

FACULDADE SENAC BLUMENAU
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira

Gabriela Baltazar
Janaina Samara da Silva
Sabrina Heck
Taynara Nascimento de Liz

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA NA
EMPRESA SCHWEERS METALÚRGICA EIRELI

Blumenau

2017

Gabriela Baltazar
Janaina Samara da Silva
Sabrina Heck
Taynara Nascimento de Liz

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA NA
EMPRESA SCHWEERS METALÚRGICA EIRELI**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Blumenau como
requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Gestão Financeira.

Orientador: Renato Luiz Guedert

Blumenau
2017

Gabriela Baltazar
Janaina Samara da Silva
Sabrina Heck
Taynara Nascimento de Liz

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA NA
EMPRESA SCHWEERS METALÚRGICA EIRELI**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Blumenau como
requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Gestão Financeira.

Renato Luiz Guedert (Orientador)

Helcio Hermes Hoffmann (Coordenador)

Luciano Bernardo – Senac Blumenau

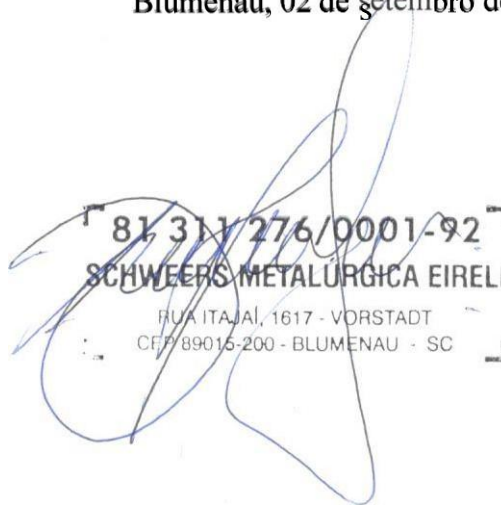
Tércio Gaspar – Senac Blumenau

Blumenau, 25 de novembro de 2017

DECLARAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa SCHWEERS METALURGICA EIRELI, representada neste documento pelo Sr. Douglas Leandro Boos, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão do último Semestre — TCS, intitulado: Faculdade Senac — Blumenau, realizado pelas alunas: Gabriela Baltazar, Janaina S. da Silva , Sabrina Heck e Taynara N. de Liz, do curso de Tecnologia em Gestão Financeira.

Blumenau, 02 de setembro de 2017



81 311 276/0001-92
SCHWEERS METALURGICA EIRELI
RUA ITAJAI, 1617 - VORSTADT
CEP 89016-200 - BLUMENAU - SC

RESUMO

O orçamento empresarial é um instrumento de grande importância para a tomada de decisão de uma empresa. Sendo assim, seu objetivo é servir como um guia para atingir os objetivos e projeções desejadas. Este trabalho visa analisar o orçamento empresarial utilizado na empresa Schweers Metalúrgica EIRELI e sugerir melhorias. Desta forma, foi necessário apresentar e analisar a metodologia vigente na empresa, identificando o método utilizado e por fim, propor melhorias para a elaboração do próximo orçamento. Em relação à metodologia foram realizadas pesquisas de forma exploratória e bibliográfica, utilizando coleta de dados através de entrevistas informais com alguns gestores, além do diretor da empresa. Com o desenvolvimento desta pesquisa, percebeu-se que a empresa cria o orçamento de forma empírica, o que não traz precisão para os valores orçados. Também foi possível identificar que a empresa utiliza o tipo de orçamento tradicional. Com base nas análises efetuadas, foram propostas algumas melhorias quanto à elaboração do orçamento, tais como utilizar as premissas orçamentárias, incluir análise vertical e horizontal, detalhar custos e despesas e realizar o cálculo individual de comissões. Trazendo assim, informações mais claras e precisas que ajudarão no processo de decisão e melhor visualização no desempenho da empresa.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Orçamento tradicional. Desempenho.

ABSTRACT

Business budget is an instrument of great importance for the decision making of a company. Thus, its goal is to guide the achievement of the desired goals and projections. This study aims at making an analysis on the business budget used in the company Schweers Metalúrgica EIRELI and at suggesting improvements. Therefore, it was necessary to present and analyze the company current methodology, identifying the method used and, finally, propose improvements for the next budget. Regarding the methodology, a research was carried out in an exploratory and bibliographical way, using data collection through informal interviews with some managers, in addition to the company director. By developing this research, it was noticed that the company creates the budget in an empirical way, which does not bring precision to the budgeted values. It was also possible to identify that the company uses the traditional budget type. Based on the analyzes carried out, some improvements were proposed regarding budget preparation, such as using budget assumptions, including vertical and horizontal analysis, detailing costs and expenses, and individual commission calculation. As a result, it has brought clearer and more accurate information which will help in the decision process and better view of the company's performance.

Keywords: Business budget. Traditional budget. Performance.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à empresa Schweers Metalúrgica EIRELI por disponibilizar os dados necessários para a elaboração deste trabalho. Ao professor Renato Luiz Guedert que nos orientou com tanta destreza e prontidão, esclarecendo todas as dúvidas obtidas no decorrer deste trabalho. Agradecemos também aos nossos familiares pelo incentivo e compreensão no decorrer desta trajetória.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Ciclo do orçamento contínuo	20
Figura 02 – Organograma da empresa.....	26
Gráfico 01 – Faturamento projetado de 2017	29
Gráfico 02 – Faturamento realizado até julho de 2017	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Vendas janeiro de 2017	29
Tabela 02 – Custos de produtos janeiro de 2017	31
Tabela 03 – Custos indiretos de produção detalhada	31
Tabela 04 – Despesas de vendas janeiro de 2017.....	32
Tabela 05 – Despesas de vendas	32
Tabela 06 – Despesas administrativas	33
Tabela 07 – Despesas financeiras janeiro de 2017	34
Tabela 08 – Projeções analíticas janeiro de 2017.....	36
Tabela 09 – Análise vertical e horizontal janeiro de 2017	36
Tabela 10 – Demonstração de custos janeiro de 2017.....	37
Tabela 11 – Demonstração de despesas janeiro de 2017.....	37
Tabela 12 – Detalhamento de custos de produtos	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo geral	12
1.1.1	<i>Objetivo Específico</i>	12
1.2	Justificativa	13
2	METODOLOGIA	14
3	ORÇAMENTO	16
3.1	Orçamento empresarial	19
3.2	Orçamento contínuo	20
3.2.1	<i>Vantagens</i>	21
3.3	Orçamento de base zero	21
3.4	Orçamento flexível	22
3.5	Orçamento por atividade	23
3.6	Beyond budgeting	23
4	DESENVOLVIMENTO	25
4.1	História e descrição da empresa	25
4.1.1	<i>Administrativo/financeiro</i>	26
4.1.2	<i>Comercial</i>	26
4.1.3	<i>Recursos humanos</i>	27
4.1.4	<i>Industrial</i>	27
4.2	Tecnologia	27
4.3	Metodologia utilizada para elaboração do orçamento	28
4.4	Análise do orçamento	28
4.4.1	<i>Orçamento de vendas</i>	28
4.4.2	<i>Impostos</i>	30
4.4.3	<i>Orçamento de custos</i>	30
4.4.4	<i>Despesas de vendas</i>	32
4.4.5	<i>Despesas administrativas</i>	32
4.4.6	<i>Despesas financeiras</i>	33
4.4.7	<i>Método orçamentário utilizado</i>	34
4.5	Propostas de melhorias	34
4.5.1	<i>Projeção de vendas</i>	34
4.5.2	<i>Detalhamento de comissões</i>	35
4.5.3	<i>Análise vertical e horizontal</i>	35
4.5.4	<i>Definição de custos</i>	36
4.5.5	<i>Definição de despesas administrativas</i>	37

4.5.6 Depreciação	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

No mercado atual, existe uma grande necessidade de planejar, orçar e projetar cenários econômicos. Este trabalho aborda o tema orçamento empresarial; tendo como base conceitual orçamento contínuo, de base zero, flexível, por atividade e *beyond budgeting*.

Segundo Padoveze (2005, p. 235) “Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.”

Para um bom planejamento empresarial, faz-se necessário a elaboração de um orçamento o qual é fundamental para auxiliar o gestor quanto à tomada de decisão. Para cada tipo de organização existe um método orçamentário ideal, de acordo com cada expectativa de mercado. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de elaboração do orçamento já existente numa empresa do ramo metalúrgico.

Como fonte de pesquisa, o trabalho será desenvolvido junto à empresa Schweers Metalúrgica EIRELI, visando identificar o tipo de orçamento utilizado, o processo de adequação, os setores envolvidos, a relação dos gestores com o método implantado e viabilizar melhorias de acordo com o cenário.

1.1 Objetivo geral

Analisar o orçamento empresarial utilizado atualmente na Schweers Metalúrgica EIRELI e apresentar melhorias no processo.

1.1.1 Objetivo Específico

Para alcançar o objetivo geral faz-se necessário concluir os objetivos mencionados abaixo:

- a) Apresentar e analisar a metodologia atual utilizada para a elaboração do orçamento na empresa;
- b) Identificar o método orçamentário utilizado; e
- c) Propor melhorias para a elaboração do orçamento.

1.2 Justificativa

Conforme explica Hoji (2012, p. 407), o sistema de orçamentos “[...] é um modelo de mensuração que avalia e demonstra, por meio de projeções, os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, bem como das unidades que a compõem. ”

O orçamento empresarial é um instrumento de grande importância para a tomada de decisão nas empresas. Este serve como um guia para as ações que serão executadas, seguindo os objetivos e projeções da empresa em questão.

Percebe-se que os donos, diretores ou administradores de empresas traçam metas e objetivos, porém muitas vezes não sabem qual caminho seguir e se realmente é possível alcançar tal objetivo.

Apresenta-se então o orçamento empresarial que demonstra de forma monetária a situação atual da empresa com base em documentos contábeis e informações relevantes e então se definem as projeções de acordo com a capacidade de crescimento e ramo da empresa.

2 METODOLOGIA

Este trabalho tem como base a pesquisa exploratória e bibliográfica. De acordo com Gil (2002, p. 40), pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo principal o seu aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.”

Para Moresi (2003, p. 10), “Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.”

Este trabalho foi realizado na empresa Schweers Metalúrgica EIRELI, tendo como objetivo analisar o processo de elaboração do orçamento. Foram abordados os seguintes temas na fundamentação teórica:

- Orçamento empresarial;
- Orçamento contínuo;
- Orçamento de base zero;
- Orçamento flexível;
- Orçamento por atividade; e
- *Beyond budgeting*.

A coleta de dados é umas das etapas mais importantes de uma pesquisa, pois consiste em coletar os dados pertinentes sobre as variáveis envolvidas na pesquisa. Conforme descreve Gil (2002, p. 114): “Para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário.”

Os dados analisados foram por meio de análise descritiva e a comparação entre os dados coletados na empresa junto à teoria pesquisada.

Segundo Gil (2002, p. 42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Para a realização deste trabalho foram utilizadas entrevistas informais com as pessoas responsáveis por cada setor além do diretor da empresa durante os meses de setembro e outubro de 2017.

Para Gil (2002) existem várias formas de entrevistas, podendo se caracterizar por informal, que se caracteriza por uma conversa informal com o objetivo de coletar os dados necessários.

3 ORÇAMENTO

Orçamento “[...] nada mais é do que colocar na frente aquilo que está acontecendo hoje.” (PASSARELLI, 1991, p.61 apud PADOVEZE, 2005, p. 235).

O orçamento empresarial é um instrumento de gestão que se faz necessário em toda e qualquer empresa, não importando o tamanho desta organização ou ramo de atividade. O orçamento nada mais é que um plano de ação para que a empresa encontre meios de avaliar sua permanência no mercado, ou se haverá a necessidade de maiores recursos para isto.

A elaboração de um orçamento não é tão simples, pois é utilizado para a quantificação do planejamento estratégico da empresa, fixar metas quantitativas de receitas, ganhos, despesas e perdas, assim como fluxos futuros de caixa e patrimônios. Desta forma, é preciso conhecer muito bem o mercado de atuação, clientes, tendências e detectar as mudanças de mercado para obter maior precisão na elaboração do orçamento. Vale ressaltar que o orçamento não deixa de ser a repetição de relatórios gerenciais atuais, mas com dados previstos. (SANTOS, et al, 2008; PADOVEZE, 2005)

O orçamento geral é composto pelos seguintes orçamentos específicos:

a) Orçamento de vendas

A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos, bem como calcular impostos. Representa a base de todas as demais peças orçamentárias, pois com base nas quantidades vendidas se definirá a quantidade a ser produzido, nível de estoques, matéria-prima e auxiliares a serem adquiridos.

O orçamento de vendas pode ser conceituado como sendo aquela peça que apresenta o faturamento projetado de curto e longo prazo, dividindo-o por modalidade de vendas, região, centro de lucros, etc. Todos os demais orçamentos, incluindo as projeções de produção, compras, estoques e despesas, estão relacionados e integrados com ele. (SANTOS, et al, 2008)

b) Orçamento de produção

Com dados extraídos do orçamento de vendas e do nível de estoques da empresa, o orçamento de produção determina a quantidade de produtos que devem ser produzidos para suprir as vendas planejadas durante o exercício orçamentário, bem como o valor financeiro da produção.

Conforme explica Santos et al (2008, p. 88) “[...] pode-se afirmar que as principais características do orçamento de produção são a de projetar o número de unidades consumidas em termos de matérias – primas, materiais auxiliares, mão-de-obra e gastos gerais de fabricação [...].”

c) Orçamento de matérias-primas e materiais secundários

Este orçamento possui uma relação estreita com a quantidade estimada de produção no período determinado e também com a composição de matéria-prima de cada produto.

Inicialmente se deve calcular o nível desejado de estoques de produtos acabados, para que se possa fazer a projeção de estoque de matéria-prima para o período seguinte.

O orçamento de matérias-primas e materiais secundários também deve fornecer informações como o valor financeiro dos estoques em unidades e o preço de custo unitário de compra de matéria-prima, informações sobre tributos a recuperar, bem como dos valores a pagar para o balanço patrimonial e para o fluxo de caixa projetado. (SANTOS, et al, 2008).

d) Orçamento de mão de obra direta

A realização de um orçamento de mão-de-obra diz respeito a valores de remuneração e encargos sociais dos colaboradores que trabalham diariamente no processo produtivo da organização.

“Essa projeção é realizada com base na quantidade horas-padrão necessárias para produzir uma unidade de determinado produto, calculada pela área de engenharia em termos de tempo e movimento.” (SANTOS, et al, 2008, p. 99).

e) Orçamento de custos indiretos de fabricação

O orçamento de custos indiretos de fabricação tem por objetivo realizar a apuração dos custos que participam indiretamente na produção de determinado produto. São os chamados CIFs, que normalmente variam de acordo com o volume produzido.

É o caso de parte da energia elétrica (área de produção, se houver controladores individuais), combustível, fretes, materiais consumidos no processo de fabricação. Estes custos são divididos em centros de custo contábeis.

Mesmo que não haja produção, outros custos existirão. São conhecidos como CIFs fixos. (PADOVEZE, 2005)

f) Orçamento de custo de produção

Este é um orçamento específico ao qual possui finalidade de obter o custo unitário de cada produto acabado ou em elaboração e também para a avaliação dos estoques.

Conforme Padoveze (2005, p. 439) “[...] a apuração dos custos unitários é feita pelo método *de custo médio ponderado*.”

g) Orçamento de despesas de vendas e administrativas

O orçamento de despesas com vendas faz parte do planejamento empresarial e visa mensurar os recursos necessários para a realização da venda, colocação e distribuição do produto. As despesas com as vendas podem ser fixas ou variáveis, isto é, podem variar conforme o volume de produto vendido. Porém, são em sua maioria de natureza fixa. As despesas podem ocorrer antes (publicidade, divulgação de marketing), durante (salários, comissões e aluguel) ou após a venda realizada (fretes, perda com devedores duvidosos).

O orçamento de despesas administrativas mensura os gastos que serão realizados com a gestão da empresa. Constam nesta categoria os honorários da administração (diretoria e conselho), salários e encargos de funcionários administrativos, encargos sociais, aluguéis da área administrativa, dentre outros.

Estas despesas independem da quantidade produzida, dizem respeito ao gasto fixo de funcionamento. Alguns aspectos devem ser considerados na projeção:

- Dissídios coletivos;
- Índices contratados junto a terceiros nos contratos de prestação de serviços (IGP-M, IPC, etc.); e
- Alíquotas de base de cálculo dos encargos sociais (INSS, FGTS).

Algumas despesas administrativas podem crescer ou diminuir, tal como o aumento ou diminuição de funcionários, número de filiais, etc. (SANTOS, et al, 2008; PADOVEZE, 2005).

h) Orçamento de investimentos

Segundo Padoveze (2005, p. 451), o “Orçamento de Investimentos (ou Orçamento de Capital) visa determinar os valores de aquisições e baixas do Ativo Permanente, bem como apurar as contas de depreciação, exaustão e amortização.”

i) Orçamento de aplicações financeiras e financiamentos

De uma forma simplificada, é possível afirmar que o orçamento de aplicações financeiras e financiamentos determinam a apuração de faltas e sobras de caixa e dimensiona recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos, assim como também pode apurar as receitas e despesas financeiras. (PADOVEZE, 2005)

j) Análise das movimentações financeiras

É pela análise das movimentações das contas que é possível apurar os saldos contábeis, assim como a movimentação financeira das contas. Há um forte impacto no fluxo de caixa mediante as políticas adotadas em diversas áreas da empresa. (PADOVEZE, 2005)

k) Demonstração do fluxo de caixa projetado (orçamento de caixa)

A demonstração do fluxo de caixa também é conhecida como orçamento de caixa ou orçamento de disponibilidades.

No planejamento econômico financeiro, o último orçamento específico a ser elaborado é o orçamento do fluxo de caixa, compondo assim, o conjunto de orçamento geral.

Este orçamento está intimamente ligado ao orçamento de aplicações financeiras e financiamentos, pois a disponibilidade ou falta de caixa gera aplicação financeira ou necessidade de captação de recursos. (PADOVEZE, 2005).

Conforme Santos et al (2008, p. 150) “[...] pode-se conceituar a demonstração do fluxo de caixa projetado como sendo aquela peça do orçamento empresarial que compara ingressos e desembolsos projetados com base nas demais peças orçamentárias [...]”

l) Demonstração do resultado projetado

Conforme explica Padoveze (2005, p. 476), “A demonstração de resultado é uma das peças mais importantes do orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. As atividades de operações são conduzidas em função da ‘última linha’ da demonstração do resultado, que indica o lucro líquido (ou prejuízo) do período.”

3.1 Orçamento empresarial

Sabe-se que para a tomada de decisão nas empresas, diversas técnicas e instrumentos fazem parte desse processo. O orçamento empresarial é um desses instrumentos, que com informações geradas através de relatórios contábeis e financeiros é de grande importância na

tomada de decisão de uma empresa. Os documentos que trazem as informações econômicas e financeiras são: demonstrativo do resultado do exercício (DRE); orçamento de caixa e balanço patrimonial (BP).

Conforme descreve Sá (2005, p. 20), “O orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa [...]”

3.2 Orçamento contínuo

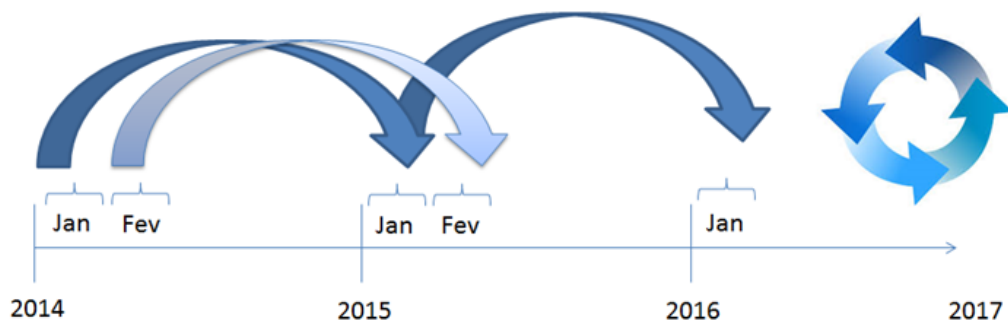
O orçamento contínuo, conhecido também como *Rolling Forecast* é uma das metodologias usadas na gestão orçamentária.

Esse método aborda o orçamento da empresa em um período de 12 meses, quando um mês termina o orçamento é revisado, e adiciona-se um novo mês no fim do período. Dessa forma pode-se analisar continuamente um orçamento progressivo.

Empresas que possuem linha de produto com ciclo de vida curto ou volátil são alvos para esse método, pois essa ferramenta auxilia na atualização do mercado e a empresa caminha junto em cada fase.

Figura 01 – Ciclo do orçamento contínuo

Ciclo do Orçamento Contínuo



Fonte: Gilles (2016)

Uma das características dessa metodologia é fazer a junção de todos os processos da organização, tornando um desafio aos gestores, pois precisa de flexibilidade dos envolvidos, o que em muitas vezes torna-se um empecilho na execução do projeto.

Um das vantagens desse método é que sempre terá um orçamento atualizado com as informações mais recentes, facilitando na compreensão do projeto e na elaboração do orçamento anual, precisando somente fazer algumas revisões de acordo com a necessidade.

Segundo Silva (2004, p. 41) “O orçamento contínuo, apesar de tornar mais dinâmico o orçamento da empresa, a princípio, continua sendo orçado para grandes períodos. Assim este modelo de orçamento pode ser de grande utilidade para mercados estáveis.”

Para que possa ser executado de forma eficaz são necessários alguns métodos:

- Deve-se analisar o que deu certo e o que deu errado no processo passado e o que poderia ser feito para melhorar;
- Analisar as receitas e balanços para elaborar estimativas progressivas no futuro; e
- Focalizar nas habilidades, competências e comprometimento.

Levando em consideração toda a política da empresa, e a disposição de flexibilidade para implantação do método.

3.2.1 Vantagens

Lunkes (2003) menciona que as vantagens do orçamento contínuo são as seguintes: facilidade no momento em orçar períodos curtos de forma contínua e em tempo menor; inclusão de novas variáveis o que resulta em um orçamento preciso e detalhado. Porém como todo processo, o orçamento contínuo tem um ponto negativo no quesito financeiro, pois exige maior frequência em orçar o planejamento da empresa, podendo levar a um alto índice de gastos.

3.3 Orçamento de base zero

Orçamento de base zero (OBZ) teve a primeira formalização em 1960 no Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Porém somente em 1969 um jovem contador da Texas Instruments, Peter Pyhrr, realizou estudos para desenvolver técnica para cortar custos assim resultando na publicação de um artigo em 1970. Pyhrr em 1973 enviou seu artigo para a Harvard Business Review e o mesmo foi publicado. Pyhrr auxiliou na implementação do orçamento de base zero no estado de Geórgia (TOZZI; COSTA, 2017).

Orçamento de base zero (OBZ) nada mais é que um orçamento elaborado do zero sem usar histórico, como se estivessem iniciando suas operações. Neste orçamento os gestores têm a necessidade de estimar e justificar os valores orçados, para serem avaliados por análises e classificar por ordem de importância nas diferentes etapas do processo operacional. (SÁ, 2014).

Assim podendo identificar gastos desnecessários e classificar os mesmos por ordem de prioridade.

Os principais desafios para a realização deste orçamento é que possui um consumo maior de tempo comparável aos orçamentos tradicionais. Os gestores necessitam de treinamentos adequados.

3.4 Orçamento flexível

O orçamento flexível é um conjunto de orçamentos, que aborda os custos variáveis e custos fixos. Onde os custos variáveis terão mais relevância, enquanto o custo fixo terá tratamento tradicional, visto que esse método é somente usado para dados unitários. Por ser um orçamento de vasta gama, o orçamento flexível permite a junção de diversas atividades da empresa, permitindo uma comparação significativa com cada setor. Este método faz comparações relacionadas com o volume de venda e produção, tornando as informações mais significativas possíveis.

Um dos maiores propósitos deste método é orçar a variação de vendas e volume de produção da empresa, por captar informações e fazer a previsão pelos volumes reais e vendas sob a produção, porém permitem um ajuste conforme a tendência do mercado.

Em um determinado período operacional, o método permite fazer ajuste conforme o índice do mercado e de vendas, uma vez que elaborado, pode-se ajustar de acordo com as tendências. Comparando com os demais tipos de orçamentos, o flexível mostra a relação entre o custo e o volume de vendas em curto prazo, calculando os índices rapidamente. (CYRINO, 2015)

De acordo com os fundamentos orçamentários, o método flexível tem algumas desvantagens, sendo elas; a dificuldade de dar continuidade do processo, outra questão relevante é que não se assume uma faixa de nível de atividade.

Somente leva-se em consideração o orçamento de dados unitários voltado para custos dos produtos e produto vendido. Deste modo dificulta a projeção dos demonstrativos contábeis, que é essencial para um orçamento de empresa.

Para as empresas que queiram implantar esse método, faz-se necessário um sistema de custeio padrão, facilitando a implantação desse modelo de orçamento.

Lunkes (2010) defende que orçamento flexível é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade.

3.5 Orçamento por atividade

O orçamento por atividade utiliza o conceito de custeio baseado em atividades (ABC), para orçar gastos e é semelhante ao método original de orçamento.

O grande objetivo desse método é que cada departamento da empresa defina as atividades necessárias para alcançar as projeções do orçamento de vendas. É realizada então a projeção da quantidade de trabalho e o gasto despendido para que cada departamento execute as atividades necessárias. (CARNEIRO; MATIAS, 2011)

Dessa maneira, podem-se observar quais atividades são realmente importantes e quais precisam de melhorias. Esse método parece ser mais participativo, visto que os departamentos têm a responsabilidade de definir atividades e quantidade de trabalho. Sendo assim, os gestores precisam projetar os gastos necessários para tal atividade.

Mas quando se trata do orçamento por atividade é importante relevar que “[...] por ser um modelo profundamente analítico de gestão, exige uma alteração significativa no sistema de informações gerenciais.” (CARNEIRO; MATIAS, 2011, p. 86)

3.6 *Beyond budgeting*

Os orçamentos mencionados até o momento sugerem aperfeiçoamentos na elaboração do processo orçamentário tradicional. O processo conhecido como *beyond budgeting* pode ser traduzido para o português como "além do orçamento", o que já traz uma ideia do seu conceito. O *beyond budgeting* pode ser considerado um modelo de gestão organizacional que se mostra atípico aos processos tradicionais de orçamento.

Carneiro e Murilo (2011) evidenciam algumas características do orçamento tradicional que não condizem com o método aplicado no *beyond budgeting*. No orçamento original existe a manipulação de números para se atingirem metas orçadas e deve-se avaliar a viabilidade do custo e tempo despendido para a elaboração do orçamento.

O equilíbrio entre aceitar novas ideias ou modelos e manter-se de forma tradicional, é algo que traz muitas dúvidas. Porém sabe-se que “[...] o processo orçamentário, claramente

subordinado à elaboração da visão estratégica, durante muito tempo foi apresentado como algo extremamente objetivo e recomendado como fundamental ao controle da organização” (FREZATTI, 2017, p. 100).

É possível entender melhor as características do *beyond budgeting*, comparando-o com o processo orçamentário tradicional. Frezatti (2017) mostra a diferença entre os dois processos através de um quadro comparativo onde se entende que, enquanto o orçamento tradicional possui metas fixadas, o *beyond budgeting* não possui metas fixas e leva em consideração também influências externas. Existe também grande confiança entre os participantes desse processo, referente à disponibilização de recursos, delegação e premiações. O processo estratégico é contínuo e dispensa projeções de receitas e gastos.

Deve-se levar em consideração que o orçamento tradicional traz metas bem definidas e evita rumores de um ou mais indivíduos, visto que normalmente um grande número de pessoas está envolvido no processo e a comunicação deve ser clara e objetiva. Formalizando prazos e processos, definindo desta forma um cronograma de decisões onde o controle é essencial, porém destaca-se que formalização não deve significar rigidez. (FREZATTI, 2017)

O orçamento dentro da empresa é um processo que auxilia na tomada de decisão e é aplicado de diversas maneiras conforme mencionado anteriormente, porém ao longo de sua existência os processos foram evoluindo.

Frezatti (2017, p.107), menciona que “O papel do orçamento dentro do tripé planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional tem mudado e o orçamento - no âmbito do controle gerencial - passou a ocupar espaço que antes não era dividido nem cobrado.”

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 História e descrição da empresa

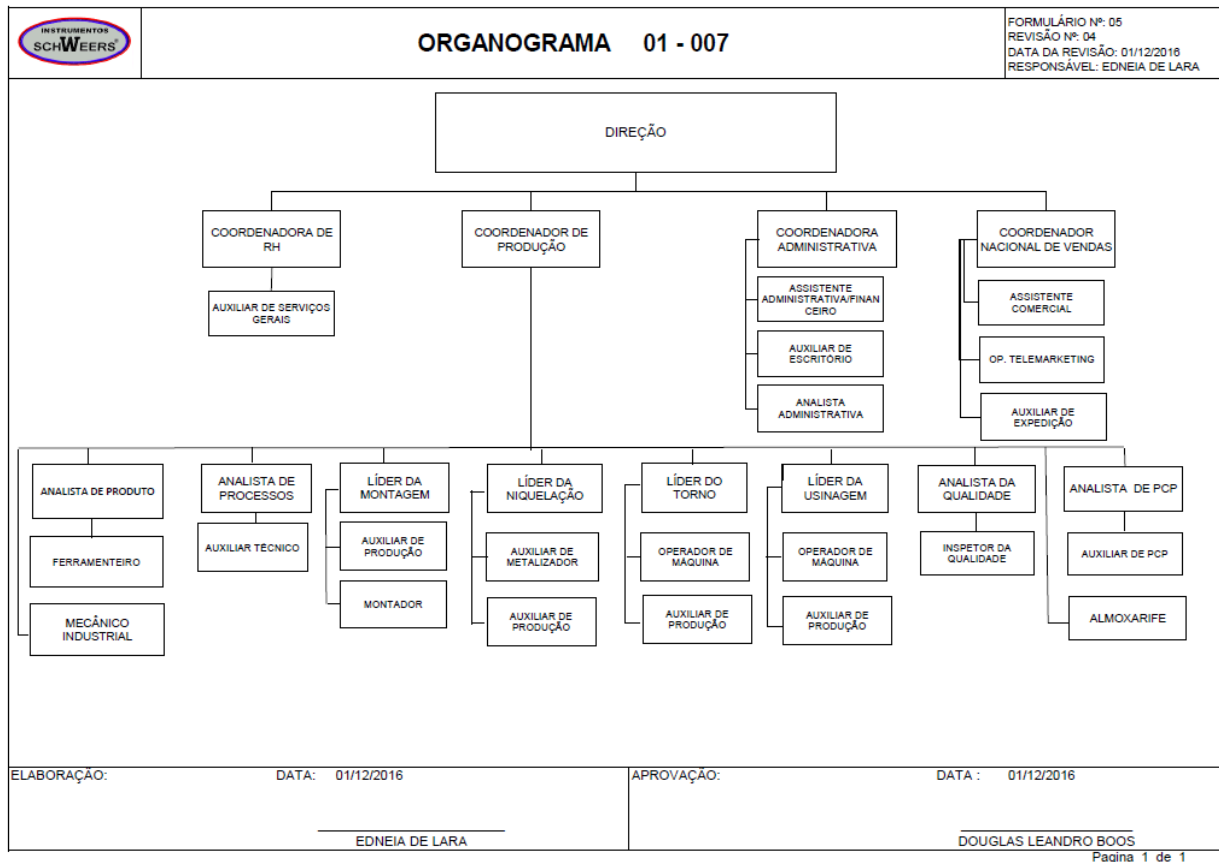
De acordo com o site da empresa: a Schweers Metalúrgica EIRELI foi fundada nos anos 50 pelo alemão Wolfgang Schweers e adquirida em abril de 1989 por Osselmar Boos (*in memorian*), nascido em Blumenau (SC). Após o falecimento do Sr. Boos a direção da empresa passou para o atual dono, Douglas Leandro Boos. A empresa sempre pautou sua atuação baseada em valores sólidos, que permeiam a cultura da organização. A empresa atua na fabricação de válvulas pneumáticas, infladores de pneus, calibradores analógicos e digitais de pneus, conexões para ar-comprimido, bicos sopradores, pulverizadores e diversos acessórios para indústrias, borracharias, transportadoras, frotistas, auto centers e oficinas. Além desses produtos a empresa distribui uma linha de mangueiras para ar comprimido bem como tubos espirais em nylon ou poliuretano para as mais diversas aplicações no setor industrial e automotivo.

A Matriz da Schweers Metalúrgica EIRELI está localizada em Blumenau (SC), onde está a área administrativa e a maioria dos processos produtivos e uma planta industrial na cidade vizinha de Benedito Novo (SC), onde injeta a liga de metal zamac (liga de zinco) para seu próprio consumo e para terceiros. Nesta planta possui injetoras de 60 e 100 toneladas e ferramentaria própria.

A Schweers Metalúrgica EIRELI possui também um centro de distribuição (CD) na cidade de São Paulo (SP) no bairro Tatuapé, onde, além do atendimento imediato à cidade de São Paulo e estados vizinhos, proporciona-se treinamentos aos representantes, lojistas, vendedores e etc.

Para um entendimento mais claro referente à estrutura da empresa, apresenta-se o organograma atualizado, conforme descrito na Figura 02.

Figura 02 – Organograma da empresa



Pagina 1 de 1

Fonte: Dados da empresa

O organograma apresentado possui informações organizadas e estruturadas por setores, sendo assim, é possível afirmar que se trata de um organograma setorial.

Constam abaixo os setores principais da segunda linha na hierarquia da empresa, das quais formam o plano orçamentário. Sendo que a primeira linha é composta somente pela diretoria em que o responsável é o proprietário da organização.

4.1.1 Administrativo/financeiro

O setor administrativo/financeiro possui cinco colaboradores que são responsáveis pelas compras, custos, contas a pagar, contas a receber, faturamento e recepção.

4.1.2 Comercial

O departamento comercial atualmente é formado por três pessoas (coordenadora, televendas e assistente de vendas) que trabalham internamente juntamente com as 17

representações espalhadas pelo Brasil, que tem o objetivo de vender os produtos oferecidos pela empresa, analisar o mercado e verificar o que realmente o consumidor necessita. O comercial também é responsável pelo setor da expedição onde acontece a separação dos produtos e despacho.

4.1.3 Recursos humanos

O setor de recursos humanos é formado somente por uma pessoa que tem por responsabilidade a seleção, contratação, treinamento, informação aos colaboradores em geral, e estabelecimento de toda a comunicação relativa aos funcionários da organização.

4.1.4 Industrial

A parte industrial contém um coordenador que tem como objetivo planejar, organizar e controlar as atividades de fabricação dos produtos da empresa. Acompanha e avalia os resultados da produção e se relaciona com toda área operacional. A área industrial se divide em oito setores: niquelação, almoxarifado, montagem, usinagem, tornos, injeção, setor calibrador eletrônico e engenharia/projetos onde são responsáveis pela produção dos produtos e armazenamento do mesmo.

4.2 Tecnologia

Nos últimos anos a Schweers Metalúrgica EIRELI vem utilizando um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning Software*) que disponibiliza um sistema integrado entre os setores administrativo, financeiro, comercial, industrial e de recursos humanos. Porém, o mesmo não está suprimindo as necessidades da empresa. Mediante esta situação em janeiro de 2017 iniciou-se o processo de implantação de um novo sistema a fim de suprir as necessidades da empresa, trazendo mais segurança e confiabilidade nos resultados fornecidos.

Por sigilo, a empresa opta por não divulgar os nomes, nem mesmo as empresas fornecedoras dos sistemas mencionados acima.

4.3 Metodologia utilizada para elaboração do orçamento

Em conversa com o coordenador administrativo/financeiro entende-se que a empresa possui um orçamento empresarial anual, onde o mesmo reúne-se com o proprietário da empresa em meados de outubro de cada ano. O orçamento da empresa começa a ser construído a partir da análise do responsável pela empresa, que realiza pesquisa de mercado levando em consideração o desempenho da empresa decorrente aos anos anteriores, para assim estabelecer uma meta de crescimento mensal.

Antes de aplicar o orçamento, faz-se uma pesquisa do possível aumento de impostos, custos de matéria-prima/componentes e encargos trabalhistas. Após essa análise é realizada a projeção de vendas, matéria-prima, financiamentos, custos, despesas e encargos sociais. O orçamento é elaborado com o auxílio de planilhas eletrônicas (Excel) e percebe-se que a base para essas projeções é o faturamento/receitas.

4.4 Análise do orçamento

A empresa não permitiu divulgar as informações reais de seu orçamento, portanto, os valores apresentados a seguir são fictícios e o orçamento mencionado está em execução neste ano de 2017. Sendo assim, foi realizado apenas até o mês de julho de 2017.

4.4.1 Orçamento de vendas

É possível afirmar que o orçamento é dividido em projetado, realizado e desvio (diferença entre o projetado e realizado) conforme a tabela 01. Os meses de janeiro e dezembro têm projeções inferiores aos demais meses, pelo motivo de ambos terem menos dias úteis trabalhados, devido férias coletivas. Dessa forma, o mês de janeiro de 2017 terá como projeção de 80% da meta fixada inicialmente, e o mês de dezembro de 2017 será projetado com apenas 60% desta meta.

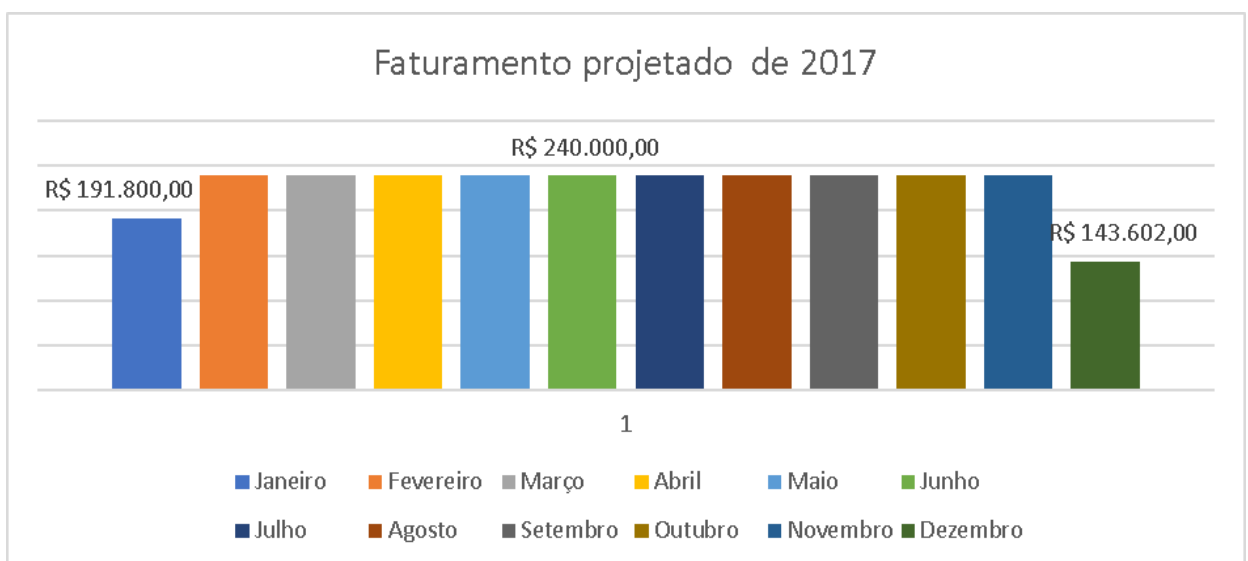
Conforme visto nos gráficos 01 e 02 abaixo:

Tabela 01 – Vendas janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
VENDAS	191.800,00	200.544,82	8.744,82
Mercado Interno	152.000,00	182.484,24	30.484,24
Mercado Externo	24.000,00	7.712,11	- 16.287,89
Revenda	16.800,00	17.568,52	768,52
(-) Devoluções	- 1.000,00	- 7.220,05	- 6.220,05

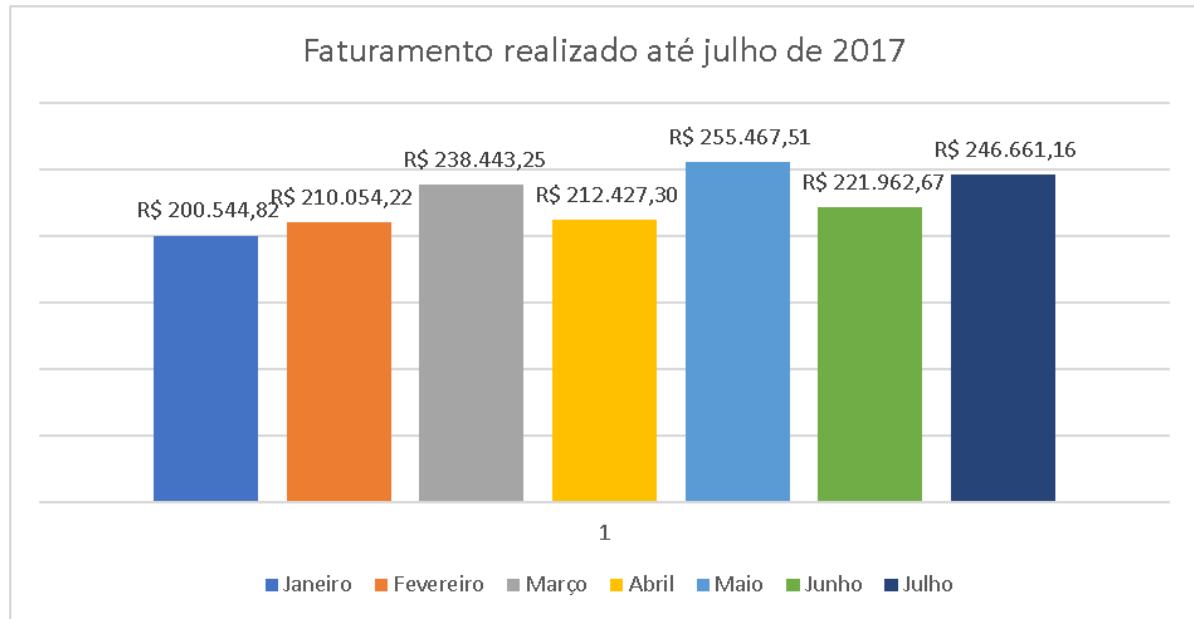
Fonte: Dados da empresa

Gráfico 01 – Faturamento projetado de 2017



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Gráfico 02 – Faturamento realizado até julho de 2017



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4.4.2 Impostos

A Schweers Metalúrgica EIRELI tem como regime tributário o lucro real em que o imposto de renda é determinado a partir do lucro contábil trimestral. Os impostos deduzidos no orçamento da empresa são: PIS, COFINS, ICMS e IPI tanto sobre vendas, quanto sobre compras. A CSLL e o IRPJ são descritos pela empresa juntamente com as despesas financeiras, porém, na planilha atual não constam valores declarados, apenas a menção de que a CSLL é de 9% sobre o lucro líquido e o IRPJ é de 15% sobre o lucro líquido. Em janeiro de 2016 a empresa alterou sua tributação de lucro presumido para lucro real.

4.4.3 Orçamento de custos

A empresa em questão trata em sua planilha orçamentária o custo de produtos, com base em informações relacionadas à produção. Na tabela 02 é possível observar itens que compõem esta análise, sendo a matéria-prima o custo de maior proporção deste grupo.

Tabela 02 – Custos de produtos janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
CUSTOS DE PRODUTOS	- 122.582,00	- 122.090,08	491,92
Materia Prima	- 70.966,00	- 78.267,32	- 7.301,32
Fretes	- 1.774,15	- 2.019,48	- 245,33
Energia Elétrica	- 4.700,00	- 3.053,39	1.646,61
Água e Esgoto	- 440,00	- 717,23	- 277,23
Trabalhistas	- 37.840,00	- 31.418,64	6.421,36
13º Salário - Provisão	- 2.945,00	- 2.365,15	579,85
Férias - Provisão	- 3.916,85	- 4.248,87	- 332,02

Fonte: Dados da empresa

Como pode-se observar na tabela 03 constam informações de custos indiretos de produção que foram quantificadas a partir de uma planilha adicional detalhada.

Tabela 03 – Custos indiretos de produção detalhada

Coleta de Lixo
Combustíveis e Lubrificantes
Conservação de Veículos
Conservação de propriedade
Bonificações e Doações
Embalagens
Ferramentas
Gáfica
Instalações
Informática
Manutenção e Conservação
Material de expediente
Material de Limpeza
Material de Uso e Consumo
Medicina Ocupacional
segurança
Seguros
Serviços de Qualidade
Serviços de Terceiros
Sindicato
Uniforme

Fonte: Dados da empresa

4.4.4 Despesas de vendas

No orçamento apresentado, estão definidas também as despesas de vendas onde são demonstrados os valores relacionados a fretes e comissões, conforme a tabela 04.

Tabela 04 – Despesas de vendas janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
CUSTOS DE VENDAS	- 14.001,40	- 16.312,89	- 2.311,49
Fretes	- 1.534,40	- 2.185,12	- 650,72
Comissões - Provisão	- 12.467,00	- 14.127,77	- 1.660,77

Fonte: Dados da empresa

Nas comissões projetadas utiliza-se uma planilha adicional onde o percentual de comissão sobre a receita bruta é definido através de uma média. Visto que existem comissões diferenciadas para cada tipo de venda que pode ser referente mercado interno ou externo. Vide tabela 05.

Tabela 05 – Despesas de vendas

DESPESAS COM VENDAS	%
FRETES	- 0,80
COMISSÕES	- 6,50

Fonte: Dados da empresa

4.4.5 Despesas administrativas

As despesas administrativas são definidas resumidamente em gastos trabalhistas e despesas gerais. Pode-se observar de forma ampla na tabela 06.

Tabela 06 – Despesas administrativas

Despesa/mês	Informática
ACIB	Instalações
Aluguel e Condomínio	Impostos Taxas e Emol
Água e Esgoto	Jardinagem
Alimentação	Jornais e Revistas
Alvará de Localização/sanitário	IPTU
Bonificações e Doações	Licença Microsoft
Cartório	Licenciamento Veículos
Cartão BB	Manutenção e Conservação
Certificado Digital	Marcas e Patentes
Conservação de Propriedade	Material de Expediente
Conservação de Veículos	Material de Uso e Consumo
Contabilidade e Serv Terceiros	Medicina Ocupacional
Correios e Malotes	Propaganda e Publicidade
Cursos e Treinamentos	Recrutamento e seleção
Despachante	Representação Social
Despesas Inedutíveis	Seguros
Doações	Serasa
Previdencia Privada	Sindicato Patronal
Entidades de classe	Sofwares
Energia Elétrica	Telefone
Engenharia e Arquitetura	Viagens
Estádias	Vigilância
Feiras/Congressos	Uniformes
Gráfica	
Honorários Contábeis	
Hospedagem site	

Fonte: Dados da empresa

4.4.6 Despesas financeiras

Por fim, nesta parte da planilha, o “IOF e Juros s/ desc. e c/c” mencionam as operações de desconto de títulos com os bancos que fazem parte deste tipo de negociação. Pode-se observar também que as multas têm relação com as entradas de notas fiscais fora do período. A despesa de imobilizado demonstrado é referente parcela de aquisição do terreno fabril em que a Schweers Metalúrgica EIRELI encontra-se instalada.

Tabela 07 – Despesas financeiras janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
FINANCEIRAS	- 26.665,17	- 26.702,26	- 37,09
Amort. Emprést	- 15.663,17	- 14.211,48	1.451,70
Juros s/Empréstimos	- 4.700,00	- 4.005,87	694,13
IOF	- 370,00	- 684,22	- 314,22
Tarifas	- 1.408,00	- 1.397,74	10,26
Multas	-	- 4,19	- 4,19
Imobilizado	- 3.024,00	- 3.024,00	-
Juros s/desc e c/c	- 1.500,00	- 3.374,77	- 1.874,77

Fonte: Dados da empresa

4.4.7 Método orçamentário utilizado

Com base na teoria fundamentada, é possível identificar que o plano orçamentário utilizado pela Schweers Metalúrgica EIRELI segue basicamente o método de orçamento tradicional, também conhecido como orçamento empresarial. O modo de construção baseia-se em dados colhidos da junção de orçamentos específicos, tais como, orçamento de vendas, de produção, de matérias-primas, dentre outros que compõem as informações necessárias até que o orçamento seja completado.

4.5 Propostas de melhorias

De acordo com a fundamentação teórica pesquisada e com os dados obtidos junto a empresa em questão, esse tópico tem como objetivo sugerir melhorias em relação ao processo de elaboração do orçamento.

4.5.1 Projeção de vendas

Atualmente o orçamento de vendas é efetuado com base nos conhecimentos do proprietário, onde o “*feeling*” tem grande peso na decisão. O mesmo baseia-se no passado e projeta as vendas com a sua experiência e percepção de mercado, ou seja, de forma empírica. A projeção de faturamento é definida apenas em valores, porém sem definição de uma porcentagem de crescimento anual. Por exemplo: No exercício de 2016 uma empresa faturou R\$ 100.000,00 e em 2017 almeja um crescimento de 10% no faturamento, ou seja, faturar R\$ 110.000,00.

É essencial definir o quanto a empresa quer crescer e onde ela quer chegar. E de acordo com as premissas orçamentárias, é fundamental analisar o cenário macroeconômico tendo como indicadores: inflação (IGP-DI), PIB, INPC, variação do dólar - visto que a empresa tem projeções de vendas também para o mercado externo - e a Selic que auxilia no cálculo de projeção de juros de captação e aplicação.

Outra sugestão seria realizar uma pesquisa informal junto aos representantes e vendedores internos, para verificar a percepção dos mesmos em relação às expectativas de vendas para o próximo período, contribuindo dessa forma na confecção do orçamento de vendas.

4.5.2 Detalhamento de comissões

Com base nas informações coletadas em entrevista com o coordenador financeiro, identificou-se que existem comissões diferentes para cada representante de acordo com a região em que atua. Porém, na planilha de orçamento da empresa, especificamente em custos de vendas concluiu-se que as comissões são provisionadas através de uma média.

Para uma projeção mais realista, o ideal seria detalhar as comissões por regiões conforme realmente são pagas, respeitando a porcentagem previamente definida. Desta forma ficariam em evidência as regiões com maior volume de vendas, facilitando o planejamento estratégico da empresa.

4.5.3 Análise vertical e horizontal

A planilha de orçamento da Schweers Metalúrgica EIRELI não possui uma mensuração em porcentagem. Dessa forma é necessário avaliar atentamente os valores em reais informados no orçamento, sendo que o mesmo não traz uma visão clara e imediata do alcance das projeções e quanto cada gasto representa dentro do faturamento. Tendo como exemplo a tabela 08.

Tabela 08 – Projeções analíticas janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
VENDAS	191.800,00	200.544,82	8.744,82
IMPOSTOS	- 18.320,57	- 16.200,20	2.120,38
CUSTOS DE PRODUTOS	-122.582,00	- 122.090,08	491,92
DESPESAS DE PRODUÇÃO	- 5.775,00	- 8.157,21	- 2.382,21
CUSTOS DE VENDAS	- 14.001,40	- 16.312,89	- 2.311,49
CUSTOS ADMINISTRATIVOS	- 14.752,86	- 22.546,10	- 7.793,24
FINANCEIRAS	- 26.665,17	- 26.702,26	37,09
RESULTADO	- 10.297,00	- 11.463,92	- 1.166,92
Resultado Acumulado	- 10.297,00	- 11.463,92	- 1.166,92

Fonte: Dados da empresa

A análise vertical demonstra o quanto uma conta representa dentro de um montante. (MATARAZZO, 2003). Nesse caso o objetivo é definir o quanto cada conta representa dentro da projeção de vendas.

Já através da análise horizontal é possível verificar a evolução de um mês ou ano para o outro assim como, a variação do realizado em relação ao projetado; conforme se observa na tabela 09. Para uma melhor visualização, os valores dos gastos foram alterados de negativo para positivo, consequentemente interferindo no sinal da porcentagem calculada.

Tabela 09 – Análise vertical e horizontal janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro					
	Projetado	AV	Realizado	AV	Desvio	AH
VENDAS	191.800,00	100%	200.544,82	100%	8.744,82	5%
IMPOSTOS	18.320,57	10%	16.200,20	8%	2.120,38	-12%
CUSTOS DE PRODUTOS	122.582,00	64%	122.090,08	61%	491,92	0%
DESPESAS DE PRODUÇÃO	5.775,00	3%	8.157,21	4%	2.382,21	41%
CUSTOS DE VENDAS	14.001,40	7%	16.312,89	8%	2.311,49	17%
CUSTOS ADMINISTRATIVOS	14.752,86	8%	22.546,10	11%	7.793,24	53%
FINANCEIRAS	26.665,17	14%	26.702,26	13%	37,09	0%
RESULTADO	- 10.297,00	-5%	- 11.463,92	-6%	- 1.166,92	11%
Resultado Acumulado	- 10.297,00	-5%	- 11.463,92	-6%	- 1.166,92	11%

Fonte: Dados da empresa adaptados

4.5.4 Definição de custos

Conforme pode ser observado na tabela 10, existe uma conta com o nome “despesas

de produção” com uma subconta chamada “diversos”. Através de análise na planilha adicional, mencionada anteriormente (tabela 03), entende-se que este campo tem por finalidade mensurar os valores de custos indiretos.

Tabela 10 – Demonstração de custos janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
DESPESAS DE PRODUÇÃO	- 5.775,00	- 8.157,21	- 2.382,21
Diversos	- 5.775,00	- 8.157,21	- 2.382,21

Fonte: Dados da empresa

Portanto, na tabela acima, o ideal seria classificar as “despesas de produção” como custos indiretos de fabricação. Remetendo assim, ao sentido real do gasto descrito.

De acordo com Dubois (2009), quando o gasto de uma empresa é associado à produção de bens ou serviços é possível afirmar que se trata de um custo. Visto que os custos ocorrem somente em uma atividade produtiva e podem ser classificados como diretos ou indiretos.

4.5.5 Definição de despesas administrativas

Levando em consideração a fundamentação teórica, o orçamento de despesas administrativas mensura os gastos que serão realizados com a gestão da empresa. É importante detalhar as despesas da empresa e como observa-se na tabela 11, as despesas são resumidas simplesmente em despesas trabalhistas e gerais que são mencionadas como “custos administrativos”. Diante desta situação, sugere-se uma definição mais precisa das despesas gerais que compõem esta conta.

Tabela 11 – Demonstração de despesas janeiro de 2017

Conta/mês	Janeiro		
	Projetado	Realizado	Desvio
CUSTOS ADMINISTRATIVOS	- 14.752,86	- 22.546,10	- 7.793,24
Trabalhistas Gerais	- 6.700,00	- 7.383,91	- 683,91
Despesas Gerais	- 6.750,10	- 14.712,68	- 7.962,58
Provisão Férias	- 744,43	- 92,91	651,51
Provisão 13º salário	- 558,33	- 356,60	201,73

Fonte: Dados da empresa

4.5.6 Depreciação

Observa-se que no orçamento em questão a depreciação não está sendo considerada em nenhuma das contas apresentadas até então.

A depreciação representa a desvalorização dos bens pertinentes à empresa e pode ser classificada como custo direto, indireto ou então como despesa fixa. Caso esteja relacionada aos bens utilizados na produção, poderá ser descrita no orçamento de custos. Conforme o exemplo descrito na tabela 12.

Tabela 12 – Detalhamento de custos de produtos

CUSTOS DE PRODUTOS	
Depreciação	.
Materia Prima	.
Fretes	.
Energia Elétrica	.
Água e Esgoto	.
Trabalhistas	.
13º Salário - Provisão	.
Férias - Provisão	.

Fonte: Dados da empresa

As sugestões mencionadas até o momento têm por finalidade trazer mais clareza nas informações apresentadas na planilha de orçamento da Schweers Metalúrgica EIRELI. Facilitando a gestão financeira da empresa, sendo que se obtém maior controle de gastos e acompanhamento de desempenho dos setores. Concluindo assim, o exercício com resultados positivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o bom funcionamento financeiro de uma organização, uma das necessidades a ser levada em consideração é a aplicação de um orçamento empresarial, que é um instrumento de grande importância para tomada de decisão. Este trabalho tem como foco a análise do orçamento junto à uma empresa do ramo metalúrgico.

Em relação à metodologia foram realizadas pesquisas de forma exploratória e bibliográfica, utilizando coleta de dados através de entrevistas informais com alguns gestores, além do diretor da empresa.

O objetivo do trabalho apresentado é analisar o orçamento empresarial utilizado atualmente na Schweers Metalúrgica EIRELI e apresentar melhorias no processo. Para execução do objetivo foram necessárias algumas etapas como análise detalhada do orçamento, identificação do tipo de orçamento utilizado e a sugestão de melhorias para aprimorar o orçamento da empresa em questão.

A planilha de orçamento da empresa foi apresentada, trazendo detalhes e características de algumas contas. Analisou-se a planilha de orçamento de maneira que fosse possível desdobrar o que cada conta representa e como os valores foram projetados.

Percebeu-se que a empresa cria o orçamento de forma empírica e tem como base o tipo de orçamento tradicional, ou seja, levando em consideração algumas premissas orçamentárias.

Com a análise do orçamento, foi sugerido que as contas sejam apresentadas com mais detalhes, principalmente ao que diz respeito a custos e despesas. Como sugestão, foi incluído um exemplo que demonstra a análise vertical e horizontal com objetivo de auxiliar na visualização das contas.

Para obter um orçamento empresarial adequado as projeções devem ser formadas de maneira atingível visando crescimento e controle de gastos. Deve conter base para sua formação, tais como análise de mercado, cenário econômico e capacidade de desempenho.

Os detalhamentos sugeridos visam dar controle e visibilidade ao gestor de quais providências devem ser tomadas para que o objetivo da empresa seja atingido.

Diante do exposto, é possível afirmar que os objetivos específicos deste trabalho foram concluídos com êxito, alcançando assim, o objetivo geral proposto inicialmente.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, Ruy Lopes. **Orçamento empresarial: aprender fazendo**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.
- CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas**. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração** - edição compactada. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CYRINO, Luís. **Orçamento flexível e suas definições**, 2015. Disponível em: <<http://www.manutencaoemfoco.com.br/orcamento-flexivel/>> Acesso em 17 de ago. De 2017.
- DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Atlas, 2017
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- LUNKES, Rogério João; VERTUOSO, Olinto Melo. Orçamento de Base Zero–OBZ. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 144, p. 52-65, 2003.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORESI, Eduardo et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília**, v. 108, p. 24, 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2005.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira: texto e exercícios**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2011.
- SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **O Orçamento Estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.
- SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto; MARTINS, Marcos Antônio, **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHWEERS. **Empresa**. Fazer mais e melhor. Disponível em: <<http://www.schweers.com.br/pt/empresa/>> Acesso em 01 de out. De 2017.

SILVA, Humberto. **O orçamento como referência de auxílio à gestão empresarial**, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/Financeiro2/Downloads/Contabeis295611.pdf>> Acesso em 15 de ago. De 2017.

SOUZA, Acilon Batida de. **Curso de administração financeira e orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

TOBIAS, Afonso. **Como elaborar um orçamento flexível**. Disponível em:<<http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate274.pdf>> Acesso em 15 de ago. De 2017.

TOZZI, Ana Paula Ribeiro; COSTA, Jéssica. **Revolução Orçamentária: O avanço do orçamento base zero (OBZ)**. São Paulo, SP: Trevisan Editora, 2017.