

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELOÍSA MEDEIROS CECHELLA

**ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO A LUZ DA ANÁLISE DE
CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DO SUL DE SANTA
CATARINA**

CRICIÚMA

2016

ELOISA MEDEIROS CECHELLA

**ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO A LUZ DA ANÁLISE DE
CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DO SUL DE SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2016

ELOISA MEDEIROS CECHELLA

**ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO A LUZ DA ANÁLISE DE
CUSTO/VOLUME/LUCRO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DO SUL DE SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 30 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach – (UNESC) - Examinador

Dedico esse trabalho a Deus, e a minha família, especialmente meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar o dom da vida, e me possibilitar chegar até aqui, mesmo com todos os obstáculos em meu caminho ao longo de toda a minha vida. Tenho muito a agradecer também aos meus pais, Jair e Clara, pois eles estiveram ao meu lado em todos os momentos, me apoiando, me amparando, sendo a minha fortaleza sempre. Aos meus irmãos, Clarissa e Vinícius, que sem eles eu com certeza não estaria onde estou hoje, não seria o que eu sou, devo a eles muitos aprendizados da vida, muitas alegrias compartilhadas, muitos momentos vividos ao longo desses 26 anos de convívio. Agradeço imensamente a minha irmã Clarissa e meu cunhado Guilherme por terem me presenteado com minha fonte de alegria e de inspiração nos últimos 4 meses, que foi um dos meus sonhos se concretizando, meu sobrinho e afilhado Henrique, que quando eu pensei em desistir, lembrava dele e tudo se alegrava, sem dúvida nenhuma o melhor presente que eu recebi.

Agradeço também a uma pessoa que está a relativamente pouco tempo em minha vida, mas que já faz muita diferença nos meus dias, meu namorado Eric, ele que vive o mesmo momento e me entende como ninguém. Tenho que agradecer e muito também as minhas amigas, que sempre estão e estiveram me dando forças ao longo de toda a caminhada da faculdade, Fran, Joice, Larissa, Alessandra, Edna, Estela, Erica, Tamires, Karol, Débora, Edvania, entre tantas outras pessoas que estiveram do meu lado.

E por último, mas não menos importante, agradeço ao meu Orientador Realdo, que a partir da sua disciplina de Contabilidade Orçamentária, eu vi que era o que eu queria fazer de trabalho de conclusão de curso, pois além de me encantar pela matéria, vi o professor maravilhoso que ele é, e a pessoa íntegra, responsável, atenciosa, e que se tornou um grande parceiro ao longo desse semestre importantíssimo.

“Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena/acreditar no sonho que se tem [...] Se você quiser alguém em quem confiar/confie em si mesmo [...] Quem acredita sempre alcança.”

Renato Russo

RESUMO

CEHELLA, Eloisa Medeiros. **Análise orçamentária: um estudo de caso a luz da análise de custo/volume/lucro em uma indústria cerâmica do sul de Santa Catarina.** 2016. 56 p. Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Atualmente, uma das ferramentas de gestão mais rápidas e eficazes na tomada de decisão das organizações é o planejamento orçamentário, visto que, é abrangente, e permite um detalhamento completo das receitas e gastos dentro da organização. A presente pesquisa visa identificar se as metas projetadas no orçamento empresarial estão apresentando o resultado desejado ao longo de todo o ano calendário, em uma indústria do ramo de Revestimentos Cerâmicos. O orçamento empresarial pode ser descrito como um plano financeiro que implementa a estratégia da empresa para determinado exercício. A responsabilidade pela condução do orçamento é do *controller* e do setor de controladoria, pois o princípio do orçamento é a comparação do valor orçado com o realizado. Através da análise custo/volume/lucro serão apresentados valores pertinentes a uma indústria de revestimentos cerâmicos para o ano de 2016.

Palavras-chave: Orçamento, Controladoria, *Controller*, Análise.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de Vantagens e Limitações do Orçamento Empresarial	18
Quadro 2 - Etapas de elaboração do Orçamento Empresarial.....	19
Quadro 3 - Fatores importantes no orçamento de vendas	20
Quadro 4 - Orçamento de mão de obra	21
Quadro 5 - Orçamento Base Zero	24
Quadro 6 - Composição do Balanço Patrimonial.....	25
Quadro 7 - Modelo de Estrutura da Demonstração do Resultado.....	27
Quadro 8 - Modelo de estrutura do Fluxo de Caixa.....	28
Quadro 9 - Principais finalidades do controle orçamentário	29
Quadro 10 - Gastos Fixos	31
Quadro 11 - Fórmula Margem de Contribuição	33
Quadro 12 - Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil.....	34
Quadro 13 - Fórmula Margem de Segurança.....	35
Quadro 14 - Etapas do orçamento	42
Quadro 15 - DRE Realizado x Orçado 2016	44
Quadro 16 - Gastos Fixos Realizado x Orçado 2016.....	46
Quadro 17 - Margem de Contribuição Realizado x Orçado 2016.....	49
Quadro 18 - Ponto de Equilíbrio Contábil Realizado x Orçado 2016.....	50
Quadro 19 - Margem de Segurança Realizado x Orçado 2016.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componentes da Análise Custo/Volume/Lucro.....	32
Figura 2 - Etapas de Estudo.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONTROLADORIA	14
2.2 CONTROLES DE GESTÃO	15
2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	16
2.3.1 Vantagens e Limitações	17
2.3.2 Etapas de Elaboração	18
2.3.2.1 Orçamento de Vendas	19
2.3.2.2 Orçamento de produção	20
2.3.2.3 Orçamento de matéria-prima	20
2.3.2.4 Orçamento de mão de obra	21
2.3.2.5 Orçamento de gastos gerais	21
2.3.2.6 Orçamento de investimentos (despesa de capital)	22
2.3.2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO	23
2.3.2.2.1 Orçamento base zero (OBZ)	23
2.3.3 PROJEÇÕES FINANCEIRAS	24
2.3.3.1 Balanço Patrimonial	25
2.3.3.2 Demonstrativo do Resultado	26
2.3.3.3 Fluxo de Caixa	27
2.3.4 CONTROLES ORÇAMENTÁRIOS	29
2.3.4.1 Análise vertical/horizontal	30
2.3.4.1.1 Análise Vertical	30
2.3.4.1.2 Análise Horizontal	30
2.3.4.2 Gastos fixos	31
2.3.4.5 Análise custo/volume/lucro	32
2.3.4.5.1 Margem de Contribuição	32
2.3.4.5.2 Ponto de Equilíbrio	33
2.3.4.5.3 Margem de Segurança	34

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	36
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	37
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38
4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS	38
4.3 CLIENTES.....	39
4.4 TRIBUTAÇÃO	39
4.5 ETAPAS DO ESTUDO	40
4.6 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	41
4.6.1 Tipo de Orçamento.....	43
4.6.2 Análise Vertical x Horizontal do Orçamento Empresarial.....	43
4.6.3 Análise dos Gastos Fixos.....	46
4.6.4 Margem de Contribuição	47
4.6.4 Ponto de Equilíbrio.....	50
4.6.5 Margem de Segurança	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
6 REFERÊNCIAS.....	53

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema e a questão de pesquisa relativos ao estudo, juntamente com o objetivo geral e específicos. Também demonstra a importância da pesquisa para a empresa, sociedade, e também para a universidade, na justificativa da pesquisa. Por último, a estrutura do trabalho.

1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O atual momento econômico brasileiro, altamente competitivo e com uma crise instalada, está fazendo com que as organizações se tornem cada vez mais inovadoras, para não perder clientes e conseqüentemente vendas. Assim está se investindo muito mais em informações gerenciais de qualidade, que sejam rápidas e claras, para que assim se possa averiguar seus gastos gerais, definindo estratégias para alcançar metas traçadas junto ao mercado competitivo.

O orçamento empresarial vem se mostrando uma ferramenta de gestão útil junto as organizações, desde as pequenas até as de grande porte, visto que o mesmo possibilita verificar detalhadamente aonde estão alocados os gastos, podendo ser diagnosticados e receberem o tratamento adequado, quer seja reduzi-los ou até aumentá-los como forma de investimento, auxiliando nas tomadas de decisões da gerencia e diretoria como menciona Horngren e Stratton, Sutton & Teall (2004) “o processo orçamentário fortalece a tomada de decisão [...]”.

Após o planejamento orçamentário anual, a organização necessita que seja realizado durante todo o ano calendário, o controle orçamentário, que visa analisar se o que foi proposto no orçamento está sendo desempenhado da forma correta, e caso não esteja, identificar aonde estão os erros e corrigi-los a tempo para que não venha a afetar negativamente a organização. Segundo Sanvicente (1995, p.22), “controlar é, essencialmente, acompanhar a execução das atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado”.

Assim, a questão da pesquisa do trabalho é: Quais são as principais análises orçamentárias a serem realizadas para tomada de decisão em uma indústria cerâmica?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa visa identificar se as metas projetadas no orçamento empresarial estão apresentando o resultado desejado quando comparado orçado com realizado ao longo do ano de 2016, em uma indústria do ramo de Revestimentos Cerâmicos.

Para alcançar o objetivo geral traçado, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a literatura pertinente ao Orçamento Empresarial;
- Discorrer sobre controle orçamentário
- Apresentar através de estudo de caso análise orçamentária em uma indústria cerâmica utilizando-se da análise de custo/volume/lucro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O atual momento econômico brasileiro faz com que as empresas necessitem cada vez mais controlar os seus gastos. Atualmente, a ferramenta de gestão mais rápida e eficaz na tomada de decisão das organizações é o planejamento orçamentário anual, visto que, é abrangente, e permite um detalhamento completo das receitas e gastos da organização.

Nesta pesquisa, serão abordados os principais motivos de variação dos custos e despesas orçados e realizados dentro de uma Indústria de Revestimentos Cerâmicos, localizada no sul do Estado de Santa Catarina, à qual gera diversos empregos não só na região sul, mas também em todo o país, possuindo representantes e executivos de contas em todos os estados. Com o seu planejamento orçamentário muito bem subdividido, a organização só tende a crescer ainda mais, pois com o efetivo controle dos seus gastos, pode-se realizar investimentos gerando assim ainda mais empregos e renda para a região e também para o país, fazendo a economia da região crescer e desenvolver ainda mais.

Esta pesquisa acadêmica, teórica e prática, irá agregar conhecimento pessoal e profissional e também para a sociedade como um todo, visto que a mesma irá analisar uma entidade com um tema tão atual que é o Orçamento Empresarial, que vem ajudando empresas a consolidarem no mercado extremamente competitivo que se apresenta.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado com as seções conforme segue: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos objetivos específicos listados no item 1.2 e as considerações finais. A fundamentação teórica trará informações mais detalhadas referentes ao assunto em questão, juntamente com opinião de autores. Com os procedimentos metodológicos, vem as análises dos objetivos específicos e a identificação das variações entre orçado e realizado. Ao final, será apresentada a conclusão da pesquisa e os principais pontos e ações de melhoria para a empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As seções a seguir destinam-se a apresentação dos principais conceitos relacionados ao orçamento empresarial e a análise orçamentária.

2.1 CONTROLADORIA

A situação econômica do país faz com que as organizações busquem formas eficazes de reduzir custos e despesas, para que se mantenham competitivas em um mercado com tantos altos e baixos, assim sendo a gestão deve ser dinâmica, para que saiba controlar seus gastos, e também realizar investimentos que são importantes para o crescimento da organização. (BORINELLI e SOUZA, 2009)

A controladoria nas empresas possui um papel importante e se mostra muito diligente, visto que a mesma possui uma visão ampla de todas as operações, permitindo assim que seja aplicado o seu controle rígido, e ao mesmo tempo dinâmico, junto a todos os setores da organização, fazendo com que os gastos sejam reduzidos, receitas sejam ampliadas, investimentos realizados sejam realmente de extrema importância, garantindo que irão agregar nas atividades da empresa. (PADOVEZE, 2005)

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014), controladoria é o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade. A área da controladoria deve estar capacitada a: organizar e enviar os dados e informações relevantes para os tomadores de decisões; manter constante monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros setores; e exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

A responsabilidade pela condução do orçamento é do *controller*, pois o princípio do orçamento é a comparação do valor orçado com o realizado. Dessa forma, esse sistema de contabilidade fica a cargo da contabilidade geral, que é responsabilidade da controladoria. (PADOVEZE; TARANTO, 2009)

“O processo de controle que interessa à Controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários.” MOSIMANN, p. 124.

A controladoria basicamente é responsável pelo Sistema de Informação Contábil Gerencial dentro da organização e sua principal função é assegurar o resultado ao final do exercício. Desta forma, ela deve atuar fortemente em todas as etapas do processo de gestão, sob pena de não exercer adequadamente sua função de controle e reporte na correção do planejamento. (PADOVEZE, 2003)

2.2 CONTROLES DE GESTÃO

O controle de gestão envolve o conjunto ordenado de ações desenvolvidas para seguir as rotinas executadas na empresa, constatando se estão em concordância com o plano de trabalho definido pela administração. Para a organização aumentar ao máximo seu desempenho, faz-se necessário a unificação e harmonização do conjunto de informações que unem o processo de gestão, para administrar de forma apropriada o planejamento e a execução do plano de ação organizacional. (GOMES; SALAS; 2001)

Para que os objetivos traçados pelos gestores da empresa sejam alcançados, não basta simplesmente planejar e executar, é preciso que seja efetuado um rigoroso controle, pois o mesmo é a peça fundamental para que as metas sejam alcançadas de forma satisfatória aos gestores. (PADOVEZE; TARANTO, 2009)

Segundo Campiglia (1993, p.11), “O controle de gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser:

- Rapidamente detectados;
- Medidos;
- Investigados para a identificação de suas causas;
- Corrigidos, através de ações eficientes. ”

Constata-se que o controle é uma função extremamente efetiva para a gestão organizacional, pois abrange o processo de medida de valor que identifica as variações no desempenho efetivo das atividades, permite a tomada de ações corretivas necessárias, redirecionando a atuação operacional aos objetivos definidos. CHIAVENATO (2002).

Assim sendo, o controle interno unifica uma importantíssima fase do processo de gestão, visto que o mesmo admite estabelecer padrões para acompanhar o desempenho operacional, contribuindo para o bom andamento das atividades dentro da organização. (JACQUES, 2007, p. 13,14)

2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial provê o mecanismo para garantir a correta medição dos custos e controle de todas as atividades de uma organização. A mesma também expressa, em termos financeiros, as estratégias e táticas da empresa, sendo assim, ao se analisar um orçamento entende-se como e quanto a empresa está aplicando em suas atividades, torna-se ainda mais comprovado quando se efetua a análise de orçamentos contínuos.

Para Horngren et al (2000, p. 125):

Um orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futuro da administração para um determinado período. Ele pode abranger aspectos financeiros e não-financeiros desses planos e funciona como um projeto para a companhia seguir no período vindouro.

A efetivação do controle orçamentário, ou seja, a confrontação entre o que foi orçado e o que foi efetivamente realizado, permite quantificar a diferença dos recursos considerados para determinado período, e principalmente identificar os motivos que levaram à sua ocorrência, cobrando-se responsabilidades. (PADOVEZE, 2005)

O orçamento empresarial é visto como um instrumento para o planejamento e controle, no qual as organizações buscam planejar com antecedência as suas tomadas de decisão, e as ações a serem realizadas ao longo do ano calendário projetadas no orçamento. (SCHMIDT, 2002)

Welsch (1983)

Define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões.

Os principais objetivos do orçamento em uma organização são: o planejamento antecipado que o mesmo possibilita, a coordenação que auxilia na conversação da empresa como um todo, a própria comunicação dentro da

organização que faz com que todos os setores falem a mesma “língua”, a motivação que se trata de estímulo para gerentes e supervisores motivarem também os seus subordinados de acordo com o que a diretoria espera. (PADOVEZE, 2005)

2.3.1 Vantagens e Limitações

Quando a empresa estabelece um método de gestão orçamentário para que o mesmo venha a agregar de várias formas como demonstrado anteriormente, ela pode vir a ter algumas limitações, mas também possui vantagens aos seus usuários, no caso a empresa, e o setor de controladoria que tem a função de análise e mensuração dos dados obtidos. (SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. 2000)

No quadro 1 estão elencadas algumas das vantagens e limitações do orçamento empresarial:

Quadro 1 - Comparativo de Vantagens e Limitações do Orçamento Empresarial

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Compele os administradores a pensar adiante por meio da formalização de suas responsabilidades no planejamento;	Baseia-se em estimativas – sujeito a erros;
Fornecer expectativas definidas que representam a melhor estrutura para o julgamento do desempenho subsequente;	Plano de resultados por si só não garante o resultado projetado;
Ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo são confrontados com os objetivos de suas partes;	Custo de implantação e manutenção do sistema muitas vezes não permite sua utilização plena por todas as empresas;
Permite análise detalhada antes da tomada de decisão;	O atraso no levantamento dos dados pode prejudicar a implementação dos ajustes em tempo hábil;
Maior grau de participação de todos os membros da administração na fixação de objetivos;	Engessamento em demasia da empresa – o plano tem que ser seguido a qualquer custo! -, o que impede a criatividade e o empreendimento dos gestores setoriais e provoca conformismo, medo e insatisfação;
Facilita a delegação de responsabilidades;	Ferramenta ineficiente para o processo de gestão, o que gera frustração com os resultados obtidos no processo;
Tende a melhorar a utilização dos recursos.	Em situações de inflação impossibilidade de trabalhar com a ferramenta;

Fonte: Adaptado de SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. (2000).

Assim sendo, se compararmos as vantagens com as limitações impostas pelos autores, ainda se chega à conclusão de que o Orçamento Empresarial é uma boa ferramenta de gestão, mesmo com suas limitações.

2.3.2 Etapas de Elaboração

Ao início de cada ano a organização formula o planejamento orçamentário a ser traçado durante o ano, para custos, despesas e investimentos com base no

ano anterior e na economia atual do país. O planejamento orçamentário dentro de uma indústria é formado basicamente por:

Quadro 2 - Etapas de elaboração do Orçamento Empresarial

ETAPAS DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL	
1º	ORÇAMENTO DE VENDAS
2º	ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO
3º	ORÇAMENTO DE MATÉRIA-PRIMA
4º	ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA
5º	ORÇAMENTO DE GASTOS GERAIS
6º	ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS

Fonte: Adaptado de Masakazu Hoji (2014, p. 419)

Sendo assim, a seguir será abordada cada etapa do orçamento em sua totalidade e de forma separada.

2.3.2.1 Orçamento de Vendas

É o ponto de partida do planejamento orçamentário, e tem como principal objetivo determinar a quantidade a ser vendida, para que a organização atinja o faturamento esperado. Apresenta reflexos em todo o planejamento orçamentário, também determina o faturamento a ser obtido e condições de pagamento. (FELTRIN; BUESA, 2013)

Segundo Ross (1998, p.85), “a previsão de vendas é o principal predicado em um planejamento financeiro em curto prazo, pois esse planejamento concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e financiamentos necessários para sustentar tais vendas”.

A elaboração do projeto orçamentário de vendas vem de um pré-diagnostico com relação ao ambiente interno e externo, identificando assim as influências de fatores facilitadores ou dificultadores sobre as vendas. (FELTRIN; BUESA, 2013)

Alguns aspectos gerais são importantes no momento do orçamento de vendas, como os listados abaixo:

Quadro 3 - Fatores importantes no orçamento de vendas

Identificação dos produtos a serem comercializados;
Determinação das quantidades a serem orçadas;
Determinação dos preços para cada produto e região;
Determinação de preços à vista e a prazo;
Determinação de descontos a serem concedidos;
Identificação dos impostos sobre venda para cada produto e região;
Projeção de outras receitas, bem como variação cambial, entre outras;
Projeção para inadimplentes.

Fonte: Adaptado de FELTRIN; BUESA, 2013

Estes aspectos serão de suma importância para a elaboração do orçamento de vendas completo, o qual dará a direção para orçamento de produção, e assim sucessivamente as outras etapas do planejamento orçamentário.

2.3.2.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção vem com base no que o orçamento de vendas foi elaborado, ou seja, o que será vendido deve ser produzido, e como será essa produção. Deve obedecer alguns critérios importantes como espaço para armazenamento, política de estoque, disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra, prazo de entrega, capacidade de produção, entre outros. (FELTRIN; BUESA, 2013)

Fatores importantes a serem estudados nesse planejamento orçamentário como: a quantidade necessária para atender as vendas, a perecibilidade dos produtos, duração da produção de cada produto específico, instalações do estoque, recursos financeiros que cubram os custos de produção para estocagem, custo de manutenção de estoques, proteção contra falta de matéria-prima, proteção contra falta de mão-de-obra, proteção contra aumento de preços, riscos associados a estoque como queda de preços, obsolescência de estoques, perdas e furtos, insuficiência de procura. (FELTRIN; BUESA, 2013)

2.3.2.3 Orçamento de matéria-prima

O orçamento de matéria-prima vem com base no orçamento de produção, visa determinar a quantidade de cada matéria-prima utilizada no processo produtivo, para cada produto específico, estabelecer normas de estocagem da mesma,

elaborar cronograma das compras, bem como pré-definir possíveis fornecedores, determinação do custo estimado. (FELTRIN; BUESA, 2013)

Para a elaboração do planejamento orçamentário das matérias-primas é necessário ter conhecimento da necessidade de produção para o período especificado, a composição de cada matéria-prima, seja ela leve ou pesada no caso de indústria do ramo de Revestimentos Cerâmicos, para cada produto específico, também se precisa saber a unidade de medida do item a ser adquirido e o preço unitário. (FELTRIN; BUESA, 2013)

2.3.2.4 Orçamento de mão de obra

Orçamento de mão-de-obra direta é o planejamento e o controle de mão-de-obra direta necessária a produção, ou seja, a mão-de-obra envolvida diretamente na produção. Quantificam os tipos de mão-de-obra, as quantidades de horas de trabalho necessárias para produção de determinado bem ou serviço, e os valores de cada tipo de mão-de-obra. (MOREIRA, 2002)

Quadro 4 - Orçamento de mão de obra

Volume necessário de mão-de-obra direta;
Número de empregados exigidos (processo produtivo);
Custo unitário de fabricação de cada produto;
Necessidades de fluxos de caixa;
Controle do trabalho realizado.

Fonte: Adaptado de Moreira, 2002.

Sendo assim, o planejamento orçamentário no que diz respeito à Orçamento de Mão de Obra deve observar os itens elencados para que se tenha um melhor resultado ao final do período.

2.3.2.5 Orçamento de gastos gerais

Custos indiretos de produção requerem critérios menos simples de apropriação aos produtos, pois não são associáveis facilmente a produtos específicos, ou seja, não são diretamente vinculados a determinado produto. Assim, os custos indiretos de produção constituem a parte do custo total de produção que não é diretamente identificável com produtos específicos. (MOREIRA, 2002)

São custos referentes a, por exemplo, material indireto, custos mão-de-obra indiretos (custo da administração, manutenção), despesas diversas de fabricação (a exemplo de impostos, seguros, depreciação, luz, água, telefone e gás e outras de menor ocorrência), cuja identificação do centro de custo exige critério de rateio para apropriação. (FELTRIN; BUESA, 2013)

Nas organizações existem as unidades encarregadas diretamente da produção (departamento de produção) e as unidades meio (departamento de serviço) que trabalham para funcionamento das unidades de produção (prestam serviços aos departamentos de produção, ou seja, são fornecedores internos). Orçamento de despesas de venda é um plano de dispêndios (gastos) que demonstra o esforço de vendas da empresa. Assim, incluem-se nessas despesas todos os custos de venda, distribuição e entrega de bens ou serviços aos clientes. (FELTRIN; BUESA, 2013)

No processo de orçamento de despesas de vendas há dois aspectos de relevância, que o planejamento e coordenação, e o controle dos custos de vendas. Na fase de planejamento e coordenação a empresa deve buscar equilíbrio de forma que o dispêndio compense os resultados objetivados. Ou seja, a empresa fará esforço financeiro de acordo com o lucro almejado. (MOREIRA, 2002)

O controle dos custos de venda é importante porque, normalmente, os custos de venda compõem parte significativa dos custos totais. Além disso, o pessoal de vendas, de forma geral, que tem metas para cumprir, se preocupam mais com suas metas que com os custos incorridos para atingir objetivos de vendas.

2.3.2.6 Orçamento de investimentos (despesa de capital)

Orçamento de investimentos é o demonstrativo de plano de aquisição de máquinas, equipamentos, veículos, móveis, software, entre outros melhoramentos na organização, e/ou substituição de ativos, e as respectivas fontes de recursos para efetivação do planejamento orçamentário para os investimentos. (FELTRIN; BUESA, 2013)

Investimento é o dispêndio cujo benéfico será utilizado por vários exercícios futuros. Ativo imobilizado pode ser o conjunto de imóveis (terrenos, edifícios), máquinas, equipamentos, marcas e patentes que servirão de modo permanente à exploração comercial ou industrial da empresa. Com essa concepção

de ativo imobilizado, é incorreto considerar reparos rotineiros o orçamento de imobilizado. O procedimento adequado, no caso, seria incorporar dispêndios com consertos e reparos em despesas correntes. (MOREIRA, 2002)

No caso de consertos e reparos significativos, em importância para o funcionamento, utilização e duração do imobilizado, e relevância financeira, os custos correspondentes podem ser incluídos no orçamento de investimentos em imobilizado.

2.3.2.2 Tipos de orçamento

O orçamento empresarial ganhou destaque entre os anos 1950 e 1960, quando empresas fortes no mercado começaram a utilizá-lo em suas operações e isso fez com que esse modelo de gestão fosse expandido mundialmente.

Abaixo será abordado um dos principais tipos de orçamento empresarial, seus principais objetivos, sua aplicabilidade, e forma de cálculo.

2.3.2.2.1 Orçamento base zero (OBZ)

O orçamento base-zero (OBZ) rejeita a visão tradicional do orçamento, a qual leva em consideração os dados do passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez (LUNKES, 2007).

Para Lunkes (2003, p. 92), “no OBZ o ano anterior não é usado como ponto de partida para elaboração do atual. Esse orçamento requer que todas as atividades estejam justificadas e priorizadas antes de serem tomadas as decisões relativas a quantia de recursos a serem alocados a cada departamento ou atividade. [...] O orçamento base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez. ”

Neste modelo de orçamento há precisão de uma maior integração entre o sistema orçamentário e o planejamento estratégico, pois como ele baseia-se nos projetos da empresa para um período futuro, ambos precisam trabalhar integrados, tendo em vista que dificilmente uma das peças terá sucesso sem o sucesso da outra. (LUNKES, 2007)

Carvalho 2001, apud LUNKES 2003, p. 93, estabelecem que as principais características do OBZ são:

Quadro 5 - Orçamento Base Zero

Analisar o custo-benefício de todos os projetos, processos e atividades, partindo de uma base “zero”;
Focalizar objetivos e metas das unidades de negócios cujos recursos são consequência do caminho ou decisão planejada;
Assegurar a correta alocação de recursos com base no foco e nos fatores do negócio;
Aprovar o nível de gastos após a elaboração, com base em critérios previamente definidos;
Desenvolver forma participativa, com intensa comunicação entre as áreas;
Fornecer subsídios decisórios inteligentes para a gestão.

Fonte: Adaptado Carvalho 2001, apud LUNKES 2003, p. 93

Assim sendo, vemos que o Orçamento Base Zero vem a ser o mais utilizado pelas empresas, visto sua boa forma de efetivação.

2.3.3 Projeções Financeiras

As projeções financeiras ou planejamento financeiro é a forma pela qual a empresa constitui, antecipadamente, as ações imprescindíveis e o modo de agir para obter seus objetivos e metas estratégicas. (HÄRTER, 2010, p.16)

Pode-se definir planejamento como a tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Planejar significa delinear as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos artifícios utilizados para fazê-lo, a fim de atingir adequados objetivos. (HÄRTER, 2010, p.16)

Conforme CHIAVENATO (1999), as empresas não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para atingi-los da melhor maneira possível.

O planejamento financeiro constitui diretrizes de variação e desenvolvimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da organização, o mesmo está diretamente ligado à política financeira adotada. Sendo assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza (TELO, 2001).

2.3.3.1 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a demonstrar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da organização. As contas devem ser classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem e congregadas de uma forma que facilite o entendimento para posterior análise da situação financeira da empresa. (LEI 6.404/76)

O mesmo é regido pelo § 1º do artigo 176 da Lei 6.404/76, que informa que as demonstrações de cada exercício deverão ser divulgadas com a indicação dos valores adequados das demonstrações do exercício anterior, para fins de checagem.

Quadro 6 - Composição do Balanço Patrimonial

ATIVO	Envolve os bens, direitos e as demais aplicações de recursos controlados pela empresa, capazes de gerar benefícios econômicos futuros, oriundos de acontecimentos passados;
PASSIVO	Compreende as origens de capital representados pelas obrigações para com terceiros, resultantes de eventos ocorridos que demandarão de ativos para o seu pagamento;
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Abrange os recursos próprios da organização, e seu valor é a diferença positiva entre o valor do ativo e o valor do passivo.

Fonte: Adaptado da Lei 6.404/76

Os procedimentos para elaboração do balanço patrimonial se dão da seguinte forma:

Após o encerramento do exercício é realizado o balancete de verificação, o qual tem como objetivo avaliar os saldos das contas do razão e conferir sua precisão. No balancete serão relacionadas todas as contas usadas pela empresa, sejam elas patrimoniais ou de resultado, confirmando seus débitos, créditos e saldos.

2.3.3.2 Demonstrativo do Resultado

A demonstração do resultado possui como principal objetivo proporcionar formato vertical e resumido o resultado apurado em relação ao conjunto de operações efetivadas no período de doze meses. O artigo 187 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício.

É o demonstrativo empregado no momento da verificação, por parte da organização, se a mesma está obtendo lucro ou prejuízo em determinado período, nesse demonstrativo é feito a conferência de todos os valores das contas de resultado, utilizadas para cálculo de custos e despesas. (LEI 6.404/76)

Sua estrutura é composta por contas que evidenciam todas as entradas de recursos financeiros da organização versus os seus desembolsos ou saídas. Abaixo poderá ser observado o modelo de estrutura de uma demonstração do resultado:

Quadro 7 - Modelo de Estrutura da Demonstração do Resultado

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO - DR	
RECEITA BRUTA DE VENDAS	R\$ -
Receita de Vendas	R\$ -
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA (-)	R\$ -
(-) Impostos Incidentes Sobre Vendas	R\$ -
(-) Devolução de Vendas	R\$ -
(-) Abatimentos	R\$ -
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS =	R\$ -
(-) CMV/CPV/CSV	R\$ -
LUCRO BRUTO =	R\$ -
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ -
Despesas de Vendas	R\$ -
Despesas Administrativas	R\$ -
Outras Receitas	R\$ -
Outras Despesas	R\$ -
RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTES DO IRPJ/CSSL =	R\$ -
(-) Despesas com IRPJ/CSSL	R\$ -
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ -

Fonte: Adaptado da Lei 6.404/76.

A demonstração de resultado torna-se um resumo das operações financeiras da empresa dentro de um determinado período de tempo para deixar claro se a organização obteve lucro ou prejuízo.

2.3.3.3 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é definido como uma programação que esclarece as entradas e saídas de caixa da organização em certo período, sendo utilizado para prever excedentes e também uma possível escassez de caixa, assim sendo o mesmo torna-se um instrumento básico para o bom funcionamento da gestão do caixa. Ao permitir à empresa determinar seu fluxo de recursos futuros, torna-se possível à gerencia financeira administrar o caixa e daí minimizar a necessidade de recursos.

Assaf Neto e Silva (1997, p.35) definem o fluxo de caixa como “um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa”. Os autores ainda ressaltam a utilização do fluxo de caixa como um auxílio à tomada de decisões no campo das finanças empresariais.

Sanvicente e Santos (2000, p.155) correlacionam o fluxo de caixa projetado com o valor do dinheiro no tempo ao afirmarem que “a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das empresas. As razões para isso de prendem ao fato de que, em economias inflacionarias, a

manutenção de elevados saldos de caixa implica prejuízos devidos ao decréscimo do poder aquisitivo desses valores, além dos juros correspondentes, ou seja, o valor do dinheiro que poderia estar sendo aplicado produtivamente. Por outro lado, as faltas imprevistas de caixa trazem como consequências maiores ônus financeiros na obtenção de empréstimos, além de poderem desacreditar a empresa junto aos seus credores”.

No quadro 8 vê-se um modelo de fluxo de caixa que pode ser utilizado pela organização:

Quadro 8 - Modelo de estrutura do Fluxo de Caixa

FLUXO DE CAIXA		
	PREVISÃO	REALIZADO
ENTRADAS		
Previsão de recebimento vendas	R\$ -	R\$ -
Contas a receber-vendas realizadas	R\$ -	R\$ -
Outros recebimentos	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS ENTRADAS	R\$ -	R\$ -
SAÍDAS		
Fornecedores	R\$ -	R\$ -
Folha de pagamento	R\$ -	R\$ -
INSS a recolher	R\$ -	R\$ -
FGTS	R\$ -	R\$ -
Retiradas sócios	R\$ -	R\$ -
Impostos s/ vendas	R\$ -	R\$ -
Aluguéis	R\$ -	R\$ -
Energia elétrica	R\$ -	R\$ -
Telefone	R\$ -	R\$ -
Serviços contabilidade	R\$ -	R\$ -
Combustíveis	R\$ -	R\$ -
Manut. de veículos	R\$ -	R\$ -
Manutenção fábrica	R\$ -	R\$ -
Despesas diversas	R\$ -	R\$ -
Férias	R\$ -	R\$ -
13º salário	R\$ -	R\$ -
Verbas para rescisão	R\$ -	R\$ -
Empréstimos bancários	R\$ -	R\$ -
Financiamentos equip.	R\$ -	R\$ -
Despesas financeiras	R\$ -	R\$ -
Pagamento novos empréstimos	R\$ -	R\$ -
Outros pagamentos	R\$ -	R\$ -
TOTAL DAS SAÍDAS	R\$ -	R\$ -
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	R\$ -	R\$ -
2 SALDO ANTERIOR	R\$ -	R\$ -
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	R\$ -	R\$ -
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS	R\$ -	R\$ -
5 SALDO FINAL (3 + 4)	R\$ -	R\$ -

Fonte: Adaptado da Lei 11.638/2007.

O fluxo de caixa, conforme já falado anteriormente tem real importância para a tomada de decisão, e também para a própria elaboração do plano orçamentário anual dentro da organização. As projeções de fluxo de caixa podem ser efetuadas estimando-se as entradas de caixa, decorrentes de vendas e outras receitas, e as saídas de caixa resultantes dos mais variados gastos gerais. Além disso, é preciso avaliar os saldos de caixa, identificando-se as eventuais correções necessárias.

2.3.4 Controles Orçamentários

A efetivação do controle orçamentário permite quantificar a variação dos recursos avaliados para determinado período e, também permite identificar e averiguar quais atitudes induziram à sua ocorrência. A ausência do controle orçamentário é uma evidência de uma pouca relevância dada ao orçamento como ferramenta de gestão. Para Sanvicente e Santos (1995, p. 207-219), o controle possui algumas finalidades importantes, tais como:

Quadro 9 - Principais finalidades do controle orçamentário

Identificar problemas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações se aproximem o máximo possível dos resultados esperados, possibilitando alcançar as metas e objetivos traçados;
Verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas;
Proporcionar informações gerenciais periódicas, possibilitando rápida intervenção no desempenho do processo.

Fonte: Adaptado de Sanvicente e Santos 1995, p. 207-219

A realimentação do sistema corresponde a uma etapa importante, já que o entendimento das variações permite aprimorar o processo de planejamento. Em outras palavras, o controle, conforme Sanvicente e Santos (1995, p. 207), é um mecanismo de *feedback*, que realimenta o sistema orçamentário, proporcionando a correção das atividades realizadas e a avaliação do desempenho dos gerentes e administradores em geral.

2.3.4.1 Análise vertical/horizontal

De acordo com Ribeiro (1997) a Análise Vertical e a Análise Horizontal devem ser utilizadas nas organizações sempre unidas e servem para complementar as observações efetuadas através da Análise por Quocientes. Enquanto a Análise por Quocientes apresenta dados que resultam da comparação entre itens ou grupos da DR e BP, as Análises Vertical e Horizontal são mais detalhadas, e envolvem todos os itens das demonstrações, revelando assim possíveis falhas responsáveis pelas situações de anormalidade. Para Blatt (2001) as análises vertical e horizontal são uma ferramenta útil para detectar tendências.

2.3.4.1.1 Análise Vertical

Conforme Ribeiro (1997, p. 173):

A Análise Vertical, também denominada por alguns analistas Análise por Coeficientes, é aquela através da qual se compara cada um dos elementos do conjunto em relação ao total do conjunto. Ela evidencia a percentagem de participação de cada elemento no conjunto.

De acordo com Blatt (2001) tem como principal objetivo a determinação da relevância de cada uma das contas em relação ao valor total. No Balanço Patrimonial toma-se por base o capital total e calcula-se a participação relativa de cada conta. Na Demonstração de Resultados o valor base é o valor da Receita Operacional Líquida.

2.3.4.1.2 Análise Horizontal

Para Blatt (2001, p.60)

A Análise Horizontal tem por objetivo demonstrar o crescimento ou queda ocorrida em itens que constituem as demonstrações contábeis em períodos consecutivos. A análise horizontal compara percentuais ao longo de períodos, ao passo que a análise vertical os compara dentro de um período. Esta comparação é feita olhando-se horizontalmente ao longo dos anos nas demonstrações financeiras e nos indicadores.

Já segundo Matarazzo (1992), a mesma tem por objetivo demonstrar a relevância de cada conta em relação ao total e, através de comparações com padrões do ramo ou percentuais da própria empresa em períodos anteriores,

verificar se há fora das proporções normais. A Análise Horizontal mostra a evolução de cada conta ao longo de períodos seguidos e permitir conclusões a respeito da empresa.

2.3.4.2 *Gastos fixos*

Tradicionalmente, os gastos são classificados em três categorias: gastos fixos, gastos variáveis e gastos semivariáveis. Para efeitos orçamentários, chamamos de gastos fixos aqueles que não variam a cada unidade que a empresa produza ou deixe de produzir, venda ou deixe de vender.

O gasto fixo pode variar por patamares, mas não varia a cada unidade que a empresa produza ou deixe de produzir, venda ou deixe de vender. (SÁ, 2014, p.43)

Ainda de acordo com SÁ (2014) os gastos fixos se subdividem em:

Quadro 10 - Gastos Fixos

TIPO DE GASTO FIXO	DEFINIÇÃO
Custos fixos diretos de operação	São aqueles gastos diretamente relacionados à atividade fim da empresa e que, por isso, podem ser diretamente atribuídos a um produto. Exemplo: mão de obra direta; depreciação de máquinas.
Custos fixos indiretos de operação	São os gastos indiretamente relacionados à atividade fim, sendo assim, não podem ser atribuídos a um produto. Exemplo: custo do almoxarifado ou do setor de suprimentos.
Despesas operacionais	São os gastos, que por serem direta ou indiretamente relacionados à atividade meio, não possui relação com a atividade fim. Exemplo: os gastos com o departamento financeiro.

Fonte: Adaptado de SÁ, 2014, p.43.

Os gastos fixos são aqueles cuja variação não é afetada pelo volume total de produção ou de vendas da organização. Sendo assim, não influi se as vendas estão altas ou baixas, eles permanecerão os mesmos.

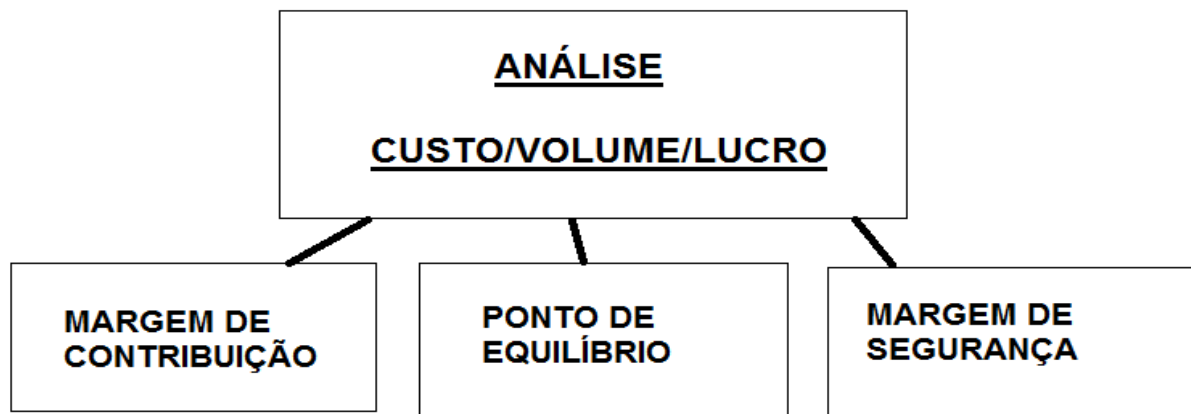
2.3.4.5 Análise custo/volume/lucro

Dentre as diversas ferramentas gerenciais da área de custos, aplicáveis ao cotidiano dos administradores que lidam com preços e custos, talvez a de maior importância seja a relação custo/volume/lucro.

A análise do CVL é uma ferramenta valiosa para calcular o impacto de preços, custos e volume sobre o lucro operacional. Uma importante dimensão do trabalho da administração é gerenciar cada variável que afeta o lucro operacional, para aumentar a lucratividade da companhia (MAHER, 2001).

O estudo da relação CVL procura expor a conduta dos custos e do lucro em relação ao grau de atividade. Ele analisa os custos e as receitas como funções do nível de vendas da produção em certo período. Essa analogia fornece informações importantes para a empresa sobre a composição de custos e o risco operacional (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Figura 1 - Componentes da Análise Custo/Volume/Lucro



Fonte: Wernke, (2001, p. 41)

Diante da estrutura, abaixo se verifica o detalhamento de cada ramificação da Análise Custo/Volume/Lucro.

2.3.4.5.1 Margem de Contribuição

Uma das formas de identificar se a venda de um determinado produto resulta em lucro é pela margem de contribuição, e que segundo Wernke (2005) esta

demonstra quais os valores resultantes da venda de uma unidade depois de deduzidos, do preço de venda, os custos e as despesas variáveis. “A margem de contribuição pode ser conceituada como o valor que cada unidade comercializada contribui para, inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da empresa e, posteriormente, gerar o lucro do período” (WERNKE, 2005, p. 99).

Nascimento (2001, p. 278) ressalta que:

É com essas análises que se pode determinar qual a margem bruta de contribuição que deve ser gerada ou obtida, relacionando-se o custo de produção (produto vendido) a sua receita operacional, e, ao mesmo tempo, se esta margem será suficiente para cobrir os custos variáveis sobre vendas, os custos fixos de administração gera, comercial e fixar ou obter uma margem líquida de contribuição ou comercial que venha remunerar o capital investido e assegurar economicamente seu retorno dentro dos padrões normais.

No quadro poderemos verificar a fórmula para cálculo da Margem de Contribuição.

Quadro 11 - Fórmula Margem de Contribuição

$MC = PV - (CV + DV)$ <p>Onde:</p> <p>MC = Margem de Contribuição</p> <p>PV = Preço de Venda</p> <p>CV = Custos Variáveis</p> <p>DV = Despesas Variáveis</p>
--

Fonte: Megliorini (2002, p. 139).

Com base nas informações destinadas à análise da margem de contribuição, a organização terá resultados que aliados a um bom diagnóstico dos valores poderão contribuir muito na tomada de decisão.

2.3.4.5.2 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Santos (2011, p. 17), o ponto de equilíbrio pode vir a ser definido como “a expressão usada para definir o equilíbrio entre o faturamento de vendas e os custos totais, equivalente ao lucro zero. A partir do ponto de equilíbrio é que as operações de uma empresa começam a gerar lucro”.

Pode-se definir também o ponto de equilíbrio como o momento em que o valor das vendas é igual ao valor de seus custos e despesas. Ou seja, neste momento a empresa opera sem lucros e sem prejuízos (WERNKE, 2005).

No quadro poderemos verificar a fórmula para cálculo do Ponto de Equilíbrio Contábil.

Quadro 12 - Fórmula Ponto de Equilíbrio Contábil

$PEC = (CF + DF) / MCU$ <p>Onde:</p> <p>PEC = Ponto de Equilíbrio Contábil</p> <p>CF = Custos fixos</p> <p>DF = Despesas fixas</p> <p>MCU = Margem de Contribuição Unitária</p>

Fonte: Adaptado de Garrison (2001).

Com base nas informações destinadas à análise do ponto de equilíbrio, a organização terá resultados que aliados a um bom diagnóstico dos valores poderão contribuir muito na tomada de decisão.

2.3.4.5.3 Margem de Segurança

O cálculo da margem de segurança consiste no método que determina a quantidade de produtos que são vendidos acima do que foi calculado no ponto de equilíbrio, representando então quanto que as vendas podem enfraquecer sem que a entidade ponha em risco sua segurança, tendo que operar então com prejuízo (WERNKE, 2005).

Santos (2005, p. 57), aponta que:

Em termos operacionais, quanto maior for a margem de segurança operacional maiores serão as possibilidades de negociação de preços envolvendo as relações custo, volume e lucro, principalmente quando a empresa participa de um mercado altamente competitivo.

No quadro poderemos verificar a fórmula para cálculo da Margem de Segurança.

Quadro 13 - Fórmula Margem de Segurança

$$MS = [(M - CF) / CF] \times 100$$

Onde:

MS = Margem de Segurança

M = Margem global

CF = Custos fixos

Fonte: Adaptado de Garrison (2001).

Sendo assim, o ponto de equilíbrio alinhado com a margem de segurança dentro da organização, torna-se mais difícil a possibilidade de vir a operar no prejuízo, visto que sabendo qual a quantidade exata que a empresa tem que faturar para que não venha a ter prejuízo, as estratégias serão sempre comprometidas para que estes números sejam sempre alcançados e/ou superados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De início será descrito os recursos metodológicos utilizados para fundamentação deste trabalho, posteriormente, com base neste contexto será apresentado o método, tipo de pesquisa abordada e técnicas utilizadas que nortearam o estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este é o momento de buscar os dados, para elaboração da pesquisa. Martins (2008, p. 94), comenta que a coleta de dados pode ser realizada por meio dos “recursos metodológicos como tipo de pesquisa (documental, experimental ou bibliográfica), instrumentos de pesquisa (questionários, formulários, entrevistas, observação, relatórios de estágios, estudo de caso) e os recursos metodológicos.” Para o desenvolvimento de um estudo científico, faz-se necessário, inicialmente a definição dos procedimentos e enquadramentos metodológicos. Este estudo, quanto a abordagem do problema se configura como qualitativo.

Para Richardson (1999), este tipo de pesquisa, facilita a descrição de determinado problema e analisa a interação de certas variáveis. Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem direta do assunto tratado, neste caso abordando o orçamento empresarial em uma Indústria do ramo de Revestimentos Cerâmicos. Segundo afirma Gil (1996, p. 46), a “pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis.” Em relação aos procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso, no caso uma Indústria de Revestimentos Cerâmicos com matriz em Criciúma – SC, comparando o que foi orçado com o que foi realizado dentro de um período específico dentro da organização estudada. Conforme Gil (1996, p. 58), este tipo de pesquisa caracteriza-se por “realizar um estudo profundo em um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O procedimento adotado para coleta dos dados será feito na forma de estudo de caso dentro da empresa estudada, neste caso uma Indústria de Revestimentos Cerâmicos com matriz em Criciúma – SC. A análise dos dados será feita através dos dados coletados junto a empresa, fazendo assim uma comparação com as bibliografias estudadas e apresentadas ao longo da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo será abordado o Estudo de Caso com base nas informações gerenciais em uma Indústria de Revestimentos Cerâmicos denominada, CERÂMICA E, que tem sua sede administrativa e produtiva em Criciúma/SC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A CERÂMICA E é hoje uma das maiores empresas de revestimentos cerâmicos do Brasil. Suas origens remontam a década de 1970. Os primeiros azulejos foram produzidos em 11 de abril de 1971. Desde então, a empresa cresceu até atingir uma posição de destaque no mercado brasileiro e mundial. Em 2012, iniciou uma desafiadora etapa com a chegada de um fundo de investimentos ao controle da empresa.

A CERÂMICA E tem como Missão: “Proporcionar soluções de revestimentos com inovação e valor adequado, superando as expectativas de nossos clientes, profissionais, acionistas e fornecedores”. Seu principal objetivo é desenvolver, produzir e comercializar revestimentos cerâmicos que proporcionem experiências únicas a nossos clientes, inspirando a todos os que formam parte do processo de valorização de ambientes.

É integrada por 12 regionais de vendas instaladas nas principais cidades e capitais do país. Conta com dois *showrooms*, sendo um em Criciúma - SC e outro em São Paulo - SP. Produz cerca de 23 milhões de m² anualmente. Emprega mais de 2.300 pessoas em um escritório corporativo e cinco unidades industriais.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

A CERÂMICA E conta atualmente com um portfólio de mais de 1.000 produtos ativos, que estão nas tabelas de vendas para seus mais de 3.500 clientes ativos. Além dos melhores produtos, trabalha para prestar os melhores serviços, sabendo que são um componente essencial para a satisfação de nossos clientes e parceiros. Seus produtos são comercializados no Brasil e em mais de 50 países, sendo a única empresa brasileira do setor que pratica sustentabilidade com

certificação LEED *Compliance*, concedida pelo *Scientific Certification Systems – SCS*.

Os produtos são desenvolvidos com base em pesquisas de tendências globais e altos investimentos em tecnologia. São coleções diferenciadas e inovadoras, refletindo o compromisso da marca com o design, a autenticidade e o valor agregado proporcionando sofisticação a qualquer ambiente. O resultado é o portfólio mais completo do mercado de revestimentos cerâmicos, com soluções para qualquer projeto. Conta com uma cartela de produtos dos mais variados tamanhos, texturas, desenhos, entre pisos, azulejos e porcelanato

4.3 CLIENTES

Hoje a CERÂMICA E conta com uma carteira de 10.000 clientes, sendo desses 3.500 clientes ativos, esses clientes estão pulverizados entre construtoras, materiais de construção em geral, home centers, mercado externo, dentro muitos outros. Esses clientes fazem com que a CERÂMICA E produza até 23 milhões de m² anualmente, para que possa atender a demanda no ramo da construção civil.

4.4 TRIBUTAÇÃO

Lucro Real é a regra geral para a apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) da pessoa jurídica. Ao mesmo tempo em que é o “regime geral” também é o mais complexo. Estão automaticamente obrigadas ao Lucro Real as pessoas jurídicas:

- a) cujas atividades sejam de bancos comerciais, bancos de investimentos, bancos de desenvolvimento, caixas econômicas, sociedades de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, sociedades corretoras de títulos, valores mobiliários e câmbio, distribuidora de títulos e valores mobiliários, empresas de arrendamento mercantil, cooperativas de crédito, empresas de seguros privados e de capitalização e entidades de previdência privada aberta;
- b) que tiverem lucros, rendimentos ou ganhos de capital oriundos do exterior;
- c) que, autorizadas pela legislação tributária, usufruam de benefícios fiscais relativos à isenção ou redução do imposto;

- d) que, no decorrer do ano-calendário, tenham efetuado pagamento mensal pelo regime de estimativa, na forma do artigo 2º da Lei 9.430/1996.
- e) que explorem as atividades de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (*factoring*).
- f) que explorem as atividades de securitização de créditos imobiliários, financeiros e do agronegócio (incluído pelo artigo 22 da Medida Provisória 472/2009).
- g) também estão obrigadas ao Lucro Real as empresas imobiliárias, enquanto não concluídas as operações imobiliárias para as quais haja registro de custo orçado (IN SRF 25/1999). O custo orçado é a modalidade de tratamento contábil dos custos futuros de conclusão de obras.
- h) as Sociedades de Propósito Específico (SPE) constituídas por optantes pelo Simples Nacional deverão apurar o imposto de renda das pessoas jurídicas com base no Lucro Real, conforme estipulado no artigo 56, § 2, IV da Lei Complementar 123/2006.

A CERÂMICA E é optante pelo Lucro Real desde a sua abertura, visto que a mesma se enquadra nos itens “b” e “c” das obrigações desse regime de tributação e conta atualmente com um faturamento anual de 650 milhões de reais, entre mercado interno e externo.

4.5 ETAPAS DO ESTUDO

O presente estudo tem por objetivo analisar o orçamento empresarial da CERÂMICA E nos primeiros três trimestres do ano de 2016 e, a partir daí, apresentar os resultados obtidos ao longo dos trimestres, comparando orçado com realizado, e também apresentar uma projeção do que poderá ser o quarto e último trimestre do ano de 2016. A figura 5 demonstra as etapas do estudo para obtenção das informações gerenciais, para posterior análise.

Figura 2 - Etapas de Estudo

ORÇAMENTO EMPRESARIAL



ANÁLISE GERENCIAL DO ORÇAMENTO

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

4.6 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Na CERAMICA E, o orçamento empresarial é elaborado com base em diretrizes orçamentárias ditadas pela Diretoria e pelo Conselho de Acionistas da empresa, sendo assim, poderá ser verificado na Tabela 13 o detalhamento das etapas do orçamento empresarial e qual o período do ano em que elas ocorrem.

Quadro 14 - Etapas do orçamento

ETAPA DO ORÇAMENTO	DETALHAMENTO	RESPONSÁVEL	MÊS
Consultoria	Diretoria e Conselho da empresa recebem consultoria externa de economistas, referente ao que se espera em termos econômicos para o ano que será projetado no orçamento.	Diretoria; Conselho; Consultores.	Outubro
Plano de Produção	É determinado o que cada linha irá produzir ao longo do próximo ano, também são determinadas as paradas para manutenção.	Setor de Custos; Gerência Fabril.	Outubro
Carta Diretriz	Após receber a consultoria, Diretoria e Conselho emitem uma “carta diretriz” com todas as informações relevantes para a projeção do orçamento.	Diretoria; Conselho.	Novembro
Planos Orçamentários	O Setor de Custos encaminha a carta diretriz aos Gerentes e Supervisores de cada área para que os mesmos elaborem seus planos orçamentários a partir da carta, e também tendo como base o ano anterior.	Setor de Custos; Gerentes; Supervisores.	Novembro/Dezembro
Consolidação	Com os planos orçamentários de cada setor em mãos, o Setor de Custos irá consolidar todas as informações, e projetar um DRE para que passe pela aprovação da Diretoria e do Conselho.	Setor de Custos	Dezembro
Aprovação	Esse DRE projetado irá para aprovação na reunião da Diretoria e Conselho.	Diretoria; Conselho	Dezembro
Finalização	De acordo com a aprovação da Diretoria e Conselho, o Setor de Custos irá decretar estabelecido o Planejamento Orçamentário do próximo ano calendário.	Setor de Custos	Janeiro

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Como pode-se verificar na tabela 13 – Etapas do Orçamento, a CERÂMICA E tem um planejamento orçamentário muito bem estruturado e delineado, onde cada setor é representado pelo seu Gerente e Supervisor para que seja elaborado o orçamento, e dentro do período de três a quatro meses o planejamento orçamentário para o próximo ano calendário está pronto, com base nas informações repassadas pela Diretoria e o Conselho, sendo que o agrupamento de todos os setores é de responsabilidade do setor de custos, como também a elaboração do DRE projetado para que Diretoria e Conselho tenham uma base de como será o próximo ano.

4.6.1 Tipo de Orçamento

O orçamento utilizado pela CERÂMICA E é o OBZ, ou Orçamento Base Zero, que tem como principal característica o início do “zero” para cada novo ano projetado.

4.6.2 Análise Vertical x Horizontal do Orçamento Empresarial

Abaixo será apresentado o Demonstrativo do Resultado pertinente ao ano calendário de 2016 da CERÂMICA E, dentro do qual os três primeiros trimestres (Janeiro/Fevereiro/Março/Abril/Maio/Junho/Julho/Agosto/Setembro) estão com valores orçados e realizados, já o ultimo trimestre (Outubro/Novembro/Dezembro) os valores reais são referentes ao orçado, e o realizado trata-se de uma projeção orçamentária elaborada pela autora.

Quadro 15 - DRE Realizado x Orçado 2016

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (M)	1º TRIMESTRE					2º TRIMESTRE					3º TRIMESTRE					4º TRIMESTRE (PROJ)					ACUMULADO				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA BRUTA DE VENDAS	6.307.728	130,54%	5.701.060	139,10%	-9,62%	7.300.300	128,82%	5.743.597	140,71%	-21,32%	7.623.700	128,30%	5.561.293	139,67%	-27,05%	7.175.224	129,20%	9.327.780	125,74%	30,00%	28.406.952	129,15%	26.333.731	134,49%	-7,30%
Vendas de Produtos	6.307.728	130,54%	5.701.060	139,10%	-9,62%	7.300.300	128,82%	5.743.597	140,71%	-21,32%	7.623.700	128,30%	5.561.293	139,67%	-27,05%	7.175.224	129,20%	9.327.780	125,74%	30,00%	28.406.952	129,15%	26.333.731	134,49%	-7,30%
DEDUÇÕES DAS VENDAS	1.475.880	30,54%	1.602.504	39,10%	8,58%	1.633.352	28,82%	1.661.701	40,71%	1,74%	1.681.428	28,30%	1.579.554	39,67%	-6,06%	1.621.564	29,20%	1.909.740	25,74%	17,77%	6.412.224	29,15%	6.753.499	34,49%	5,32%
Impostos e Contribuições	1.038.268	21,49%	1.127.347	27,51%	8,58%	1.190.308	21,00%	1.210.968	29,67%	1,74%	1.242.192	20,90%	1.184.665	29,75%	-4,63%	1.180.900	21,26%	1.535.156	20,69%	30,00%	4.651.668	21,15%	5.058.136	25,83%	8,74%
Devoluções e Abatimentos	437.612	9,06%	475.157	11,59%	8,58%	443.044	7,82%	450.734	11,04%	1,74%	439.236	7,39%	394.888	9,92%	-10,10%	440.664	7,93%	374.584	5,05%	-15,00%	1.760.556	8,00%	1.695.363	8,66%	-3,70%
RECEITA LÍQUIDA	4.831.848	100,00%	4.098.556	100,00%	-15,18%	5.666.948	100,00%	4.081.896	100,00%	-27,97%	5.942.272	100,00%	3.981.740	100,00%	-32,99%	5.553.660	100,00%	7.418.040	100,00%	33,57%	21.994.728	100,00%	19.580.232	100,00%	-10,98%
C.P.V.	4.121.410	85,30%	3.387.852	82,66%	-17,80%	4.574.245	80,72%	3.212.511	78,70%	-29,77%	4.679.497	78,75%	3.041.694	76,39%	-35,00%	4.342.535	78,19%	5.181.932	69,86%	19,33%	17.717.687	80,55%	14.823.989	75,71%	-16,33%
Custos Primários	3.416.728	70,71%	3.078.712	75,12%	-9,89%	3.845.184	67,85%	2.950.388	72,28%	-23,27%	3.921.820	66,00%	2.834.412	71,19%	-27,73%	3.660.384	65,91%	4.757.144	64,13%	29,96%	14.844.116	67,49%	13.620.656	69,56%	-8,24%
Gerencia De Produção	704.682	14,58%	309.140	7,54%	-56,13%	729.061	12,87%	262.123	6,42%	-64,05%	757.677	12,75%	207.282	5,21%	-72,64%	682.151	12,28%	424.788	5,73%	-37,73%	2.873.571	13,06%	1.203.333	6,15%	-58,12%
LUCRO BRUTO	710.438	14,70%	710.704	17,34%	0,04%	1.092.703	19,28%	869.385	21,30%	-20,44%	1.262.775	21,25%	940.046	23,61%	-25,56%	1.211.125	21,81%	2.236.108	30,14%	84,63%	4.277.041	19,45%	4.756.243	24,29%	11,20%
GASTOS OPERACIONAIS	310.262	6,42%	477.352	11,65%	53,85%	320.995	5,66%	404.753	9,92%	26,09%	333.595	5,61%	320.070	8,04%	-4,05%	300.341	5,41%	655.928	8,84%	118,39%	1.265.193	5,75%	1.858.103	9,49%	46,86%
Ger. Adm. Financeiro	125.182	2,59%	49.431	1,21%	-60,51%	129.513	2,29%	41.913	1,03%	-67,64%	134.597	2,27%	33.144	0,83%	-75,38%	121.180	2,18%	67.923	0,92%	-43,95%	510.472	2,32%	192.412	0,98%	-62,31%
Ger. Unidade Industrial	103.540	2,14%	132.362	3,23%	27,84%	107.122	1,89%	112.232	2,75%	4,77%	111.327	1,87%	88.750	2,23%	-20,28%	100.229	1,80%	181.879	2,45%	81,46%	422.218	1,92%	515.223	2,63%	22,03%
Gerência Técnica	81.539	1,69%	295.559	7,21%	262,47%	84.360	1,49%	250.608	6,14%	197,07%	87.671	1,48%	198.175	4,98%	126,04%	78.932	1,42%	406.126	5,47%	414,53%	332.503	1,51%	1.150.468	5,88%	246,00%
RESULTADO OPERACIONAL	400.176	8,28%	233.352	5,69%	-41,69%	771.708	13,62%	464.632	11,38%	-39,79%	929.180	15,64%	619.976	15,57%	-33,28%	910.784	16,40%	1.580.180	21,30%	73,50%	3.011.848	13,69%	2.898.140	14,80%	-3,78%
Prov. P/ Irpj E Cs	135.259	2,80%	78.873	1,92%	-41,69%	260.837	4,60%	157.046	3,85%	-39,79%	314.063	5,29%	209.552	5,26%	-33,28%	307.845	5,54%	534.101	7,20%	73,50%	1.018.005	4,63%	979.571	5,00%	-3,78%
LUCRO LÍQ. EXERC.	264.917	5,48%	154.479	3,77%	-41,69%	510.871	9,01%	307.586	7,54%	-39,79%	615.117	10,35%	410.424	10,31%	-33,28%	602.939	10,86%	1.046.079	14,10%	73,50%	1.993.843	9,07%	1.918.569	9,80%	-3,78%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Os três primeiros trimestres do ano calendário de 2016 na CERÂMICA E, quando comparado Realizado com Orçado podem ser visualizados como um começo de ano difícil com relação as vendas. A análise horizontal para a mesma conta demonstra variação negativa de 9,62% no primeiro trimestre, 21,32% também negativo para o segundo trimestre, e 27,05% no terceiro trimestre, encerrando o ciclo dos três primeiros trimestres de vendas baixas, em virtude da atual situação econômica do país, mas também se pode relacionar essa baixa nas vendas ao desligamento de representantes comerciais que agregavam e muito para que o número de vendas fosse conforme esperado, já a projeção de realizado para o quarto e último trimestre sofreu um aumento de 30% esperando assim um final de ano promissor visto a recontração de antigos representantes, e também um acordo de exportação fechado nesse último trimestre, o que fará o ano terminar com excelentes vendas no ramo de revestimentos cerâmicos, que também é um ramo em que o final de ano agrega vendas em virtude de 13º salário do consumidor final que muitas vezes o utiliza para reformar a casa.

O Custo do Produto Vendido (CPV) ao longo do ano também sofreu variações, porem essas foram mais sutis, ficando na casa de 2% nos três primeiros trimestres do ano, conforme demonstra a análise vertical, já no quarto trimestre a variação é um pouco maior, chegando em 8%. Já a análise horizontal demonstra uma diferença entre realizado e orçado em -17,80% no primeiro trimestre, -29,77% no segundo, -35% no terceiro, tendo um aumento no quarto trimestre indo para 19,33% em virtude de a projeção de vendas ser mais alta do que os primeiros trimestres do mesmo ano.

Já quando se trata de Gastos Operacionais, o primeiro semestre foi o pior de todos, visto que a análise vertical mostra uma variação de 5,23%, enquanto o segundo foi de 4,26%, o terceiro de 2,43%, ou seja, foi baixando ao longo dos três primeiros trimestres, pois a empresa foi tendo consciência de que as vendas estavam baixas e que deveria segurar os gastos para que alcançasse um bom resultado ao final do período. Já o quarto trimestre os gastos aumentaram em 3,43% mas também em virtude de uma boa projeção nas vendas para o mesmo período.

Na análise horizontal vemos uma variação não tão boa para a saúde financeira da empresa no primeiro e segundo trimestre, com diferenças de 53,85% e 26,09% respectivamente, já no terceiro trimestre se verifica uma boa melhora no qual a variação vai para -4,05%, já no quarto trimestre com a projeção de aumento

nas vendas, as despesas acabaram aumentando de uma forma não esperada, variando assim em 118% do que a empresa havia orçado para esse período.

4.6.3 Análise dos Gastos Fixos

Abaixo será apresentada a análise dos gastos fixos pertinente ao ano calendário de 2016 da CERÂMICA E, dentro do qual os três primeiros trimestres (Janeiro/Fevereiro/Março/Abril/Maio/Junho/Julho/Agosto/Setembro) estão com valores orçados e realizados, já o último trimestre (Outubro/Novembro/Dezembro) os valores reais são referentes ao orçado, e o realizado trata-se de uma projeção orçamentária elaborada pela autora.

Quadro 16 - Gastos Fixos Realizado x Orçado 2016

GASTOS FIXOS (MI)	1º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
Gerencia De Produção	704.682	14,58%	309.140	7,54%	-56,13%
Ger.Adm.Financeiro	125.182	2,59%	49.431	1,21%	-60,51%
Ger.Unidade Industrial	103.540	2,14%	132.362	3,23%	27,84%
Gerência Técnica	81.539	1,69%	295.559	7,21%	262,47%
GASTOS FIXOS (MI)	2º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
Gerencia De Produção	729.061	12,87%	262.123	6,42%	-64,05%
Ger.Adm.Financeiro	129.513	2,29%	41.913	1,03%	-67,64%
Ger.Unidade Industrial	107.122	1,89%	112.232	2,75%	4,77%
Gerência Técnica	84.360	1,49%	250.608	6,14%	197,07%
GASTOS FIXOS (MI)	3º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
Gerencia De Produção	757.677	12,75%	207.282	5,21%	-72,64%
Ger.Adm.Financeiro	134.597	2,27%	33.144	0,83%	-75,38%
Ger.Unidade Industrial	111.327	1,87%	88.750	2,23%	-20,28%
Gerência Técnica	87.671	1,48%	198.175	4,98%	126,04%
GASTOS FIXOS (MI)	4º TRIMESTRE (PROJ)				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
Gerencia De Produção	682.151	12,28%	424.788	5,73%	-37,73%
Ger.Adm.Financeiro	121.180	2,18%	67.923	0,92%	-43,95%
Ger.Unidade Industrial	100.229	1,80%	181.879	2,45%	81,46%
Gerência Técnica	78.932	1,42%	406.126	5,47%	414,53%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

Ao realizar análise nos gastos fixos da empresa divididos por gerencia, verifica-se que as gerencias que apresentam maior variação ao longo dos quatro trimestres quando comparado realizado com orçado foram a Gerencia de Produção que apresentou variação na análise vertical de 7,04% no primeiro trimestre, 6,45% no segundo, 7,54% no terceiro trimestre e 6,55% no quarto trimestre, enquanto a Gerencia Adm. Financeiro apresenta variações de 1,38% no primeiro trimestre, 1,26% no segundo trimestre, 1,44% no terceiro, e 1,26% no quarto trimestre projetado, porem a que apresenta maior variação negativa entre orçado e realizado é a Gerencia Técnica que orçou 81.539 mi e realizou 295.559 mi só no primeiro trimestre, e no segundo a variação continua altíssima, representando 197,07% comparando realizado com o orçado, essa variação se dá pelo motivo de que a CERAMICA E adquiriu uma máquina polidora da Itália, e essa máquina necessitou de mais manutenção do que era esperada, e tal manutenção veio da Itália, com as despesas pagas pela CERAMICA E, fazendo com que assim a Gerencia Técnica tivesse um realizado maior do que orçado.

Quando se trata de análise horizontal, as diferenças na Gerencia de Produção foram de -56,13% no primeiro trimestre, o que em partes é bom, pois a empresa está gastando menos do que se propôs a gastar, variação essa que ocorre em decorrência de demissões de gerentes, supervisores e mestres diretamente ligados à produção, enquanto no segundo trimestre a diferença foi maior ainda, indo para -64,05%, no terceiro ainda maior, fechando em -72,64% e para o quarto trimestre projetado a diferença foi um pouco menor, ficando em -37,73%, visto que a empresa pretende produzir e vender mais no final de ano, que também é uma época atrativa para a construção civil. E olhando para a análise horizontal da Gerencia Adm. Financeiro as variações também foram altas, o que é bom para a empresa, pois está gastando menos em setor que não afeta diretamente na produção e venda dos produtos, assim sendo as variações foram de -60,51% no primeiro trimestre, -67,64% no segundo, -75,38% no terceiro e fechando o ano com a projeção de -43,95% de variação.

4.6.4 Margem de Contribuição

Abaixo será apresentada a análise da margem de contribuição pertinente ao ano calendário de 2016 da CERÂMICA E, dentro do qual os três primeiros

trimestres (Janeiro/Fevereiro/Março/Abril/Maio/Junho/Julho/Agosto/Setembro) estão com valores orçados e realizados, já o último trimestre (Outubro/Novembro/Dezembro) os valores reais são referentes ao orçado, e o realizado trata-se de uma projeção orçamentária elaborada pela autora.

Quadro 17 - Margem de Contribuição Realizado x Orçado 2016

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MI)	1º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	4.831.848	100,00%	4.098.556	100,00%	-15,18%
GASTOS VARIÁVEIS	3.439.295	71,18%	3.145.959	76,76%	-8,53%
Custo do produto vendido	3.416.728	70,71%	3.078.712	75,12%	-9,89%
Despesas de comercialização	22.567	0,47%	67.247	1,64%	197,99%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.392.553	28,82%	952.597	23,24%	-31,59%
GASTOS FIXOS	992.377	20,54%	719.245	17,55%	-27,52%
Produção	704.682	14,58%	309.140	7,54%	-56,13%
Adm. Financeiro	118.923	2,46%	47.207	1,15%	-60,30%
Ger.Unidade Industrial	103.540	2,14%	132.362	3,23%	27,84%
Gerência Técnica	65.231	1,35%	230.536	5,62%	253,41%
RESULTADO OPERACIONAL	400.176	8,28%	233.352	5,69%	-41,69%
Prov. P/ Irpj E Cs	135.259	2,80%	78.873	1,92%	-41,69%
LUCRO LÍQ. EXERC.	264.917	5,48%	154.479	3,77%	-41,69%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MI)	2º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	5.666.948	100,00%	4.081.896	100,00%	-27,97%
GASTOS VARIÁVEIS	3.867.492	68,25%	3.000.099	73,50%	-22,43%
Custo do produto vendido	3.845.184	67,85%	2.950.388	72,28%	-23,27%
Despesas de comercialização	22.308	0,39%	49.711	1,22%	122,84%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.799.456	31,75%	1.081.797	26,50%	-39,88%
GASTOS FIXOS	1.027.748	18,14%	617.165	15,12%	-39,95%
Produção	729.061	12,87%	262.123	6,42%	-64,05%
Adm. Financeiro	122.390	2,16%	39.818	0,98%	-67,47%
Ger.Unidade Industrial	107.122	1,89%	112.232	2,75%	4,77%
Gerência Técnica	69.175	1,22%	202.992	4,97%	193,45%
RESULTADO OPERACIONAL	771.708	13,62%	464.632	11,38%	-39,79%
Prov. P/ Irpj E Cs	260.837	4,60%	157.046	3,85%	-39,79%
LUCRO LÍQ. EXERC.	510.871	9,01%	307.586	7,54%	-39,79%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MI)	3º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	5.942.272	100,00%	3.981.740	100,00%	-32,99%
GASTOS VARIÁVEIS	3.946.137	66,41%	2.874.251	72,19%	-27,16%
Custo do produto vendido	3.921.820	66,00%	2.834.412	71,19%	-27,73%
Despesas de comercialização	24.317	0,41%	39.839	1,00%	63,83%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.996.135	33,59%	1.107.488	27,81%	-44,52%
GASTOS FIXOS	1.066.955	17,96%	487.513	12,24%	-54,31%
Produção	757.677	12,75%	207.282	5,21%	-72,64%
Adm. Financeiro	127.463	2,15%	31.354	0,79%	-75,40%
Ger.Unidade Industrial	111.327	1,87%	88.750	2,23%	-20,28%
Gerência Técnica	70.488	1,19%	160.126	4,02%	127,17%
RESULTADO OPERACIONAL	929.180	15,64%	619.976	15,57%	-33,28%
Prov. P/ Irpj E Cs	314.063	5,29%	209.552	5,26%	-33,28%
LUCRO LÍQ. EXERC.	615.117	10,35%	410.424	10,31%	-33,28%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MI)	4º TRIMESTRE (PROJ)				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	5.553.660	100,00%	7.418.040	100,00%	33,57%
GASTOS VARIÁVEIS	3.684.152	66,34%	4.851.985	65,41%	31,70%
Custo do produto vendido	3.660.384	65,91%	4.757.144	64,13%	29,96%
Despesas de comercialização	23.768	0,43%	94.841	1,28%	299,03%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	1.869.508	33,66%	2.566.055	34,59%	37,26%
GASTOS FIXOS	958.724	17,26%	985.875	13,29%	2,83%
Produção	682.151	12,28%	424.788	5,73%	-37,73%
Adm. Financeiro	113.909	2,05%	64.867	0,87%	-43,05%
Ger.Unidade Industrial	100.229	1,80%	181.879	2,45%	81,46%
Gerência Técnica	62.435	1,12%	314.342	4,24%	403,47%
RESULTADO OPERACIONAL	910.784	16,40%	1.580.180	21,30%	73,50%
Prov. P/ Irpj E Cs	307.845	5,54%	534.101	7,20%	73,50%
LUCRO LÍQ. EXERC.	602.939	10,86%	1.046.079	14,10%	73,50%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

A margem de contribuição no primeiro trimestre de 2016 na CERÂMICA E, teve uma variação em se tratando de análise vertical de 5,58% no primeiro trimestre, 5,25% no segundo trimestre, 5,78% no terceiro e 0,93% no quarto trimestre projetado. Verificando análise horizontal as diferenças foram de -31,59% no primeiro trimestre, -39,88 no segundo trimestre, -44,52 no terceiro e 37,26 no quarto trimestre projetado, o qual se espera um bom resultado conforme já visto acima.

4.6.4 Ponto de Equilíbrio

Abaixo será apresentada a análise do ponto de equilíbrio pertinente ao ano calendário de 2016 da CERÂMICA E, dentro do qual os três primeiros trimestres (Janeiro/Fevereiro/Março/Abril/Maio/Junho/Julho/Agosto/Setembro) estão com valores orçados e realizados, já o ultimo trimestre (Outubro/Novembro/Dezembro) os valores reais são referentes ao orçado, e o realizado trata-se de uma projeção orçamentária elaborada pela autora.

Quadro 18 - Ponto de Equilíbrio Contábil Realizado x Orçado 2016

PONTO DE EQUILIBRIO(MI)	1º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
GASTOS FIXOS	992.377	20,54%	719.245	17,55%	-27,52%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	28,82%		23,24%		-19,35%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	3.443.327	71,26%	3.094.556	75,50%	-10,13%
PONTO DE EQUILIBRIO(MI)	2º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
GASTOS FIXOS	1.027.748	18,14%	617.165	15,12%	-39,95%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	31,75%		26,50%		-16,54%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	3.236.642	57,11%	2.328.721	57,05%	-28,05%
PONTO DE EQUILIBRIO(MI)	3º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
GASTOS FIXOS	1.066.955	17,96%	487.513	12,24%	-54,31%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	33,59%		27,81%		-17,20%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	3.176.206	53,45%	1.752.748	44,02%	-44,82%
PONTO DE EQUILIBRIO(MI)	4º TRIMESTRE (PROJ)				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
GASTOS FIXOS	958.724	17,26%	985.875	13,29%	2,83%
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	33,66%		34,59%		2,76%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	2.848.037	51,28%	2.850.001	38,42%	0,07%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

O ponto de equilíbrio no primeiro trimestre de 2016 na CERÂMICA E, teve uma variação em se tratando de análise vertical de 4,24% no primeiro trimestre, 0,06% no segundo trimestre, 9,43% no terceiro e 12,86% no quarto trimestre projetado. Verificando análise horizontal as diferenças foram de -10,13% no primeiro trimestre, -28,05% no segundo trimestre, -44,82% no terceiro e 0,07% no quarto trimestre projetado, o qual se espera um bom resultado conforme já visto acima.

4.6.5 Margem de Segurança

Abaixo será apresentada a análise da margem de segurança pertinente ao ano calendário de 2016 da CERÂMICA E, dentro do qual os três primeiros trimestres (Janeiro/Fevereiro/Março/Abril/Maio/Junho/Julho/Agosto/Setembro) estão com valores orçados e realizados, já o ultimo trimestre (Outubro/Novembro/Dezembro) os valores reais são referentes ao orçado, e o realizado trata-se de uma projeção orçamentária elaborada pela autora.

Quadro 19 - Margem de Segurança Realizado x Orçado 2016

MARGEM DE SEGURANCA(MI)	1º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	4.831.848	100,00%	4.098.556	100,00%	-15,18%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	3.443.327	71,26%	3.094.556	75,50%	-10,13%
MARGEM DE SEGURANCA	1.388.521	28,74%	1.004.000	24,50%	-27,69%
MARGEM DE SEGURANCA(MI)	2º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	5.666.948	100,00%	4.081.896	100,00%	-27,97%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	3.236.642	57,11%	2.328.721	57,05%	-28,05%
MARGEM DE SEGURANCA	2.430.306	42,89%	1.753.175	42,95%	-27,86%
MARGEM DE SEGURANCA(MI)	3º TRIMESTRE				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	5.942.272	100,00%	3.981.740	100,00%	-32,99%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	3.176.206	53,45%	1.752.748	44,02%	-44,82%
MARGEM DE SEGURANCA	2.766.066	46,55%	2.228.992	55,98%	-19,42%
MARGEM DE SEGURANCA(MI)	4º TRIMESTRE (PROJ)				
	ORÇADO	AV	REALIZADO	AV	AH
RECEITA LÍQUIDA	5.553.660	100,00%	7.418.040	100,00%	33,57%
PONTO DE EQUILIBRIO R\$	2.848.037	51,28%	2.850.001	38,42%	0,07%
MARGEM DE SEGURANCA	2.705.623	48,72%	4.568.039	61,58%	68,84%

Fonte: Elaborado pela Autora, 2016.

A margem de segurança no primeiro trimestre de 2016 na CERÂMICA E, teve uma variação em se tratando de análise vertical de 4,24% no primeiro trimestre, 0,06% no segundo trimestre, 9,43% no terceiro e 12,86% no quarto trimestre projetado. Verificando análise horizontal as diferenças foram de -27,69% no primeiro trimestre, -27,86% no segundo trimestre, -19,42% no terceiro e 68,84% no quarto trimestre projetado, o qual se espera um bom resultado visto o acordo firmado com clientes do exterior, e também as projeções de vendas maiores em virtude do final do ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como tema central o Orçamento Empresarial, com enfoque no estudo de caso em uma indústria do ramo de revestimentos cerâmicos, ao final da mesma constatou-se a real importância dessa ferramenta de gestão que vem sendo cada vez mais utilizada dentro das pequenas, médias e grandes empresas, visto a alta competitividade do mercado e a economia do país que não tem se mostrado tão favorável, sendo assim, as organizações precisam utilizar de controles mais acentuados para que assim obtenham um bom resultado ao final do exercício.

A pesquisa possuía como objetivo central identificar se as metas projetadas no orçamento empresarial apresentavam o resultado almejado pela diretoria e acionistas, quando comparado orçado com realizado ao longo do ano calendário, em uma indústria do ramo de revestimentos cerâmicos no sul do estado de Santa Catarina, e este foi alcançado a partir da análise custo/volume/lucro no estudo de caso dentro da empresa estudada.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, um dos objetivos específicos traçado foi o de apresentar a literatura pertinente ao Orçamento Empresarial, e este foi alcançado com sucesso, citando ao longo da fundamentação teórica autores que remetem ao orçamento, assim como a sua forma de elaboração, sobre controladoria que vem a ser o setor responsável pelo orçamento, controles de gestão, vantagens e limitações do orçamento empresarial, etapas de elaboração dentro de uma indústria de revestimentos cerâmicos, tipo de orçamento utilizado na empresa estudada, e também as projeções financeiras que o orçamento possibilita e pode ser demonstrado, como DR, BP e Fluxo de Caixa.

Outro objetivo específico alcançado da presente pesquisa foi o de discorrer sobre o controle orçamentário, parte importantíssima no orçamento empresarial de qualquer empresa, visto que de nada adianta elaborar um orçamento para o ano, se o mesmo não for acompanhado mês a mês e verificado suas possíveis falhas ao longo do exercício, sendo assim, neste trabalho acadêmico foi fundamentado sobre análise vertical, análise horizontal, gastos fixos, análise custo/volume/lucro que engloba margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança.

Também nesta pesquisa se tinha o objetivo de apresentar resultados ao final do ano calendário através da análise de custo/volume/lucro, análise essa que permitiu verificar qual era o problema, e como ajustar para que o próximo ano seja ainda melhor. A análise custo/volume/lucro foi utilizada através da margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança dos três primeiros trimestres do ano calendário atual, já com seus valores realizados, e também foi utilizada a mesma análise com a projeção para o realizado do quarto trimestre.

A pesquisa se conclui sem grandes limitações, visto que a autora é funcionária da empresa modelo do estudo de caso, e as informações foram conseguidas em sua totalidade, fazendo com que assim o estudo fosse concluído, mostrando ainda mais a segurança que o orçamento empresarial proporciona, e como o mesmo é cada dia mais uma base sólida e eficaz na tomada de decisão das grandes empresas, mas que também pode ser utilizado em pequenas e médias empresas se ajustado para as mesmas.

6 REFERÊNCIAS

- BLATT, Adriano. **Análises de balanços:** estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron, 2001.
- CAMPIGLIA, Américo O.; CAMPIGLIA, Osvaldo R. **Controles de gestão:** controladoria financeira das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CLEMENTE, A.; SOUZA, A. **Gestão de Custos:** aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização de excel. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. **Orçamento Empresarial:** Uma ferramenta para tomada de decisão. Revista Eletrônica Gestão e Negócios – Volume 4 – nº 1 – 2013.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial, Planejamento e Controle Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2006.
- GOMES, Josir S.; SALAS, Joan M. A. **Controles de gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária.** São Paulo: Atlas, 2014.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de custos.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2000.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** São Paulo: Atlas, 2003.
- MAHER, M. **Contabilidade de custos:** criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MEGLIORINI, Evandir. **Custos.** São Paulo: Makron Books, 2002. 193 p.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria:** seu papel na administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PADOVEZE, Clóvis L.; TARANTO, Fernando C. **Orçamento empresarial:** novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Avançada.** 1 ed. Editora Thomson Pioneira. São Paulo. 2005.
- PADOVEZE, Clóvis L. **Controladoria Estratégica e Operacional.** São Paulo: Thomson, 2003.

RIBEIRO, Osni Moura, **Estrutura e análise de balanços fácil**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

SANTOS, Joel José dos. **Análise de custos**: remodelado com ênfase para sistema de custeio marginal, relatórios e estudos de casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento empresarial integrado**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
SOUZA, Bruno Carlos; BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba, Paraná, IESDE Brasil, 2009.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. São Paulo; Atlas, 1983.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.