



RELISE

CONTRIBUIÇÕES DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL À GESTÃO DA MICRO EMPRESA¹

Clari Schuh²

Daiene Pedó³

Marco Aurélio Batista de Sousa⁴

Viviane da Costa Freitag⁵

Silvio Paula Ribeiro⁶

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar as contribuições do orçamento empresarial à gestão da micro empresa. Para tanto, esta pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva e utiliza-se da abordagem qualitativa. A coleta dos dados e a obtenção de informações foram realizadas em uma microempresa do setor metalúrgico, localizada no estado do Rio Grande do Sul, buscou-se identificar os métodos existentes de controles e planejamento, utilizados e, se o gestor os utiliza, para auxiliar o processo de tomada de decisão. Os resultados destas averiguações demonstram que os problemas enfrentados pela empresa podem ser minimizados ou mesmo solucionados mediante a elaboração e utilização de orçamentos evidenciando: os recursos, gastos e as respectivas projeções.

Palavras-chave: orçamento, planejamento financeiro, controle.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contributions of the business budget to the micro-enterprise management. Therefore, this research is characterized as exploratory, descriptive and uses the qualitative approach. Data collection and access to information were carried out in a metallurgical micro-enterprise

¹ Recebido em 30/05/2019.

² Universidade de Santa Cruz do Sul. clarischuh@uol.com.br

³ Universidade de Santa Cruz do Sul. daiianepedo@hotmail.com

⁴ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas. mcbsousa@bol.com.br

⁵ Universidade do Vale do Rio dos Sinos. vivifreitag@gmail.com

⁶ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Três Lagoas, spribeiro@hotmail.com



RELISE

156

located in the state of Rio Grande do Sul, sought to identify the existing methods of control and planning used and, if the manager uses them, to assist the decision-making process. The results of these inquiries demonstrate that the problems faced by the enterprise can be minimized or even solved through the elaboration and use of budgets showing: the resources, expenses and the respective projections.

Keywords: budget, financial planning, control.

INTRODUÇÃO

As organizações empresariais, independentemente de suas características, estão inseridas em um ambiente dinâmico e complexo, com diversas variáveis internas e externas que impactam direta ou indiretamente à administração.

Diante destes acontecimentos, e na busca por melhorias na gestão empresarial, a utilização de ferramentas de controle torna-se indispensável na ótica do mercado competitivo. As empresas precisam desenvolver estratégias de crescimento e inovação, tornando-as mais flexíveis para poderem se reestruturar rapidamente em situações de incertezas (FLORIANO; LOZECKYI, 2008; DAL MAGRO; LAVARDA; 2014).

Estas preocupações são mais perceptíveis em organizações que ainda estão buscando se estruturar, auto afirmar e, principalmente, ao contexto das micro empresas que, mesmo utilizando-se da ferramenta de gestão, planejando, ainda o fazem de forma insuficiente (LONGENECKER; PETTY; PALICH, 2007).

Deve-se utilizar do orçamento para gerenciar os recursos escassos e receitas, conforme a realidade e circunstância empresarial. Assim, planejar deve ser a primeira atividade do gestor no processo de gestão (LUNKES, 2003; MOREIRA, 2008).

Diante destas considerações, apresenta-se como objetivo deste trabalho analisar as contribuições do orçamento empresarial à gestão da micro



RELISE

157

empresa, por meio de estudo de caso no setor metalúrgico. Adotou-se esta abordagem de pesquisa por conta da possibilidade de acesso aos dados e, melhorias no processo de gestão da empresa.

DO PLANEJAMENTO AO CONTROLE DA EMPRESA

No entendimento de Marques (2009, p. 3), “a essência do controle e do planejamento sustenta-se na premissa de que os gestores de uma empresa podem controlar e planejar seu destino a curto e longo prazo, por meio de um processo contínuo de tomada de decisão”.

De fato, tanto o controle quanto o planejamento é um processo constante na rotina das empresas e devem envolver todos os setores. Pode-se dizer que, no tocante ao planejamento, este se constitui na primeira etapa de processo de gestão, quando a empresa busca formular estratégias de acordo com a perspectiva de futuro que, consiste na definição de políticas, objetivos e diretrizes por meio da análise do ambiente da organização, confrontando-se com os cenários de ameaças e oportunidades, abordando, inclusive, os pontos fracos e fortes da empresa (LUNKES, 2003; PADOVEZE, 2010).

Os planos estratégicos não garantem o sucesso da organização, no entanto contribui em muito para as chances de sucesso, diante da complexidade do ambiente de gestão. A estratégia da organização deve desdobrar-se nos objetivos corporativos que, por sua vez, decorrem de suas metas, as quais estão em linha com a missão da empresa (PADOVEZE, 2010).

O princípio do planejamento é a integração entre todos os níveis organizacionais, de forma que todos estejam direcionando esforços para os mesmos objetivos (OLIVEIRA, 2010). Identifica-se o planejamento para ser autossuficiente, deve-se desdobrar. Nesse contexto, o planejamento deve ser tratado como um ciclo único, onde inclui-se também, o plano estratégico.



RELISE

158

Para o planejamento ser confiável, é necessário possuir informações fidedignas de todas as áreas relacionadas da organização. Como suporte a essas informações, pode-se utilizar de controles, dentre eles, cita-se o operacional e o estratégico (PADOVEZE, 2010).

Ao serem criadas, as empresas buscam a continuidade, para tanto, faz-se necessário a criação e utilização de mecanismos de controle interno pertinentes à administração. Deste modo, a organização, o planejamento e a direção devem estar intensamente ligados nas atividades de controle da ação empresarial, propiciando, desta forma, a avaliação e a mensuração dos seus resultados (FLORIANO; LOZECKYI, 2008). Contudo, o processo de controle

tem a função de regular as operações a padrões pré-estabelecidos, e sua ação depende de informações recebidas, que permitem a oportunidade de ação corretiva. Dessa maneira, este mecanismo deve ser definido de acordo com os resultados que se pretende obter a partir dos objetivos, planos, políticas, organogramas, procedimentos e envolve uma comparação com padrões previamente estabelecidos para permitir a tomada de ação corretiva quando um desvio inaceitável ocorrer (FLORIANO; LOZECKYI, 2008, p. 2).

Quanto aos seus objetivos, os controles podem ser classificados como operacionais e estratégicos. O controle operacional é um subsistema ao nível de execução das operações, ao qual se refere os aspectos mais específicos, tais como: tarefas e operações. Sua dimensão de tempo é ao curto prazo e volta-se para ações corretivas imediatas. Controles operacionais são todos os controles de atos e fatos que embora tendo relevância no presente não afetam de forma significativa o futuro da empresa. Deve operacionalizar as atividades e o consumo de recursos em qualquer área. E os orçamentos são as principais ferramentas de planejamento (SÁ, 2014).

A função do controle estratégico é detalhar e definir as ações cabíveis à realização deste. Esta operação antecede o orçamento. Para toda estratégia existe um custo, e este, geralmente é limitado, necessita-se traduzir este planejamento em números, de forma a compatibilizar as normas e políticas da



RELISE

159

empresa, evita-se assim, a inviabilidade, para que elas aconteçam. Com os controles estratégicos, procura-se avaliar os progressos e desvios observados ao longo desta trajetória. Assim, Sá (2014, p. 210) afirma que “os controles estratégicos compreendem a avaliação de processos que têm um potencial de interferir no futuro da organização”.

Em síntese, os controles estratégicos avaliam a eficácia dos processos de negócios que são determinantes para o futuro da organização, enquanto os controles operacionais monitoram a eficiência das diversas atividades da empresa.

ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Busca-se por meio do orçamento englobar toda gestão organizacional da empresa, solucionando seus problemas da forma mais eficiente possível. Serve como um instrumento de melhoria na alocação dos recursos organizacionais e visa facilitar uma resposta mais rápida para as mudanças do ambiente (OTLEY, 1999; LUNKES, 2009; EKHOLM; WALLIN, 2011; FERREIRA; DIEHL, 2012; SÁ, 2014).

Dentre os tipos de orçamento utilizados pelas empresas, citam-se: orçamento de venda; orçamento de produção; orçamento de materiais; orçamento de mão-de-obra e orçamento de capital (PADOVEZE, 2010).

O orçamento de vendas constitui a etapa inicial do processo orçamentário de uma organização empresarial, pois se trata de uma estimativa quanto de um produto será vendido a um determinado preço e período, afeta diretamente a lucratividade da empresa (PADOVEZE, 2010; SOUZA, 2014).

Em função das vendas projetadas o orçamento de produção é elaborado. Constitui uma base de dados que estima a produção suficiente para atender à demanda prevista no orçamento de vendas, fundamental para a programação operacional da empresa. No orçamento de materiais pontuam-se



RELISE

160

todos os materiais necessários para o processo de produção e vendas, constantes das estruturas dos produtos, e as despesas em que os departamentos vão incorrer para produzir e vender as quantidades planejadas (OTLEY, 1999; LUNKES, 2009; PADOVEZE, 2010).

O orçamento de mão-de-obra direta contempla as horas e os custos de mão-de-obra consumidos em um processo ou atividade produtiva. Estas informações são importantes para a gestão da quantidade de colaboradores, dos custos e como subsídio ao processo de contratação de pessoal (SOUZA, 2014). Este orçamento visa estabelecer a quantidade e o custo de horas trabalhadas, aplicadas diretamente na produção, distribuídas por produtos, departamentos e períodos.

O orçamento de capital representa a projeção dos gastos para modificações, aquisições e substituições de máquinas e equipamentos para uma futura melhoria ou reposição da capacidade produtiva e da prestação de serviços da empresa. O orçamento de investimentos envolve gastos significantes, relaciona-se em longo prazo e torna-se muito importante para continuidade das operações da organização (SOUZA, 2014).

METODOLOGIA

Esse estudo apresenta-se inicialmente como exploratório e posteriormente como descritivo. Exploratório, por possibilitar aos pesquisadores uma visão geral a respeito da temática investigada, ou seja: orçamento empresarial e possibilitar a partir deste conhecimento analisar as contribuições do orçamento empresarial à gestão da micro empresa. E, descritiva, por caracterizar o cenário pertinente a esta situação e destacar os caminhos utilizados a esta finalidade (MARCONI; LAKATOS, 2018).

Dentro dos preceitos de estudos desta natureza, também se utilizou da pesquisa bibliográfica considerada, por Brasileiro (2013), como o primeiro



RELISE

161

passo para se informar mais a respeito do tema investigado, utilizando-se de materiais já publicados sobre a temática.

Na sequência, utilizou-se do procedimento metodológico definido como estudo de caso, ao abordar o tema, em apenas uma empresa do setor metalúrgico, localizada no estado do Rio Grande do Sul. Para a verificação dos controles existentes nesta empresa a coleta dos dados ocorreu junto aos documentos e controles disponibilizados, o que possibilitou conhecer os métodos e técnicas utilizadas para controle e organização financeira. Também se coletou dados por meio de observações e conversas informais com o gestor, buscando identificar a forma e aplicações de planejamento, gestão e controles financeiros, aplicados no momento.

E, para analisar estes dados e informações, utilizou-se da abordagem qualitativa por favorecer a descrição da complexidade do problema e a interpretação dos eventos ocorridos (RICHARDSON, 2012). Desta forma, pretende-se contribuir com o processo de gestão da empresa estudada, ao elaborar orçamento para o período dos próximos seis meses.

Assim, o estudo de caso caracteriza-se como o mais adequado e, para fins metodológicos, cuidou-se das fontes de informações: coleta de dados junto aos documentos, informações (entrevista) fornecida pelo gestor e observações realizadas pelos pesquisadores no ambiente da empresa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme exposto, a empresa, objeto de estudo, é uma metalúrgica localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Criada em 2012, tem como foco a venda de produtos exclusivos, de acordo com a demanda dos clientes, sendo todas as vendas sob encomenda e, atualmente possui: empregado e proprietário que atua tanto na área gerencial quanto operacional.



RELISE

A entrevista e as observações realizadas pelos pesquisadores tornaram possível afirmar que, o proprietário enfrenta problemas causados pela centralização das atividades (operacionais e gerenciais). Conseqüentemente, com pouco tempo, o proprietário se atém às exigências diárias do mercado, realizando apenas as atividades operacionais e rotineiras. As tomadas de decisões são geralmente reativas frente aos problemas.

Contudo, a prática de gestão da empresa pesquisada contraria as nuances do processo de gestão eficiente (OTLEY, 1999; FLORIANO; LOZECKYI, 2008; LUNKES, 2009; EKHOLM; WALLIN, 2011; PADOVEZE, 2010; FERREIRA; DIEHL, 2012; SÁ, 2014; SOUZA, 2014). Infere-se, diante deste fato, a relevância deste estudo, principalmente para o caso pesquisado.

Ainda, é possível observar que a prática de gestão realizada pela empresa não permite o estudo da maximização de lucro, cumprimento de objetivo, metas e, inclusive a realização de orçamento. Assim, evidencia a falta de empenho para captar recursos, gerir pagamentos por clientes, reduzir custos e compras, despesas e, ainda, lidar com as mudanças do mercado. O que, conforme (PADOVEZE, 2010), torna o processo de gestão ineficiente.

Vale ressaltar que a empresa não tem nenhum tipo de informatização ou *softwares* destinados especificamente para controles de: dados financeiros, entradas/saídas de mercadorias/serviços, fornecedores e clientes. Fato este, que contraria as premissas básicas de gestão eficiente (FERREIRA; DIEHL, 2012; SÁ, 2014; SOUZA, 2014).

Após, a entrevista com o gestor e as observações realizadas no ambiente da empresa estudada, realizou-se o levantamento de dados, junto a documentos, como: notas fiscais, planilhas não eletrônicas, controle de recebimento, pagamento e extratos bancários, com a finalidade de estimar as atividades operacionais para os próximos seis meses. Assim, foi possível obter os gastos: com investimento, variáveis, fixos, administrativos e financeiros.



RELISE

163

Além, das receitas e compras. Estas informações foram utilizadas para elaborar o planejamento a curto prazo, conforme mencionado, para os próximos seis meses.

No entanto, os especialistas afirmam que, as empresas devem realizar o planejamento a curto e a longo prazo (OTLEY, 1999; FLORIANO; LOZECKYI, 2008; LUNKES, 2009; EKHOLM; WALLIN, 2011; PADOVEZE, 2010; FERREIRA; DIEHL, 2012; SÁ, 2014; SOUZA, 2014). Neste caso, dadas as condições de informações, por ora, optou-se apenas pelo planejamento a curto prazo.

CUSTOS DE INVESTIMENTO

Para delinear o orçamento, primeiramente tem que se conhecer seus custos. Para realizar o corte das chapas, é necessário ter uma máquina específica, que foi adquirida pelo valor de R\$ 34.000,00. Para o seu funcionamento necessita-se de gases que fazem com que seja realizado o corte na chapa, estes foram adquiridos pelo valor de R\$ 1.000,00. As máquinas e equipamentos totalizam R\$ 35.000,00.

O prédio foi concedido, como forma de incentivo, pela Prefeitura, desta forma não necessita pagamento. Na instalação da empresa, ocorreram despesas como: fretes, instalações elétricas, instalações hidráulicas, entre outras, manutenções. Para isto foi desembolsado o valor de R\$ 1.500,00. Depois, adquiriu-se matéria prima (chapas de aço e combustível), no valor de R\$ 10.000,00.

Os custos fixos totalizaram R\$ 25,00 para pagamento da energia elétrica. As despesas administrativas são compostas pelos honorários contábeis e taxas de expedição para abertura da empresa ficaram em R\$ 1.000,00.



RELISE

164

Diante do exposto, para todos os investimentos acima verifica-se que os custos auferidos para o início das atividades foram de R\$ 47.525,00; estes investimentos foram parcelados em (dez) vezes. Para visualizar e melhor compreender os custos de investimento, segue quadro 2:

Quadro 1 – Custos de Investimentos

Custos de Investimentos	
Máquinas e Equipamentos	R\$ 35.000,00
Prédio	Cedido
Instalações do prédio	R\$ 1.500,00
Matéria prima	R\$ 10.000,00
Custo fixo	R\$ 25,00
Despesas administrativas	R\$ 1.000,00
Total	R\$ 47.525,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Estes valores são os correspondentes à abertura da empresa. Desta forma, estes, não integram a projeção do orçamento, que é o objetivo principal deste estudo. Para obtenção do orçamento, faz-se necessário levantar, primeiramente, os custos para a produção dos produtos.

CUSTOS VARIÁVEIS DOS MATERIAIS (COMPRAS)

Os custos variáveis são compostos pelos materiais utilizados na fabricação dos produtos, que variam de acordo com a produtividade da empresa. Seus valores dependem diretamente do volume produzido ou do volume de vendas efetivado em determinado período. A matéria-prima utilizada no processo é o produto originado nas siderúrgicas, fruto de um processo onde se transforma o minério de ferro e outros componentes em aço. Usualmente chamadas de “chapas” elas são transformadas em produtos específicos para diversos ramos, a exemplo, no ramo agrícola, metalúrgico, de telefonia e civil. Como principal matéria-prima as chapas são cortadas através de uma técnica de oxicorte que é o processo químico onde a mistura de gases específicos



RELISE

165

desempenham a função de expulsar o carbono do aço, assim conseguindo realizar o corte da chapa.

As chapas são a principal matéria-prima utilizada para fabricação do produto, sendo a mais expressiva em termos de valores, totalizando no período R\$ 223.966,14. Em seguida, totalizando R\$ 1.127,00 têm-se os gases, estes, misturados em suas devidas proporções e queimados para atingir as temperaturas estabelecidas, de acordo com a espessura das chapas, são utilizados para realizar o corte. Os gases utilizados no processo são: oxigênio e GLP (gás de cozinha). Os gases são comprados de fornecedores locais, por se tornar mais em conta, devido aos valores de frete.

Os fretes são utilizados tanto na entrega dos materiais comprados quanto para o envio dos produtos prontos. E a previsão de gastos no período, de seis meses é R\$ 2.291,55 em fretes.

Alguns produtos, mesmo depois de prontos necessitam de aperfeiçoamento e, então são enviados a outra empresa, para o serviço de usinagem. Estes valores também foram tabelados e totalizados em R\$ 1.000,00.

O empresário vinha emitindo suas Notas Fiscais pelo site da Receita Federal, porém este processo se tornava moroso e inviável, perdia-se bastante tempo nas emissões, isto posto, foi adquirido um *software* para emissão das notas fiscais, o valor pago pelo sistema foi de R\$ 480,00. E para diminuir os custos com fretes e, também, o período de entrega dos produtos nas localidades próximas, foi adquirido um veículo no valor de R\$ 36.391,77, valor pago à vista.

Por fim, totalizando os custos variáveis, utilizados no processo para fabricação dos produtos, chegou-se a um valor de R\$ 265.256,46, conforme quadro 2.



RELISE

166

Quadro 2 – Custos Variáveis

Custos Variáveis	
Gases	R\$ 1.127,00
Frete	R\$ 2.291,55
Chapas	R\$ 223.966,14
Usinagem	R\$ 1.000,00
Software	R\$ 480,00
Veículo	R\$ 36.391,77
Total	R\$ 265.256,46

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Identificados os custos variáveis para produção dos produtos, a próxima seção apresenta os custos fixos, a partir dos dados levantados na empresa estudada.

CUSTOS FIXOS

Os custos fixos são aqueles que não sofrem alteração de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Independem, portanto, do nível de atividade, pode-se dizer que são os custos da estrutura. O empresário é dispensado do aluguel, pois a sala localizada no berçário Industrial da cidade é concedida em forma de incentivo pela Prefeitura. A água também é concedida pela Prefeitura e não necessita pagamento.

O que a empresa realmente tem de custo fixo é a energia elétrica que fica em torno de R\$ 25,00 mensais, a qual é somente cobrada pela fornecedora à taxa simples para utilização da energia, dentro do período analisado, foi verificado o valor de R\$ 150,00. O proprietário dispõe também de um telefone celular para utilização a serviços da empresa, gastando em média R\$ 50,00 ao mês, portanto R\$ 300,00 no período projetado.

São poucos os valores destacados na forma de custos fixos, justificam-se pelos diversos incentivos por parte da Prefeitura Municipal da cidade e, tratando-se de uma micro empresa o empresário não terá grandes desembolsos de partida e para manutenção da sede. Dando sequência apresentam-se as despesas para fabricação dos produtos.



RELISE

167

DESPESAS ADMINISTRATIVAS E FINANCEIRAS

As despesas administrativas são todos os gastos ocorridos indiretamente à produção, todos os valores necessários até ocorrer a venda do produto, as despesas são saídas de recursos financeiros. Para verificá-las, neste estudo, apuraram-se as despesas administrativas, financeiras e também as despesas de vendas incorridas no processo. Aquelas necessárias para a administração da empresa, as despesas administrativas, onde nelas enquadram-se os serviços de escritório e honorários contábeis, totalizaram no período R\$ 1.080,00.

O combustível é uma despesa necessária tanto para uso de afazeres diversos, quanto no transporte de peças e entrega de produtos. Para tanto, o valor que se gasta no período, corresponde a R\$ 900,00 no período.

Para despesa de manutenção do veículo é estimado um valor menor, tendo em vista que o veículo é novo, possui garantia de fabricação caso ocorra alguma manutenção relacionada. O valor referido é de R\$ 180,00 para o período.

Despesas incorridas com materiais de expediente referem-se a folhas de ofício, canetas, tinta de impressora, entre outros materiais de escritório necessários para o andamento do dia a dia. Valores verificados ao longo do período R\$ 120,00.

Como despesas são classificadas também aquelas que eventualmente aparecem ao longo dos dias, como reparos no estabelecimento, uma troca de lâmpada, compra de produtos de limpeza e alguma troca de peça ou conserto no prédio. Estas despesas incorrem o valor de R\$ 150,00 no período analisado.

Do modo em que ocorrem as despesas administrativas, também incorrem as despesas financeiras. Para realização de pagamentos, recebimentos e quaisquer outras transações, a empresa mantém uma conta



RELISE

168

bancária onde a manutenção e mensalidade geram gasto de R\$ 207,00 no período.

O valor total de R\$ 2.637,00 corresponde aos gastos de todas as despesas relatadas no período, em que se observou a empresa, logo se pode projetar o orçamento empresarial que é o propósito deste estudo. A próxima seção apresenta o faturamento, a partir das vendas.

FATURAMENTO (ENTRADAS)

Os valores a receber dos clientes foram analisados e planilhados dentro do período de seis meses. O Quadro 3 apresenta esses valores:

Quadro 3 – Faturamento dentro do período observado.

Faturamento em R\$						
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
80.129,00	73.806,00	159.044,45	86.680,49	51.325,92	8.456,00	459.441,86

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A observação dos valores do faturamento é essencial para identificar como ocorrem os fluxos das vendas e para que, conseqüentemente, se possa projetar o período o qual se quer, tendo em vista o histórico adquirido.

Observa-se que os fluxos de maiores vendas se deram nos meses de julho, agosto, setembro e outubro, tendo uma baixa em novembro e ainda, mais significativa em dezembro. Como justificativa o empresário garante ser normal esta baixa no final do ano, pela análise e conhecimento que tem no ramo metalúrgico e, também atento ao mercado, entende ser considerável esta ocorrência. Desta maneira, os valores observados como faturamento foram de R\$ 459.441,86 para o 2º semestre do período observado.

A seguir, apresenta-se o tópico das projeções das compras. Os valores foram totalmente disponibilizados pelo empresário, sendo projetados com base em fluxos de vendas e critérios pré-estabelecidos pelo mercado em que atua.



RELISE

169

PROJEÇÕES DE COMPRAS

Projetou-se as compras para um período de seis meses, os valores foram dispostos e disponibilizados pelo empresário. Para projeção destes valores fez-se a análise minuciosa de variáveis relevantes. Levou-se em consideração o cenário do mercado atual, as idas e vindas da inflação, o aumento dos valores da matéria-prima decorrentes das mudanças referidas, reservando atenção especial a cada segmento do destino de seus produtos com a finalidade de verificar a potencialidade das vendas e o poder de aquisição de seus clientes.

A principal compra é de matéria-prima, que teve um aumento significativo nos últimos períodos. Desta forma, as compras de matéria prima são realizadas na medida em que há encomendas, uma das causas pela qual a empresa não utiliza estoques. A opção de não ter estoques, vem do empresário. Pelo fato de a compra de matéria-prima ser de fácil acesso e ter flexibilidade para entrega de seus produtos, se consegue adequar as compras com a fabricação e, por fim, a entrega do produto pronto.

O empresário ressaltou que para a projeção das compras, ele pressupõe que a quantidade de matéria-prima a ser comprada irá reduzir em razão das baixas do mercado, porém os valores devem aumentar à medida que a inflação aumente.

Na comparação do período analisado, observou-se significativa redução nas compras, visto que no 2º semestre o valor total foi de R\$ 265.256,46 e no mesmo período do outro ano o valor passou para R\$ 218.397,00. Esse estreitamento nas compras ocorreu pela aquisição do veículo à vista e, também, pela compra do programa de emissão de Notas Fiscais, despesas nas quais não serão auferidas. Ressalvadas essas questões, não há outras consideráveis diminuições nas compras, exceto as citadas anteriormente que se levou como base pelo empresário para as projeções.



RELISE

170

Após descrever as projeções das compras, necessita-se, para elaboração do Demonstrativo do Resultado do Exercício, também as projeções de receitas.

PROJEÇÕES DE RECEITAS (VENDAS)

As receitas foram projetadas para o 2º semestre com base no histórico de vendas do mesmo período do ano anterior, porém, neste quesito, o empresário estima ter uma queda significativa mais para o final do período, com baixas demasiadas, a partir do mês de agosto, quando a variação gira em torno de R\$ 6.000,000 a R\$ 14.000,00, variação expressiva se comparada ao ano anterior. O mercado encaminha para o final do ano, e as vendas tendem a decrescer, pois está sendo um ano difícil para a economia. Na presença desta situação, ele acredita que as vendas serão inferiores ao período anterior. O quadro 4, apresenta os valores auferidos pelo empresário:

Quadro 4 – Faturamento projetado

Faturamento em R\$						
Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
75.245,00	68.700,00	145.100,00	78.680,00	43.900,00	4.340,00	415.965,00

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Estimados os custos fixos, variáveis, como também as projeções das compras e vendas, têm-se elementos necessários para elaborar o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).

DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO (DRE)

Após o levantamento dos custos incorridos no processo de produção dos produtos, as despesas e as projeções de faturamento, neste item, apresentam-se as projeções contábeis pelo Demonstrativo do Resultado do Exercício.

Toda organização necessita de projeções e análises para mais consistência e clareza do empreendimento; desta maneira, levou-se em



RELISE

171

consideração todas as adversidades relacionadas aos custos, despesas e vendas. Para isso, projetou-se um Demonstrativo do Resultado do Exercício para um período de seis.

Para elaboração do DRE se fez necessário reconhecer todos os custos variáveis, fixos, despesas administrativas, financeiras e também de vendas ocorridos no respectivo período para então, projetá-lo. Os valores utilizados referentes aos custos fixos e variáveis foram os do período analisado de 2018, assim como os valores das despesas administrativas, financeiras e de vendas. Na sequência, tem-se uma projeção do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) para os próximos seis meses do ano de 2019, contados a partir de junho.

Quadro 5 – Demonstrativo do Resultado do Exercício.

Receita Operacional Bruta	R\$	415.965,00
Venda de produtos	R\$	415.965,00
(-) Deduções da Receita Bruta	R\$	17.096,16
Impostos	R\$	17.096,16
= Receita Operacional Líquida	R\$	398.868,84
Custos dos Produtos	R\$	218.847,00
Custos Fixos	R\$	450,00
Custos Variáveis	R\$	218.397,00
= Resultado Operacional Bruto	R\$	180.021,84
(-) Despesas Operacionais	R\$	2.637,00
Despesas Administrativas	R\$	2.430,00
Despesas Financeiras	R\$	207,00
= Resultado Líquido do Exercício	R\$	177.384,84

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Interpretando o DRE, tem-se o valor de R\$ 415.965,00; pertinentes às vendas dos produtos; da receita bruta, porém, precisam-se deduzir os impostos, para termos a receita operacional líquida, resultando em R\$ 398.868,84. Os impostos foram projetados, levando-se em consideração a projeção da receita e, então, aplicado o valor da alíquota do SIMPLES.



RELISE

172

O valor de R\$ 450,00 referentes aos custos fixos dos produtos já foram explanados anteriormente, estes são resultantes do período analisado de seis meses de 2018. Para os custos variáveis foram utilizados os projetados para o próximo período. Considerando as receitas de vendas do período e descontando os custos dos produtos, encontra-se o valor de R\$ 180.021,84, resultado operacional bruto da empresa para o período projetado.

As despesas operacionais totalizaram R\$ 2.637,00, neste grupo estão incluídas as despesas administrativas e as despesas financeiras. Diminuindo este montante do resultado operacional bruto, chega-se ao resultado operacional líquido do exercício de R\$ 177.384,84, isto é, o empresário teria este retorno financeiro para o período projetado de julho a dezembro de 2019, o que cobriria os custos e despesas incorridos no período.

O resultado desta projeção proporciona a possibilidade do gestor acompanhar o desempenho operacional da micro empresa, conforme afirmado por especialistas (OTLEY, 1999; FLORIANO; LOZECKYI, 2008; LUNKES, 2009; EKHOLM; WALLIN, 2011; PADOVEZE, 2010; FERREIRA; DIEHL, 2012; SÁ, 2014; SOUZA, 2014), assim, no final do período, o gestor tem a oportunidade, inclusive de verificar o planejado versus o realizado e, procurar melhorias para o processo de gestão.

ORÇAMENTO EMPRESARIAL PROJETADO PARA SEIS MESES

Apesar de não ter um planejamento estratégico definido e nem traçado seus objetivos, a empresa, objeto do estudo, tem conseguido se manter fortemente no mercado. As dificuldades encontradas com a centralização de tarefas no proprietário, e a falta de controles financeiros não são obstantes para derrubá-la, a mesma, mostra potencial de liquidez satisfatório, conseguindo cumprir com suas obrigações frente aos fornecedores, utilizando somente de seus recursos financeiros próprios.



RELISE

173

Recomenda-se, inicialmente ao empresário uma análise de seu ambiente para definir suas estratégias a longo prazo e, também uma atenção quanto aos seus objetivos ou metas a traçar. Para uma micro empresa, são válidas estas informações para busca de melhores resultados ou até mesmo, evitar situações que possam afetar, de forma desfavorável a gestão da empresa.

Diante das proposições citadas, junto às metas definidas, dão condições para a empresa implementar uma estrutura de orçamento empresarial.

A dificuldade de gestão de micro empresas, principalmente, manipularem informações financeiras e conseqüentemente planejar evidenciada neste estudo, encontram-se em estudos anteriores (PADOVEZE, 2010; SOUZA, 2014). Perante o exposto, houve a necessidade de se adaptar elementos para gestão em peculiaridades da empresa pesquisada, desta forma sugere-se uma estrutura básica de orçamento, aplicável à mesma, para o controle e previsões financeiras, assim podendo auxiliar o empresário a possíveis tomadas de decisões. O quadro 6 apresenta o modelo de orçamento proposto.

Adicionalmente, para que ocorra uma melhoria contínua, pode-se aplicar algumas recomendações importantes que façam com que os planejamentos funcionem: ter rigorosidade na atualização de dados financeiros, evitar deixar planilhas e controles pela metade. Cobrar-se em eventuais erros e discordâncias em valores encontrados em algum controle feito ou orçamento. Diariamente, escolher um dos controles existentes e conferir se todos os lançamentos estão completos e de acordo com os documentos. Recomenda-se a contratação de estágio, estudante de Administração e Ciências Contábeis, para elaboração das planilhas de orçamento.



RELISE

174

Quadro 6 – Modelo de Orçamento Empresarial

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
A) Orçamento de vendas						
Venda	75.245	68.700	145.100	78.680	43.900	4.340
Receita	75.245	68.700	145.100	78.680	43.900	4.340
(-) Impostos	3.093	2.824	5.964	3.234	1.804	178
Receita Líquida	72.152	65.876	139.136	75.446	42.096	4.162
B) Orçamento dos Custos da MP						
Custos fixos	75	75	75	75	75	75
Custos variáveis	38.160	40.768	70.180	54.475	14.380	434
Valor total Dos custos	38.235	40.843	70.255	54.550	14.455	509
C) Orçamento das Despesas						
Despesas administrativas	405	405	405	405	405	405
Despesas financeiras	35	35	35	35	35	35
Total Despesas	440	440	440	440	440	440
D) Demonstrativo do Resultado do Exercício						
Receita total	75.245	68.700	145.100	78.680	43.900	4.340
(-) Impostos	3.093	2.824	5.964	3.234	1.804	178
Receita Líquida	72.152	65.876	139.136	75.446	42.096	4.162
(-) Custo dos Produtos	38.235	40.843	70.255	54.550	14.455	509
Lucro Bruto	33.917	25.033	68.881	20.896	27.641	3.653
(-) Despesas administrativas e financeiras	440	440	440	440	440	440
Resultado do Período	33.478	24.594	68.442	20.457	27.201	3.213

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

De suma importância é verificar se o planejamento poderá ser feito com metas e/ou objetivos para outros prazos, como trimestre, semestre, mensal ou até anual. E, para que este planejamento financeiro funcione é necessário ter metas realistas, que possam ser alcançadas realmente. Estimar valores mensais de lucro é também bastante importante, valores estes que se considera bom para a remuneração do capital. Para que se tenha um bom acompanhamento dos processos financeiros é ideal mantê-los organizados.

O uso desta ferramenta gerencial contribui para o planejamento dos objetivos, monitoramento do desempenho da micro empresa e assim propiciar ao empresário agir com ações de melhorias. Se o empreendedor, não anota, e não conhece corretamente as despesas, é impossível projetar valores a gastar, planejar reduções e controlar, para que as despesas não saiam dos limites estipulados. Em resumo, não é possível uma empresa sobreviver sem que haja uma boa organização das informações necessárias à gestão financeira do negócio.



RELISE

175

CONCLUSÕES

Na presença das dificuldades que pequenas empresas enfrentam com a gestão financeira na busca de resultados potencializados, esta análise buscou, por meio de termos teóricos, fundamentar-se na metodologia do orçamento empresarial como instrumento para efetivação de atividades de planejamento e controle financeiro. Com a finalidade de implementar um método de orçamento adequado à empresa pesquisada, para que possa elaborar seus resultados e, para que seja útil na tomada de decisão, auxiliando a manter-se competitiva no mercado.

Planejar dados financeiros oferece ao empresário mais garantia na aplicação de seus recursos, pois, além dos riscos pertinentes a todo e qualquer investimento, consegue-se ao menos mensurar e apresentar o nível em que se apresentam os resultados financeiros.

Inicialmente, procurou-se conhecer a realidade da empresa estudada, constatou-se como principais inconvenientes de gestão: tomadas de decisões reativas somente quando dos problemas, falta de planejamento e controle financeiro, conseqüentemente dificuldade para apuração de resultados financeiros, mescla entre finanças pessoais e empresariais e concentração de atividades no empresário. Problemas comuns que se encontram em pequenas e médias empresas.

Ademais, percebeu-se interesse por parte do empresário em sanar essas dificuldades relatadas acima, pois ele relata que lhe falta uma ferramenta compatível para que possa organizar e controlar suas finanças. Todos os cálculos deste estudo foram realizados com base em históricos do período analisado, não diferente disto, as projeções foram dispostas diretamente pelo empresário.



RELISE

176

Um fator importante que se obteve, neste estudo foi de ter os valores dos custos variáveis, fixos e o faturamento dispostos diretamente pelo empresário, assim pode-se ter uma projeção mais aproximada do efetivo real. Após a confrontação de receitas e despesas elaborou-se o demonstrativo do resultado do exercício para um período de seis meses, possibilitando ao empresário uma visão futura e possivelmente reativas tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

BRASILEIRO, A. M. M. **Manual de produção de textos acadêmicos e científicos**. São Paulo: Atlas, 2013.

DAL MAGRO, C. B.; LAVARDA, C. E. F. Utilidade do orçamento empresarial sob a ótica da teoria da dependência de recursos. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, n. 1, p. 174-200, jan./abr. 2014.

EKHOLM, B. G.; WALLIN, J. The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. **Journal of Business Finance & Accounting**, n. 38(1-2), p. 145-164. Disponível em: <http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fj.1468-5957.2010.02228.x?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=> Acesso em: 04 nov. 2018.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Revista Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, n. 54, p. 48-57, maio/ago. 2012.

FLORIANO, J. C.; LOZECKYU, J. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **UNICENTRO – Revista Eletrônica Lato Sensu**. 5. d. 2008, p. 1-8. Disponível em: <http://moodle.fgv.br/cursos/centro_rec/docs/importancia_instrumentos_controle_interno.pdf>. Acesso em 10 jan. 2019.

LONGENECKER, MOORE, PETTY, PALICH, J. G., C. W. J. W; L. E. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003, 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 5, n. 2, p. 155-177, mar-abr, 2020
ISSN: 2448-2889



RELISE

177

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnica de pesquisa**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARQUES, A. V. Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e a sustentabilidade. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

MOREIRA, J. C. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 27ª ed, 2010.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control system research. **Management Accounting Research**, v. 10, p. 363-382, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SÁ, C. A. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

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