

Encerrar um ciclo de atividades e projetos, independentemente de ser no fim de um ano ou não, é um desafio, especialmente quando passamos por instabilidades no cenário econômico e temos metas desafiadoras para serem atingidas. Normalmente, em períodos assim, há um grande aumento dos custos operacionais e uma consequente redução das margens de lucro. Diante dessa situação, é hora de parar um pouco e pensar em **como fazer um orçamento empresarial para o próximo período, focando sempre na maximização dos resultados.**



Como sabemos, **todo Planejamento Estratégico deve ser mensurado monetariamente e precisa, necessariamente, estar de acordo com os objetivos estratégicos do empreendimento.** Ou seja, é preciso sempre pensar em como elaborar um Orçamento Empresarial integrado ao Planejamento Estratégico da companhia.

Lembrando que **o Orçamento Empresarial tornou-se uma ferramenta de gestão indispensável e deve ser elaborado de maneira objetiva e de fácil entendimento.** Além disso, ele precisa ter o apoio da alta administração e o comprometimento dos gestores para sua correta execução. Hoje, quem vai nos ajudar nessa tarefa é Roberto Aurélio Merlo, da Merlo Assessoria de Gestão Empresarial, mostrando quais são as etapas do orçamento empresarial e o que fazer em cada uma delas. Acompanhe o passo a passo indicado por ele!

O que você vai encontrar neste artigo:

1ª etapa: definir as metas de vendas

2ª etapa: levantar os custos e despesas fixas

3ª etapa: projetar a margem de contribuição

4ª etapa: estipular os investimentos necessários

5ª etapa: calcular a carga tributária

Dicas extras de como fazer um Orçamento Empresarial

Conclusão

Sobre o autor

## 1ª etapa: definir as metas de vendas

**Ao definir e planejar as metas de vendas é preciso considerar sempre o Retorno sobre o Investimento (ROI) esperado, aplicando um percentual mínimo de remuneração sobre o capital próprio para estabelecer a meta de resultados para o período que está sendo planejado.** Se a empresa possui um patrimônio líquido de R\$ 1.000.000, por exemplo, e você deseja uma remuneração mínima de 18% ao ano, o resultado esperado para o ano precisa ser de, no mínimo, R\$ 180.000.

Além da remuneração do capital investido, a projeção de faturamento também precisa levar em consideração qual o mínimo necessário para cobrir todos os custos operacionais, o famoso ponto de equilíbrio econômico. Ou seja, **as projeções de vendas precisam ser suficientes para alcançar o equilíbrio e ainda remunerar os sócios e acionistas pelo capital investido.**

Entre as fases do orçamento, essa é considerada imprescindível — e não só por ser a primeira. É que nela deve ser feita a projeção das receitas, que são os recursos que a empresa terá disponível para realizar todos os planos traçados no planejamento estratégico.

## 2ª etapa: levantar os custos e despesas fixas

Depois das metas, **é a hora de levantar todos os custos e despesas fixas, detalhando por unidade de negócio, centros de custos e contas contábeis**, identificando oportunidades de redução de gastos e definindo as metas ou verbas para cada custo e despesa. Essas informações darão a base para a elaboração do orçamento.

Entre os dados que precisam obrigatoriamente ser apurados estão as despesas operacionais,

como custo da matéria-prima e da manutenção do maquinário, e o gasto com pessoal. É importante ficar atento e não deixar nada de fora, pois **o orçamento, além de dar previsibilidade ao negócio, também funciona como um documento para acompanhar as movimentações**. Assim, é possível identificar se, ao longo do período, está ocorrendo algum desvio no planejado e corrigir antes que seja tarde.

### 3ª etapa: projetar a margem de contribuição

Quanto mais complexo o negócio, mais detalhes precisamos ter para analisar os resultados e identificar problemas e oportunidades. Para isso, **um ponto fundamental na elaboração do orçamento é projetar a margem de contribuição detalhadamente por segmento, linha de produtos, famílias, grupos de mercadorias e serviços**, ou seja, de acordo com a estrutura da empresa. Além disso, é necessário fazer a projeção de margem de contribuição dos canais de distribuição em que a empresa atua, como lojas físicas, representantes e distribuidores.

Este detalhamento pela estrutura de gestão e negócios é essencial na hora de identificar produtos/serviços ou canais que possam estar com baixo desempenho e também no momento de comparar os resultados planejados com o que está sendo efetivamente realizado, facilitando a identificação de quais são os desvios.

Imagine que você tenha uma loja física de cosméticos e também venda pela internet. Na hora de montar o orçamento, você colocou uma margem de contribuição geral do negócio, mas na hora de acompanhar os resultados percebeu que o realizado estava abaixo do planejado. Diante disso, decidiu fazer uma campanha de marketing para alavancar as vendas digitais, afinal, é a parte mais nova do negócio.

Depois de um mês, percebeu que a situação não mudou. Investigando mais a fundo, resolveu separar os resultados das lojas física e virtual e, só então, conseguiu ver que o problema era a loja física. Se tudo já estivesse separado antes, o problema seria detectado antecipadamente e você não teria sequer gastado com uma campanha na internet.

### 4ª etapa: estipular os investimentos necessários

Seguindo esta linha, precisamos definir claramente os investimentos que serão necessários realizar: máquinas, computadores, automóveis, equipamentos e o que mais for preciso para que a operação seja executada de maneira fluída e otimizada. **No momento de fazer a projeção de investimentos, é preciso planejar cuidadosamente também a fonte de recursos que será utilizada e considerar todos os custos operacionais e financeiros envolvidos.**

Nessa etapa também vale estudar um pouco sobre CAPEX E OPEX, pode conferir tudinho nesse texto: **CAPEX x OPEX: entenda as principais diferenças e saiba o que levar em consideração na hora de escolher**

## 5ª etapa: calcular a carga tributária

Hoje, a carga tributária chega a representar mais de 1/3 dos custos da empresa. Então, é preciso colocar na ponta do lápis todas as operações, identificando cada débito e cada crédito tributário. **Na hora em que estiverem analisando como montar um orçamento empresarial, os gestores devem reservar um tempo para pensar também no planejamento tributário.** A análise e a escolha do melhor regime tributário e demais situações que podem gerar créditos ou reduzir débitos tributários fazem uma grande diferença no resultado final de uma companhia.

Bom, aqui vimos as 5 etapas do orçamento empresarial de maneira resumida. Para saber mais sobre como fazer um budget, assistir ao vídeo com o Roberto Aurélio Merlo. Assim, nenhum detalhe vai escapar à sua compreensão. É só clicar e aproveitar o conteúdo!

## Dicas extras de como fazer um Orçamento Empresarial

Vamos aproveitar o assunto levantado pelo Roberto e também dar algumas dicas sobre como montar um orçamento empresarial. Aqui no nosso blog, há um vasto material que trata do assunto, mas, para facilitar, já separamos 5 artigos especiais com tudo o que você precisa saber sobre o tema:

Orçamento Empresarial: um mapa para os resultados de sua empresa

Gestão Orçamentária: o guia completo com conceito, dicas e melhores práticas

Tudo que você precisa saber sobre Gestão Orçamentária em um só lugar

Orçamento Enxuto: como aplicar os conceitos do Movimento Lean a Gestão Orçamentária de sua empresa

Planejamento Orçamentário: sua empresa está fazendo isto certo?

E como você sabe, o objetivo na Treasy é **simplificar a Gestão Orçamentária das organizações**. Então, trazemos uma última dica sobre orçamento: que tal conhecer a **Metodologia Treasy de Gestão Orçamentária**? Com ela, essa atividade tão fundamental para a sustentabilidade de um negócio vai se tornar algo simples e fácil de fazer.

Para explicar como ela funciona, o CEO e fundador da Treasy, Gilles B. de Paula, gravou o webinar **5 passos para eliminar o abismo entre a estratégia e a execução**, no qual

mostra desde a importância de ter um orçamento até quando se faz necessária uma revisão desse orçamento, passando pelo Planejamento Orçamentário e a gestão propriamente dita. Acesse agora mesmo clicando na imagem abaixo:



**[WEBINAR]**

5 passos para  
eliminar o abismo entre a  
estratégia e a execução

[Assista ao vídeo agora](#)

## Conclusão

Depois da aula sobre as fases do orçamento com o Roberto Aurélio Merlo e a explicação sobre a Metodologia da Treasy, você não tem motivos para não começar a organizar o seu orçamento agora mesmo, não é verdade? E fique tranquilo, pois, como sempre, estamos aqui para ajudar. Então, qualquer dúvida é só entrar em contato com a gente! Temos sempre um profissional disponível para atendê-lo.

Esperamos que este artigo tenha sido útil a você. Deixe um comentário contando o que achou e compartilhe conosco qualquer outro conhecimento que possa contribuir com o assunto. Fique à vontade também para compartilhar este post com seus colegas.

Toda semana publicamos aqui artigos relacionados a planejamento, orçamento e acompanhamento econômico-financeiro. Também publicamos mensalmente materiais gratuitos para download como modelos de planilhas, white papers e e-books.

Portanto, se você ainda não é assinante de nosso newsletter, cadastre-se para receber este e outros artigos por e-mail, ou nos acompanhe nas redes sociais para ficar por dentro de tudo que acontece por aqui!

### Sobre o autor



**MERLO**<sup>®</sup>  
ASSESSORIA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Este artigo foi produzido para o blog do Treasy com as orientações de Roberto Aurélio Merlo, da MERLO Assessoria de Gestão Empresarial. Ele também produziu um vídeo para acompanhar o artigo.

A Merlo oferece suporte ao processo de gestão empresarial, de acordo com as melhores práticas de controladoria e finanças, considerando as regras de negócios e o modelo de gestão de cada Empresa, com o objetivo de maximizar os resultados, agregando valor com rentabilidade, ética e responsabilidade social.

---

*Também publicado em Medium.*