



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MIRELLE PEREIRA DE FREITAS

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM MODELO PROPOSTO PARA EMPRESA
COMERCIAL**

**CAMPINA GRANDE
2023**

MIRELLE PEREIRA DE FREITAS

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM MODELO PROPOSTO PARA EMPRESA
COMERCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação /Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Orientador: Prof. Me. Manuel Soares da Silva.

**CAMPINA GRANDE
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F866o Freitas, Mirelle Pereira de.
Orçamento empresarial: um modelo proposto para empresa comercial. [manuscrito] / Mirelle Pereira de Freitas. - 2023.
27 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2023.
"Orientação : Prof. Me. Manuel Soares da Silva, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA. "
1. Orçamento empresarial. 2. Planejamento empresarial. 3. Controle. I. Título

21. ed. CDD 657.3

MIRELLE PEREIRA DE FREITAS

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM MODELO PROPOSTO PARA EMPRESA CO-
MERCIAL

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação /Departamento do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Contabilidade Gerencial.

Aprovada em: 23/11/2023.

BANCA EXAMINADORA

MANUEL SOARES DA SILVA:32499345420 Assinado de forma digital por
MANUEL SOARES DA SILVA:32499345420
Dados: 2023.11.28 20:11:44 -03'00'

Prof. Me. Manuel Soares da Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



JOSE ELINILTON CRUZ DE MENEZES
Data: 28/11/2023 18:26:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. José Elinilton Cruz de Menezes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente



JOSE LUIS DE SOUZA LEAL
Data: 28/11/2023 09:18:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. José Luis de Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus pela sua infinita bondade e aos meus pais, pelo apoio e amor, DEDICO.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Empresa como um Sistema Aberto	7
2.2 Planejamento Empresarial	7
2.3 Controle Orçamentário	8
2.4 Orçamento Empresarial para empresa comercial	9
<i>2.4.1 Orçamento de Vendas.....</i>	<i>10</i>
<i>2.4.1.1 Orçamento de Contas a receber.....</i>	<i>10</i>
<i>2.4.2 Orçamento de Compras</i>	<i>11</i>
<i>2.4.2.1 Orçamento de Contas a Pagar</i>	<i>11</i>
<i>2.4.3 Orçamento de Impostos a Recolher</i>	<i>11</i>
<i>2.4.4 Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas</i>	<i>11</i>
<i>2.4.5 Orçamento de Capital.....</i>	<i>12</i>
<i>2.4.6 Orçamento de Pagamento de Dividendos</i>	<i>12</i>
<i>2.4.7 Orçamento de Estoques finais.....</i>	<i>12</i>
<i>2.4.8 Orçamento de Caixa</i>	<i>12</i>
2.5 Demonstrativos Contábeis a serem projetados.....	13
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
3.1 Tipologia da pesquisa	14
3.2 Delimitação temporal	15
4 ESTUDO DE CASO	15
4.1 Demonstrações Contábeis	15
4.2 Dados e elaboração dos quadros do Orçamento.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
REFERÊNCIAS	24

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UM MODELO PROPOSTO PARA EMPRESA COMERCIAL

BUSINESS BUDGET: A PROPOSED MODEL FOR COMMERCIAL ENTERPRISE

Mirelle Pereira de Freitas*

RESUMO

O orçamento empresarial é um dos instrumentos de maior relevância na atividade empresarial. Dessa forma, este estudo teve como objetivo demonstrar como o orçamento empresarial pode contribuir para o desenvolvimento econômico e financeiro de uma empresa comercial. A pesquisa se configurou como de abordagem quantitativa, com uso de métodos de procedimentos bibliográficos, estudo de caso e comparação, além de ser uma pesquisa descritiva. Como resultado, ao analisar o balanço patrimonial e demonstração de resultado inicial e fazer a elaboração dos quadros orçamentários possibilitou a empresa vislumbrar um lucro e uma situação financeira no intervalo de um ano com as novas projeções da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. Logo, foi possível enxergar a contribuição que o orçamento empresarial tem para com o desenvolvimento da empresa em seu âmbito econômico e financeiro, além de que, estas demonstrações permitiram a empresa utilizar índices de lucratividade, como o ROA – *Return on Assets* (Retorno sobre ativos) e o ROE – *Return on Equity* (Retorno sobre o Patrimônio Líquido).

Palavras-Chave: orçamento empresarial; planejamento empresarial; controle.

ABSTRACT

The corporate budget is one of the most important instruments in business activity. Therefore, the aim of this study was to demonstrate how the business budget can contribute to the economic and financial development of a commercial company. The research took a quantitative approach, using bibliographic procedures, case studies and comparisons, as well as descriptive research. As a result, by analyzing the balance sheet and initial income statement and drawing up the budget tables, the company was able to see a profit and a financial situation within a year with the new projections of the income statement and balance sheet. It was therefore possible to see the contribution that the corporate budget makes to the development of the company in its economic and financial spheres, and these statements enabled the company to use profitability indices such as ROA - Return on Assets and ROE - Return on Equity.

Keywords: business budget; business planning; control.

* Aluna da graduação em bacharelado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Campus I.
E-mail: mirellaf818@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Na realidade vigente, um dos entendimentos mais valiosos para os profissionais atuantes nas organizações empresariais é a visão sistêmica destas, isto é, o todo e suas partes, como tais interagem, como podem ser mais hábeis, como podem se arruinar. Para tanto, dado os desafios do mundo globalizado e a forma veloz com que as informações se disseminam no extenso mundo dos negócios, juntamente com a competição comercial existente, exigem das empresas reajustes constantes às condições do meio.

Nessa conjuntura, para que as empresas permaneçam no mercado e expanda, para acompanhamento de seus resultados, detecção de pontos vulneráveis e apontamentos nas possíveis incompatibilidades, demanda o uso de ferramentas que auxiliem na eficácia da performance das suas atividades e ações, isto é, existe a necessidade de se ter sistemas úteis e eficientes de planejamento e controle gerenciais.

Partindo disso, a base para que todos os propósitos empresariais sejam atingidos é construída com o conceito de planejamento estratégico (BACELLAR; SANTOS; GIMENES, 2010). É na fase de planejamento que a empresa irá estabelecer o que fará e o que espera no porvir (o que comercializar e até mesmo como fidelizar clientes). As metas e objetivos estipulados nesta fase inicial devem resultar na feitura do orçamento (CHAGAS; ARAÚJO, 2013). Dessa forma, o orçamento empresarial se apresenta como o instrumento gerencial que irá implementar tanto as estratégias quanto às metas e objetivos anteriormente estabelecidos.

O orçamento surgiu da necessidade do mercado, motivando as organizações empresariais a buscarem a excelência e atingirem pontos aonde a concorrência não chegou, mantendo-se no mercado e gerando retorno aos acionistas. Na essência do orçamento, Onsi (1973, *apud* Beuren; Wienhage, 2013) retrata que este simboliza um instrumento fundamental de gestão para antever o futuro das organizações. Diante disso, o orçamento empresarial permite que a empresa possa contemplar, de forma antecipada, as atividades que precisam ser desenvolvidas no intervalo projetado, tal como o caminho a ser percorrido.

Cabe destacar que o orçamento empresarial pode ser aplicado a todos os tipos de empresas, sejam elas indústrias, comerciais ou de serviços.

Nesse contexto, tendo em vista que o orçamento é parte fundamental para o planejamento empresarial busca-se neste artigo, responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o orçamento empresarial pode contribuir para o desempenho econômico e financeiro de uma empresa?**

Alinhado com a questão de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é demonstrar como o orçamento empresarial pode contribuir para o desenvolvimento econômico e financeiro de uma empresa comercial. Para isto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: demonstrar a importância do orçamento para o planejamento, apresentar a eficácia do controle operacional e financeiro e projetar as demonstrações financeiras no curto prazo.

Sabe-se que o orçamento empresarial é um dos instrumentos de maior relevância na atividade empresarial. Trata-se de um processo gerencial de suma importância dentro das inúmeras empresas com seus diferentes segmentos. Um bom planejamento oferece benefícios para a organização trilhar o caminho correto, promovendo suas competências e aniquilando suas vulnerabilidades; assim como, para que os riscos sejam previstos e que as avaliações sejam fundamentadas nas oportunidades de melhoria. De forma específica, busca-se com a pesquisa auxiliar também para a melhoria no desenvolvimento das empresas comerciais, com esta prática orçamentária, proporcionando a conservação e ampliação dos negócios e, conseqüentemente, a geração de empregos e renda para o ambiente onde está inserida. Vale ressaltar a pouca implantação deste modelo gerencial para empresas comerciais. Assim, a escolha do tema se justifica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa como um Sistema Aberto

Em todos os ramos empresariais, as empresas expõem as perspectivas de um sistema aberto. Chiavenato (2000) ressalta que a definição de sistema aberto surgiu na Biologia, a partir do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente. Posteriormente, este conceito se expandiu e começou a ser utilizado por outras disciplinas, chegando à Administração.

Na Administração, as empresas são consideradas sistemas abertos, pois envolve um conjunto de elementos, correlacionados, desempenhando uma atividade ou função com vistas a alcançar um ou mais objetivos, sofrendo influências do ambiente externo (CARNEIRO, 2015).

Chiavenato (2000 p.49) aborda que com o “advento da Teoria dos Sistemas, tornou-se evidente e indisfarçável a natureza sistêmica das organizações em geral e das empresas em particular”. A Teoria de Sistemas foi fundada pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) e trata sobre as conexões entre o todo e suas partes, quando estes dispõem de um objetivo comum (BERTALANFFY, 2010, *apud* SILVA; SANTOS, KONRAD, 2016).

Logo, partindo de uma abordagem sistêmica, Catelli (2007) diz que é possível caracterizar uma empresa baseado na análise das suas relações com o ambiente em que está inserida, tal como as relações que existem entre os elementos que a compõe, isto é, os elementos do ambiente interno.

Dando destaque a esta interação entre seus elementos, Chiavenato (2000) estabelece que o sistema empresa é

Um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos ou propósitos. Em função disso, pode ser considerado como sistema, um agrupamento de partes unidas, desde que estas atuem como um todo organizado. (CHIAVENATO, 2000 p.46-47)

Em suma, no que diz respeito a essa interação que a empresa tem com o ambiente, o sistema é classificado como aberto, justamente porque são capazes de interagir com o ambiente, influenciando e sendo influenciado pelo mesmo (CATELLI, 2007).

Sob esse enfoque sistêmico, a empresa como um sistema aberto é composto pelos seguintes elementos: a) entradas (o sistema importa do ambiente insumos para seu funcionamento); b) processamento (a transformação de entradas em produtos); c) saídas (transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até o seu novo ambiente); d) retroalimentação (feedbacks que reforçam ações e comportamentos ou provocam ajustes e modificações nas atividades de entrada ou processamento) (CHIAVENATO, 2000).

Destarte, para que as empresas consigam seguramente alcançar seus objetivos, é crucial que se tenha consciência que os fatores do ambiente externo deverão ser de fato conhecidos e minuciosamente analisados. Para a garantia da sobrevivência da empresa é preciso que esta mantenha o potencial de adaptar-se e mudar acerca do ambiente exterior. Por isso a importância em se entender o conceito de empresas como sistemas abertos, dada à influência externa nos resultados obtidos mediante o uso do orçamento (CARNEIRO, 2015).

2.2 Planejamento Empresarial

Planejar é indispensável para qualquer empresa, ou seja, desenvolver estratégias para avaliar acontecimentos futuros é uma necessidade no meio empresarial. Trata-se de uma etapa essencial para evitar situações complicadas ou, no mínimo, reduzir os riscos que a empresa pode enfrentar (WELSCH, 2012). Tendo em vista a celeridade com que os negócios evoluem

no ambiente empresarial requer dos gestores a tomada de decisões cruciais, capazes de modificar significativamente a imagem e posição da empresa.

Segundo Lunkes (2003), a progressão do planejamento se deu através dos anos como forma de adaptar-se às novas condições do ambiente. Confirmando essa ideia, Oliveira (2011) considera que o planejamento,

[...] é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa e para cada departamento dentro dela. (OLIVEIRA, 2011 p. 73)

Portanto, dada a importância que o planejamento tem para qualquer ramo empresarial, sua evolução e sua adaptação às novas condições do ambiente, sua classificação é desenvolvida em torno dos níveis estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, as ações são realizadas geralmente em longo prazo. É qualitativo e é elaborado pela alta gestão.

Este tipo de planejamento normalmente traz poucas informações quantitativas, sendo geralmente de longo prazo. Elaborado e coordenado pelos níveis mais altos da administração. [...] As decisões baseadas no planejamento estratégico são efetuadas com um nível de risco expressivo e, em sua maioria, tomadas em grupo. (VIEIRA, 2011 p. 24)

O nível tático define objetivos de médio prazo e é focado em uma área específica. Chiavenato (2013) destaca que este planejamento tem como objetivo principal a reorganização dos departamentos da empresa para que os recursos sejam usados eficientemente contribuindo para que o objetivo geral da mesma seja alcançado.

Já no nível operacional, têm-se o planejamento de curto e médio prazo e está relacionado a atividades rotineiras da empresa. Vieira, (2011, p. 24) traz que o planejamento operacional “tem a finalidade de controlar e definir de forma rápida a aplicação dos recursos, com decisões operacionais geralmente diárias, descentralizadas, podendo ser reversíveis e com detalhamento das operações”.

O orçamento é um instrumento de planejamento, segundo Sanvicente e Santos (2012). Tendo em vista que o objetivo principal das empresas é o lucro, é louvável considerar o orçamento como um instrumento de planejamento empresarial. Pois, ao serem projetadas as receitas e os gastos, obtém-se também a projeção de lucro. Então, por meio do orçamento (que é um planejamento de curto prazo), é realizado um planejamento econômico-financeiro para alcançar o lucro desejado no exercício seguinte.

De forma sucinta, estes três níveis estão ligados. No nível estratégico é onde são definidos os objetivos e metas a serem atingidas no longo prazo, passando pelo nível tático que planeja e estabelece as ações a serem executadas para alcance desses objetivos determinados e por fim passando pelo nível operacional onde será aplicada pontualmente na empresa (SILVA, 2017).

2.3 Controle Orçamentário

Sanvicente e Santos (2012) relata que controlar é, sobretudo, fazer o acompanhamento da realização de atividades rapidamente, e fazer a comparação do desempenho real com o que fora planejado. Sendo assim, o orçamento, com a colaboração da contabilidade, expõe os pontos e as estimativas essenciais, tendo em vista que a contabilidade fará o registro do que foi realizado e analisará o efetivo desempenho ou não das ações planejadas e, algo a ser considerado é a adoção de relatórios ajustados para alcançarem valores orçamentários, com vistas

a apontar eventuais erros e viabilizar decisões instantâneas (SALTO et. al, 2009).

Confirmando essa ideia, Carneiro (2011, *apud* Silva, 2014) destaca que para que o orçamento seja aplicado como mecanismo de controle, é suficiente que por meio de relatórios gerenciais, as projeções orçamentárias sejam confrontadas com os resultados concretamente alcançados.

No fim do período projetado, os gestores da empresa devem verificar se as metas previamente determinadas foram atingidas, quais as variações foram encontradas, explorar as causas das variações e optar por ações que reparem estas metas (FREZATTI, 2009).

A etapa do controle representa a introdução de ações de correção, quando os resultados obtidos divergem dos que foram planejados, com vistas a garantir que os objetivos planejados sejam alcançados (CATELLI, 2007).

Tendo em vista que o planejamento, no âmbito de desenvolvimento das organizações, antecede o controle, Frezzati (2009, p. 18) diz que “o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado” e ainda enfatiza que “uma vez verificado o controle, é possível redirecionar, enfatizar, ajustar as ações para atingir os objetivos previamente traçados”.

Dessa forma, o planejamento e o controle são funções que devem caminhar em sintonia, ou no mínimo deveriam andar, para que o propósito de elaborar um orçamento empresarial seja respondido, tornando-se estas necessidades fundamentais para a eficiência de um processo orçamentário (SILVA, 2014; VIEIRA, 2011).

Em suma, para a eficácia do controle este precisa estar apoiado em um planejamento e, quanto mais nítido, abrangente e alinhado for o planejamento, mais eficaz será o controle (CATELLI, 2007).

O planejamento do orçamento aliado com o controle periódico faz com que as empresas tenham um melhor gerenciamento empresarial, trazendo uma visão estratégica, motivando gestores e colaboradores sobre a continuidade do negócio (MOREIRA; DOVAL; FORTES, 2023).

Logo, torna-se evidente que há um acompanhamento a ser realizado, para que a projeção dos dados alcançados com o orçamento empresarial tenha uma performance adequada (SALTO, et. al., 2009).

2.4 Orçamento Empresarial para empresa comercial

O orçamento empresarial compõe um conjunto de relatórios que oferecem informações que possibilitam a maximização dos resultados econômicos e financeiros da empresa.

Sobanski (2016, *apud* Bacellar; Santos; Gimenes, 2010), diz que o orçamento empresarial é,

O instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados a curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa a curto prazo e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

De acordo com Frezzati (2009), o orçamento empresarial permite aos gestores fazer a avaliação da performance dos setores internos da empresa, pois por meio deste há a possibilidade de confrontar os valores calculados na fase do planejamento, com os alcançados efetivamente.

Para Hoji (2014, *apud* Carvalho, 2021), o orçamento empresarial é um instrumento que visa mensurar, avaliar e demonstrar, via projeções, tanto os desempenhos econômicos e financeiros da empresa, como também, das unidades que fazem parte.

Ainda, no conceito de Nakagawa (1995, p. 66, *apud* Deboleto et. al., 2013), é válido salientar o orçamento como sendo:

[...] um modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos por ela aprovados.

No que diz respeito à estrutura do orçamento empresarial, este é composto por orçamentos individualizados de diferentes departamentos e atividades da organização. Em empresas comerciais o orçamento tem sido frequentemente utilizado e controlado pelos gestores, isso vem acontecendo porque este ramo trabalha com margens operacionais bem menores do que uma indústria, por exemplo (WELSCH, 1996, *apud* PONT, 2013). Nesta perspectiva, o mesmo autor recomenda que a estrutura de um orçamento para uma empresa comercial deveria contemplar as seguintes peças:

- a. Orçamento de Vendas
- b. Orçamento de Mercadorias
- c. Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas
- d. Orçamento de Capital
- e. Orçamento de Caixa
- f. Demonstração de Resultado do Exercício Projetado e Balanço Patrimonial Projetado.

É relevante pontuar, que na literatura existem ainda várias outras formas de subdivisão do Orçamento Empresarial, inclusive a depender da estrutura da empresa que será implantado, mas exclusivamente, este estudo se dedicará apenas às formas acima relatadas como forma de desenvolver a pesquisa dentro das medidas propostas. Ainda será acrescentado o Orçamento de Impostos a Recolher, de Pagamento de dividendos, de estoques finais, de Contas a receber (dentro do orçamento de vendas) e de Contas a Pagar (dentro do orçamento de Compras).

2.4.1 Orçamento de Vendas

Na realização do orçamento empresarial, via regra geral, a primeira peça a ser feita e apontada como a mais importante, é a projeção de vendas. Nesta etapa, é determinado a quantidade e o valor total das mercadorias que a empresa almejar vender e o preço a ser adotado (VIEIRA, 2011).

Na percepção de Welsch (2012), o orçamento de vendas é a base do planejamento regular em uma empresa, pois na realidade todo o resto do planejamento da empresa é baseado nas vendas estimadas. Tal opinião também é compartilhada por Sanvicente e Santos (2012), quando destacam que todos os demais orçamentos são elaborados a partir do orçamento de vendas.

Por fim, fica evidenciado que, para a elaboração do orçamento de vendas, é necessário projetar o preço de venda e a quantidade para cada um dos produtos ou serviços que a empresa comercializa. Para que se tenha a previsão do faturamento (receita operacional) basta multiplicar estas duas variáveis projetadas.

2.4.1.1 Orçamento de Contas a receber

Para Andrade (2020), o processo de controlar as contas a receber é de grande relevância para o equilíbrio financeiro de uma empresa, seja de grande, médio ou pequeno porte.

Com a estimativa de valores futuros que irão fortalecer o orçamento empresarial é possível analisar a oportunidade de efetuar novos investimentos ou outras ações estratégicas definidas anteriormente pela gestão da empresa, no planejamento estratégico.

2.4.2 Orçamento de Compras

Após o orçamento de vendas, a etapa seguinte é a elaboração do orçamento de compras, que consiste em fazer a preparação do orçamento de materiais a serem vendidos.

Na percepção de Zdanowicz (1989, *apud* Pont, 2013), para ser elaborado o orçamento de compras os seguintes elementos devem ser considerados: a) compra de matéria prima ou mercadoria; b) necessidade de matéria prima ou mercadoria; e c) Nível de estoque ou mercadoria. O mesmo autor ainda ressalta que a negociação de prazos de pagamento para com os fornecedores é um fator relevante nesse orçamento, tendo em vista que o objetivo final deste é demonstrar uma projeção constante de dispêndios de compras. E ainda, a empresa deve considerar o espaço disponível para estoque dos produtos e/ou matéria prima.

Sob a ótica de Kenski (1987, *apud* Deboleto et. al., 2013), tomando por apoio o orçamento de vendas, a empresa deve realizar um plano de estoque mínimo que atenda a todos os produtos, considerando a disponibilidade de capital de giro e o espaço disponível para estocagem. Para o mesmo autor, o apropriado seria manter no estoque apenas as quantidades de produtos necessárias para atender a demanda.

Vale ressaltar que, segundo Padoveze (2010), e tendo em vista que a proposta do orçamento empresarial, para efeitos da pesquisa, é para empresa comercial, o autor destaca que, no que diz respeito a estas, o que equivale a Orçamento de Materiais é chamado Orçamento de Mercadorias e ainda enfatiza que todos os meios para execução do orçamento de consumo, de compras e estoques de materiais são os mesmos que serão aplicados para mercadorias.

2.4.2.1 Orçamento de Contas a Pagar

O orçamento de contas a pagar a fornecedores é determinado pelo orçamento de compras, segundo Padoveze (2009). Este controle é fundamental para a projeção das despesas da empresa, para os pagamentos posteriores, as contas parceladas e demais valores advindos das atividades empresariais (ANDRADE, 2020).

2.4.3 Orçamento de Impostos a Recolher

O orçamento dos impostos incidentes tanto sobre a venda quanto sobre as compras de mercadorias atua como complemento do orçamento de mercadorias, no âmbito das empresas comerciais.

O recolhimento de cada imposto dar-se-á pela diferença entre o valor do imposto calculado sobre as vendas diminuídas do valor do imposto creditado e pago incidentes sobre as compras (PADOVEZE, 2010).

2.4.4 Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas

O orçamento de despesas de vendas deve prever os dispêndios com promoção, colocação e distribuição dos produtos, marketing, propaganda, e demais despesas da área de vendas (SANTOS, et al., 2008).

O orçamento de despesas administrativas se relaciona aos gastos incorridos pela supervisão e prestação de serviço a todas as funções principais da empresa. E este inclui as despesas com salários dos funcionários, 13º salário, aluguéis, encargos sociais, material de expe-

diente, comunicação, energia elétrica, água, equipamentos de escritório, honorários legais, e cursos de auditoria (ZDANOWICZ, 1995, *apud* PONT, 2013).

Sanvicente e Santos (2012) expressam que, como as despesas administrativas são naturalmente fixas, por não ter variação com o volume de vendas da empresa, a realização do orçamento destas são baseadas especialmente em dados históricos, instigando a contabilidade da empresa a estar regulada de forma a apresentar os dados sobre as despesas departamentais, necessariamente administrativo, financeiro e recursos humanos.

2.4.5 Orçamento de Capital

Na visão de Padoveze (2010), o orçamento de capital é uma peça que não está apenas ligada aos planos de curto prazo, pois parcela desses investimentos necessários para o próximo exercício é resultado dos planos operacionais originados do planejamento estratégico da empresa.

O orçamento de investimentos compreende, portanto, os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como aqueles necessários detectados para o período em curso (Padoveze, 2010 p. 167).

Para Sanvicente e Santos (2012, p. 123) no orçamento de capital são levadas em consideração “aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços”.

Sobanski (2007, *apud* Silva, 2020), gera atenção para a relevância de ter um planejamento inflexível acerca do investimento que será elaborado, porque estes recursos, geralmente, são montantes significativos e de difícil recuperação. Logo, é preciso evitar investimentos equivocados para não arruinar a situação financeira da empresa, de forma desnecessária. Afirmando essa ideia, Welsch, (2012) destaca que grandes problemas podem surgir quando se é tomada uma decisão equivocada em relação a investimentos e aumentos de imobilizado, pois estes normalmente requerem quantias consideráveis de capital, as quais são fixas e frequentemente irrecuperáveis para a empresa.

2.4.6 Orçamento de Pagamento de Dividendos

É através de uma política de dividendos que a empresa determina se devem ser pagos ou não e em que montante. A maioria das empresas possui uma política a respeito das datas dos dividendos periódicos, mas os diretores podem alterar esses valores de datas, principalmente em elevações ou diminuições significativas de lucros (GITMAN, 2004).

2.4.7 Orçamento de Estoques finais

O orçamento de estoques finais é baseado na política de estocagem adotada pela empresa. Dessa forma, é neste orçamento em que a empresa definirá o saldo de mercadorias em estoque que almeja manter. A política de estoque diz respeito aos objetivos e princípios definidos pela administração da empresa que darão suporte para o controle de estoque.

2.4.8 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa, de acordo com Zdanowicz (1989, *apud* Pont, 2013), diz respeito a todas as ações projetadas pela empresa em matéria de entradas e saídas monetárias. Para

tanto, os dados para a elaboração deste orçamento devem ser obtidos nos orçamentos parciais até aqui elaborados, como o orçamento de vendas, de mercadorias, de despesas operacionais, assim como também nas informações relacionadas aos modelos de pagamento e vendas da empresa.

Intensificando essa ideia, Lunkes (2003) afirma que o objetivo do orçamento de caixa é garantir recursos financeiros suficientes para responder às operações da empresa determinadas nas outras peças orçamentárias.

Ainda, Sanvicente e Santos (2012) sugerem que este orçamento seja elaborado por meio do método dos recebimentos e dos pagamentos, por este ser mais detalhado e também devido que estes se baseiam nos orçamentos parciais elaborados anteriormente. Este método consiste em adaptar tais orçamentos para as datas em que as transações concretamente se converteram em entradas e saídas.

2.5 Demonstrativos Contábeis a serem projetados

Os demonstrativos contábeis a serem projetados são a Demonstração do Resultado do Exercício - DRE e o Balanço Patrimonial – BP.

Na ótica de Santos et al. (2008, *apud* Ostermann, 2015), a demonstração do resultado projetada mostra o desempenho econômico previsto da empresa no período orçamentário, comparando receitas e ganhos com as despesas e perdas. Já o balanço patrimonial, apresentando as origens e as aplicações de recursos, possibilitará a projeção da situação financeira e patrimonial da empresa.

A Demonstração do Resultado do Exercício - DRE, segundo Vieira (2011, p. 129) “é um resumo ordenado, de forma vertical, das receitas e despesas da empresa em um determinado período”. E esta demonstração tem como objetivo fornecer aos gestores da empresa e demais interessados, os dados básicos e fundamentais da formação do resultado exercício, ou seja, o lucro ou prejuízo do exercício.

O Quadro 1 apresenta a ordem de apresentação das contas expressas na demonstração de resultado do exercício, de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 26.

Quadro 1: Estrutura básica da Demonstração de Resultado do Exercício – DRE

RECEITA LÍQUIDA
(-) Custo das Mercadorias Vendidas
= LUCRO BRUTO
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Administrativas
(+/-) Outras despesas/receitas
(+/-) Resultado MEP
= LUCRO ANTES DAS RECEITAS E DESPESAS FINANCEIRAS
(+/-) Despesas/Receitas Financeiras
= LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO
(-) Imposto de Renda (IR)
(-) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)
= LUCRO LÍQUIDO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS
(+/-) Resultado Líquido das Operações descontinuadas
= LUCRO LÍQUIDO

Fonte: Elaborado pela autora, 2023, com base no Pronunciamento Técnico CPC 26 – Apresentação das Demonstrações Contábeis.

Sob a observação de Vieira (2011), cabe destacar que a Demonstração do Resultado do Exercício está intimamente relacionada com os orçamentos elaborados. Esta atua, no pro-

cesso orçamentário, como um instrumento de análise dos resultados projetados, demonstrando verticalmente o resumo primordial de todas as receitas, custos e despesas projetadas.

O balanço patrimonial, segundo Vieira (2011) é uma ferramenta que pretende mostrar, de forma sintética e ordenada, a situação financeira e patrimonial das empresas. Este é dividido em Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. A estruturação das contas do Ativo é disposta em ordem decrescente de grau de liquidez, e as contas do Passivo são dispostas com base no grau de exigibilidade.

A estrutura do Balanço Patrimonial, apresentada no Quadro 2, é realizada com base na ordem disposta no Pronunciamento Técnico CPC 26, com redação dada pela Lei nº 11.941 de 2009.

Quadro 2 - Estrutura do Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO
ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
ATIVO NÃO CIRCULANTE	PASSIVO NÃO CIRCULANTE
Realizável a longo prazo	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Investimentos	Capital Social
Imobilizado	Reservas de Capital
Intangível	Ajustes de Avaliação Patrimonial
	Reservas de Lucros
	Ações em Tesouraria
	Prejuízos Acumulados

Fonte: Elaborado pela autora, 2023, com base no Pronunciamento Técnico CPC 26 com redação dada pela Lei nº 11.941/2009

O balanço patrimonial, na perspectiva orçamentária, funciona como “um resumo final da posição financeira da empresa projetada pelo orçamento empresarial” (VIEIRA, 2011, p. 134).

Em suma, de acordo com Zdanowicz (1998, *apud* Pont, 2013), um dos atributos principais do balanço patrimonial, além de ser a peça orçamentária que encerra todo o plano das operações, é a projeção de todos os elementos patrimoniais indispensáveis ao processo e atividades operacionais da empresa.

Dessa forma, após a elaboração de todos os orçamentos e projeções das demonstrações financeiras, o gestor terá em mãos, uma ferramenta importante, que está dividida por setores para que assim possa tomar decisões de maneira segura e fundamentada.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipologia da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como descritiva. Na visão de Gil (2008, p.28), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Abordou-se como recursos da metodologia, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, ainda com a utilização da comparação, quanto aos métodos de procedimentos. A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de materiais já existentes, formado principalmente por livros e artigos científicos (GIL, 2010), sendo usada neste estudo para construção do referencial teórico e estabelecimento das etapas orçamentárias a serem elaborados para empresa comercial. As fontes para desenvolver estas serão em livros, sites, artigos acadêmicos e artigos científicos publicados em anais de congresso e revistas científicas.

Estudo de caso, pois o trabalho foi realizado com base na análise de apenas uma empresa, conforme relata Gil (2008, p. 58), ao dizer que o estudo de caso é o estudo “profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos” e também Vergara (2005) considera que é um estudo limitado a uma ou a poucas unidades e ele ainda exemplifica estas como sendo uma pessoa, família, produto, empresa e entre outros, e possuem características de profundidade e detalhamento.

O método comparativo, segundo Fachin (2006, p.40), “consiste em investigar coisas ou fatos e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças. [...], a fim de se detectar o que é comum a ambos.” De igual caso, se trata de uma “técnica aplicada sempre que houver dois ou mais termos com as mesmas propriedades gerais ou características particulares” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Logo, baseado no fator característico do artigo, em que se tem um balanço patrimonial e a demonstração de resultado inicial em 2022 e depois de aplicado os procedimentos, resultou-se nos mesmos demonstrativos em um período diferente, reafirma que o método comparativo tem característica de analisar determinado fato em períodos diferentes.

Ainda, destaca-se que diz respeito a uma pesquisa com características quantitativas quanto à abordagem do problema. A pesquisa quantitativa segundo Richardson (1999, *apud* Beuren, et al, 2008), se caracteriza pelo uso da quantificação, tanto nas modalidades de coleta das informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas. Logo, para realização da análise dos dados do trabalho em questão, foi feita uma análise quantitativa, mensurando por meio de números os fatos e visibilidade situacional da empresa, mediante a construção de planilhas orçamentárias no Excel 2010 com as devidas projeções de operacionalização e resultados previstos para o ano-exercício e também a elaboração das projeções dos demonstrativos financeiros.

Para o estudo de caso, a empresa será hipotética, do ramo comercial e comercializará eletrodomésticos e eletroeletrônicos. O caso em análise deste estudo se dará a partir de um balanço patrimonial e uma demonstração de resultado encerrado em 31 de dezembro de 2022, escolhido aleatoriamente. Para elaboração da proposta orçamentária, foi considerado o período de doze meses, de janeiro a dezembro de 2023, sendo realizado por trimestres.

3.2 Delimitação temporal

As previsões orçamentárias podem ser realizadas a curto e em longo prazo, a depender dos planos da empresa em questão. Para efeitos desse estudo, optou-se por delimitar o período para elaboração do orçamento, considerando o curto prazo, pois se alinham mais à realidade operacional das empresas comerciais, mas claro, sem inseri-las em um contexto onde seja inviável um plano estratégico de longo prazo. A opção pelo curto prazo (um ano), especificamente para o ano de 2023, se deu além dá fácil assimilação e implantação, pela clareza das projeções. Tendo em vista a pouca extensão temporal destas, permite frequentes adequações e tomadas de decisões de curto prazo que guia a empresa para ações futuras.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Demonstrações Contábeis

A seguir são registrados a Demonstração do Resultado do exercício de 2022, no Quadro 3 e o Balanço Patrimonial no Quadro 4, da empresa em estudo, as quais servirão de base para a elaboração dos orçamentos para 2023.

Quadro 3 – Demonstração do Resultado do Exercício Inicial

Demonstração do Resultado (projetada) 31.12.2022 (R\$)	
Vendas líquidas	730.000
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	(488.000)
(=) Lucro bruto	242.000
(-) Despesas de Vendas e Administrativas	(196.100)
(=) Lucro operacional	45.900
(-) Despesas de juros/outras	(20.000)
(=) LAIR	25.900
(-) Provisão IR/CSLL	(6.216)
(=) Lucro Líquido do Exercício	19.684

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A demonstração de resultado do exercício permitiu a verificação do resultado da empresa no período determinado.

Quadro 4 – Balanço Patrimonial Inicial

Balanço Patrimonial (projetado) 31.12.2022			
Ativo	\$	Passivo e PL	\$
Circulante	113.360	Circulante	151.020
Disponibilidades	12.700	Fornecedores	144.804
Clientes	75.660	Imposto de renda/cs	6.216
Estoque de Mercadorias	25.000	Patrimônio Líquido	149.400
Não Circulante	187.060	Capital social	80.000
Veículos	147.600	Reservas	15.000
Maq.equip./Mov.utens.	70.600	Lucros acumulados	54.400
Depreciação Acumulada	(31.140)		
Total do Ativo	300.420	Total do Passivo e PL	300.420
ROA = 6,5%; ROE = 13,2%			

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Por meio dos elementos apresentados no balanço patrimonial acima, foi possível identificar a posição patrimonial financeira de todos os bens e direitos pertencentes à empresa modelo, além das obrigações com terceiros e do patrimônio líquido.

O ROA – *Return on Assets* (Retorno sobre ativos) e o ROE – *Return on Equity* (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) são índices de lucratividade/retorno. Estes ligam elementos da Demonstração de Resultado com elementos do Balanço patrimonial em determinada data, neste caso acima, 31.12.2022. O ROA observa a capacidade de lucratividade da empresa a partir dos ativos contidos no balanço e responde como o capital investido pelos sócios retorna em lucro líquido. Já o ROE expõe a capacidade que a empresa tem de valorizar seus produtos fazendo uso de seus próprios recursos.

A referencia para seus devidos cálculos são as seguintes equações:

$$ROA = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \right) \times 100 \quad ROE = \left(\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \right) \times 100$$

4.2 Dados e elaboração dos quadros do Orçamento

Para a construção do orçamento geral foram estabelecidos os dados orçamentários dispostos no quadro 5.

Quadro 5 – Dados para elaboração dos orçamentos

1. Unidades de eletrodomésticos e eletroeletrônicos projetadas para as vendas por trimestre:	1º Trimestre = 500; 2º Trimestre = 600; 3º Trimestre = 700; 4º Trimestre = 800.
2. Preço unitário de Venda	R\$ 510
3. Impostos sobre as vendas e sobre as compras	ICMS: 18% PIS/COFINS: 9,25%
4. Preço unitário de compra	R\$ 250
5. Despesas de Vendas e Administrativas	
- Despesa variável por unidade:	R\$ 2,00
- Propaganda:	R\$ 60.000 (R\$ 15.000 por trimestre)
- Salário da gerência:	R\$ 160.000 (R\$ 40.000 por trimestre)
- Seguros:	1º Trimestre = R\$ 2.000; 3º Trimestre = R\$ 3.000.
- IPTU:	2º Trimestre = R\$ 4.000
6. Equipamentos	1º Trimestre = R\$ 30.000 4º Trimestre = R\$ 20.000
7. Dividendos	R\$ 20.000 (R\$ 7.500 por trimestre)
8. Obtenção de Empréstimo	1º Trimestre = R\$ 80.000
- Amortização:	3º Trimestre = R\$ 40.000
- Juros	3º Trimestre = R\$ 4.000
- Amortização	4º Trimestre = R\$ 40.000
- Juros	4º Trimestre = R\$ 6.000
Observação para projeção de Caixa:	
- Saldo de clientes do Balanço Patrimonial 31.12.2022 será recebido no 1º trimestre de 2023.	
- Saldo de fornecedores do Balanço Patrimonial 31.12.2022 será pago 50% no 1º trimestre de 2023.	
- Saldo de impostos a recolher do Balanço Patrimonial 31.12.2022 será pago no 1º trimestre de 2023.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

a) Orçamento de Vendas e Expectativa dos Recebimentos

O primeiro relatório a ser elaborado é o orçamento de vendas, este contém a projeção do faturamento do ano de 2023, conforme quadro abaixo.

Quadro 6 – Orçamento de Vendas

Orçamento de Vendas					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
	Unidades				
Eletrodomésticos	500	600	700	800	2.600
Preço unitário (\$)	510	510	510	510	510
Totais \$	255.000	306.000	357.000	408.000	1.326.000
ICMS (18%)	45.900	55.080	64.260	73.440	238.680
PIS/COFINS (9,25%)	23.588	28.305	33.023	37.740	122.656
Vendas líquidas	185.512	222.615	259.717	296.820	964.664
Expectativa de Recebimento das Vendas					
Saldo inicial (a)	75.660				75.660
70% s/venda 1trim. (b)	178.500	76.500			255.000
70% s/venda 2trim.		214.200	91.800		306.000
70% s/venda 3trim.			249.900	107.100	357.000
70% s/venda 4trim.				285.600	285.600
Total de recebimentos	254.160	290.700	341.700	392.700	1.279.260
(a) Saldo do balanço patrimonial a receber					
(b) 70% das vendas são recebidas no próprio trimestre, os 30%, no próximo.					

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme demonstrado no Quadro 6, ao realizar o orçamento de vendas é possível observar duas informações importantes. Uma é a previsão dos impostos sobre as vendas, como o ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, o PIS – Programa de Integração Social e COFINS – Contribuição ao Financiamento da Seguridade Social; e a outra é a Projeção de contas a receber.

b) Orçamento de Compras e Expectativa dos Pagamentos

A partir do orçamento de vendas, foi elaborado o orçamento com as estimativas de compras, também separadas trimestralmente.

Quadro 7 – Orçamento de Compras

Orçamento de Compras (unidades/\$)					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
Eletrodomésticos	500	600	700	800	2.600
(+) Estoque final desejado (a)	120	140	160	200	200
Total necessário	620	740	860	1.000	2.800
(-) Estoque Inicial (b)	100	120	140	160	100
Compras necessárias	520	620	720	840	2.700
Preço unitário de compras \$	250	250	250	250	250
Valor Total das Compras \$	130.000	155.000	180.000	210.000	675.000
ICMS	23.400	27.900	32.400	37.800	121.500
PIS/COFINS	12.025	14.338	16.650	19.425	62.438
Compras Líquidas	94.575	112.762	130.950	152.775	491.062
Expectativa de Pagamento das Compras					
Saldo inicial (c)	144.804				144.804
70% s/compras 1trim.	91.000	39.000			130.000
70% s/compras 2trim.		108.500	46.500		155.000
70% s/compras 3trim.			126.000	54.000	180.000
70% s/compras 4trim.				147.000	147.000
Total de Desembolsos \$	235.804	147.500	172.500	201.000	756.804
(a) 1º, 2º, e 3º trim., é 20% do trimestre seguinte. No 4º trimestre foi estimado em 200 unidades;					
(b) É igual ao Estoque final do trimestre anterior. O do 1º trimestre está no BP, ou seja, 100 unidades;					
(c) saldo de fornecedores no BP.					

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O orçamento de compras tem seu significado ao estimar o que deve ser comprado no ano de 2023 para responder ao volume de vendas esperado, com base no estoque que a empresa deseja. Além disso, é possível orçar a forma para pagamento aos fornecedores e os impostos incidentes sobre as compras, assim como nas vendas.

c) Orçamento de Impostos a Recolher

Quadro 8 – Orçamento de Impostos a Recolher

Orçamento de Impostos a recolher - (\$)					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
Impostos s/vendas	69.488	83.385	97.283	111.180	361.336
Impostos s/compras	35.425	42.238	49.050	57.225	183.938
Impostos a recolher	34.063	41.147	48.233	53.955	177.398

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O Quadro 8 evidencia a geração dos impostos em cada trimestre do ano, possibilitando observar os impostos que incidiram sobre as vendas e sobre as compras, confrontando-os.

d) Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas

O orçamento de despesas traz uma estimativa de quanto será gasto pela empresa para operar com base no planejamento orçamentário utilizado neste estudo de caso.

Quadro 9 – Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas

Orçamento de Despesas de Vendas e Administrativas - (\$)					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
Vendas unidades	500	600	700	800	2.600
Despesa variável p/ unidade	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Total de Despesas Variáveis (\$)	1.000	1.200	1.400	1.600	5.200
Despesas Fixas de Vendas e Administrativas					
Propaganda	15.000	15.000	15.000	15.000	60.000
Salários gerenciais	40.000	40.000	40.000	40.000	160.000
Seguros	2.000	0	3.000	0	5.000
Impostos prediais	0	4.000	0	0	4.000
Depreciação	7.500	7.500	7.500	7.500	30.000
Total de Despesas Fixas	64.500	66.500	65.500	62.500	259.000
Total de Despesas de Vendas/Administrativas	65.500	67.700	66.900	64.100	264.200
(-) Depreciação	7.500	7.500	7.500	7.500	30.000
(=) Desembolsos c/ Despesas de vendas e administrativas	58.000	60.200	59.400	56.600	234.200

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

No Quadro 9 foi expresso o valor necessário para custear as despesas administrativas e de vendas da empresa no ano-exercício, com base na estimativa das vendas utilizada.

e) Orçamento de Capital

O orçamento de capital é a projeção dos investimentos que deverão ser feitos no período em análise. Esses gastos tem foco geralmente no Ativo Imobilizado da empresa e tem representatividade nas manutenções, aquisições de novas máquinas, entre outros.

Quadro 10 – Orçamento de Capital

Orçamento de Capital (equipamentos) - (\$)					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
Equipamentos	0	30.000	0	20.000	50.000

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme o Quadro 10 depois de avaliar no que investir, foi definido o volume a ser desembolsado para investimentos trimestrais. É possível orçar gastos com investimentos em períodos específicos, no caso considerado, foram definidos apenas em dois trimestres.

f) Orçamento de Pagamentos de Dividendos

Quadro 11 – Orçamento de Pagamentos de Dividendos

Orçamento de Pagamento de Dividendos (\$)					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
Dividendos	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A projeção dos pagamentos de dividendos é feita com base no valor definido a ser distribuído no período em questão, conforme demonstrado no Quadro 11.

g) Orçamento de Estoques Finais de Mercadorias

O orçamento de estoque final de mercadorias contempla o saldo efetivo de estoque desejado pela empresa ao final da projeção do orçamento empresarial.

Quadro 12 – Orçamento de Estoques Finais de Mercadorias

Orçamento de Estoques Finais de Mercadorias			
Item	Quantidade	Preço unitário	TOTAL
Eletrodomésticos	200	182	36.400

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

h) Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa espelha todas as atividades de caráter financeiro durante o período do planejamento orçamentário do caso explorado.

Quadro 13 – Orçamento de Caixa

Orçamento de Caixa - (\$)					
	Trimestres				Ano
	1º	2º	3º	4º	
Saldo Inicial de Caixa	12.700	7.777	14.630	27.197	12.700
(+) Recebimentos de Clientes	254.160	290.700	341.700	392.700	1.279.260
(=) Total disponível antes do Financiamento	266.860	298.477	356.330	419.897	1.291.960
(-) Pagamentos					
Compras mercad.	235.804	147.500	172.500	201.000	756.804
Impostos a recolher	34.063	41.147	48.233	53.955	177.398
Despesas de Vendas e administrativas	58.000	60.200	59.400	56.600	234.200
Bens de capital	0	30.000	0	20.000	50.000
Dividendos	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000
Imposto (SB)	6.216	0	0	0	6.216
Total de Pagamentos	339.083	283.847	285.133	336.555	1.238.402
Sobra/insuficiência de Caixa	-72.223	14.630	71.197	83.342	53.558
Financiamentos					
Financiamentos	0	0	0	0	0
Empréstimos	80.000	0	0	0	80.000
Amortizações	0	0	- 40.000	- 40.000	- 80.000
Juros pagos	0	0	- 4.000	- 6.000	- 10.000
Total de Financiamentos	80.000	0	- 44.000	- 46.000	- 10.000
(=) Saldo final do Caixa	7.777	14.630	27.197	37.342	37.342

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O orçamento de caixa traduz-se na estimativa de todos os recebimentos e pagamentos resultantes das atividades planejadas. Este orçamento é a união de todos os demais orçamentos, apoiados na situação financeira da empresa no período estudado.

i) Projeção da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE)

A projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é o penúltimo passo para concluir o ciclo orçamentário. Nesta demonstração é observado o lucro ou o prejuízo alcançado no período com a realização das estimativas orçamentárias.

Quadro 14 – Demonstração de Resultado do Exercício Projetada

Demonstração do Resultado (projetada) - 31.12.23 (\$)				
Vendas líquidas				964.664
(-) Custo das mercadorias vendidas	25.000	491.062	36.400	479.662
(=) Lucro bruto				485.002
(-) Despesas de vendas e administrativas				264.200
(=) Lucro operacional				220.802
(-) Despesas de juros/outras				10.000
(=) LAIR				210.802
(-) Provisão IR/CSLL				50.592
(=) Lucro Líquido do Exercício				160.210

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O Quadro 14 evidencia o lucro projetado através da execução do orçamento planejado para o ano em questão. A finalidade dessa demonstração é resumir as atividades do orçamento e mostrar a situação econômica da empresa.

j) Projeção do Balanço Patrimonial (BP)

Após a projeção da Demonstração de Resultado do Exercício, é finalizado o planejamento orçamentário com a projeção do Balanço Patrimonial, tendo o propósito de apresentar as alterações ocorridas no patrimônio da empresa.

Quadro 15 – Balanço Patrimonial Projetado

Balanço patrimonial (projetado) - 31.12.23				
Ativo	\$		Passivo e PL	\$
Circulante	196.142		Circulante	113.592
Disponibilidades	37.342		Fornecedores	63.000
Clientes	122.400		Imposto de renda/cs	50.592
Estoques mercadorias	36.400		Patrimônio Líquido	289.610
Não Circulante	207.060		Capital social	80.000
Veículos	147.600		Reservas	15.000
Maq.equip./Mov.utens.	120.600		Lucros acumulados	194.610
Depreciação Acumulada	(61.140)			
Total do ativo	403.202		Total do Passivo e PL	403.202
ROA = 39,8%; ROE = 55,3%				

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Logo, a partir do demonstrativo demonstrado no Quadro 15, é possível a realização de uma sequência de análises com relação às mudanças na estrutura baseado em anos anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se tornarem atraentes e competitivas diante de seus concorrentes, é essencial que as empresas estejam em constante evolução. Para isso, existe a necessidade de estas fazerem uso de sistemas eficientes de planejamento e controle gerenciais. Logo, o orçamento empresarial se apresenta como o instrumento gerencial que aproximará as empresas de alcançar suas metas e objetivos.

Esse estudo se propôs a demonstrar a importância do orçamento para o planejamento, sendo este objetivo atendido, pois foi demonstrado que a prática do orçamento implementa as estratégias, metas e objetivos estabelecidos na etapa do planejamento.

Além disso, objetivou apresentar a eficácia do controle operacional e financeiro, que foi alcançado, uma vez que o controle orçamentário permite que as projeções orçamentárias sejam confrontadas com os resultados efetivamente alcançados, garantindo a otimização de resultados e a eficácia empresarial.

Por fim, foram projetadas as demonstrações financeiras no curto prazo, sendo atendido, à medida que foi sendo elaborada a projeção de cada orçamento, que resultaram na projeção da Demonstração do resultado do exercício e o Balanço patrimonial.

Em conformidade com o estudo de caso, foi possível verificar que o objetivo geral do estudo foi alcançado, tendo em vista que através da elaboração dos quadros orçamentários possibilitou a empresa vislumbrar um lucro e uma situação financeira no intervalo de um ano com as novas projeções da demonstração de resultado e do balanço patrimonial. Estes permi-

tiram analisar e fazer comparações quanto aos índices de rentabilidade também elaborados, além de permitir ter uma visão completa dos números da empresa, expresso em cada orçamento. Dessa forma, foi possível enxergar a contribuição que o orçamento empresarial tem para com o desenvolvimento da empresa em seu âmbito econômico e financeiro.

No mais, esse estudo proporcionou também conhecimentos acerca de etapas orçamentárias que podem servir como base para elaboração do orçamento empresarial em outras empresas.

No entanto, o estudo apresenta limitações, vale dizer que por a empresa em estudo ser hipotética não se viu dados reais, recomenda-se, então, como sugestão de pesquisas futuras, que sejam realizados estudos reais em empresas do setor comercial e/ou indústrias, adaptando as etapas orçamentárias para cada ramo, bem como fazer a elaboração do orçamento considerando um intervalo de tempo menor que um ano.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, I. R. S. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. – Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2020. *E-book*.
- BACELLAR, G. S.; SANTOS, R. L. dos; GIMENES, R. M. T. (2010). Avaliação do orçamento empresarial como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de alimentos. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 11, n. 1, p. 95-122, jan./jun. 2010.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, I. M.; WIENHAGE, P. (2013). Folga organizacional no processo de gestão do orçamento: um estudo no Senac de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 274-300, maio/agosto, 2013.
- BRASIL. **Lei nº 11.941**, de 27 de maio de 2009. Conversão da Medida Provisória nº 449 de 03 de dezembro de 2008 (MP 449/08) em Lei. Disponível em: <https://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 02 out. 2023.
- CARNEIRO, M. **Orçamento Empresarial**. 1. ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015.
- CARVALHO, Fernanda. **O orçamento empresarial como ferramenta de planejamento e controle** (Estudo de caso da empresa Scafom-Rux Brasil). 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHAGAS, M. J. R.; ARAÚJO, A. O. 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**, v.3, n.3, p. 1-21, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC (2011). **Pronunciamento Técnico CPC 26 (R1) Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Brasília, 15 de dezembro de 2011. Disponível em: https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/312_CPC_26_R1_rev%2023.pdf. Acesso em: 24 nov. 2023.

DEBOLETO, G. A. G. et al. Análise do uso do Orçamento Empresarial em uma Empresa de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso num Comércio de Iluminação. **Comunicação & Mercado/UNIGRAN**, Mato Grosso do Sul, v. 1, n. 4, p. 98-114, 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, 2003.

MOREIRA, L. P.; DOVAL, D. M.; FORTES, A. D. **Orçamento Empresarial: Americanas SA. Projeto Integrado**, São Paulo, 2023.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrador o futuro das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OSTERMANN, Cláudia Luiza. **Etapas do orçamento empresarial no planejamento de uma cervejaria artesanal**. 2015. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2015.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Thomson, 2009.

_____. **Planejamento Orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PONT, Marcelo Sebem Dal. **Proposta de implantação de um orçamento empresarial** – o caso de aplicação em uma livraria. 2013. MBA em Controladoria e Finanças – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2013.

SALTO, L. A.; CAMARGO, A. M. F. de; FERREIRA, V. C. P.; PRADO, J. **A importância do orçamento empresarial para a tomada de decisão**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINITRAÇÃO, 22. 2009. Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: UEPG, 2009. 1 CD-ROM.

SANTOS, J. L. dos; SCHMIDT, P.; SANTOS, M. A. M. dos. **Fundamentos de Orçamento Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. D. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. – 22. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, A. P. da; SANTOS, J. C. dos; KONRAD, M. R. Teoria geral dos sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 6, n. 22, p. 1-12, 2016.

SILVA, Cristiano Belarmino da. **Processo de elaboração do orçamento empresarial: um estudo em uma indústria pernambucana**. 2020. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2020.

SILVA, Jemerson dos Santos. **Planejamento estratégico: proposta para um grupo empresarial da Paraíba**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

SILVA, Priscila Caetano da. **Orçamento empresarial como ferramenta de controle gerencial: um estudo de caso numa empresa de Campina Grande/PB**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2014.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, J. C. **Orçamento Empresarial e Controladoria: livro didático**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus, pela graça diária da vida e por toda força, amor, sabedoria, coragem, bênçãos e bom ânimo me concedidos no decorrer deste tempo.

A Nossa Senhora, minha querida mãezinha, por todo cuidado e amor para comigo e por sua intercessão diária.

A meu querido amigo do céu, São Josémaria Escrivá por sua amizade e intercessão.

Aos meus pais, Maria Jailza e Severino por todo apoio, amor e zelo com que me ensinaram e educaram na vida. Serei eternamente grata aos dois, por todo esforço e preocupação em sempre me oferecer o melhor. Vocês me conduziram no caminho certo, e hoje estou realizando um dos meus sonhos. É para vocês.

À minha irmã Maiza e meu cunhado Alexandre, por toda a ajuda, acolhimento e amor de sempre. Agradeço muito por tudo o que fizeram por mim. Vocês são essenciais em minha vida!

Ao meu noivo Renan, por ter trilhado esse caminho junto comigo, incentivando, aconselhando e acreditando em mim sempre. Mais uma vitória nossa! Amo você!

A minha dupla sertaneja da graduação, Mirilene, e também a Mariana (o trio) que estiveram comigo em toda a graduação, passando por todos os momentos e desafios que os estudos nos propunham.

A todos os meus professores, por todas as conversas e conhecimentos compartilhados durante toda a trajetória.

A banca examinadora, por aceitarem fazer parte deste momento.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, minha gratidão!

Por fim, mas não menos importante, ao meu querido professor e orientador Manuel Soares da Silva, por ter compartilhado de seu tempo e conhecimento. Assim como também, por tamanha simplicidade e compreensão exalada. Muito obrigada!