderá dispor para a execução das despesas, financiamentos e investimentos.

### 4.5.2 Orçamento de Despesas

É a terceira fase da elaboração das peças orçamentárias e a parte trabalhosa do orçamento, pois, trata de elaborar pelo menos uma peça orçamentária para cada setor da organização, sendo que a variedade de despesas é significativa.

Padoveze (2005) aponta como aspectos gerais do Orçamento de despesas:

- Orçamento hierárquico - Observando o nível estabelecido.

- Departamentalização – Identifica as menores áreas de responsabilidade com menor nível de decisão.
- Orçamento por área de responsabilidade.
- Custos controláveis – Inserido dentro do conceito da Contabilidade por responsabilidade, ou seja, responsabilidade com a prestação de contas ou reportar resultados alcançados.
- Quadro de premissas – Orientação básica que dará início ao processo de orçamento, e deve estar em conformidade com os cenários eleitos pela área encarregada de elaborar o orçamento.
- Levantamento das informações base – Relação de todas as despesas executadas pela empresa.
- Observação comportamental dos gastos – Variação das despesas em relação a alguma outra variável ocorrida dentro ou fora da organização.
- Orçamento de cada despesa de acordo com sua natureza e comportamento – Para cada departamento haverá uma peça orçamentária que envolva as despesas relacionadas a ela.

Estes aspectos devem ser observados para que haja a elaboração do orçamento de despesas com a máxima precisão.

Para Carneiro e Matias (2011, p. 52-55), as despesas são divididas em duas categorias: despesas comerciais, caracterizadas como variáveis; e despesas administrativas, predominantemente fixas. Além disso, segundo os autores, para conclusão do processo orçamentário, a empresa deve elaborar orçamento das despesas de outros itens.

As despesas comerciais são divididas pelos autores em dois tipos; despesas de vendas e despesas de distribuição. Já as despesas administrativas são divididas em três grupos; Financeiro, administrativo e de Recursos Humanos.

Hoji e Silva (2010, p. 56-57) apontam como finalidade do orçamento de despesas a projeção de valores das despesas de vendas e despesas administrativas, além da segregação e apuração dos encargos sociais e despesas provisionadas como 13º salários, férias e rescisões.

#### 4.5.3 Orçamentos de Investimentos e Financiamentos

Segundo Padoveze (2005, p. 253), os investimentos e financiamentos são elementos não operacionais da demonstração dos resultados. A característica do orçamento destes elementos é que são analisados somente pela área de Finanças, Controladoria e cúpula diretiva das empresas, além disso, exigem uma quantidade mínima de peças orçamentárias tendo assim, maior facilidade na obtenção de valores.

Padoveze (2005, p. 255) exemplifica os investimentos como importante para sustentar projetos para novos produtos, plantas ou novos canais de distribuição que serão gastos ou executados num período futuro e podem originar de decisões do passado. Já o orçamento de financiamentos prevê relações para obtenção de fundos, os gastos gerados com esta aquisição e a previsão do pagamento destes fundos.

**Tabela 1 - Peças Orçamentárias**

<b>Orçamento de Investimentos</b>	<b>Orçamento de Financiamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de aquisição de investimento em outras empresas.</li> <li>• Orçamento de venda de investimentos em outras empresas.</li> <li>• Orçamento de venda de imobilizados.</li> <li>• Orçamento de despesas deferidas.</li> <li>• Orçamento de baixa de ativos deferidos.</li> <li>• Orçamento de depreciações, exaustões e amortizações das novas aquisições e baixas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de novos financiamentos ou fontes de fundos, suas despesas financeiras e desembolsos.</li> <li>• Orçamento de despesas financeiras e desembolsos dos financiamentos já existentes.</li> <li>• Orçamento de outras despesas financeiras.</li> <li>• Orçamento de outras receitas financeiras.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Padoveze (2005, p. 256-257).

Na Tabela 01 podemos observar as peças orçamentárias para o orçamento de investimentos e financiamentos e, para elaboração precisa destas peças, especialmente as vinculadas ao orçamento de financiamentos, é necessário, identificar e coletar informações que concedam calcular adequadamente o orçamento.

#### **4.6 Elaboração e Análise da Projeção Orçamentária**

De acordo com Cardoso (2007, p. 249-250), o conhecimento das características físico-operacionais da organização é necessário para a elaboração e análise da projeção orçamentária. Também é importante ter conhecimento da filosofia da organização, bem como, o seu modelo de gestão e decisão, estrutura organizacional, características do comportamento de seus colaboradores e informações das variáveis ambientais (taxas de juros e inflação, informação sobre demanda, concorrência e mercado).

Para Cardoso (2007), é necessário um sistema de informações que permita ao gestor processar dados, muitas vezes diversos e complexos, imprescindíveis à elaboração e análise dos orçamentos. Sendo assim, a Contabilidade proporciona aos gestores o sistema mais eficiente, que possibilita a elaboração e análise orçamentária por meio de demonstrações contábeis, tais como Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial (BP).

Normalmente, a elaboração do orçamento começa pelo Plano de Vendas, entretanto, não precisa ser necessariamente assim. A elaboração do orçamento deve iniciar-se pelo principal fator de restrição, considerado mais significativo pela organização, para que as projeções sejam elaboradas (CARDOSO, 2007).

#### **4.7 O Controle Orçamentário**

O Controle orçamentário é um sistema de planejamento financeiro utilizado pelas organizações cuja função é a de fiscalizar a execução do processo orçamentário predeterminado, possibilitando aos gestores tomar decisões que possam corrigir falhas existentes, colocando a empresa na direção certa.

Após toda a execução das transações econômicas previstas no plano de orçamentos, acontece o controle orçamentário (PADOVEZE, 2005, p. 273). O Controle orçamentário confronta os dados orçados contra os dados reais do Sistema de Informação Contábil. Este procedimento permite análises que identificarão se as variações ocorridas foram derivadas de planos, preços, quantidades, eficiência, entre outros fatores.

Para Padoveze (2005), os objetivos do Controle Orçamentário são: Identificar e analisar variações; Corrigir erros e ajustar o plano orçamentário, garantindo o processo de otimização do resultado e eficácia empresarial.

Ainda, segundo o autor, o Controle Orçamentário é um instrumento de gestão que otimiza a geração de lucro. A Controladoria deve realizar o Controle Orçamentário da empresa como um todo, além de propor ações corretivas, tanto para gestores como para a organização em sua totalidade.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004 citado por FERNANDES *et al.*, 2010), a efetiva realização dos planos orçamentários se deve ao seu controle. Deve-se comparar o que foi realizado com o que foi planejado no orçamento, analisar as razões dos desvios e promover ações corretivas, caso haja necessidade.

Ainda conforme estes autores, o controle deve ser realizado em períodos reduzidos, mensais ou semanais, com o intuito de facilitar a reversão dos resultados. As variações entre o que foi planejado e efetivado devem ser analisadas e corrigidas para minimizar impactos imprevisíveis.

Segundo Padoveze (2005, p. 273), “o relatório clássico de Controle Orçamentário” abrange os valores orçados para o mês corrente; valores reais contabilizados no mês; variação do mês entre o real e orçado; valores orçados acumulados até o referido mês; valores reais acumulados contabilizados até o mês; variação acumulada entre o real e o orçado. O Relatório também pode apresentar informações adicionais de variação do percentual do mês, até o mês, total do orçamento anual ou também denominado *budget*, além do somatório dos dados reais até o mês mais o restante do orçamento no ano, denominado como *forecast*, como podemos verificar no Quadro 2.

### Quadro 2 - Modelo de Relatório de Controle Orçamentário - Real X Orçado

Dados	Do Mês - R\$				Até o Mês - R\$				Dados Anuais		
	Real	Orçado	Variação	%	Real	Orçado	Variação	%	Real + Orçado	Orçado	Variação (%)
Receitas \ Despesas											

Fonte: Adaptado de Padoveze (2005, p. 274).

O Quadro 2 demonstra um modelo básico para relatório de controle do orçamento e é o modelo mais utilizado. Este relatório é a ferramenta básica para lançamento das informações para avaliação do resultado em relação ao orçado.

Com o levantamento das informações lançadas no relatório de controle, é possível identificar detalhadamente, a partir das análises das variações, quais intervenções devem ser tomadas pelos gestores responsáveis pelo orçamento. A variação em valor significa a soma da diferença de quantidade mais a diferença de valores e decorre de elementos como quantidade real diferente da quantidade orçada e preço real diferente do preço orçado, conforme esquema da Figura 03 abaixo:

### **Figura 3 - Valor da Variação do Item Orçado**

$$\text{Variação em Valor} = \text{Diferença de Preço} + \text{Diferença em Quantidade}$$

(Real x Orçado)	(Real x Orçado)	(Real x Orçado)
-----------------	-----------------	-----------------

Fonte: Adaptado de Padoveze (2005, p. 274).

O levantamento das informações referentes às variações devem ficar à disposição de todos os responsáveis pelos centros de custos, para que possam visualizar e avaliar o desempenho e resultado do orçamento.

## **5 O CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO BETA**

Neste capítulo serão descritas as características da empresa, os dados gerais, histórico e o organograma que apresenta a estrutura organizacional do Condomínio do Edifício Beta.

### **5.1 Dados Gerais**

Empresa: Condomínio do Edifício Beta<sup>1</sup>

Endereço: Belo Horizonte – Minas Gerais.

Forma Jurídica: Condomínio Edifício código 308-5.

Número de empregados: 20 (vinte).

Seguimento Social: Administração de condomínio.

Principal serviço: Administração e conservação do edifício Beta.

Principais Clientes: Condôminos (inquilinos e proprietários).

### **5.2 O Condomínio Beta**

Um dos edifícios mais antigos de Belo Horizonte, construído na década de 40, o Condomínio Beta é hoje o mais completo centro comercial de produtos e serviços para Noivas. São 12 andares, 272 unidades, onde o público em geral encontra também, à disposição, várias opções de serviços.

A construção situada em Belo Horizonte, Minas Gerais, possui um belo coroamento em platibanda ornada geometricamente e sua fachada é ricamente trabalhada com ornatos em argamassa, acabamento nas sobrevergas, ritmo nos vãos e as sacadas possuem volumes que saem do plano da fachada. Trata-se de um exemplar do período de mudanças da capital

---

<sup>1</sup> O nome do Condomínio Comercial foi preservado a pedido do síndico



(1930-1940). O construtor do edifício foi o Dr. João Pinto<sup>2</sup> e o responsável técnico Dr. José de Magalhães. O arquiteto e autor do projeto foi o senhor Francisco Rodrigues.

A edificação compreende 12 andares com 292 unidades entre lojas, sobre lojas e salas e 5 elevadores (4 sociais e 1 de carga e descarga). Foi projetado para o uso de serviços técnicos profissionais e comércio varejista. Atualmente, o edifício é um centro comercial de produtos e serviços para segmento de casamentos.

Em 10 de novembro de 1994, foi aprovada pelo Conselho Deliberativo do Patrimônio Cultural do Município de Belo Horizonte, e em sessão ordinária, a inscrição no Livro do Tombo Histórico da fachada do edifício devido seu relevante valor cultural para o município.

O corpo diretivo do Condomínio Beta é composto por um síndico, atuante desde 1993, três integrantes do conselho fiscal e três do conselho consultivo e seus respectivos suplentes, eleitos em Assembleia.

O síndico conta com o auxílio de um encarregado geral que gerencia as atividades dos funcionários e prestadores de serviço e lida com assuntos técnicos ligados à parte hidráulica e elétrica, reposição de extintores, pequenos reparos, entre outros serviços de apoio.

Há ainda uma funcionária responsável pela execução das atividades administrativas do condomínio, encarregada da organização de toda a documentação, atualização de contratos e cadastro de condôminos, atendimento ao público e a sequência dos procedimentos operacionais pertinentes ao cargo. Também, fica a encargo desta funcionária, funções relacionadas à gestão financeira, tais como, recebimento das taxas de condomínio, controle e pagamento de contas, verificação do saldo de caixa, análise da captação dos recursos financeiros, bem como, a viabilidade da aplicação destes recursos.

Operações relacionadas à emissão dos relatórios contábeis, o registro de funcionários e emissão de folha de pagamentos ficam sob a responsabilidade de uma empresa de contabilidade, contratada pelo condomínio.

---

<sup>2</sup> Os nomes de pessoas e empresas contidos nestes são fictícios. Os nomes verdadeiros foram preservados a pedido do síndico.

### 5.2.1 Histórico da Administração do Edifício Beta

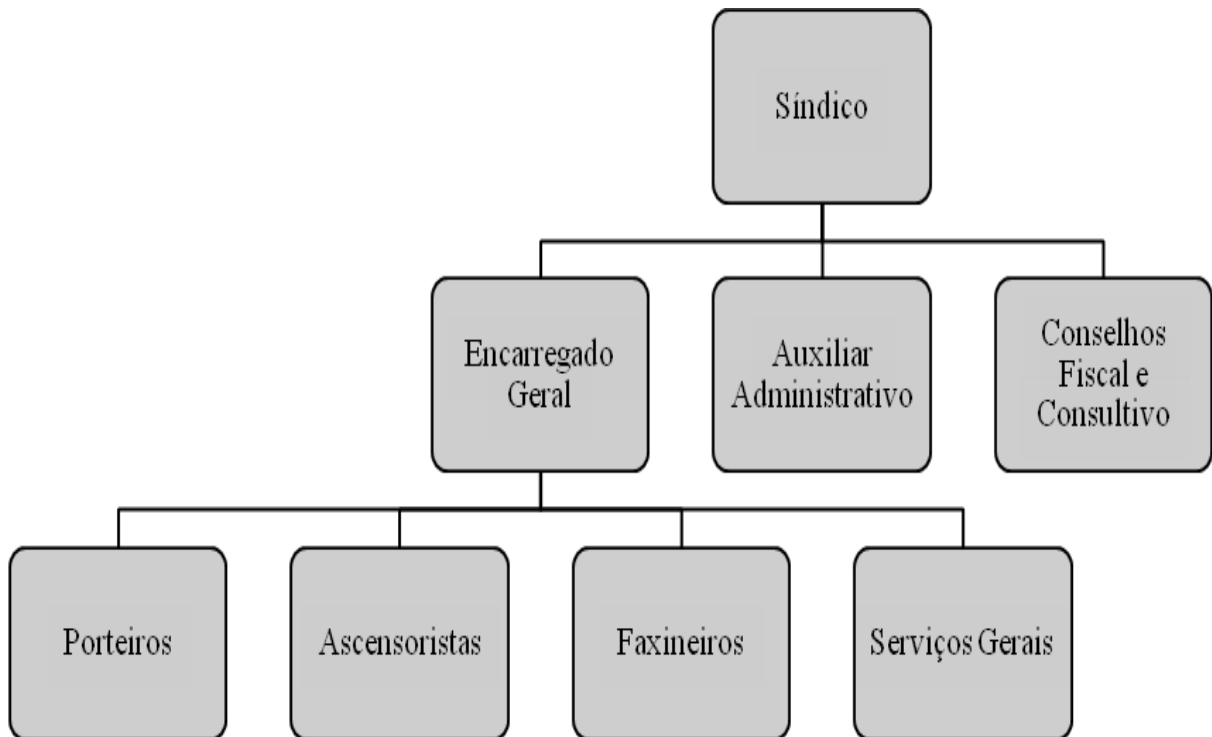
Até 1987, o edifício era administrado por sucessores do Professor Dr. João Pinto, mais particularmente, por seu filho Dr. Francisco de Magalhães. Em primeiro de junho de 1987, a gestão do edifício foi entregue à Conservadora Otávia Ltda., que atuou até 30 de dezembro de 1988 e, em primeiro de janeiro de 1989, passa a assumir a gerência do edifício o Senhor Rodolfo Pinto, representante legal da empresa Administradora Central Ltda.

Em 12 de agosto de 1988 foi constituída a Convenção de Condomínio do Edifício Beta, mantendo como síndico o senhor Rodolfo Pinto até a data de 23 de novembro de 1993, quando foi realizada a 1ª Assembleia Geral Extraordinária, elegendo, por unanimidade, como síndico o senhor Jânio Camacho, corretor de imóveis e administrador de empresa, que se mantém gestor até esta data.

### 5.3 Organograma da Empresa

Organograma é representação gráfica utilizada para definir a hierarquia de uma determinada organização. Sua finalidade é definir a ordem e a função desempenhada por cada membro dentro da empresa, de acordo com o grau de competência. É uma rede que parte do representante máximo até o empregado ou colaborador da escala inferior da hierarquia, conforme é demonstrado na Figura 04.

**Figura 4 - Organograma da Empresa**



Fonte: Elaboração da autora (2014).

### 5.3.1 Descrição dos Cargos

A descrição do cargo é um retrato resumido de suas atribuições onde constam o título e as atividades relacionadas a ele. Nesta etapa do trabalho serão identificados todos os cargos existentes no Condomínio Beta, bem como, suas atribuições.

#### **Síndico**

- Convocar a assembleia dos condôminos;
- Representar o condomínio praticando os atos necessários à defesa dos interesses comuns;
- Cumprir e fazer cumprir a convenção, o regimento interno e as determinações da assembleia;
- Diligenciar a conservação e a guarda das partes comuns e zelar pela prestação dos serviços que interessem aos proprietários;
- Elaborar o orçamento da receita e da despesa relativa a cada ano;

- Cobrar dos condôminos as suas contribuições, bem como, impor e cobrar as multas devidas;
- Prestar contas à assembleia, anualmente e quando exigidas;

### **Conselheiros fiscais e consultivos**

- Checar os gastos do condomínio;
- Fiscalizar todas as contas;
- Auxiliar o síndico na administração do condomínio;
- Apresentar as contas aos condôminos durante as assembleias.

### **Encarregado Geral**

- Coordenar e supervisionar o trabalho de todos os funcionários do prédio;
- Comunicar qualquer irregularidade ao síndico;
- Ser cordial com os condôminos e ajuda-los quando o serviço estiver dentro de suas possibilidades;
- Acompanhar a manutenção de elevadores, portões, iluminação de emergência, extintores, sistema hidráulico, caixas d'água, interfones etc.;
- Acompanhar reformas em geral, verificando a utilização dos equipamentos de segurança obrigatórios;
- Ser discreto, imparcial e conservar sua imagem e sua autoridade.
- Fazer pequenos reparos, desde que esteja apto ao serviço;
- Fiscalizar a retirada do lixo, verificando os horários estabelecidos;
- Providenciar proteção às cabines dos elevadores de serviço quando ocorrer mudança;
- Trocar lâmpadas queimadas ou com defeito;

### **Auxiliar administrativo**

- Receber, registrar, arquivar e encaminhar documentos;
- Dar atendimento às solicitações de empregados e do público em geral;
- Preencher, quando necessário, requisições e formulários;
- Controlar e requisitar material de expediente.
- Executar serviços de datilografia e digitação, copiando textos e preenchendo quadros, tabelas, fichas e documentos diversos;

- Efetuar lançamentos simples em livros de registros;
- Executar outras tarefas que se incluam, por similaridade, no mesmo campo de atuação.

### **Porteiro**

- Receber a correspondência;
- Atender a todos os visitantes com educação;
- Atender os prestadores de serviço e encaminhá-los ao zelador ou síndico;
- Não deixar a portaria vazia.
- Permitir a entrada de visitantes somente depois da autorização do condômino anfitrião;
- Manter a portaria limpa e organizada;
- Ficar atento aos monitores do circuito fechado de TV. Qualquer irregularidade deve ser comunicada ao encarregado geral;

### **Faxineiro**

- Limpar as áreas comuns do condomínio;
- Cuidar bem dos equipamentos de limpeza;
- Utilizar com critério e sem desperdício os produtos de limpeza;
- Retirar o lixo do condomínio;
- Utilizar luvas apropriadas para a retirada do lixo;
- Manter as escadas limpas e secas;

### **Ascensoristas**

- Verificar o funcionamento do elevador, examinando os equipamentos, para localizar defeitos e evitar acidentes;
- Controlar a quantidade e o peso das pessoas e mercadorias a transportar, baseando-se nas imposições legais quanto à lotação e tonelagem máxima permitida, para garantir a segurança dos passageiros e cargas;
- Registrar o andar solicitado pelo passageiro, pressionando os botões do painel de controle, para possibilitar a parada do elevador no andar correspondente;
- Operar o elevador, ligando-o e desligando-o através de dispositivos automáticos e/ou manuais e fazendo-o parar nos andares solicitados;
- Conduzir passageiros e cargas aos locais determinados;

- Zelar pelo bom funcionamento e limpeza interna do elevador, constatando e comunicando avarias e outras anormalidades, para conservá-lo em condições de segurança e asseio;
- Coibir o uso de cigarros na cabine do elevador, para evitar consequências desagradáveis;
- Abrir manualmente a porta do elevador, em casos de emergência, por defeitos do automático ou falta de energia elétrica, para possibilitar a saída dos passageiros;
- Prestar informações ao público sobre a localização de pessoas ou dependências de serviço;
- Desempenhar outras atribuições pertinentes ao cargo.

### **Serviços Gerais**

- O profissional de serviços gerais deve estar preparado para detectar problemas, fazer o diagnóstico e solucioná-los;
- Quando necessário, deve solicitar orçamentos e acompanhar o reparo por empresas contratadas ou acionar o fabricante dos produtos novos;
- Fazer vistorias periódicas às dependências do condomínio com o intuito de detectar possíveis problemas.

## **6 METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentadas todas as ferramentas metodológicas utilizadas para a elaboração deste trabalho de intervenção.

### **6.1 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Martins e Theóphilo (2009, p. 37) abordam a metodologia como uma disciplina seguida de objetivos que identificam o estudo dos métodos e sua utilização em determinada ciência. Para estes autores, a metodologia tem como objetivo aperfeiçoar procedimentos e critérios utilizados na pesquisa e o método serve como base para alcançar estes objetivos. É a elucidação de toda a ação desenvolvida no método do trabalho científico, o esclarecimento do modelo de pesquisa e dos instrumentos utilizados, assim como, o tempo previsto pelo pesquisador e todas as técnicas utilizadas na pesquisa.

Gil (2010, p. 01) define pesquisa como um procedimento que segue um sistema de raciocínios e cujo objetivo é encontrar respostas para determinados problemas. A pesquisa é solicitada quando há uma deficiência de informações que respondam a estes problemas, ou, tais informações estão em estado de desordem o que dificulta a relação com o problema em questão.

Este trabalho trata de uma pesquisa descritiva em que, conforme Andrade (2010, p. 112), “os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”, e cujo objetivo foi descrever como é elaborado atualmente o processo orçamentário pela administração do condomínio objeto de estudo. Também, se caracteriza como uma pesquisa intervencionista, pois, interfere na realidade estudada, propondo soluções para os problemas levantados, procurando resolvê-los efetivamente.

É um estudo de caso e parte de uma avaliação qualitativa que, conforme Martins e Theóphilo (2009, p. 61), “é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos” e o objetivo do estudo de caso é analisar de forma profunda todo o contexto real de um caso concreto.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa documental que foi realizada a partir da consulta a documentos como balancetes, relatórios, regulamentos, atas e todas as obras originais da

organização alvo da pesquisa. A coleta dos dados teve como base a análise de todo processo que envolve a prestação de contas do Condomínio do Edifício Beta.

É uma pesquisa bibliográfica que, segundo Martins (2009, p. 54), “busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema”, especificamente sobre processo orçamentário e as etapas de elaboração e controle. As referências bibliográficas serão utilizadas na construção deste trabalho para compor a metodologia e métodos para a construção do processo orçamentário.

A organização instrumental de pesquisa teve caráter quantitativo por empregar a quantificação nas modalidades de coleta de dados e o tratamento destes através de técnicas estatísticas segundo Richardson *et. al.* (1999 citado por MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 269), e qualitativo por meio de análises, interpretações e descrições detalhadas a respeito das investigações inerentes à pesquisa.

O objeto de pesquisa foi a administração financeira de um condomínio comercial denominado “Condomínio do Edifício Beta”, destacando o processo de elaboração orçamentária, planejamento e controle.



## **7 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES**

Neste capítulo foram levantadas todas as atividades desenvolvidas ao longo do trabalho de intervenção no Condomínio do Edifício Beta.

### **7.1 Levantamento, coleta e análise dos documentos financeiros da empresa**

Nesta etapa do trabalho foram levantadas informações que possibilitaram apontar ou não a existência e utilização de um sistema orçamentário que possibilitasse ao síndico e sua administração estimar e determinar relações entre as receitas, despesas e investimentos, além de avaliar a real necessidade de adequações da administração dentro do período de mandato do síndico.

Foram disponibilizados pela empresa de contabilidade que presta serviços ao condomínio todos os documentos que possibilitaram analisar o histórico das movimentações financeiras da empresa. Também foi possível identificar que o documento utilizado pela administração para apresentação em Assembleia era um relatório sintético que abrangia todas as despesas mais significativas, o total da receita percebida (taxas de condomínio, aluguéis e Fundo de Reserva) e saldo em caixa e banco, como se pôde verificar no Quadro 03 – Modelo de Prestação de Contas do Condomínio do Edifício Beta. Ficou evidente que não se tratava de um documento adequado para apresentação do orçamento para os exercícios futuros, mas, de um breve relatório de receitas e despesas desenvolvidas pela empresa durante o mandato e gestão do síndico.

Além deste modelo de prestação de contas, a administração também apresentava aos condôminos o balancete de verificação sintético (Anexo I) e analítico, onde constavam detalhes de toda a transação financeira. Este modelo também não representa um modelo de sistema de orçamentos e sim um documento que possibilitaria sua elaboração.

### Quadro 3 - Modelo de Prestação de Contas do Condomínio do Edifício Beta

<b>RECEITAS DO MÊS</b>		
Caixa	R\$.....	
Banco Itaú S.A.	R\$.....	
Taxas de Condomínio	R\$.....	
Aluguéis de Unidades em Condomínio	<u>R\$.....</u>	<u>R\$.....</u>
<b>DESPESAS DO MÊS</b>		
Encargos Sociais	R\$.....	
COPASA	R\$.....	
Elevadores	R\$.....	
CEMIG	R\$.....	
Vale transporte	R\$.....	
Síndico	R\$.....	
Folha de pagamento	R\$.....	
Despesas diversas	R\$.....	
Despesas Eventuais	<u>R\$.....</u>	<u>R\$.....</u>
Fundo de Reserva		<u>R\$.....</u>
Belo Horizonte, _____, _____ de 20__.		
_____ Síndico Aprovação do Conselho Fiscal  _____  _____  _____		

Fonte: Elaborado pela autora, (2014).

Diante da análise de todos os documentos apresentados pela administração e a autorização do síndico para o começo desta pesquisa e elaboração da intervenção, a pesquisadora deu início aos procedimentos e formulou um esquema de planilhas para distribuição das informações financeiras levantadas.

O objetivo desta atividade foi, através da coleta de dados referente à prestação de contas desenvolvida pelo condomínio, captar o maior número de informações para a elaboração dos dados que possibilitaram a formulação do sistema orçamentário para a empresa.

#### 7.1.1 Elaboração dos Dados

Para a elaboração dos dados, a pesquisadora partiu da avaliação de documentos como extratos bancários, balancetes analíticos e sintéticos, movimento de caixa (Anexos VI e VII), contas a pagar e levantamento de toda a receita gerada pelo condomínio. Esta etapa contou também com a experiência vivida pela pesquisadora dentro da organização na função de auxiliar administrativo e ocorreu no período do mês de Junho de 2014.

Por meio destes documentos, foi possível levantar informações sobre receitas, despesas gerais, financeiras e tributárias, bem como a disponibilidade em caixa e bancos. Os extratos bancários possibilitaram avaliar todo o comportamento financeiro e a evolução das contas, as taxas cobradas pelo banco e o rendimento mensal. Conforme solicitou o síndico, este documento não pode ser anexado à pesquisa.

O Livro de Movimento de Caixa, ou Livro Caixa como é denominado pela administração e utilizado pela empresa, possibilitou visualizar detalhes de tudo o que entrava e saía dos cofres do condomínio mensalmente. Percebeu-se também que a empresa utilizava o método manual de preenchimento.

Com todas as informações consolidadas, a pesquisadora elaborou um esquema que demonstrou como seria a atual situação da real execução do Condomínio do Edifício Beta, conforme o Quadro 04 – Levantamento das Receitas e Quadro 05 – Levantamento das Despesas.

**Quadro 4 - Levantamento das Receitas - Condomínio do Edifício Beta**

DESCRIÇÃO	1º SEMESTRE – 2014											
	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Alugueis	-	19.559,25	-	19.559,25	-	20.599,78	-	20.012,78	-	19.562,78	-	19.977,78
Taxa de Condomínio	-	71.355,00	-	72.413,00	-	73.417,00	-	73.951,00	-	65.663,00	-	72.252,00
Taxa de Fundo de Reserva	-	10.858,00	-	2.484,75	-	4.080,00	-	3.716,75	-	3.862,74	-	3.655,35
Outras Receitas	-	19.268,98	-	23.074,40	-	21.285,17	-	21.414,09	-	15.475,78	-	37.909,54
<b>TOTAL</b>	-	<b>121.041,23</b>	-	<b>117.531,40</b>	-	<b>119.381,95</b>	-	<b>119.094,62</b>	-	<b>104.564,30</b>	-	<b>133.791,67</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 5 - Levantamento das Despesas - Condomínio do Edifício Beta

DESCRIÇÃO	1º SEMESTRE – 2014											
	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN	
	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real	Orçado	Real
Salários e Encargos	-	40.238,70	-	40.002,55	-	48.649,55	-	40.923,94	-	39.909,06	-	39.019,01
Pessoa Jurídica	-	5.363,89	-	3.649,28	-	5.029,11	-	5.096,45	-	6.594,15	-	2.501,18
Consumo	-	26.955,63	-	35.275,08	-	32.954,14	-	34.969,84	-	38.901,76	-	42.772,98
Administrativa	-	243,28	-	1.258,49	-	1.624,33	-	4.559,93	-	4.184,21	-	450,09
Financeiras	-	62,50	-	170,90	-	170,90	-	170,90	-	170,90	-	191,30
Comunicação	-	982,20	-	934,52	-	949,68	-	950,98	-	995,60	-	979,89
Manutenção	-	8.199,83	-	4.321,52	-	7.148,58	-	5.368,83	-	4.697,66	-	4.022,65
Patrimônio	-	-	-	9.000,00	-	8.800,00	-	6.650,00	-	6.650,00	-	18.900,00
Perdas	-	22.613,00	-	23.151,00	-	20.682,00	-	20.402,25	-	28.994,26	-	22.530,65
<b>TOTAL</b>	-	<b>104.659,03</b>	-	<b>117.763,34</b>	-	<b>126.008,29</b>	-	<b>119.093,12</b>	-	<b>131.097,60</b>	-	<b>131.367,75</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Conforme dados apresentados nos Quadros 04 e 05, é possível perceber que não há valor orçado, e acaba por inviabilizar ao gestor avaliar e analisar o comportamento das receitas e despesas ao longo do semestre e dificulta a ação de intervenção que viabiliza sanar possíveis erros e desvios.

Mesmo que em alguns pontos dos quadros apresentados aparente acerto entre receita e despesas como nos meses de fevereiro, abril e maio não é possível ser considerado como tal, devido à Taxa de Fundo de Reserva ser usada somente para despesas extras aprovadas em assembleia, o que não ocorreu neste ano, e não ser utilizada para pagamento das despesas habituais. A Taxa de Fundo de Reservas não assiste às despesas do condomínio e sim a benfeitorias aprovadas pelos proprietários condôminos em Assembleia e com prazo determinado.

## **7.2 Elaboração e apresentação da Proposta Orçamentária e de Controle Orçamentário**

Conforme análise das atividades desenvolvidas na empresa, foi proposto ao síndico o modelo de orçamento Rolling ou Contínuo. Este modelo tem por objetivo analisar o período em que o orçamento foi elaborado, verificar pontos positivos e negativos, analisando o comportamento das receitas e despesas, identificando a base para elaboração do próximo período. Este modelo de orçamento é feito geralmente em 12 meses e pode ser revisado mensalmente, trimestralmente ou, até mesmo semestralmente, o que resultaria em um orçamento mais objetivo e rico em detalhes. Além disso, o Orçamento Contínuo possui aplicabilidade em atividades que necessitam rapidez nas mudanças, como é o caso do condomínio do Edifício Beta.

Para a boa administração do condomínio é necessário acompanhar constantemente o que foi orçado e o que se realizou efetivamente. O objetivo do orçamento contínuo é atualizar de período em período o que foi orçado. Para a administração do condomínio é uma ferramenta fundamental, tendo em vista as mudanças no comportamento dos custos envolvidos com a conservação do edifício e essencial para a definição do rateio destes custos.

Para o caso do Condomínio do Edifício Beta, foi adotado como proposta inicial o sistema de orçamento contínuo trimestral, iniciado no terceiro trimestre de 2014, tendo em vista o início da intervenção e a informação da inexistência de um sistema de orçamento atualmente utilizado pela gestão. Foi orçado o terceiro trimestre de 2014 (julho, agosto e setembro) com

base nos dados históricos do segundo trimestre (abril, maio e junho), levando em consideração o levantamento das premissas orçamentárias gerais.

Apesar da estimativa do percentual de aumento das taxas de condomínio já ter sido definido para o mês de setembro a um índice de 10%, o levantamento do orçamento do terceiro trimestre irá proporcionar ao síndico uma visão mais detalhada do que realmente ocorreu e avaliar se o valor estimado para as taxas irão alcançar os objetivos da empresa que é fazer frente às despesas para os próximos períodos.

### 7.2.1 Levantamento das Premissas Orçamentárias

Premissas orçamentárias são levantamentos de dados de ordem geral que podem afetar a atividade da empresa e quando assumidas devem ser seguidas com rigor pelo gestor do orçamento.

A elaboração do orçamento das premissas gerais para o Condomínio do Edifício Beta teve como base parâmetros quantitativos e levantamento de índices, os quais dariam uma percepção futura do comportamento da economia e de alguns aspectos internos da empresa durante o terceiro trimestre de 2014.

Foram levantadas todas as informações qualitativas e quantitativas que serão utilizadas nas peças orçamentárias tais como, número de funcionários, unidades em condomínio, aluguéis, e Taxa de Fundo de Reserva, índice de inflação, taxa de inadimplência, valores arrecadados, data base salarial, entre outras premissas como podemos observar na Tabela 2.

**Tabela 2 - Premissas Orçamentárias Gerais – 2014**

<b>Orçamento 2014 Condomínio do Edifício Beta</b>	
<b>Premissas Orçamentárias Gerais - 2014</b>	
Número de funcionários	20
Número de Unidades em Condomínio	292
Número de Unidades em Aluguel	21
Número de Unidades em T.F.R. - Taxa de Fundo de Reserva	0
Imóveis vagos	0
Fornecedores	30 dias
Taxas de condomínio a receber - Valor fixado anualmente	30 dias
Aluguéis a receber - Pagamento postergado	30 dias
Taxas de Fundo de Reserva a receber - Valor fixado anualmente	no mês
Taxa de Energia Antenas da Telefônica	Conforme leitura do relógio de energia do <i>container</i> .
Encargos Sociais Previstos – Média	33,5%
Data Base da categoria %	9,6%
Aumento da taxa de Luz %	14,8%
Aumento da taxa de água %	6,8%
Taxa média de inadimplência para Taxas de Condomínio %	22,62%
Taxa média de inadimplência para Aluguéis %	7,92%
Taxa média de inadimplência para Taxa de Fundo de Reserva %	7,35%
Reajuste de Taxa de Condomínio (Setembro.2014) %	10,0%
Multas por atraso (Taxa de Condomínio) %	2,0%
Multas por atraso (Aluguéis) %	10,0%
Multas por atraso (T.F.R) %	2,0%
<b>Premissas Macroeconômicas</b>	
Inflação IPCA % - Segundo semestre de 2014	3,75%
IGP-M FGV % - Segundo semestre de 2014	2,45%
Taxa de juros contratuais a.m.%	4,5%
IRRF sobre aplicação financeira %	17,5%

Fonte: Elaboração da autora adaptado de Padoveze (2005)



### 7.2.2 Levantamento Para Elaboração do Orçamento de Receitas

O ponto principal de todo orçamento operacional é o orçamento de receita. Através do levantamento das origens de recursos da organização que foram definidas as bases para as demais peças orçamentárias.

Podemos verificar na Tabela 3 que o faturamento mensal do Condomínio do Edifício Beta origina-se das 291 unidades, todas locadas atualmente. Destas 291 unidades, 272 são de proprietários condôminos e destes são cobrados somente a taxa de condomínio. As outras 19 unidades são de propriedade do condomínio que, além das taxas condominiais, recebe o aluguel mensal. O vencimento das taxas de condomínio e do aluguel se dão sempre no último dia útil do mês subsequente. Os valores das taxas variam de R\$93,00 à R\$330,00. A taxa média de inadimplência por mês é de 22,62%.

O condomínio ainda conta com uma reserva denominada Taxa de Fundo de Reserva, que possui um valor fixo votado em Assembleia, com recebimento no vencimento, ou seja, Taxa de fundo de Reserva de agosto de 2014, vencimento em 15 de agosto de 2014. Conforme especificado na Tabela 05, o valor da taxa praticada atualmente é de R\$15,00. Participam deste rateio 272 unidades. A taxa média de inadimplência é de 7,35%.

Os alugueis possuem valores diversificados e são reajustados anualmente e no vencimento do contrato, geralmente de dois anos, conforme o índice de IGP-M. Os valores dos alugueis variam entre R\$368,00 e R\$6.314,78. Com relação à esta receita a taxa média de inadimplência é de 7,92% como podemos verificar na Tabela 04.

**Tabela 3 - Receitas e Expectativas de Inadimplência - Taxa de Condomínio**

<b>Receitas e Expectativa de Inadimplência - 2014</b>					
<b>Descrição da Receita</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor Unitário</b>		<b>Valor Total</b>	
Taxa de Condomínio	247	R\$	330,00	R\$	81.510,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	93,00	R\$	93,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	117,00	R\$	117,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	160,00	R\$	160,00
Taxa de Condomínio	3	R\$	161,00	R\$	483,00
Taxa de Condomínio	2	R\$	162,00	R\$	324,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	165,00	R\$	165,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	174,00	R\$	174,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	175,00	R\$	175,00
Taxa de Condomínio	3	R\$	192,00	R\$	576,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	208,00	R\$	208,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	223,00	R\$	223,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	233,00	R\$	233,00
Taxa de Condomínio	3	R\$	241,00	R\$	723,00
Taxa de Condomínio	2	R\$	248,00	R\$	496,00
Taxa de Condomínio	7	R\$	263,00	R\$	1.841,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	281,00	R\$	281,00
Taxa de Condomínio	2	R\$	286,00	R\$	572,00
Taxa de Condomínio	5	R\$	297,40	R\$	1.487,00
Taxa de Condomínio	4	R\$	328,00	R\$	1.312,00
Taxa de Condomínio	1	R\$	565,00	R\$	565,00
Taxa de Condomínio	3	R\$	227,00	R\$	681,00
<b>Total</b>	<b>292</b>			<b>R\$</b>	<b>92.399,00</b>
<b>Taxa média inadimplência .....22,62%</b>					
<b>Inadimplência prevista.....R\$ 20.900,65</b>					

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

**Tabela 4 - Receitas e Expectativas de Inadimplência – Aluguéis**

<b>Receitas e Expectativa de Inadimplência - 2014</b>			
<b>Descrição da Receita</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Receita</b>
Aluguéis	1	R\$ 4.700,00	R\$ 4.700,00
Aluguéis	1	R\$ 1.605,00	R\$ 1.605,00
Aluguéis	1	R\$ 360,00	R\$ 360,00
Aluguéis	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Aluguéis	1	R\$ 1.147,00	R\$ 1.147,00
Aluguéis	1	R\$ 430,00	R\$ 430,00
Aluguéis	1	R\$ 740,00	R\$ 740,00
Aluguéis	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Aluguéis	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Aluguéis	1	R\$ 420,00	R\$ 420,00
Aluguéis	1	R\$ 319,00	R\$ 319,00
Aluguéis	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Aluguéis	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Aluguéis	1	R\$ 368,00	R\$ 368,00
Aluguéis	1	R\$ 422,00	R\$ 422,00
Aluguéis	1	R\$ 319,00	R\$ 319,00
Aluguéis	1	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Aluguéis	1	R\$ 432,00	R\$ 432,00
Aluguéis	1	R\$ 810,00	R\$ 810,00
Aluguéis	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Aluguéis	1	R\$ 6.314,78	R\$ 6.314,78
<b>Total .....</b>	<b>21</b>		<b>R\$ 21.936,78</b>
<b>Taxa média inadimplência .....</b>			<b>7,92%</b>
<b>Inadimplência prevista .....</b>			<b>R\$ 1.737,39</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

Ainda há uma receita mensal que, na verdade, trata-se de reembolso de despesas referente á energia elétrica. Isso se deve à criação de um *container* para funcionamento dos equipamentos para funcionamento e manutenção das antenas da telefonia móvel que exigem um consumo elevado. O valor do rateio é definido por meio da leitura do relógio instalado especialmente para este *container* deduzido do valor total da conta de energia do edifício.

Para estimar o orçamento das receitas para o terceiro trimestre de 2014, a administração do condomínio, decidiu que as taxas condominiais seriam mantidas pelos os valores praticados até o mês de setembro de 2014 quando se dá o reajuste das taxas.

**Tabela 5 - Receitas e Expectativa de Inadimplência - Taxa de Fundo de Reserva**

<b>Receitas e Expectativa de Inadimplência - Julho a Setembro/2014</b>			
<b>Taxas</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Receita</b>
Taxa de Fundo De Reserva	272	R\$ 15,00	R\$ 4.080,00
<b>Taxa média inadimplência .....</b>			<b>7,35%</b>
<b>Inadimplência prevista .....</b>			<b>R\$ 299,88</b>

Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

A Taxa de Fundo de Reserva foi orçada no mesmo valor devido à determinação em Assembleia e deverá sofrer alteração somente em março de 2015, quando haverá uma Assembleia Geral que determinará o reajuste da taxa.

Os aluguéis foram orçados pelo valor praticado no mês do levantamento dos dados, tendo em vista que o reajuste depende da data de cada contrato de aluguel. O orçamento da receita relacionada às leituras de energia da antena de telefonia foi determinado pela média dos valores das leituras de energia elétrica do segundo trimestre de 2014. A elaboração para o orçamento das receitas do Condomínio do Edifício Beta está expressa na Tabela 6.

**Tabela 6 - Orçamento das Receitas - 2014**

<b>Condomínio do Edifício Beta</b>					
<b>Orçamento das Receitas</b>					
<b>Terceiro Trimestre – 2014</b>					
<b>Descrição</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Trimestre</b>	
	<b>Orçado</b>	<b>Orçado</b>	<b>Orçado</b>	<b>Orçado</b>	
<b>Aluguéis</b>	R\$ 21.936,78	R\$ 21.936,78	R\$ 21.936,78	R\$ 65.810,34	
<b>Taxa de Condomínio</b>	R\$ 92.399,00	R\$ 92.399,00	R\$ 101.638,90	R\$ 286.436,90	
<b>Taxa de Fundo de Reserva</b>	R\$ 4.080,00	R\$ 4.080,00	R\$ 4.080,00	R\$ 12.240,00	
<b>Outras Receitas</b>	R\$ 23.529,76	R\$ 23.529,76	R\$ 23.529,76	R\$ 70.589,28	
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 141.945,54</b>	<b>R\$ 141.945,54</b>	<b>R\$ 151.185,44</b>	<b>R\$ 435.076,52</b>	

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

### 7.2.3 Levantamento para Elaboração do Orçamento de Despesas

Determinado o orçamento das receitas, foi elaborado o orçamento de despesas. Talvez tenha sido a etapa mais trabalhosa e detalhista do sistema, devido enorme variedade de despesas adquiridas para a manutenção e conservação do edifício. A elaboração do orçamento de despesas foi feita de forma mais analítica possível.

A planilha foi dividida em 09 (nove) grupos: Despesas com Pessoal, Despesas com Pessoa Jurídica, Despesas de Consumo, Despesas Administrativas, Despesas Financeiras, Despesas com Comunicação, Despesas com Manutenção, Patrimônio e Perdas.

#### 7.2.3.1 Orçamento das Despesas com Pessoal

O condomínio do Edifício Beta possui um quadro de 20 funcionários: um encarregado, um auxiliar administrativo, dois porteiros, um vigia, nove ascensoristas, quatro faxineiras e dois serventes gerais. O capital humano da empresa percebe uma folha de pagamento bruto mensal de R\$ 23.852,24. Considerando os encargos sociais a empresa recolhe 8% de FGTS e 25,5% de INSS.

As férias são escaladas conforme a necessidade da empresa, conforme as normas da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), mantendo-se a política da permissão de escolha do período por parte do funcionário.

O 13º salário é pago sempre em duas parcelas: A primeira em 30 de novembro e a segunda parcela em 20 de dezembro.

O salário do síndico é estipulado e reajustado em Assembleia e não sofre alteração até que haja uma próxima reunião de condôminos. O síndico também recebe 13º salário. O orçamento para a remuneração do síndico ficou definido como o mesmo pago atualmente permanecendo assim até próxima eleição que ocorrerá em março de 2015.

Todos os funcionários recebem vale transporte, ticket alimentação, cesta básica e uniforme. A razão pela qual os funcionários recebem os dois benefícios alimentícios, está no fato de anos antes o sindicato aprovar em dissídio a distribuição do ticket alimentação. A administração, mesmo sem obrigatoriedade, optou por beneficiar todos os funcionários com cestas básicas,

em virtude da alta rotatividade gerada pelos baixos salários. Conforme artigo 468 da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), o empregado não pode sofrer alterações no contrato que possam prejudica-lo de forma direta ou indireta, por isso, a obrigatoriedade dos dois benefícios.

Os uniformes são confeccionados quando há necessidade. Já o valor gasto em transporte varia de mês a mês, levando-se em consideração férias e faltas. O reajuste do vale transporte se dá geralmente no mês de janeiro de cada ano.

Dado o levantamento das informações relacionadas às despesas com a mão-de-obra, o orçamento das despesas com a folha de pagamento foi elaborado com base na média do valor bruto aos funcionários no segundo trimestre de 2014. O dissídio coletivo da classe é realizado no mês de setembro de cada ano, podendo esta data ser prorrogada conforme andamento das negociações entre patrões e empregados. Portanto, ao orçamento da folha de pagamento do mês de setembro foi indexado 9,6%, relativo ao índice de reajuste de salários da categoria, média dos três últimos dissídios coletivos (2011, 2012 e 2013).

Para o orçamento referente ao ticket alimentação, foi definido que seria mantido o valor estabelecido no dissídio de 2013 para os meses de julho e agosto, e, em setembro, seria aplicado um índice de 9,6%, acompanhando o mesmo índice de reajuste salarial. O orçamento para o benefício da cesta básica foi elaborado pela média dos valores praticados no segundo trimestre de 2014. O mesmo será feito com relação ao benefício do vale transporte. No Quadro 6 é apresentado o esquema de orçamentos para as despesas relacionadas ao departamento pessoal do Condomínio do Edifício Beta.

#### **Quadro 6 - Orçamento das despesas com Pessoal**

Terceiro Trimestre - 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Salários-Férias-Rescisões	R\$ 23.852,24	R\$ 23.852,24	R\$ 26.142,06	R\$ 73.846,54
13º Salários	R\$ 1.987,69	R\$ 1.987,69	R\$ 1.987,69	R\$ 5.963,06
Síndico	R\$ 1.335,00	R\$ 1.335,00	R\$ 1.335,00	R\$ 4.005,00
Encargos Sociais	R\$ 10.538,18	R\$ 10.538,18	R\$ 11.549,85	R\$ 32.626,21
Vale transporte	R\$ 3.504,78	R\$ 3.504,78	R\$ 3.504,78	R\$ 10.514,34
Ticket Alimentação	R\$ 1.728,00	R\$ 1.728,00	R\$ 1.893,88	R\$ 5.349,88
Cesta Básica	R\$ 1.494,00	R\$ 1.494,00	R\$ 1.494,00	R\$ 4.482,00
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 44.439,89</b>	<b>R\$ 44.439,89</b>	<b>R\$ 47.907,25</b>	<b>R\$ 136.787,03</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para estas despesas não é possível planejar ações que possam diminuir seus custos. O quadro de funcionários é enxuto e a redução dele afetaria as funções de apoio à administração. Os salários e benefícios não podem sofrer diminuição ou supressão, pois, ferem a Constituição das Leis Trabalhistas.

#### 7.2.3.2 Orçamento das Despesas de Consumo

Tanto a energia elétrica quanto a água possuem medidores únicos para todas as unidades do edifício, com exceção do *container* da empresa de telefonia que possui seu próprio medidor de energia, e esta unidade paga sua fração de consumo com base na leitura geral do quadro de energia do edifício.

Tanto o consumo de energia elétrica quanto o de água sofrem variações constantes devido a uma enorme quantidade de aparelhos eletroeletrônicos utilizados pelos inquilinos, bem como uma grande quantidade de lavanderias utilizadas por eles. O fator climático também tem importância significativa sobre o aumento do consumo destas despesas.

Outros fatores de grande influência no aumento das contas de água e esgoto são os vazamentos, descargas disparadas, principalmente nos banheiros comunitários, e a falta de consciência ecologicamente correta por parte dos inquilinos que, muitas vezes, acreditando estar tirando vantagem sobre a condição de não haver medidor nas salas, abusam do consumo excessivo, conforme foi relatado pelo síndico.

Para o orçamento destas variáveis, foi admitido o cálculo da média dos custos com energia elétrica e consumo de água praticados no segundo trimestre de 2014, e não será aplicado ao orçamento nenhum índice de reajuste, pois, tanto a concessionária de energia quanto de distribuição de água já haviam reajustados seus valores em abril e maio deste mesmo ano, respectivamente.

A seguir, no Quadro 07, pode-se visualizar como ficou o orçamento para estas despesas de consumo.

### Quadro 7 - Orçamento das despesas com Consumo

Terceiro Trimestre - 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Água e esgoto	R\$ 15.881,80	R\$ 15.881,80	R\$ 15.881,80	R\$ 47.645,40
Energia elétrica	R\$ 22.999,72	R\$ 22.999,72	R\$ 22.999,72	R\$ 68.999,16
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 38.881,52</b>	<b>R\$ 38.881,52</b>	<b>R\$ 38.881,52</b>	<b>R\$ 116.644,56</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Foi proposta à administração do Condomínio Beta, como medida de controle excessivo dos recursos hídricos e elétricos, a mobilização de uma campanha para conscientização da importância da economia no consumo de energia e água. Também foi sugerida uma fiscalização constante aos banheiros sociais, fixação de placas que alertem aos usuários e visitantes sobre a importância em avisar à administração sobre descargas disparadas, e o hábito de apagar as luzes ao saírem dos banheiros.

#### 7.2.3.3 Orçamento das Despesas com Pessoa Jurídica

Os valores orçados para as despesas com Pessoa Jurídica foram os mesmos praticados no primeiro semestre para a empresa que presta serviços contábeis e para a empresa de manutenção dos elevadores. A empresa de segurança teve seu orçamento elaborado acrescido do índice de inflação informado nas premissas macroeconômicas (3,75% mês). Devido à instalação de novos pontos de câmeras nos corredores e nos elevadores, provavelmente elevará o valor acordado para a manutenção dos equipamentos.

Para a empresa de Medicina do Trabalho foi calculada a média do último trimestre e, provavelmente, haverá uma readequação do orçamento. O orçamento para as despesas com Pessoa Jurídica está disposto no Quadro 8 a seguir.



### Quadro 8 - Orçamento das Despesas com Pessoa Jurídica

Terceiro Trimestre – 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Contabilidade	R\$ 2.172,00	R\$ 2.172,00	R\$ 2.172,00	R\$ 6.516,00
Empresa de Elevadores	R\$ 1.220,00	R\$ 1.220,00	R\$ 1.220,00	R\$ 3.660,00
Empresa de Segurança	R\$ 869,63	R\$ 869,63	R\$ 869,63	R\$ 2.608,89
Medicina do Trabalho	R\$ 259,06	R\$ 259,06	R\$ 259,06	R\$ 777,18
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 4.520,69</b>	<b>R\$ 4.520,69</b>	<b>R\$ 4.520,69</b>	<b>R\$ 13.562,07</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para diminuir as despesas destes itens, a administração tem a opção de efetuar uma pesquisa de mercado, analisando os concorrentes e propor aos atuais colaboradores uma redução nos preços praticados em contrato. Caso haja resistência por parte das empresas, o condomínio pode avaliar novos contratos com preços mais justos.

#### 7.2.3.4 Orçamento das Despesas Administrativas

Este grupo de despesas refere-se aos gastos diretamente relacionados à atividade da administração do condomínio e são, em geral, caracterizadas como custos fixos.

As despesas administrativas identificadas no condomínio estão representadas no Quadro 09 e foram orçadas conforme a média do segundo trimestre de 2014 e não foram indexadas a elas índices de reajustes.

### Quadro 9 - Orçamento de Despesas Administrativas

Terceiro Trimestre – 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Cartório	R\$ 24,08	R\$ 24,08	R\$ 24,08	R\$ 72,24
Correios	R\$ 6,93	R\$ 6,93	R\$ 6,93	R\$ 20,79
Despesas com estacionamento	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 85,00	R\$ 255,00
Fretes e carretos	R\$ 133,33	R\$ 133,33	R\$ 133,33	R\$ 399,99
Lanches e refeições	R\$ 26,08	R\$ 26,08	R\$ 26,08	R\$ 78,24
Material de informática	R\$ 54,30	R\$ 54,30	R\$ 54,30	R\$ 162,90
Material de escritório - xerox	R\$ 87,82	R\$ 87,82	R\$ 87,82	R\$ 263,46
Material de limpeza	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 150,00
Seguro obrigatório	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Serviços advocatícios - sinistros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas diversas	R\$ 77,08	R\$ 77,08	R\$ 77,08	R\$ 231,24
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 544,62</b>	<b>R\$ 544,62</b>	<b>R\$ 544,62</b>	<b>R\$ 1.633,86</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

#### 7.2.3.5 Orçamento das Despesas com Comunicação

Este orçamento seguirá a mesma linha utilizada para as despesas administrativas, ou seja, média dos gastos relativos ao segundo trimestre de 2014. A este grupo de despesas também não houve incidência de índices de reajustes. Entretanto, ao contrário das Despesas Administrativas, as Despesas com Comunicação têm uma possibilidade ampla de diminuição de controle dos seus custos.

Podemos observar no Quadro 10 que o custo com telefonia fixa é considerado elevado para os padrões do condomínio, tendo em vista a contenção de despesas.

Diante deste fato, a administração poderia analisar as contas de telefone, e, a partir desta análise, cortar os gastos desnecessários como ligações que não são importantes para os negócios da empresa, ligações particulares e não urgentes. Além disso, é possível conseguir, junto a prestadora de serviços em telefonia, um plano econômico que atenda as necessidades do condomínio.

Outra possibilidade a considerar será o corte da TV paga com canais assinados. O custo é desnecessário dado ao reduzido tempo de descanso do funcionário. O aparelho de TV não está

disponibilizado como instrumento de apoio para sala de espera. Dada às circunstâncias, o aparelho fica, na maioria do tempo, desligado.

### Quadro 10 - Orçamento das Despesas com Comunicação

Terceiro Trimestre – 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Rádios Comunicadores	R\$ 438,00	R\$ 438,00	R\$ 438,00	R\$ 1.314,00
Telefone Fixo e Internet	R\$ 291,45	R\$ 291,45	R\$ 291,45	R\$ 874,35
Telefone Móvel	R\$ 95,10	R\$ 95,10	R\$ 95,10	R\$ 285,30
Tv Paga	R\$ 150,94	R\$ 150,94	R\$ 150,94	R\$ 452,82
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 975,49</b>	<b>R\$ 975,49</b>	<b>R\$ 975,49</b>	<b>R\$ 2.926,47</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

#### 7.2.3.6 Orçamento das Despesas com Manutenção

Neste grupo são apresentadas todas as despesas referentes à manutenção predial e de equipamentos. São serviços essenciais ao bom funcionamento do edifício, pois, dizem respeito à conservação da rede elétrica, alvenaria, hidráulica, além de pequenos serviços de pintura e a conservação de móveis e equipamentos.

A manutenção dos elevadores em qualquer edificação é primordial, principalmente em um edifício comercial, devido ao intenso movimento de pessoas todos os dias.

O Edifício Beta possui cinco elevadores (um elevador de carga e quatro elevadores sociais) que atendem aos doze pavimentos.

Atualmente, o condomínio mantém contrato com uma empresa de manutenção de elevadores com sede no próprio edifício. Esta empresa atua dentro do edifício há mais de vinte anos e, segundo o síndico, presta serviços pontuais a baixo custo, com qualidade e responsabilidade.

Outra preocupação da administração é com a manutenção do sistema de combate e prevenção a incêndios. A gestão possui um controle de todos os extintores, mangueiras e equipamentos para segurança de todos os pavimentos do edifício. Neste instrumento estão catalogados todos

os equipamentos, datas de vencimento e, além disso, a administração efetua a fiscalização dos equipamentos, devido constante ato de vandalismo e roubos de extintores.

Para o orçamento deste grupo tomou-se como base a média da despesa praticada durante o segundo semestre de 2014, devido a serviço ser realizado praticamente durante todo o ano. O lançamento das despesas e o seu orçamento estão apresentados no Quadro 11.

### Quadro 11 - Orçamento das Despesas com Manutenção

Terceiro Trimestre – 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Bombeiro-Eletricista-Serralheiro	R\$ 335,46	R\$ 335,46	R\$ 335,46	R\$ 1.006,38
Consertos e Reparos	R\$ 1.330,87	R\$ 1.330,87	R\$ 1.330,87	R\$ 3.992,61
Equipamentos contra incêndio	R\$ 691,70	R\$ 691,70	R\$ 691,70	R\$ 2.075,10
Lâmpadas	R\$ 443,33	R\$ 443,33	R\$ 443,33	R\$ 1.329,99
Limpeza e Conservação	R\$ 1.457,76	R\$ 1.457,76	R\$ 1.457,76	R\$ 4.373,28
Manutenção Elevadores (peças)	R\$ 846,60	R\$ 846,60	R\$ 846,60	R\$ 2.539,80
Móveis e equipamentos	R\$ 172,40	R\$ 172,40	R\$ 172,40	R\$ -
Pintura	R\$ 1.843,47	R\$ 1.843,47	R\$ 1.843,47	R\$ 5.530,41
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 7.121,59</b>	<b>R\$ 7.121,59</b>	<b>R\$ 7.121,59</b>	<b>R\$ 21.364,77</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

#### 7.2.3.7 Orçamento das Despesas Financeiras

Estas despesas se referem às taxas de emissão de boleto das Taxas de Fundo de Reserva. O orçamento para estas despesas manterá o valor praticado durante o segundo trimestre de 2014 por representar valor contratado entre a entidade financeira e o condomínio.

O síndico não sabe precisar se haverá um aumento destas taxas no terceiro trimestre de 2014. O orçamento das Despesas Financeiras esta disposto no Quadro 12 a seguir.

### Quadro 12 - Orçamento das Despesas Financeiras

Terceiro Trimestre - 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Taxa de emissão de Boletos	R\$ 170,90	R\$ 170,90	R\$ 170,90	R\$ 512,70
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 170,90</b>	<b>R\$ 170,90</b>	<b>R\$ 170,90</b>	<b>R\$ 512,70</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

#### 7.2.3.8 Orçamento das Despesas com Patrimônio

Este grupo de despesas representa todo o gasto com a estrutura do edifício que são de responsabilidade dos proprietários. Estas despesas são pagas com contas específicas, derivadas do recebimento de aluguéis das áreas e unidades comuns do edifício e a Taxa de Fundo de Reserva. Estas despesas estão relacionadas a serviços prestados com reforma e modernização dos elevadores, conserto de janelas, troca de corrimões, entre outros serviços de benfeitoria. Apresentamos no Quadro 13 o orçamento para as Despesas com Patrimônio:

### Quadro 13 - Orçamento das Despesas com Patrimônio

Terceiro Trimestre - 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Conservação e Reforma	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 37.500,00
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 12.500,00</b>	<b>R\$ 12.500,00</b>	<b>R\$ 12.500,00</b>	<b>R\$ 37.500,00</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

#### 7.2.3.9 Orçamento com Perdas

Por fim, apresentamos o orçamento do grupo de Perdas. Este grupo representa o que o condomínio do Edifício Beta deixa de receber com as inadimplências de suas receitas com Aluguéis, Taxas de Condomínio e a Taxa de Fundo de Reserva.

Atualmente, conforme levantamento das premissas orçamentárias, o condomínio apresenta um índice de inadimplência de 22,62% para Taxa de Condomínio, 7,35% para Taxa de Fundo de Reserva e 7,92% para Aluguéis.

Sendo assim, o orçamento para Perdas foi determinado pelo índice médio de inadimplência das receitas do Condomínio do Edifício Beta e estão relacionadas no Quadro 14 conforme tem-se a seguir:

#### **Quadro 14 - Orçamento das Despesas com Perdas**

Terceiro Trimestre – 2014				
Descrição	Julho	Agosto	Setembro	Trimestre
	Orçado	Orçado	Orçado	Orçado
Inadimplência com Taxas de Condomínio	R\$ 20.900,65	R\$ 20.900,65	R\$ 20.900,65	R\$ 62.701,95
Inadimplência com Taxa de Fundo de Reserva	R\$ 299,88	R\$ 299,88	R\$ 299,88	R\$ 899,64
Inadimplência com aluguéis	R\$ 1.737,39	R\$ 1.737,39	R\$ 1.737,39	R\$ 5.212,17
<b>Total das Despesas</b>	<b>R\$ 22.937,92</b>	<b>R\$ 22.937,92</b>	<b>R\$ 22.937,92</b>	<b>R\$ 68.813,76</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para redução deste quadro de inadimplência, o condomínio investe em cobranças constantes e faz a adoção da política de negociações dos débitos, relevando multas e negociando forma de pagamentos. Em situações que exigem uma ação mais sistemática, a administração adota a cobrança judicial para recebimento dos débitos.

### **7.3 Controle Orçamentário**

Após a execução de todo o movimento financeiro previsto no sistema orçamentário, ocorreu o planejamento para o controle orçamentário. Assim, foram confrontados todos os dados orçados contra transações financeiras reais, e, através das variações identificadas nesta análise, foi possível determinar ações que permitiram corrigir erros e ajustar o sistema de orçamentos, que garantiriam uma maior eficiência na gestão dos recursos do condomínio.

À medida que cada mês era encerrado, a contabilidade enviava à administração do condomínio os balancetes analíticos e sintéticos onde constavam todas as informações

referentes à movimentação financeira do condomínio, em prol do responsável pela elaboração e controle do orçamento introduzir nas planilhas todas as transações econômicas realizadas.

Foi possível emitir um relatório para o síndico visualizar todas as informações de forma mais clara e, assim, avaliar se todas as metas estabelecidas no planejamento do orçamento foram alcançadas. Desta forma, o síndico pôde identificar a existência de possíveis desvios em relação ao que foi previsto e tomar as decisões cabíveis para acertá-los.

Além disso, este relatório analítico tornou mais simples a prestação de contas do exercício sob o mandato do síndico, proporcionando assim, uma maior transparência na apresentação dos dados, conforme podemos observar no Quadro 15.

**Tabela 7 - Prestação de Contas do Orçamento**

Condomínio do Edifício Beta					
Prestação de Contas do Orçamento					
Julho à Setembro/ 2014					
Orçado e Realizado no Trimestre - 2014					
	Orçado	Orçado	Realizado	Realizado	Realizado x Orçado
Receitas.....	R\$ 435.076,53	100%	R\$ 360.128,25	100%	83%
Aluguéis.....	R\$ 65.810,34	15%	R\$ 60.512,34	17%	92%
Condomínios.....	R\$ 286.436,90	66%	R\$ 214.217,00	59%	75%
Taxa de Fundo de Reserva...	R\$ 12.240,00	3%	R\$ 9.285,49	3%	76%
Outras Receitas.....	R\$ 70.589,29	16%	R\$ 76.113,42	21%	108%
<b>Despesas.....</b>	<b>R\$ 401.759,43</b>	<b>100%</b>	<b>R\$ 396.462,19</b>	<b>100%</b>	<b>99%</b>
Despesa com Pessoal.....	R\$ 136.621,15	34%	R\$ 121.924,79	31%	89%
Despesa com Pessoa Jurídica	R\$ 13.562,08	3%	R\$ 15.799,31	4%	116%
Despesa de Consumo.....	R\$ 116.644,58	29%	R\$ 116.820,71	29%	100%
Despesa Administrativa.....	R\$ 1.723,87	0,43%	R\$ 1.138,14	0,3%	66%
Despesa Financeira.....	R\$ 512,70	0,1%	R\$ 512,70	0,1%	100%
Despesa com Comunicação..	R\$ 2.926,47	1%	R\$ 2.927,33	1%	100%
Despesa com Manutenção....	R\$ 21.364,75	5%	R\$ 20.429,70	5%	96%
Patrimônio.....	R\$ 37.499,99	9%	R\$ 45.009,99	11%	120%
Perdas.....	R\$ 70.903,85	18%	R\$ 71.899,52	18%	101%

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Podemos observar no Quadro 15 que o orçamento elaborado para o terceiro trimestre de 2014 alcançou as expectativas da gestão com relação ao movimento financeiro ocorrido no mesmo período. Tanto as receitas quanto as despesas obtiveram resultados bem próximos ao

orçamento, especialmente as receitas com Taxa de Fundo de Reserva, Despesas de Consumo, Despesas Financeiras e Despesas com manutenção.

É possível também identificar qual receita é a mais significativa, no caso, as Taxas de Condomínio, que representam 59% do total de receitas percebidas pelo condomínio.

Da mesma forma, a despesa que representa um dispêndio maior para administração é a despesa com pessoal, 31% do total das despesas de condomínio.

Neste modelo de prestação de contas é possível identificar que o montante arrecadado entre os condôminos não foi suficiente para cobrir todas as despesas de condomínio, e será necessário corrigir este desvio no próximo trimestre.

É possível verificar que este modelo de prestação de contas torna mais fácil a análise financeira do condomínio, diferente do modelo apresentado anteriormente no Quadro 3.

#### **7.4 Análise das Variações**

O relatório do orçamento das receitas e despesas do condomínio, apresentado à gestão do condomínio, possibilitou uma visão geral de todo o plano orçamentário. Neste relatório, constou um resumo dos valores orçados e realizados no mês e no trimestre, e a variação mensal e acumulada no trimestre.

Este relatório representou um instrumento relevante para gestão do condomínio, pois, permitiu um panorama vasto do andamento das operações da empresa, como podemos observar nos Quadros 15 e 16.



**Quadro 15 - Despesas de Condomínio - Orçado X Realizado**

Condomínio do Edifício Beta																
Despesas de Condomínio - Realizado versus Orçados																
Terceiro Trimestre - 2014																
Descrição	Julho		Variação	%	Agosto		Variação	%	Setembro		Variação	%	Trimestre		Variação	%
	Orçado	Realizado			Orçado	Realizado			Orçado	Realizado			Orçado	Realizado		
Despesa com Pessoal	R\$ 44.439,89	R\$ 41.740,47	R\$ 2.699,42	6,1%	R\$ 44.439,89	R\$ 37.670,44	R\$ 6.769,45	15%	R\$ 47.741,37	R\$ 42.513,88	R\$ 5.227,49	11%	R\$ 136.621,15	R\$ 121.924,79	R\$ 14.696,36	11%
Despesas com Pessoa Jurídica	R\$ 4.520,69	R\$ 5.111,77	R\$ (591,08)	-13,1%	R\$ 4.520,69	R\$ 4.387,77	R\$ 132,92	3%	R\$ 4.520,69	R\$ 6.299,77	R\$ (1.779,08)	-39%	R\$ 13.562,08	R\$ 15.799,31	R\$ (2.237,23)	-16%
Despesa com Consumo	R\$ 38.881,53	R\$ 37.789,01	R\$ 1.092,52	2,8%	R\$ 38.881,53	R\$ 38.940,90	R\$ (59,37)	0%	R\$ 38.881,53	R\$ 40.090,80	R\$ (1.209,27)	-3%	R\$ 116.644,58	R\$ 116.820,71	R\$ (176,13)	0%
Despesas Administrativas	R\$ 574,62	R\$ 473,70	R\$ 100,92	17,6%	R\$ 574,62	R\$ 256,09	R\$ 318,53	55%	R\$ 574,62	R\$ 408,35	R\$ 166,27	29%	R\$ 1.723,87	R\$ 1.138,14	R\$ 585,73	34%
Despesas Financeiras	R\$ 170,90	R\$ 170,90	R\$ -	0,0%	R\$ 170,90	R\$ 170,90	R\$ -	0%	R\$ 170,90	R\$ 170,90	R\$ -	0%	R\$ 512,70	R\$ 512,70	R\$ -	0%
Despesas com Comunicação	R\$ 975,49	R\$ 907,81	R\$ 67,68	6,9%	R\$ 975,49	R\$ 949,75	R\$ 25,74	3%	R\$ 975,49	R\$ 1.069,77	R\$ (94,28)	-10%	R\$ 2.926,47	R\$ 2.927,33	R\$ (0,86)	0%
Despesas com Manutenção	R\$ 7.121,58	R\$ 4.388,71	R\$ 2.732,87	38,4%	R\$ 7.121,58	R\$ 11.199,76	R\$ (4.078,18)	-57%	R\$ 7.121,58	R\$ 4.841,23	R\$ 2.280,35	32%	R\$ 21.364,75	R\$ 20.429,70	R\$ 935,05	4%
Patrimônio	R\$ 12.500,00	R\$ 16.333,33	R\$ (3.833,34)	-30,7%	R\$ 12.500,00	R\$ 14.633,33	R\$ (2.133,34)	-17%	R\$ 12.500,00	R\$ 14.043,33	R\$ (1.543,34)	-12%	R\$ 37.499,99	R\$ 45.009,99	R\$ (7.510,01)	-20%
Perdas	R\$ 22.937,93	R\$ 29.401,01	R\$ (6.463,08)	-28,2%	R\$ 22.937,93	R\$ 23.167,25	R\$ (229,32)	-1%	R\$ 25.027,99	R\$ 19.331,26	R\$ 5.696,73	23%	R\$ 70.903,85	R\$ 71.899,52	R\$ (995,67)	-1%
<b>Total</b>	<b>R\$ 132.122,63</b>	<b>R\$ 136.316,71</b>	<b>R\$ (4.194,08)</b>	<b>-3,2%</b>	<b>R\$ 132.122,63</b>	<b>R\$ 131.376,19</b>	<b>R\$ 746,44</b>	<b>1%</b>	<b>R\$ 137.514,17</b>	<b>R\$ 128.769,29</b>	<b>R\$ 8.744,88</b>	<b>6%</b>	<b>R\$ 401.759,43</b>	<b>R\$ 396.462,19</b>	<b>R\$ 5.297,24</b>	<b>1%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

**Quadro 16 - Receitas de Condomínio - Orçado X Realizado**

Condomínio do Edifício Beta																
Receitas de Condomínio - Realizado versus Orçados																
Terceiro Trimestre - 2014																
Descrição	Julho		Variação	%	Agosto		Variação	%	Setembro		Variação	%	Trimestre		Variação	%
	Orçado	Realizado			Orçado	Realizado			Orçado	Realizado			Orçado	Realizado		
Aluguéis	R\$ 21.936,78	R\$ 19.818,78	R\$ 2.118,00	10%	R\$ 21.936,78	R\$ 20.224,78	R\$ 1.712,00	8%	R\$ 21.936,78	R\$ 20.468,78	R\$ 1.468,00	7%	R\$ 65.810,34	R\$ 60.512,34	R\$ 5.298,00	8%
Taxa de Condomínio	R\$ 92.399,00	R\$ 66.044,00	R\$ 26.355,00	29%	R\$ 92.399,00	R\$ 72.593,00	R\$ 19.806,00	21%	R\$ 101.638,90	R\$ 75.580,00	R\$ 26.058,90	26%	R\$ 286.436,90	R\$ 214.217,00	R\$ 72.219,90	25%
Taxa de Fundo de Reserva	R\$ 4.080,00	R\$ 3.137,00	R\$ 943,00	23%	R\$ 4.080,00	R\$ 2.460,75	R\$ 1.619,25	40%	R\$ 4.080,00	R\$ 3.687,74	R\$ 392,26	10%	R\$ 12.240,00	R\$ 9.285,49	R\$ 2.954,51	24%
Outras Receitas	R\$ 23.529,76	R\$ 24.355,91	R\$ (826,15)	-4%	R\$ 23.529,76	R\$ 28.965,47	R\$ (5.435,71)	-23%	R\$ 23.529,76	R\$ 22.792,04	R\$ 737,72	3%	R\$ 70.589,29	R\$ 76.113,42	R\$ (5.524,13)	-8%
<b>Total</b>	<b>R\$ 141.945,54</b>	<b>R\$ 113.355,69</b>	<b>R\$ 28.589,85</b>	<b>20%</b>	<b>R\$ 141.945,54</b>	<b>R\$ 124.244,00</b>	<b>R\$ 17.701,54</b>	<b>12%</b>	<b>R\$ 151.185,44</b>	<b>R\$ 122.528,56</b>	<b>R\$ 28.656,88</b>	<b>19%</b>	<b>R\$ 435.076,53</b>	<b>R\$ 360.128,25</b>	<b>R\$ 74.948,28</b>	<b>17%</b>

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

#### 7.4.1 Variação das despesas de condomínio

Ao analisar o Quadro 15 e observar os grupos de despesas pode-se verificar que as maiores variações desfavoráveis ocorridas no terceiro trimestre foram relacionadas às despesas com Pessoa Jurídica (-16%) e Patrimônio (-20%). Esta variação se deve à contratação da instalação de novos pontos com câmeras para o sistema de segurança do edifício e à realização de exames periódicos para os funcionários que não foram previstos na elaboração do orçamento.

A despesa com Patrimônio foi a mais significativa, devido a obras contratadas com a pintura de uma área externa e troca de vidros de janelas que estavam quebradas. Estas obras também não foram previstas no orçamento.

Apesar das despesas com comunicação terem sofrido uma variação de (-10%) em setembro, no acumulado do trimestre não houve variação, reflexo da economia ocorridas, nos meses de julho e agosto.

As Despesas com Pessoal apresentaram uma variação favorável de 11%. Apesar, do acordo coletivo, ter sido assinado no mês da data base, o reajuste foi autorizado pelo sindicato a ser aplicado na folha de outubro. Neste período não houve novas contratações nem demissões.

As Despesas com Consumo, água e energia não apresentaram variação no acumulado do trimestre. Mesmo não apresentando redução dos gastos, foi um resultado positivo, considerando que o esperado seria um alto consumo devido a elevação climática.

As despesas administrativas apresentaram uma variação de 34%, o que representa uma queda significativa dos gastos para este grupo de despesas.

Podemos observar também que o total geral das despesas do condomínio apresentou uma variação de 1%, com uma diferença do orçado para o realizado de R\$ 5.297,24, indicando que o orçamento atingiu a sua meta.

#### 7.4.2 Variação das Receitas

Com relação ao orçamento das receitas de condomínio apresentado no Quadro 16, a variação entre o orçado e o realizado foi considerável para as receitas com Taxas de Condomínio e Taxas de Fundo de Reserva, que pode representar um aumento da inadimplência no trimestre. As receitas com Aluguéis também apresentaram uma variação desfavorável, porém, menor, de 8%. Já o grupo de Outras despesas mostrou um resultado positivo de R\$ 5.297,24, devido às aplicações em CDB (Certificados de Depósitos Bancários) e a recuperação de débitos das Taxas de Condomínio, aluguéis e Taxa de Fundo de Reserva.

No quadro geral de orçamento das receitas houve uma variação no orçamento de 17%, que representa uma importância de R\$ 74.948,28, abaixo do valor orçado.

#### 7.4.3 Resultado Analítico – Receitas X Despesas

Ainda conforme os Quadros 15 e 16 verifica-se que a administração do condomínio não conseguiu fazer frente às despesas gerais devido ao resultado alcançado com as receitas no neste trimestre.

O condomínio obteve um prejuízo de R\$ 36.333,94 e terá que repassar este valor aos condôminos sob a forma de rateio nos próximos vencimentos.

Será necessária também uma readequação do sistema de orçamento para o quarto semestre, além de outras ações com objetivo de redução dos gastos, da inadimplência e, em último caso, aumento das taxas de condomínio.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O orçamento é uma ferramenta fundamental para o auxílio no planejamento financeiro das organizações, para a tomada de decisão de seus gestores e caracteriza como uma peça importante que permite otimizar a alocação das receitas e o controle dos custos de uma empresa.

O Condomínio do Edifício Beta não possuía um sistema de orçamentos, o que dificultava ao síndico uma visão ampla de toda a movimentação financeira do condomínio, tais como o aproveitamento da arrecadação de taxas e o controle dos gastos com a conservação do edifício.

Com o estudo de caso da empresa foi possível verificar a necessidade de se elaborar e introduzir um sistema orçamentário adequado à gestão do condomínio com o objetivo de prever dados econômicos para os próximos exercícios e ser assim, uma importante fonte de informações para tomada de decisão do síndico. Além disso, o orçamento poderá ser utilizado como medida de avaliação e desempenho do gestor durante seu mandato.

Concluiu-se, com o estudo de caso da empresa, a necessidade de elaborar e introduzir um sistema orçamentário adequado à gestão do condomínio com o objetivo de prever dados econômicos para os próximos exercícios e, assim ser uma importante fonte de informações para tomada de decisão do síndico. Além disso, o orçamento poderá ser utilizado como medida de avaliação e desempenho do gestor durante seu mandato.

A maior dificuldade encontrada pela autora durante a execução desta intervenção foi, além da escolha do tipo adequado de orçamento que melhor se adequasse à empresa, conseguir estabelecer as expectativas das receitas e despesas com a máxima precisão.

Apesar da complexidade estabelecida, foi possível chegar a um resultado bem próximo do planejado e, baseada nesta perspectiva, os próximos exercícios poderão chegar a um resultado ainda mais satisfatório para a organização.

Outro fator importante desta intervenção foi o fato de a prestação de contas da execução orçamentária apresentar dados claros e concisos que facilitaram ao síndico e aos condôminos analisar com maior facilidade toda a movimentação financeira da empresa, proporcionando, desta forma, uma maior transparência da atuação do gestor.

Quanto ao âmbito acadêmico, o conhecimento e o estudo que envolve todo o contexto relacionado ao planejamento orçamentário contribuíram efetivamente para a conclusão desta

intervenção, com resultados positivos tanto para a autora, que ampliou sua visão de gestão, quanto para a organização, com os resultados obtidos com a realização deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luis Cláudio Magnago. **Determinantes para utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica**: um estudo empírico em entidades sem fins lucrativos. 2009. 93 p. Dissertação mestrado. Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2009. Disponível em: [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Dissertacao%20Luis%20Claudio%20Magnago.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Dissertacao%20Luis%20Claudio%20Magnago.pdf). Acesso em 25 Mai. 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos de graduação. 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei n. 4.320, 17 de março de 1964**. Estabelece normas de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Local, data. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm). Acesso em: 20 Out. 2014.

CARDOSO, Ricardo Lopes *et al.* **Contabilidade gerencial**: mensuração, monitoramento e incentivos –São Paulo: Atlas, 2007.

CARNEIRO, Murilo. MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial**: teoria, prática e novas técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro**: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2010.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FERNANDES, Douglas *et al.* **Orçamento**: uma ferramenta de Controle ou Limitador de Crescimento. Um caso prático de uma multinacional. Belo Horizonte, 2010. (Trabalho Interdisciplinar apresentado às disciplinas do 5º Período do Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais). Disponível em: <[http://sinescontabil.com.br/monografias/trab\\_profissionais/ricardo.pdf](http://sinescontabil.com.br/monografias/trab_profissionais/ricardo.pdf)>. Acesso em: 02 mai. 2014.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FUMAGALHI, S. **Planejamento Orçamentário: um estudo de caso em uma concessionária de motocicletas**. 2009. 65 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis e Administração), Faculdade do Vale do Jurema, Mato Grosso, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20110915120432.pdf](http://www.biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20110915120432.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2014.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214 p. Tese (Pós-Graduação em Engenharia), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84627/194318.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02 Mai. 2014.

LIMA, Naomi Vieira de Alencar. **Planejamento orçamentário financeiro: Um estudo de caso da Secretaria Municipal de Educação de Água Branca – PI no período financeiro de 2009**. 2011. 59 p. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Piauí. Picos, 2011. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20de%20Noemi%20Vieira%20de%20Alencar%20Lima%20-%20Planejamento%20Or%C3%A7ament%C3%A1rio%20Financeiro.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2014.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque no sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luis **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREIRA, Elias *et al.* **Fundamentos da contabilidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.



PEREIRA, Fábio de Azevedo Pereira. ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Planejamento e Controle Orçamentário em Empresas Concessionárias de Rodovias: Uma Pesquisa Empírica.** Revista Contemporânea de Contabilidade, UFSC, Florianópolis, v.9, n.17, p.121-142, jan./jun., 2012. Disponível em:<<https://www.journal.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/viewFile/15786/22272>>. Acesso em: 25 maio 2014.

SANTINI, M. F. **Planejamento e orçamento empresarial nas empresas estatais: um estudo de caso da Eletrosul.** 2004. 74 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia296209>>. Acesso em: 02 maio 2014.

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## ANEXO I – Balancete Sintético

BALANCETE SINTETICO DO MES DE JUNHO DE 2014							
CONDOMINIO DO EDIFICIO [REDACTED]							
Folha:0001							
CODIGO CONTA	CONTA	NOME DA CONTA	SALDO ANTERIOR	DEBITO MES	CREDITO MES	SALDO ATUAL	
00001	1	ATIVO	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D	
00002	1.1	CIRCULANTE	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D	
00003	1.1.1	DISPONIVEL	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D	
00101	1.1.1.01	CAIXA	18.902,77D	138.083,80	130.480,16	26.506,41D	
00102	1.1.1.02	BANCOS CONTA MOVIMENTO	7.567,26D	372.798,35	376.939,51	3.426,10D	
00004	1.1.1.03	APLICACOES FINANCEIRAS	442.607,91D	299.177,45	294.075,09	447.710,27D	
00030	2	PASSIVO	407.860,36C	142,00	3.655,35	411.373,71C	
00031	2.1	PASSIVO CIRCULANTE	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C	
00032	2.1.1	CIRCULANTE A CURTO PRAZO	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C	
00201	2.1.1.01	CONTAS CORRENTES	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C	
00040	2.2	PATRIMONIO LIQUIDO	375.489,32C	0,00	0,00	375.489,32C	
00042	2.2.2	RESULTADO	375.489,32C	0,00	0,00	375.489,32C	
00250	2.2.2.01	RESULTADO DE EXERCICIOS	375.489,32C	0,00	0,00	375.489,32C	
00060	3	CONTAS DE RESULTADO	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D	
00061	3.1	RESULTADOS PENDENTES	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D	
00062	3.1.1	DESPESAS	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D	
00310	3.1.1.01	DESPESAS DO CONDOMINIO	402.987,06D	85.426,80	0,00	488.413,86D	
00320	3.1.1.02	CONSERVACAO	37.150,00D	6.650,00	0,00	43.800,00D	
00330	3.1.1.03	DESPESAS FINANCEIRAS	634,20D	170,90	0,00	805,10D	
00340	3.1.1.04	DESPESAS TRIBUTARIAS	58.665,49D	10.165,25	0,00	68.830,74D	
00070	4	CONTAS DE RESULTADO	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C	
00071	4.1	RESULTADOS PENDENTES	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C	
00072	4.1.1	RECEITAS DO CONDOMINIO	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C	
00401	4.1.1.01	RECEITAS CONDOMINIO	440.145,20C	0,00	76.785,00	516.930,20C	
00402	4.1.1.02	RECEITAS UNIDADES EM CONDOMINIO	113.708,73C	0,00	27.170,53	140.879,26C	
00403	4.1.1.03	RECEITAS FINANCEIRAS	6.800,40C	0,00	3.508,91	10.309,31C	
1		ATIVO	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D	
2		PASSIVO	407.860,36C	142,00	3.655,35	411.373,71C	
3		CONTAS DE RESULTADO	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D	
4		CONTAS DE RESULTADO	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C	
		RESULTADO				66.269,07C	

[REDACTED] / MasterMag Informática

## BALANCETE ANALITICO DO MES DE JUNHO DE 2014

CONDOMINIO DO EDIFICIO

CPF : 65.150.526/0001-01

Folha:0001

CODIGO CONTA	CONTA	NOME DA CONTA	SALDO ANTERIOR	DEBITO MES	CREDITO MES	SALDO ATUAL
00001	1	ATIVO				
00002	1.1	CIRCULANTE	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D
00003	1.1.1	DISPONIVEL	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D
00101	1.1.1.01	CAIXA	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D
10101	1.1.1.01.001	Caixa	18.902,77D	138.083,80	130.480,16	26.506,41D
00102	1.1.1.02	BANCOS CONTA MOVIMENTO	18.902,77D	138.083,80	130.480,16	26.506,41D
10207	1.1.1.02.007	Bco. Itau	7.567,26D	372.798,35	376.939,51	3.426,10D
10208	1.1.1.02.008	Bco. Itau	3.453,53D	121.397,88	121.725,31	3.126,10D
10209	1.1.1.02.009	Bco. Itau C/C 2	3.963,73D	247.745,12	251.558,85	150,00D
00004	1.1.1.03	APLICACOES FINANCEIRAS	150,00D	3.655,35	3.655,35	150,00D
00008	1.1.1.03.004	Plin Empres.	442.607,91D	299.177,45	294.075,09	447.710,27D
00010	1.1.1.03.006	Aplic. Aut Mais-Conta	5.000,00D	0,00	0,00	5.000,00D
00011	1.1.1.03.007	Aplic. Aut Mais-Conta	46.312,91D	42.090,50	55.429,46	32.973,95D
00012	1.1.1.03.008	Aplic. Aut Mais-Conta	251.046,20D	11.319,61	238.645,63	23.720,18D
00014	1.1.1.03.014	CDB Itau Conta	32.221,04D	3.513,35	0,00	35.734,39D
			108.027,76D	242.253,99	0,00	350.281,75D
00030	2	PASSIVO				
00031	2.1	PASSIVO CIRCULANTE	407.860,36C	142,00	3.655,35	411.373,71C
00032	2.1.1	CIRCULANTE A CURTO PRAZO	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C
00201	2.1.1.01	CONTAS CORRENTES	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C
20101	2.1.1.01.001	Fundo de Reservas	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C
00040	2.2	PATRIMONIO LIQUIDO	32.371,04C	142,00	3.655,35	35.884,39C
00042	2.2.2	RESULTADO	375.489,32C	0,00	0,00	375.489,32C
00250	2.2.2.01	RESULTADO DE EXERCICIOS	375.489,32C	0,00	0,00	375.489,32C
25001	2.2.2.01.001	Resultado Exercicios Anteriores	375.489,32C	0,00	0,00	375.489,32C
00060	3	CONTAS DE RESULTADO				
00061	3.1	RESULTADOS PENDENTES	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D
00062	3.1.1	DESPESAS	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D
00310	3.1.1.01	DESPESAS DO CONDOMINIO	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D
31001	3.1.1.01.001	Energia Elétrica	402.987,06D	85.426,80	0,00	488.413,86D
31002	3.1.1.01.002	Água e Esgoto	103.350,73D	24.066,17	0,00	127.416,90D
31006	3.1.1.01.006	Desp. c/ Transporte	59.124,65D	14.835,59	0,00	73.960,24D
31008	3.1.1.01.008	Serviços Contábeis	17.361,53D	3.681,44	0,00	21.042,97D
31009	3.1.1.01.009	Desp. c/ Síndico	11.308,00D	4.344,00	0,00	15.652,00D
31010	3.1.1.01.010	Salários/Férias/Rescisão	6.675,00D	1.335,00	0,00	8.010,00D
31011	3.1.1.01.011	Diversas	122.137,40D	21.559,37	0,00	143.696,77D
31013	3.1.1.01.013	Uniformes	989,24D	562,77	0,00	1.552,01D
31014	3.1.1.01.014	Consertos e Reparos	319,20D	0,00	0,00	319,20D
31015	3.1.1.01.015	Bombeiro/Eletric./Serralheiro/Pedreiro	8.292,72D	718,13	0,00	9.010,85D
31016	3.1.1.01.016	Guia Rescisória de FGTS	1.725,00D	0,00	0,00	1.725,00D
31017	3.1.1.01.017	Manutenção Elevadores	7.608,00D	0,00	0,00	7.608,00D
31018	3.1.1.01.018	Seguro Edifício	7.359,80D	3.108,00	0,00	10.467,80D
31019	3.1.1.01.019	Pintura	3.368,04D	1.122,68	0,00	4.490,72D
31020	3.1.1.01.020	Desp. c/ Informatica	8.845,37D	1.608,00	0,00	10.453,37D
31021	3.1.1.01.021	Equipamentos contra Incêndio	292,00D	0,00	0,00	292,00D
31022	3.1.1.01.022	Material de Escritório/Xerox	666,70D	0,00	0,00	666,70D
31024	3.1.1.01.024	Telefone	350,48D	97,30	0,00	447,98D
31026	3.1.1.01.026	Serviços Advocaticios	1.679,93D	716,27	0,00	2.396,20D
			0,00	2.500,00	0,00	2.500,00D

E [REDACTED] LTDA / MasterMag Informática

## BALANCETE ANALITICO DO MES DE JUNHO DE 2014

CONDOMÍNIO DO EDIFÍCIO

Folha:0002

CODIGO CONTA	CONTA	NOME DA CONTA	SALDO ANTERIOR	DEBITO MES	CREDITO MES	SALDO ATUAL
31029	3.1.1.01.029	Limpeza e Conservação	1.214,80D	120,00	0,00	1.334,80D
31030	3.1.1.01.030	Aluguel de Equipamentos	2.192,00D	438,00	0,00	2.630,00D
31031	3.1.1.01.031	Lanches e Refeições	42,50D	7,75	0,00	50,25D
31034	3.1.1.01.034	Despesas c/ Correio	104,40D	0,00	0,00	104,40D
31035	3.1.1.01.035	Despesa c/ Cartório	0,00	72,24	0,00	72,24D
31037	3.1.1.01.037	Despesas c/ Segurança	9.983,50D	784,70	0,00	10.768,20D
31038	3.1.1.01.038	Frete e Carretos	640,00D	100,00	0,00	740,00D
31041	3.1.1.01.041	Material de Limpeza e Higiene	3.080,05D	0,00	0,00	3.080,05D
31043	3.1.1.01.043	Detetização	2.660,00D	0,00	0,00	2.660,00D
31046	3.1.1.01.046	Móveis e Equipamentos	691,54D	0,00	0,00	691,54D
31047	3.1.1.01.047	Cesta Básica	7.200,00D	1.440,00	0,00	8.640,00D
31048	3.1.1.01.048	Serv. Prest. por Pessoa Jurídica	3.070,38D	245,45	0,00	3.315,83D
31050	3.1.1.01.050	Desp. c/ Farmacia	215,70D	0,00	0,00	215,70D
31051	3.1.1.01.051	Desp. c/ Copa	12,00D	0,00	0,00	12,00D
31054	3.1.1.01.054	Desp. c/ Internet	754,70D	150,94	0,00	905,64D
31055	3.1.1.01.055	Locação Máquinas	1.031,30D	0,00	0,00	1.031,30D
31057	3.1.1.01.057	Vale Refeição	8.640,00D	1.728,00	0,00	10.368,00D
31058	3.1.1.01.058	Desp. c/ Estacionamento	0,00	85,00	0,00	85,00D
00320	3.1.1.02	CONSERVAÇÃO	37.150,00D	6.650,00	0,00	43.800,00D
32001	3.1.1.02.001	Conservação e Reforma Edifício	37.150,00D	6.650,00	0,00	43.800,00D
00330	3.1.1.03	DESPESAS FINANCEIRAS	634,20D	170,90	0,00	805,10D
33001	3.1.1.03.001	Despesas Financeiras	634,20D	170,90	0,00	805,10D
00340	3.1.1.04	DESPESAS TRIBUTÁRIAS	58.665,49D	10.165,25	0,00	68.830,74D
34001	3.1.1.04.001	Inas	44.043,59D	8.124,75	0,00	52.168,34D
34002	3.1.1.04.002	Fgts	10.681,63D	1.807,61	0,00	12.489,24D
34003	3.1.1.04.003	Pis s/ Folha Pgt.	1.127,88D	225,95	0,00	1.353,83D
34005	3.1.1.04.005	Impostos e Taxas	1.238,48D	0,00	0,00	1.238,48D
34007	3.1.1.04.007	Contribuição Sindical	170,98D	0,00	0,00	170,98D
34009	3.1.1.04.009	Isa retido	32,16D	6,94	0,00	39,10D
34010	3.1.1.04.010	Irrf	1.370,77D	0,00	0,00	1.370,77D
00070	4	CONTAS DE RESULTADO	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C
00071	4.1	RESULTADOS PENDENTES	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C
00072	4.1.1	RECEITAS DO CONDOMÍNIO	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C
00401	4.1.1.01	RECEITAS CONDOMÍNIO	440.145,20C	0,00	76.785,00	516.930,20C
40101	4.1.1.01.001	Taxas de Condomínio	440.145,20C	0,00	76.785,00	516.930,20C
00402	4.1.1.02	RECEITAS UNIDADES EM CONDOMÍNIO	113.708,73C	0,00	27.170,53	140.879,26C
40201	4.1.1.02.001	Aluguel Unidades em Condomínio	102.957,38C	0,00	19.903,78	122.861,16C
40202	4.1.1.02.002	Taxa de Luz	10.751,35C	0,00	0,00	10.751,35C
40205	4.1.1.02.005	Venda sucata elevador	0,00	0,00	7.266,75	7.266,75C
00403	4.1.1.03	RECEITAS FINANCEIRAS	6.800,40C	0,00	3.508,91	10.309,31C
40304	4.1.1.03.004	Rendimento Aplic. Aut Mais Conta 28627-0	347,69C	0,00	40,55	388,24C
40305	4.1.1.03.005	Rendimento Aplic. Aut Mais Conta 28628-8	122,92C	0,00	1.212,71	1.335,63C
40307	4.1.1.03.007	Rendimento CDB Conta 28628-8	6.329,79C	0,00	2.255,65	8.585,44C
1		ATIVO	469.077,94D	810.059,60	801.494,76	477.642,78D
2		PASSIVO	407.860,36C	142,00	3.655,35	411.373,71C
3		CONTAS DE RESULTADO	499.436,75D	102.412,95	0,00	601.849,70D

MP0000 00/00/00 / MasterMag Informática

## BALANCETE ANALITICO DO MES DE JUNHO DE 2014

CONDOMINIO DO EDIFICIO [REDACTED]

CNPJ : 65.150.526/0001-01

Folha:0003

CODIGO CONTA	CONTA	NOME DA CONTA	SALDO ANTERIOR	DEBITO MES	CREDITO MES	SALDO ATUAL
4		CONTAS DE RESULTADO	560.654,33C	0,00	107.464,44	668.118,77C
		RESULTADO				66.269,07C

[REDACTED] / MasterMag Informática

**ANEXO II – Movimento de Caixa**

### Sociedade de Fundo de Reserva

## Movimento do Caixa

31 de março de 2014 Nº 64

DOC. Nº	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAIDAS
	Transporte	568048	34071
	Deposito em 31.03.14		137100
	<del>Banco Itaú SA - cobrança Exped.</del>		
	Credito em 05.03		1500
	11 10.03		18000
	11 11.03		15500
	11 14.03		10500
	11 15.03		1500
	11 17.03		87000
<i>(Remaining rows are crossed out with diagonal lines)</i>			

<b>DETALHES DO SALDO</b>							
Dinheiro							
Cheques							
Vales							
TOTAL							

	A Transportar				
	Totais do dia			568048	585174
	Saldo Anterior			54291	
	Saldo Atual				165
	Somas p/ Conferência			585339	585339

CAIXA

VISTO

Lucri - Mod. 150



Conta de Fundo de Reserva

Movimento do Caixa

31 de março de 2014

Nº 64

DOC. Nº	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS
	Transporte:	568048	34071
	depósito em 31.03.14		137100
	Banco Itaú SA - cobrança Especial		
	crédito em 05.03		1500
	11 10.03		18000
	11 11.03		15500
	11 14.03		10500
	11 15.03		1500
	11 17.03		87000

DETALHES DO SALDO	
Dinheiro	
Cheques	
Vales	
TOTAL	

A Transportar  
Totais do dia

568048	585174
92911	
	165
585339	585339

Saldo Anterior

Saldo Atual

Somas p/ Conferência

CAIXA

VISTO