

ETAPAS DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL NO PLANEJAMENTO DE UMA CERVEJARIA ARTESANAL¹

Claudia Luiza Ostermann²

Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro³

RESUMO

O orçamento empresarial é uma importante ferramenta da contabilidade gerencial que projeta o futuro de uma empresa em relação ao seu fluxo de caixa, resultado e patrimônio, podendo ser utilizado como instrumento no planejamento de uma nova empresa. Assim, o objetivo desta pesquisa foi demonstrar as etapas a serem consideradas na construção do orçamento empresarial no planejamento de um novo negócio. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma cervejaria artesanal no Rio Grande do Sul. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, sendo utilizadas três fontes de evidências: documentação, registro em arquivo e entrevistas. Os resultados demonstraram que a construção do orçamento empresarial tem grande importância no planejamento de um empreendimento, uma vez que possibilita aos sócios terem uma visão integral dos resultados da empresa. Assim, com base nas premissas estabelecidas, as etapas do orçamento foram elaboradas e os resultados foram projetados, permitindo que os sócios avaliassem de forma concreta seu interesse quanto ao investimento no negócio. Por fim, ressaltou-se que o orçamento empresarial deveria ser utilizado por todas as empresas, especialmente nos projetos de planejamento de novos negócios.

Palavras-chave: Orçamento empresarial. Contabilidade Gerencial. Planejamento de novos negócios.

STEPS OF THE BUDGETING ON THE PLANNING OF A CRAFTY BREWERY

ABSTRACT

The budgeting is an important management accounting tool that projects the future of a company in relation to its cash flow, income and assets, and can be used as a tool in planning of a new business. The objective of this research was to demonstrate the steps to be considered in building the business budgeting when planning a new business. For that, it was made a case study in a

¹Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no primeiro semestre de 2015 ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

²Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (claudia_ostermann@yahoo.com.br).

³Orientadora: Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro, Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (wendy.carraro@ufrgs.br).

crafty brewery in Rio Grande do Sul state. This research is characterized as qualitative, exploratory, and three sources of evidence were used: documentation, records on files and interviews. The results showed that the construction of the budgeting is very important on the planning of an enterprise, as it enables members to have a comprehensive view of the company's results. Thus, based on the established premises, the budget was built and the results were forecasted, allowing the partners appreciate concretely their interest on the investment in the business. Finally, it is noteworthy that the budgeting should be used by all companies, especially in new business planning projects.

Keywords: Budgeting. Management Accounting. New Business Planning.

1 INTRODUÇÃO

Desde a pré-história, o homem fazia uso de sistemas contábeis a fim de controlar o produto da agricultura e da criação de animais, registrar a localização das mercadorias e as possíveis dívidas e direitos (SCHMIDT; SANTOS, 2008). Da mesma forma, a necessidade de orçar também é bastante antiga, uma vez que os homens das cavernas precisavam estimar a necessidade de comida para os invernos, e com isso desenvolveram práticas de orçamento (LUNKES, 2009).

Com passar do tempo, a economia e os negócios foram se desenvolvendo, as organizações passaram a ter maior necessidade de controle e de informações que embasassem as suas decisões e, assim, os sistemas contábeis foram sendo aperfeiçoados para fornecer as informações necessárias às decisões gerenciais (SCHMIDT; SANTOS, 2008). Nascia, assim, a contabilidade gerencial.

Marion e Ribeiro (2011) mencionam que a contabilidade gerencial utiliza os dados da contabilidade financeira e tem por finalidade auxiliar a organização nas tomadas de decisões necessárias ao gerenciamento do negócio. Segundo os mesmos autores, o orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão, podendo ser compreendido como um plano de ação em que são previstas as atividades a serem executadas pelo negócio durante um determinado período. Schmidt e Santos (2008) acrescentam que o orçamento empresarial é um instrumento da contabilidade gerencial que projeta o futuro de uma empresa em relação ao seu fluxo de caixa, resultado e patrimônio, podendo, assim, também ser utilizado como instrumento no planejamento de uma nova empresa.

No atual ambiente de turbulência (econômica, tributária, política), globalização e de grande competição entre as empresas, para alcançarem seus objetivos os gestores devem planejar cuidadosamente as ações que pretendem empreender, além de reavaliar periodicamente o desempenho realizado com o desempenho planejado (CATELLI, 2009).

Iudícibus, Marion e Faria (2009) observam que com certa frequência várias empresas, principalmente as de menor porte, têm falido ou enfrentam sérios problemas de sobrevivência. Enquanto seus empresários criticam a alta carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, os juros altos, os quais são fatores que realmente podem contribuir para debilitar uma empresa, os autores afirmam que o maior problema não são esses fatores, e sim a má gestão, as decisões tomadas sem respaldo e sem dados confiáveis.

Van Horne (1998, *apud* PADOVEZE, 2012, p. 59) traz um aspecto importante de ser observado em relação a uma empresa, ao afirmar que “o objetivo de uma companhia deve ser a criação de valor para seus acionistas” e, de acordo com Padoveze (2010), na Contabilidade Gerencial esse conceito está ligado ao processo de geração de lucro para os sócios/acionistas.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial pode ser utilizada para tomada de decisão quanto à abertura de um novo negócio, o qual não deve ser iniciado se não tiver perspectivas de geração de lucro e de criação de valor aos sócios. Desta forma, para o presente estudo elegeu-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as etapas a serem consideradas na construção do orçamento empresarial no planejamento de um novo negócio?

Para respondê-la, o presente estudo tem por objetivo geral demonstrar as etapas a serem consideradas na construção do orçamento empresarial no planejamento de um novo negócio. Desta forma, será possível subsidiar a tomada de decisão dos sócios quanto ao investimento no empreendimento. Através de um estudo de caso, será analisado um projeto de negócio de uma cervejaria artesanal no estado do Rio Grande do Sul.

Conforme afirma Guerreiro (1989, p.167), "uma empresa decorre da necessidade e/ou desejo de alguém que tem expectativas a serem atingidas e que por isso se dispõe a investir num empreendimento o seu patrimônio, não só o econômico, mas também o patrimônio moral". Desta forma, este estudo justifica-se por sua relevância social no auxílio prestado ao micro e pequeno empreendedor, gerando subsídio de informações aos sócios para decisão de abertura ou não da nova empresa.

Este artigo está dividido em cinco seções: além desta introdução, na segunda seção são abordados os principais conceitos necessários para o desenvolvimento do estudo e são apresentados estudos sobre o tema; a terceira seção traz a descrição dos procedimentos metodológicos desenvolvidos no estudo de caso; na seção seguinte apresentam-se as análises dos resultados, demonstrando as etapas do orçamento empresarial realizado a partir das informações contábeis do empreendimento estudado; por fim, na seção 5 são ponderadas as considerações finais acerca da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma revisão dos principais conceitos importantes para o delineamento da pesquisa.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é abordada por diversos autores com conceitos que se complementam e convergem para um mesmo ponto: informação contábil destinada a auxiliar o processo decisórios dentro das organizações. De acordo com Padoveze (2012, p.09), a contabilidade gerencial nasceu com o advento do capitalismo industrial e “surgiu da necessidade do gerenciamento contábil interno em função das novas complexidades dos processos de produção, objetivando informações para tomada de decisão”. Ainda segundo o mesmo autor, enquanto os sistemas tradicionais de informação contábil estão voltados para armazenar a informação de acordo com os critérios contábeis geralmente aceitos, a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, pois foi além dos registros e da análise das transações financeiras, passando para a utilização da informação voltada às decisões. Ela é vista principalmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa com o intuito de auxiliar no planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão (Padoveze, 2012). De forma sintética, Anthony (1979, p.17) afirma que a Contabilidade Gerencial “preocupa-se com a informação contábil útil à administração” e Iudícibus (1998) sustenta que ela está voltada de forma exclusiva para a administração das empresas, auxiliando os gestores em seus processos decisórios.

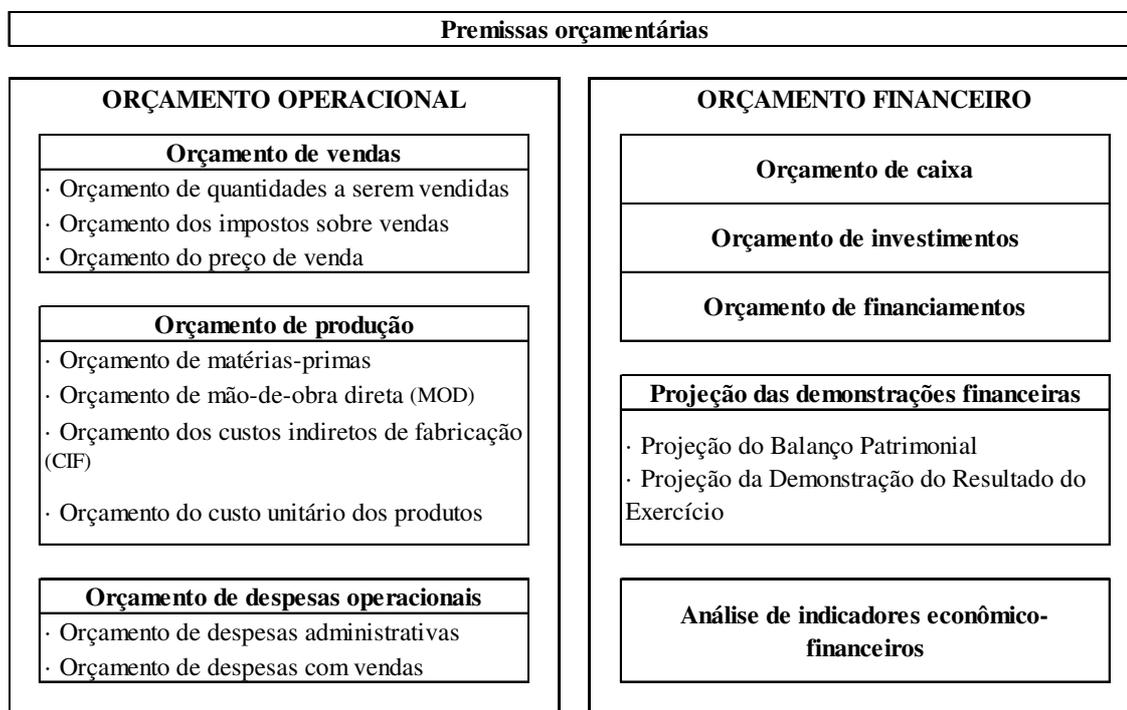
A contabilidade gerencial abarca diversas abordagens, tais como planejamento estratégico e operacional, sistema orçamentário/orçamento empresarial, controladoria e sistemas de apoio à decisão, controle de gestão, entre outras (CRC/RS, 2015). Dentre esses enfoques, o presente estudo irá tratar sobre o orçamento empresarial.

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão e pode ser entendido como um plano de ação em que são previstas as atividades, sejam elas operacionais ou financeiras, que serão executadas pela organização durante um determinado período (MARION; RIBEIRO, 2011). Seguindo essa linha, Sá e Moraes (2005, p.59) afirmam que “o orçamento empresarial é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico” e dele fazem parte os orçamentos de receita, de despesas, de caixa e de investimentos, os quais são consolidados em projeções do fluxo de caixa, do demonstrativo de resultado e do balanço patrimonial. Lunkes (2009) ainda acrescenta que, além de guiar a empresa, o objetivo do orçamento é o de contingenciar, controlar e organizar os seus gastos, de forma que as receitas e as despesas previstas possam levar ao resultado almejado.

O orçamento divide-se em duas etapas, o orçamento operacional e orçamento financeiro (ZDANOWICZ, 2003; FREZATTI, 2009; LUNKES, 2009; CARRARO, 2014). No entanto, conforme colocado por Zdanowicz (2003), o orçamento operacional e financeiro podem apresentar variações em seus desdobramentos segundo a ótica de cada autor. Para este trabalho, foi considerada a estrutura conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Esquema geral das etapas do orçamento empresarial



Fonte: Elaborado pela autora a partir de ZDANOWICZ (2003); LUNKES (2009); PADOVEZE (2012); CARRARO (2014).

Diversos dos autores pesquisados, tais como Sá e Moraes (2005) Santos *et al.* (2008), Padoveze e Taranto (2009), Frezatti (2009), Padoveze (2012) e Carraro (2014) consideram fundamental a adoção de premissas para a elaboração do plano orçamentário. Elas são pressupostos que serão utilizados para se desenvolver o orçamento e irão nortear todo o processo (FREZATTI, 2009). De acordo com Santos *et al.* (2008, p. 52), “as premissas orçamentárias apresentam as bases das projeções em termos de investimento, receitas, ganhos, despesas, perdas, fluxo de caixa e situação patrimonial “ e devem ser estabelecidas previamente à construção dos orçamentos operacional e financeiro.

2.2.1 Orçamento Operacional

A etapa operacional diz respeito aos planos relacionados à estruturação das atividades da organização (FREZATTI, 2009) e é a base de todo o processo orçamentário de uma empresa (PADOVEZE; TARANTO 2009, p. 111). Os elementos que compõem o orçamento operacional

são: orçamento de vendas, orçamento de produção e orçamento de despesas operacionais (PADOVEZE, 2012; SANTOS *et al.*, 2008).

2.2.1.1 Orçamento de vendas

Este orçamento é formado pelas previsões de vendas ao longo do período orçado (Lunkes, 2009), representando, assim, o planejamento futuro das vendas da empresa (SANTOS *et al.*, 2008). Os itens que devem ser levantados são: a quantidade a ser vendida por produto, o preço unitário e os impostos incidentes sobre as vendas (PADOVEZE, 2010; LUNKES, 2009; SANTOS *et al.*, 2008).

Em relação ao preço de venda, Padoveze (2010) afirma que este é estabelecido pelo mercado e que cabe à empresa definir o preço do seu produto ponderando os gastos relativos a comissões, canais de distribuição, publicidade, etc. O autor também enfatiza que nem sempre o preço calculado será o que o mercado estará disposto a absorver, mas que é importante realizar esse cálculo para poder ter um padrão de referência para análises comparativas. Já Crepaldi e Crepaldi (2014, p. 375) afirmam que “o mercado não é nem deve ser o único caminho para definição de preços, mas é importante ter os preços compatíveis com o mercado”. De acordo com os autores, os custos reais da atividade devem ser levados em conta ao se calcular o preço de venda, e deve ser feita a gestão estratégica dos custos, visando ao melhor desempenho financeiro do negócio.

O preço de venda pode ser calculado utilizando-se o conceito de *mark-up* que, conforme exposto por Padoveze (2010), a partir do custo por absorção de cada produto aplica-se um divisor para que os demais elementos de formação do preço de venda sejam adicionados ao cálculo. Os elementos que devem fazer parte do *mark-up* são as despesas operacionais (administrativas e comerciais), margem de lucro desejada e os impostos sobre venda e faturamento (PADOVEZE, 2010).

Apesar de que os autores pesquisados citarem que o preço de venda faz parte do orçamento de vendas, Carraro (2014) pondera que ele só poderá ser determinado após a o cálculo do custo unitário de cada produto, que servirá de base para a formação do preço.

2.2.1.2 Orçamento de produção

O orçamento de produção diz respeito ao orçamento de matérias-primas, orçamento de mão- de-obra direta, de custos indiretos de fabricação e do custo unitário dos produtos (SANTOS *et al.*, 2008. PADOVEZE; TARANTO, 2009. LUNKES, 2009. CARRARO, 2014).

Para projetar a quantidade de produtos a serem fabricados, deve-se considerar o volume de vendas projetado (orçamento de vendas) e a política de estocagem da companhia, a qual determina o nível mínimo de estoque de produtos prontos que deve ser mantidos (SANTOS *et al.*, 2008. PADOVEZE; TARANTO, 2009). Zdanowicz (2003) afirma que a produção poderá ser medida em quantidades físicas e, a partir da projeção do orçamento de produção, será possível determinar as quantidades de matérias-primas a consumir, a mão de obra direta, os custos indiretos de fabricação, ou seja, os custos de produção para o período orçado.

De acordo com Padoveze (2010), o orçamento de compra de matéria-prima diz respeito aos materiais necessários para operacionalizar os programas de produção. Conforme explica Martins (2010), os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos, bastando haver uma medida de consumo, como quantidade de material consumido, embalagens utilizadas, hora de mão de obra.

Já os custos indiretos de fabricação (CIF) dizem respeito aos custos fabris que não apresentam uma forma de medição objetiva e sua alocação precisa ser feita de maneira estimada, utilizando-se um critério de rateio (MARTINS, 2010). Como exemplo podem ser citados a mão de obra indireta, depreciação, seguros, serviços de terceiros e os demais custos relacionados ao processo produtivo (ZDANOWIC, 2003. LUNKES, 2009).

A mão de obra direta refere-se ao pessoal que trabalha diretamente sobre o produto fabricado, desde que se possa mensurar o tempo despendido e identificar quem executou a tarefa (MARTINS, 2010). Para o seu orçamento, devem-se projetar os valores referentes a todo tipo de remuneração para aos funcionários, incluindo seus encargos sociais (PADOVEZE, 2012).

De acordo com Lunkes (2009), o custo unitário de cada um dos produtos é calculado pela soma do custo unitário da matéria-prima, da mão de obra direta e do custo indireto de fabricação, e o custo dos produtos vendidos pode ser obtido multiplicando-se as unidades vendidas pelo custo unitário de cada produto.

Em relação aos métodos de custeio, para fins fiscais e, portanto, para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), deve ser utilizado o custeio por absorção, o qual consiste na apropriação de todos os custos de produção, e somente os de produção, aos itens fabricados (MARTINS, 2010).

2.2.1.3 Orçamento de despesas operacionais

Para Santos *et al.* (2008), o orçamento das despesas operacionais diz respeito às despesas necessárias para desenvolver as operações da empresa, e englobam os valores projetados das despesas com vendas, administrativas e financeiras. De acordo com esses autores, esse orçamento objetiva prever as despesas com o intuito de gerenciá-las, buscar reduzi-las quando possível, e visualizar se as receitas de vendas projetadas serão suficientes para dar suporte a essas despesas.

Ainda de acordo com Santos *et al.* (2008), o orçamento de despesas de vendas deve prever os gastos com promoção, colocação e distribuição dos produtos, marketing, propaganda e publicidade, brindes, fretes e demais despesas da área de vendas, como aluguel, energia elétrica, seguros, material de expediente relativos à essa área. Os mesmos autores trazem que no orçamento de despesas administrativas deve constar os honorários da administração, salários e encargos do pessoal administrativo e todas as demais despesas relativas à área administrativa, como, por exemplo, a depreciação dos bens localizados nesta área.

2.2.2 Orçamento Financeiro

A etapa financeira é a tradução em valores monetários de tudo o que foi orçado na etapa operacional (FREZATTI, 2009) e é composta pelo orçamento de investimentos, orçamento de financiamentos, orçamento de caixa, projeção das demonstrações financeiras, e análise financeira das projeções (PADOVEZE; TARANTO, 2008. FREZATTI, 2009).

2.2.2.1 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa apresenta os ingressos e desembolsos de recursos financeiros projetados (SANTOS *et al.*, 2008) e seu objetivo é assegurar que a empresa terá recursos

monetários suficientes para honrar seus compromissos e atender às operações estabelecidas nas demais peças orçamentárias (LUNKES, 2009). A projeção do orçamento de caixa deve ser realizada com base nas estimativas de vendas, produção, despesas operacionais e desembolsos, e se faz necessária para a empresa poder estabelecer o equilíbrio financeiro entre as entradas e saídas futuras, efetuando, assim, o seu planejamento e controle financeiro (ZDANOWICZ, 2003).

2.2.2.2 Orçamento de investimentos e de financiamentos

De acordo com Padoveze (2012), o orçamento de investimento tem como objetivo elaborar o orçamento dos gastos previstos com investimentos que farão parte do ativo não circulante da empresa e é composto pelo orçamento de aquisição e de venda de imobilizados, orçamento de gastos geradores de intangíveis, de baixa de ativos intangíveis.

Em relação ao orçamento de financiamentos, Padoveze (2012) afirma que ele tem como finalidade fazer a previsão das necessidades de obtenção de recursos, dos gastos para manutenção desses recursos, e os pagamentos previstos. Ainda conforme o autor, devem fazer parte desta peça o orçamento das despesas financeiras e desembolsos dos financiamentos já existentes e o orçamento de novos financiamentos, incluindo suas despesas financeiras e desembolsos.

Carraro (2014) destaca que o orçamento de investimentos e o orçamento de financiamentos devem ser feitos junto com o orçamento de caixa, em uma peça única, para assim facilitar a visualização do fluxo de caixa.

2.2.2.3 Projeção das demonstrações financeiras

De acordo com Lunkes (2009) e com Santos *et al.*(2008), os demonstrativos contábeis a serem projetados são o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). A demonstração do resultado projetada apresenta o desempenho econômico projetado da empresa no período orçamentário, confrontando receitas e ganhos com as despesas e perdas. Já o balanço patrimonial projetado viabilizará a projeção da situação financeira e patrimonial da empresa, apresentando as origens e as aplicações de recursos. (SANTOS *et al.*, 2008)

2.2.2.4 Análise de indicadores econômico-financeiros

É fundamental concluir o processo orçamentário realizando-se a análise financeira das projeções, podendo ser utilizados indicadores de liquidez, endividamento, margem de lucro, retorno do capital próprio, entre outros (PADOVEZE, 2012).

De acordo com Ribeiro (2010), os quocientes de liquidez mostram a capacidade da empresa em poder saldar os compromissos assumidos junto a terceiros, já o quociente de endividamento revela a participação do capital de terceiros em relação ao capital total, e os quocientes de rentabilidade ou lucratividade (margem líquida, rentabilidade do ativo e do PL) dizem respeito ao rendimento que o capital aplicado na empresa proporciona aos seus investidores (RIBEIRO, 2010).

2.3 TRABALHOS SOBRE O TEMA

A seguir apresentam-se alguns estudos realizados sobre o tema. A partir desse levantamento buscou-se demonstrar a relevância do assunto em trabalhos já publicados.

Silva e Silva (2014) realizaram um estudo de caso em uma pequena empresa familiar com o objetivo de verificar o papel do planejamento, do orçamento e das informações contábeis em seu processo gerencial. Os resultados indicaram uma ausência de planejamento e orçamento em razão do alto nível de informalidade dos processos. Além disso, concluíram que o fato do orçamento não ser executado em toda sua extensão prejudica a realização de um planejamento que possa demonstrar os resultados da companhia de forma precisa.

Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2013) realizaram um estudo com o objetivo de analisar as práticas orçamentárias adotadas pelas cooperativas associadas à Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina. Como conclusão, verificaram que a grande maioria dos gestores realiza e aplica o planejamento estratégico, e em seguida o traduzem em números com o auxílio do processo orçamentário em suas mais variadas etapas, demonstrando que eles possuem preocupação com o planejamento e com o alinhamento dos esforços de sua organização.

Já Chagas e Araújo (2013) investigaram como as indústrias calçadistas do polo de Campina Grande/PB utilizam o orçamento empresarial no processo de gestão. Dos resultados obtidos destaca-se que mais da metade das empresas utilizam o orçamento empresarial. Os

resultados demonstraram que a maioria das indústrias pesquisadas realiza planejamento de curto prazo e que os gestores utilizam as informações contábeis apenas para cumprir exigências fiscais, apesar de acreditarem serem importantes.

Castanheira *et al.* (2012) realizaram uma pesquisa sobre o orçamento empresarial como uma ferramenta para apoiar as decisões de controle de gestão em indústrias farmacêuticas de médio porte. A conclusão revela que o orçamento de gestão corporativa é utilizado pelos gestores das cinco empresas pesquisadas como uma ferramenta de apoio para as decisões e controle gerencial, e que o processo orçamental adotado atende ao necessário, mas ainda há a necessidade de melhorias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa foram abordados conforme os seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Em relação à abordagem do problema, essa pesquisa classifica-se como qualitativa, que é um tipo de pesquisa em que se concebem análises aprofundadas em relação ao objeto estudado (BEUREN, 2008).

Quanto aos objetivos, esse trabalho caracteriza-se como exploratório. De acordo com Beuren (2008, p. 80), “por meio do estudo exploratório busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Como este trabalho foi realizado em um empreendimento em específico, o procedimento técnico utilizado classifica-se como estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo concentrado em um único caso, no qual o pesquisador aprofunda seus conhecimentos (BEUREN, 2008). Segundo Yin (2005, p.19), os estudos de caso apresentam-se como estratégia de pesquisa “quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em algum em contextos da vida real”.

Para a sua realização, foram utilizadas três fontes de evidências, descritas por Yin (2005): documentação, registro em arquivo e entrevistas. A análise da documentação ocorreu através da análise de informações obtidas na internet, com conteúdo relacionado a exigências legais,

aspectos tributários e peculiaridades referentes ao ramo de negócio estudado. Os registros em arquivo utilizados foram cotações dos valores para compra de matéria-prima disponibilizada pelo fornecedor e registros pessoais de um dos sócios do empreendimento em questão.

Em relação às entrevistas e coleta de dados, foram realizadas com um dos sócios do negócio e com uma profissional tributarista, sendo classificadas como do tipo direcionadas, pois enfocaram diretamente o tópico do estudo de caso (YIN, 2005). A entrevista com o sócio seguiu uma estrutura com perguntas sobre o processo produtivo, investimento em imobilizado, custos, despesas, nicho de atuação pretendido, forma de venda e distribuição do produto. Já a profissional tributarista foi consultada a respeito das alíquotas dos impostos incidentes sobre venda e faturamento relativas ao segmento da atividade de cervejaria artesanal.

O instrumento de coleta de dados utilizado para a construção do orçamento foram planilhas eletrônicas, as quais foram elaboradas para cada uma das etapas descritas no referencial teórico.

4 CONTRUÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL: O ESTUDO DE CASO

Nesta seção são apresentadas as etapas da construção do orçamento empresarial de uma cervejaria artesanal. Está subdividida em três subseções: caracterização do negócio e premissas orçamentárias, etapas do orçamento operacional e etapas do orçamento financeiro.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO E PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

A empresa irá atuar no mercado de fabricação e comercialização de cervejas artesanais e ficará localizada no Rio Grande do Sul. Serão três sócios com cotas de igual valor, sendo que dois deles irão trabalhar de forma integral nas atividades da empresa (fabricação, promoção, vendas e entregas). O nicho de atuação será o fornecimento para festas eventos e a venda para consumidores finais de sua rede de contatos, sendo que em ambos os formatos a venda e a produção será sob encomenda. Para este trabalho, serão analisados os três principais tipos de cerveja artesanal fabricados pelos empreendedores: cerveja Pale Ale e cerveja Weiss, ambas de alta fermentação, e cerveja Pilsen, de baixa fermentação.

As premissas são fundamentais para a elaboração do orçamento (SÁ; MOARES, 2005. SANTOS *et al.*, 2008. PADOVEZE; TARANTO, 2009. FREZATTI, 2009. PADOVEZE, 2012).

Para a construção do orçamento operacional e financeiro foram estabelecidas as seguintes premissas orçamentárias:

- As cervejas serão industrializadas e vendidas em garrafas de 600ml;
- as vendas serão realizadas sob encomenda;
- a produção será feita de acordo com as encomendas e todas as cervejas produzidas serão comercializadas;
- a empresa não irá manter estoque de produtos prontos;
- a venda e a distribuição dos produtos será realizada apenas dentro do estado do Rio Grande do Sul;
- o recebimento será à vista, em dinheiro ou depósito bancário;
- as matérias-primas serão adquiridas à vista;
- o custo indireto de fabricação (CIF) terá sua apropriação pelo critério da mão de obra direta;
- o pagamento das despesas operacionais e dos custos de produção é realizado no mês em que ocorrem;
- o pagamento/recolhimento dos impostos sobre vendas e faturamento é realizado no mês seguinte ao da comercialização;
- o regime de tributação será o lucro presumido. O percentual de presunção do lucro para o cálculo do imposto de renda devido é de 8%, conforme art. 15 da lei 9.249 de 1995, e o percentual de presunção do lucro para o cálculo da CSLL devida é de 12%, conforme art. 20 da mesma lei.
- a alíquota de IR é de 15%, mais 10% sobre a parcela adicional de lucro que exceder o valor resultante da multiplicação de R\$ 20.000,00 pelo número de meses do respectivo período de apuração, conforme art. 3º da lei 9.249 de 1995;
- a alíquota de CSLL é de 9%, conforme art. 3º da lei 7.689 de 1988;
- o IRPJ e a CSLL devidos serão pagos no mês seguinte ao do encerramento do período de apuração trimestral;
- a reserva legal será de 5% do lucro líquido do exercício, desde que não exceda 20% do capital social, conforme art. 193 da lei 6.404;

- a produção e a comercialização serão feitas por dois dos sócios, os quais irão trabalhar de forma integral na empresa;

- a distribuição de lucros aos sócios será de 60% do lucro líquido mensal, e será paga no mês subsequente ao período apurado;

- a empresa irá produzir na totalidade de sua capacidade produtiva, que é de 1 brassagem por dia ou 22 brassagens por mês. Com o maquinário e equipamentos previstos para o 1º ano de atividade, cada brassagem poderá produzir 200 litros de cerveja ou 333 garrafas de 600ml.

- no início do terceiro ano de atividade (2018) planejou-se adquirir mais equipamentos a fim de aumentar a capacidade produtiva para 300 litros de cerveja por brassagem ou 500 garrafas de 600ml, representando um aumento de 50% na produção.

4.2 ETAPAS DO ORÇAMENTO OPERACIONAL

Nesta seção são apresentados os instrumentos orçamentários das etapas que constituem o orçamento operacional, quais sejam: vendas, produção e despesas operacionais.

4.2.1 Orçamento de vendas

Esta peça orçamentária abrange as quantidades a serem vendidas de cada produto, impostos sobre vendas e faturamento e a determinação do preço de venda.

Para o orçamento de vendas, os sócios estimaram um percentual a ser comercializado para cada um dos 3 tipos de cerveja, conforme demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 - Planejamento mensal das vendas - garrafas de 600ml por tipo de cerveja

Tipo de cerveja	2016	%	2017	%	2018	%
Cerveja Pale Ale	2.331	31,8%	2.331	31,8%	3.500	31,8%
Cerveja Weiss	2.331	31,8%	2.331	31,8%	3.500	31,8%
Cerveja Pilsen	2.664	36,4%	2.664	36,4%	4.000	36,4%
Total (garrafas de 600ml)	7.326	100%	7.326	100%	11.000	100%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

A partir dos dados, observa-se que o planejamento mensal de vendas é igual para todos os meses de cada ano, e o percentual de produção planejado para cada tipo de cerveja mantém-se constante no decorrer dos três períodos orçados.

Os impostos incidentes sobre as vendas são IPI e ICMS e sobre o faturamento são PIS/PASEP e COFINS, e suas alíquotas e base legal estão expostas no quadro 1.

Quadro 1 – Impostos sobre vendas e faturamento, alíquotas e base legal

Tributo	Alíquota	Base legal
IPI	6%	Art. 15, inciso I da lei 13.097/2015
ICMS	12%	Art. 32 do Livro I, inciso CXL do Decreto 37.699/97 (Regulamento do ICMS do Rio Grande do Sul)
PIS/PASEP	1,86%	Art. 25, § 1º da lei 13.097/2015
COFINS	8,54%	Art. 25, § 1º da lei 13.097/2015

Fonte: elaborado pela autora

A carga tributária sobre o faturamento da empresa chega a 27,5% da receita bruta, demonstrando que mais de 25% do que a empresa fatura deverá ser pago ou recolhido aos cofres públicos. Para se chegar a esse percentual, efetuou-se a soma de todos os valores projetados a serem pagos em tributos sobre as vendas e sobre faturamento.

O orçamento do preço de venda será elaborado em uma seção após a etapa que apura os custos unitários de cada produto.

4.2.2 Orçamento de produção

Esta peça abrange o orçamento de matéria-prima, de mão de obra direta, de custos indiretos de fabricação e dos custos dos produtos vendidos.

4.2.2.1 Orçamento de matéria-prima

Para o orçamento da matéria-prima e de materiais diretos utilizados na fabricação, calculou-se a quantidade necessária para a produção de cada garrafa de cerveja. A tabela 2 traz a relação dos insumos necessários com os respectivos custos referente à produção de 1 brassagem de cada tipo de cerveja.

Tabela 2 – Cálculo do custo de matéria-prima e insumos por garrafa de cerveja de 600ml (valores em R\$)

Matéria-prima/insumo	Tipo de cerveja		
	Pale Ale	Weiss	Pilsen
Malte Base Pilsen (Kg)	-	-	194,04
Malte Base Pale Ale (Kg)	192,90	154,32	-
Malte Cara Rubi (Kg)	113,40	-	-
Malte Cara Gold (Kg)	-	32,44	-
Malte Wheat (Kg)	-	102,72	-
Malte Diastatic (Kg)	12,76	12,76	12,76
Lúpulo Hallertau Saphir (g)	7,80	-	23,40
Lúpulo Hallertau Nugget (g)	19,80	-	-
Lúpulo Saaz (g)	-	50,40	-
Whirlfloc	6,20	6,20	6,20
Fermento WB-06 (g)	-	77,22	-
Fermento S-04 (g)	60,06	-	-
Fermento S-23 (g)	-	-	85,80
Gás	8,81	8,81	8,81
Água	11,55	11,55	11,55
Filtro - capacidade de filtragem de 1.000 litros	14,33	14,33	14,33
TOTAL por brassagem	447,61	470,75	356,89
Custo por litro	2,24	2,35	1,78
Custo da matéria-prima por 600ml	1,34	1,41	1,07
Outros custos:			
Garrafa 600 ml	1,25	1,25	1,25
Tampinha	0,08	0,08	0,08
Rótulo	0,70	0,70	0,70
Caixa transporte	0,08	0,08	0,08
Custo dos insumos por garrafa de 600ml	3,45	3,52	3,18

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

De acordo com os dados, para o cálculo do custo da matéria-prima/insumos por unidade, efetuou-se a divisão do custo total das matérias-primas referente a 1 brassagem pela quantidade de litros produzidos no processo, para então se chegar ao custo por 600 ml de cerveja. A esse valor acrescentaram-se os custos unitários dos demais insumos necessários (garrafa, tampinha, rótulo e caixa de transporte), chegando-se, assim, ao valor final do custo dos insumos por cada garrafa de cerveja.

4.2.2.2 Orçamento de mão de obra direta

Conforme previsto nas premissas orçamentárias, somente os sócios irão trabalhar no processo produtivo. Portanto, para o cálculo da mão de obra direta (MOD), considerou-se o custo

do pró-labore de cada um dos sócios somado ao encargo de 20% do INSS patronal. Do total, dividiu-se pelo número de 176 horas úteis mensais (considerando-se 8 horas diárias por 22 dias úteis no mês), e chegou-se ao custo de R\$ 13,64 por hora de trabalho de cada sócio.

Para processo produtivo diário (que é de 1 brassagem) é necessário que cada sócio esteja envolvido por 6 horas, totalizando 12 horas de mão de obra por brassagem. O custo calculado de mão de obra nos dois primeiros anos de atividade (anos de 2016 e 2017) está demonstrado na tabela 3.

Tabela 3 – Cálculo do custo da mão de obra direta mensal - anos de 2016 e 2017

Produto	Tempo de produção por garrafa (h)	Produção mensal (garrafas)	R\$ MOD/h	Custo R\$	Rateio MOD
Cerveja Pale Ale	0,018	2.331	27,27	1.145,45	31,82%
Cerveja Weiss	0,018	2.331	27,27	1.145,45	31,82%
Cerveja Pilsen	0,018	2.664	27,27	1.309,09	36,36%
TOTAL				3.600,0	

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

De acordo com os dados expostos, nos anos de 2016 e 2017 o tempo estimado de produção de cada garrafa é de 0,018 h, e o custo por hora da MOD é de R\$ 27,27. Para o cálculo do custo da MOD por garrafa de cerveja, multiplicou-se o tempo de produção de cada garrafa pelo custo por hora da MOD, resultando em R\$ 0,49 por unidade. O custo ficou o mesmo para os três tipos de cerveja pois elas têm o mesmo tempo de produção.

No terceiro ano de atividade (ano de 2018) está previsto um aumento de produção para 300 litros diários de cerveja, porém essa mudança não irá requerer aumento do tempo de mão de obra no processo produtivo. Desta forma, o tempo estimado de produção de cada garrafa será de 0,012 h, e o custo da MOD para o ano de 2018 terá uma redução para R\$ 0,33 por garrafa de cerveja. Essa alteração deu-se em razão do aumento de garrafas produzidas no mesmo período de tempo.

4.2.2.3 Orçamento de custos indiretos de fabricação

Em relação aos custos indiretos de fabricação (CIF), realizou-se um levantamento dos custos mensais, que podem ser visualizados na tabela 4.

Tabela 4 – Custos indiretos de fabricação mensais em cada ano

Ano:	2016	2016	2018
Item	R\$	R\$	R\$
Iodo Iodofor	30,00	30,00	30,00
Acido Peracético	30,00	30,00	30,00
Detergente	15,00	15,00	15,00
EPI e uniformes	25,00	25,00	25,00
Energia elétrica	64,50	64,50	77,40
Químico responsável	800,00	800,00	800,00
Manutenções	150,00	150,00	256,67
Depreciação	481,67	481,67	748,33
Segurança privada	350,00	350,00	350,00
Total CIF	1.946,17	1.946,17	2.332,40

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Como pode ser observado, com o aumento de produção previsto para o ano de 2018, o custo de energia elétrica terá um aumento, assim como a despesa de depreciação.

Para o rateio do CIF, utilizou-se o critério da mão de obra direta, resultando no valor R\$ 0,27 por unidade de garrafa produzida nos anos de 2016 e 2017, e R\$ 0,21 por unidade de garrafa produzida no ano de 2018.

4.2.2.4 Orçamento do custo unitário dos produtos

Para cálculo do custo unitário dos produtos, realizou-se a soma dos custos de matéria-prima/insumos, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação calculados nas etapas anteriores, chegando-se aos totais demonstrados na tabela 5.

Tabela 5 – Cálculo do custo unitário dos produtos

Ano	2016 e 2017	2018
Produto	Custo unitário (R\$)	Custo unitário (R\$)
Cerveja Pale Ale	4,20	3,99
Cerveja Weiss	4,27	4,06
Cerveja Pilsen	3,93	3,72

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

A partir dos dados, verifica-se que no ano de 2018 o custo unitário de cada cerveja é inferior aos custos unitários dos períodos anteriores. Essa redução deu-se em razão do aumento

da capacidade produtiva prevista para o ano de 2018, o que fez com que muitos dos custos se diluíssem, gerando, desta forma, uma redução no custeio final.

4.2.3 Orçamento do preço de venda

Neste estudo de caso, o preço de venda mínimo a ser realizado foi calculado utilizando-se o *mark-up*, método mencionado por Padoveze (2010). Os percentuais a serem considerados no cálculo estão relacionados na tabela 6.

Tabela 6 – Percentuais a serem considerados para o cálculo do *mark-up*

Elemento	Percentual
Margem de lucro	20%
IPI	6%
ICMS	12%
PIS/PASEP	1,86%
COFINS	8,54%
Total	48%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Como pode ser verificado, a soma dos percentuais totaliza 48% ou 0,48, perfazendo um fator de divisão *mark-up* de 0,52.

A tabela 7 demonstra o preço mínimo a ser praticado por cada unidade de garrafa de cada tipo, calculado pelo *mark-up*.

Tabela 7 – Cálculo do preço mínimo de venda por produto

Ano		2016 e 2017	2018
Produto	Fator <i>mark-up</i>	Preço mínimo de venda (R\$)	Preço mínimo de venda (R\$)
Cerveja Pale Ale	0,52	9,30	8,49
Cerveja Weiss	0,52	9,43	8,63
Cerveja Pilsen	0,52	8,77	7,97

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Os preços mínimos de vendas calculados para o ano de 2018 são menores do que dos preços dos anos de 2016 e 2017 devido à redução dos custos unitários de cada cerveja prevista para aquele ano.

Com o cálculo do *mark-up* foi possível verificar se o preço final de R\$ 10,00 por garrafa de 600ml que sócios gostariam de praticar seria suficiente para arcar com todos os custos, despesas e impostos que a empresa terá, mais a margem de lucro desejada. Conforme verificado na tabela 7, o preço mínimo de venda calculado ficou abaixo do valor de venda pretendido pelos empreendedores, demonstrando que o preço estabelecido por eles está de acordo.

4.2.4 Orçamento de despesas operacionais

As despesas operacionais orçadas foram as despesas com vendas e as administrativas.

As despesas com vendas abrangeram despesas com publicidade e propaganda, telefone celular e despesas relacionadas ao veículo que será utilizado para as atividades de promoção e para as entregas, totalizando R\$ 1.225,00 mensais em cada um dos anos.

Já as despesas administrativas englobaram a parte do pró-labore dos sócios que não está vinculada à mão de obra direta da produção, material de expediente, energia elétrica e água da área administrativa, faxina, depreciação dos bens da área administrativa, segurança privada, custos com Contador, internet e telefone fixo, somando aproximadamente R\$ 3.120,00 por mês.

Em função da empresa apenas utilizar recursos próprios para financiar sua operação, não foi necessário orçar despesas financeiras.

4.3 ETAPAS DO ORÇAMENTO FINANCEIRO

Nesta seção são apresentados os instrumentos orçamentários das etapas que constituem o orçamento financeiro, que são: orçamento de caixa, orçamento de investimentos e de financiamentos, projeção das demonstrações financeiras e análise de indicadores econômico-financeiros.

4.3.1 Orçamento de caixa, orçamento de investimentos e de financiamentos

O orçamento de investimentos foi confeccionado em uma peça junto com o orçamento de caixa, de acordo com o mencionado por Carraro (2014), e ambos estão ilustrados no Apêndice A. O único investimento projetado para o período foi a compra de equipamentos para o aumento da capacidade produtiva, que, conforme demonstrado pelo orçamento de caixa, pôde ser financiado com recursos próprios. Em razão de não ter sido necessário o financiamento com capital de terceiros, o orçamento de financiamentos foi nulo.

4.3.2 Projeção das demonstrações financeiras

As demonstrações financeiras projetadas foram o Balanço Patrimonial (BP), o qual consta na tabela 8, e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), que se encontra na tabela 9.

Tabela 8 – Projeção do Balanço Patrimonial

	2016	2017	2018
ATIVO			
ATIVO CIRCULANTE			
Bancos /Aplicações Financeiras	144.828	235.679	379.299
$\Delta\%$ do Ativo Circulante		63%	61%
ATIVO NÃO CIRCULANTE			
Imobilizado	69.300	69.300	101.300
$\Delta\%$ do imobilizado		0%	46%
(-)Depreciação Acum	(7.380)	(14.760)	(25.340)
TOTAL DO ATIVO	206.748	290.219	455.259
$\Delta\%$ do Ativo Total		40%	57%
PASSIVO e PL			
PASSIVO CIRCULANTE			
Impostos a pagar/recolher	24.853	24.853	37.317
Dividendos a pagar	10.000	10.000	18.000
Total do Passivo	34.853	34.853	55.317
$\Delta\%$ do Passivo		0%	59%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
Capital social	90.000	90.000	90.000
Reserva legal	9.945	18.000	18.000
Reserva de lucros	71.951	147.366	291.942
Total do PL	171.895	255.366	399.942
$\Delta\%$ do PL		49%	57%
Total do Passivo + PL	206.748	290.219	455.259
$\Delta\%$ do Passivo + PL		40%	57%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

A partir dos números projetados, percebe-se que a empresa teve um aumento representativo em seu PL, ocasionado principalmente pela variação da reserva de lucros. O passivo apresentou um crescimento em 2018 em razão dos impostos a pagar, que aumentaram devido à elevação do faturamento no mesmo período. O ativo da empresa cresceu principalmente na conta de Bancos/aplicações financeiras, visto que o projetado foram somente vendas à vista, não tendo a necessidade de financiar clientes, portanto ficando em bancos o saldo acumulado referente aos lucros auferidos.

Tabela 9 – Projeção do Balanço Patrimonial

	2016	2017	2018
Faturamento bruto	879.120,00	879.120,00	1.320.000,00
Cerveja Pale Ale	279.720,00	279.720,00	420.000,00
Cerveja Weiss	279.720,00	279.720,00	420.000,00
Cerveja Pilsen	319.680,00	319.680,00	480.000,00
(-) IPI no faturamento bruto	(49.761,51)	(49.761,51)	(74.716,98)
Receita bruta de vendas	829.358,49	829.358,49	1.245.283,02
$\Delta\%$		-	50,2%
(-) Deduções da receita bruta	(191.747,68)	(191.747,68)	(287.909,43)
Impostos incidentes sobre vendas			
ICMS	(105.494,40)	(105.494,40)	(158.400,00)
PIS/PASEP	(15.426,07)	(15.426,07)	(23.162,26)
COFINS	(70.827,22)	(70.827,22)	(106.347,17)
Receita líquida	637.610,81	637.610,81	957.373,58
$\Delta\%$		-	50,2%
Custo dos Produtos Vendidos(CPV)	(363.072,66)	(363.072,66)	(516.246,40)
$\Delta\%$		-	42%
Cerveja Pale Ale	(117.674,97)	(117.674,97)	(167.489,62)
Cerveja Weiss	(119.618,10)	(119.618,10)	(170.405,74)
Cerveja Pilsen	(125.779,59)	(125.779,59)	(178.351,04)
Resultado Bruto	274.538,15	274.538,15	441.127,18
$\Delta\%$		-	60,7%
Despesas com vendas	(14.700,00)	(14.700,00)	(14.700,00)
Despesas Administrativas	(42.033,40)	(37.458,40)	(37.458,40)
Lucro Antes do IR/CSLL	217.804,75	222.379,75	388.969,39
$\Delta\%$		2%	74,9%
Provisão para IR e CSLL	(18.909,37)	(18.909,37)	(28.392,45)
Lucro Líquido do Exercício (LL)	198.895,38	203.470,40	360.577,69
$\Delta\%$		2%	77,2%

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Com base nas projeções do resultado do exercício, verifica-se que nos dois primeiros de atividade a empresa apresenta resultados (lucro líquido) bastante semelhantes. Isso se deu devido

à utilização dos mesmos parâmetros de vendas e de custos nos dois anos, tendo apenas variado as despesas administrativas, que no primeiro ano ficaram um pouco mais elevadas em razão das despesas operacionais de implantação da empresa. Já a projeção para o ano de 2018 demonstra um aumento nas receitas, reflexo do aumento da capacidade produtiva prevista para esse ano. O resultado do exercício apresentou uma elevação percentual superior ao incremento da receita em razão da diluição de alguns dos custos de produção.

4.3.3 Análise dos indicadores econômico-financeiros

Na tabela 10 são apresentados os índices calculados a partir das projeções da DRE e do Balanço Patrimonial.

Tabela10 – Índices calculados a partir das projeções

Índice	2016	2017	2018
Margem líquida	31%	32%	38%
Rentabilidade do ativo	96%	70%	79%
Rentabilidade do PL	116%	80%	90%
Liquidez Imediata	4,16	6,76	6,86
Liquidez Corrente	4,16	6,76	6,86
Liquidez Geral	4,16	6,76	6,86
Endividamento	0,20	0,14	0,14

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

No primeiro ano de atividade (2016) a empresa incorreu com despesas operacionais de implantação que fizeram sua margem líquida ficar inferior à margem de 2017. No ano de 2018 a margem líquida teve uma elevação devido ao aumento da capacidade produtiva, fazendo com que a estrutura de custos fixos se diluísse, gerando maior lucro.

A rentabilidade do ativo teve uma queda no ano de 2017 em razão do ativo, que é o denominador da fórmula desse índice, ter aumentado em maiores proporções que o lucro. No ano de 2018, como o lucro aumentou em proporções maiores que o ativo, o índice teve uma elevação, ficando em 79%.

A rentabilidade do Patrimônio Líquido teve um movimento bastante similar à rentabilidade do ativo, apresentando uma queda em 2017 em virtude de o lucro líquido ter aumentado somente 2% em relação a 2016, e o PL ter aumentado 49% no mesmo período. Em

2018, com um crescimento maior do lucro líquido em relação a 2017, o índice sofreu uma elevação.

O aumento do índice da liquidez imediata nos três anos analisados demonstra que a empresa teve crescimento da sua capacidade de pagamento de suas obrigações de curto prazo. Esse aumento deu-se pelo fato dos sócios quererem priorizar o pagamento à vista de todas as compras e obrigações, evitando, assim, gerar obrigações futuras. Uma parte dos lucros apurados nos exercícios manteve-se em caixa/bancos, o que também contribuiu para o aumento do índice. Em relação ao índice de liquidez corrente, como uma das premissas do orçamento era a realização de vendas à vista, a empresa não tinha direitos a receber, portanto o índice ficou igual ao da liquidez imediata. De forma similar aconteceu com o índice de liquidez geral. Visto que a projeção dos balanços patrimoniais mostra que empresa não possuía direitos e obrigações de longo prazo no final de cada período analisado, o índice também manteve-se igual à liquidez imediata.

O endividamento da empresa apresentou uma diminuição no decorrer dos anos estudados em razão do crescimento do PL, gerado pelo aumento das reserva legal e reserva de lucros. No ano de 2018, o índice demonstra que para cada R\$ 1.000 dos sócios, a empresa assumiu R\$ 140 em dívidas.

Pelos índices calculados em relação às projeções, permite-se concluir que a empresa terá ótima situação econômico-financeira, com endividamento baixíssimo, boa rentabilidade do ativo e do PL e margem líquida satisfatória. Seguindo as premissas estabelecidas no orçamento, e a empresa irá gerar os resultados apresentados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi demonstrar as etapas a serem consideradas na construção do orçamento empresarial no planejamento de um novo negócio. Para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma cervejaria artesanal. Com base nas premissas estabelecidas, as etapas do orçamento foram elaboradas e os resultados foram projetados, permitindo que os sócios avaliassem de forma concreta seu interesse quanto ao investimento no negócio.

O orçamento empresarial revelou-se muito importante no planejamento do empreendimento em questão, pois possibilitou que os sócios tivessem uma visão integral dos

números da empresa, abrangendo o entendimento dos custos, das despesas, da carga tributária, a relação desses elementos com a formação do preço de venda, além da relevância do fluxo de caixa. Assim, ao reunir todos esses aspectos nas etapas do orçamento empresarial, foi possível projetar e analisar os resultados.

Na execução do estudo, verificou-se que os aspectos tributários dificultam o planejamento de um novo negócio, não apenas pela alta carga tributária brasileira, mas também pela dificuldade de se identificar de forma clara as alíquotas vigentes. Além disso, a quantidade de dispositivos legais que regem os tributos é grande, a legislação tributária é pouco clara e é repleta de exceções, o que causa incerteza de se estar contemplando todas as regras vigentes em relação a um determinado tributo.

Como limitação do estudo, destaque-se o fato de não existir um modelo único de orçamento empresarial para ser seguido por uma organização, o que pode confundir o gestor que o queira implementar. Por meio da pesquisa realizada no referencial teórico, verificou-se que cada autor pesquisado mostrou maneiras diversas de organizar as etapas do processo orçamentário, utilizando, inclusive, diferentes nomenclaturas. Porém, percebeu-se que os modelos pesquisados possuem a mesma essência: definir premissas, estimar, orçar e controlar. Caberá a cada empresa adaptar o melhor formato de orçamento para seu uso.

Outra limitação é o fato do estudo não ter abrangido a parte de execução do orçamento, não sendo possível, assim, corrigir os possíveis erros e desvios que venham a surgir. Portanto, recomenda-se que esse estudo seja ampliado para que possa haver acompanhamento do orçamento durante os anos orçados.

Por fim, ressalta-se que o orçamento empresarial é uma importante ferramenta de gestão que deveria ser utilizado por todas as empresas, especialmente nos projetos de planejamento de novos negócios.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1979.

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BRASIL. **Lei nº 7.689**, de 15 de dezembro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7689.htm>. Acesso em: 10 jun. 2015.

BRASIL. **Lei nº 9.249**, de 26 de dezembro de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9249.htm>. Acesso em: 10 maio 2015.

BRASIL. **Lei nº 13.097**, de 19 de janeiro de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13097.htm>. Acesso em: 11 maio 2015.

CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad. **Apontamentos de aula**. Disciplina Planejamento Contábil II. Porto Alegre: Faculdade de Ciências Econômicas - FCE/UFRGS, 2014.

CASTANHEIRA, Dariane Fraga Reis *et al.* O Uso do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão e ao Controle Gerencial: Um Estudo Comparado em Indústrias Farmacêuticas de Médio Porte. **Revista de Finanças Aplicadas**, v.1, 2012.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues; ARAÚJO, Aneide Oliveira. Orçamento Empresarial como Ferramenta de Auxílio à Gestão: Um Estudo Empírico nas Indústrias de Calçados da Cidade de Campina Grande-PB. **REUNIR – Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**. Sousa, v.3, n. 3, Edição Especial, p. 1-21, 2013.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.crcrs.org.br/convencao/trabalhos-cientificos/>> Acesso em: 01 maio 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. Introdução à teoria da **contabilidade para o nível de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

- MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. São Paulo: Saraiva, 2011
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- PEREIRA, Vânia Maria; LYRIO, Maurício Vasconcellos Leão; SCHNORRENBARGER, Darci. Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de Santa Catarina. Congresso Brasileiro de Custos, 20., Uberlândia. **Anais...** Uberlândia, 2013.
- RIBEIRO, Osni Moura. Estrutura e análise de balanços fácil. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 37.699**, de 26 de agosto de 1997 (Regulamento do ICMS). Disponível em: < <http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/>>. Acesso em: 11 maio 2015.
- SÁ, Carlos Alexandre. MORAES, José Rabello. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SANTOS, José Luiz dos *et al.* **Fundamentos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SCHMIDT, Paulo. SANTOS, José Luiz dos. **História da contabilidade: foco na evolução das escolas do pensamento contábil**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SILVA, Weldon Paulo de Sousa e; SILVA, Júlio Orestes da. Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar. In: Congresso Brasileiro de Custos, 21., 2014, Natal. **Anais...** Natal, 2014.
- VAN HORNE, James C. **Financial management and policy**. 11^a ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

APÊNDICE A – Orçamento de caixa dos anos 2016, 2017 e 2018

	2016												TOTAL 2016	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
(+) Entradas														
Integralização de capital	90.000,00												90.000,00	
Verbas (à vista)	73.260,00												73.260,00	
Total de Recebimentos - Entradas	163.260,00	73.260,00	969.120,00											
(-) Saídas														
Compra de insumos e matéria-prima	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(24.455,81)	(293.469,70)
Consumo de água na produção	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(254,08)	(3.048,96)
Mão-de-obra direta	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(43.200,00)
CFE	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(1.464,50)	(17.574,00)
Despesas operacionais	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(50.558,40)
Despesas operacionais - implantação	(4.575,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.575,00)
Compra de imobilizado	(69.300,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(69.300,00)
Distribuição aos sócios	(7.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(10.000,00)	(107.000,00)
Impostos														
ICMS	-	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(8.791,20)	(96.703,20)
IPI	-	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(4.146,79)	(45.614,72)
PIS/PASEP	-	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(1.285,51)	(14.140,56)
COFINS	-	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(5.902,27)	(64.924,95)
IR	-	-	-	(2.488,08)	-	-	(2.488,08)	-	-	(2.488,08)	-	-	-	(7.464,23)
CSLL	-	-	-	(2.239,27)	-	-	(2.239,27)	-	-	(2.239,27)	-	-	-	(6.717,80)
Total de Pagamentos - Saídas	(107.862,59)	(61.113,35)	(64.113,35)	(68.840,70)	(64.113,35)	(64.113,35)	(64.113,35)	(64.113,35)	(64.113,35)	(68.840,70)	(64.113,35)	(64.113,35)	(64.113,35)	(824.291,51)
Diferença - Recebimentos e Pagamentos	55.397,41	12.146,65	9.146,65	4.419,30	9.146,65	9.146,65	9.146,65	9.146,65	9.146,65	4.419,30	9.146,65	9.146,65	9.146,65	144.828,49
(+) Caixa Inicial	55.397,41												55.397,41	
Saldo Final de Caixa/Bancos	55.397,41	67.544,06	76.690,70	81.110,01	90.256,65	99.403,30	103.822,60	112.969,25	122.115,89	126.535,20	135.681,84	144.828,49	144.828,49	

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	TOTAL 2018
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ				
(+) Entradas																
Integralização de capital	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	1.320.000,00
Vendas (à vista)	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	1.320.000,00
Total de Recebimentos - Entradas	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	1.320.000,00									
(-) Saídas																
Compra de insumos e matéria-prima	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(36.707,01)	(440.484,12)
Consumo de água na produção	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(381,12)	(4.573,44)
Mão-de-obra direta	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(43.200,00)
CIF	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(1.584,07)	(19.008,84)
Despesas operacionais	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(4.213,20)	(50.558,40)
Despesas operacionais - implantação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Compra de imobilizado	(32.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(32.000,00)
Distribuição aos sócios	(10.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(208.000,00)
Impostos																
ICMS	(8.791,20)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(13.200,00)	(153.991,20)
IPI	(4.146,79)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(6.226,42)	(72.637,36)
PIS/PASEP	(1.285,51)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(1.930,19)	(22.517,58)
COFINS	(5.902,27)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(8.862,26)	(103.387,17)
IR	(2.488,08)	-	-	(3.735,85)	-	-	(3.735,85)	-	-	(3.735,85)	-	-	-	-	-	(13.695,62)
CSLL	(2.239,27)	-	-	(3.362,26)	-	-	(3.362,26)	-	-	(3.362,26)	-	-	-	-	-	(12.326,06)
Total de Pagamentos - Saídas	(113.338,51)	(94.704,27)	(94.704,27)	(101.802,38)	(94.704,27)	(94.704,27)	(101.802,38)	(94.704,27)	(94.704,27)	(101.802,38)	(94.704,27)	(94.704,27)	(94.704,27)	(94.704,27)	(94.704,27)	(1.176.379,80)
Diferença - Recebimentos e Pagamentos	(3.338,51)	15.295,73	15.295,73	8.197,62	15.295,73	15.295,73	8.197,62	15.295,73	15.295,73	8.197,62	15.295,73	15.295,73	15.295,73	15.295,73	15.295,73	143.620,20
(+) Caixa Inicial	235.678,87	232.340,36	247.636,09	262.931,82	271.129,44	286.425,17	301.720,90	309.918,52	325.214,25	340.509,99	348.707,60	364.003,34	379.299,07	364.003,34	364.003,34	3.338,51
Saldo Final de Caixa/Bancos	232.340,36	247.636,09	262.931,82	271.129,44	286.425,17	301.720,90	309.918,52	325.214,25	340.509,99	348.707,60	364.003,34	379.299,07	364.003,34	364.003,34	364.003,34	3.338,51

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa