

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VICTOR AUGUSTO LOPES**

**PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA LOJA DE  
VESTUÁRIO LOCALIZADA EM FORQUILHINHA-SC**

**CRICIÚMA**

**2023**

**VICTOR AUGUSTO LOPES**

**PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA LOJA DE  
VESTUÁRIO LOCALIZADA EM FORQUILHINHA-SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Valcir Mantovani

**CRICIÚMA**

**2023**

**VICTOR AUGUSTO LOPES**

**PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA LOJA DE  
VESTUÁRIO LOCALIZADA EM FORQUILHINHA-SC**

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

Criciúma, 06 de novembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Valcir Mantovani - Especialista – UNESC - Orientador

Prof. Me. Eduardo Tramontin Castanha - Mestre – UNESC - Examinador

Prof.<sup>a</sup> Ma. Luana Cardoso - Mestra – UNESC - Examinadora

Dedico este trabalho a meus pais, que me possibilitaram e incentivaram este processo gratificante.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar meus agradecimentos a Deus, que, mesmo quando eu não tinha plena consciência, esteve me apoiando em minha jornada e me direcionando por caminhos que Ele sabia serem os mais benéficos para o meu crescimento.

Também desejo agradecer à minha família, que sempre esteve ao meu lado, incentivando-me a tomar as melhores decisões para o meu desenvolvimento. Isso incluiu meus pais, que me proporcionaram a oportunidade de frequentar esta faculdade, e meu irmão, que esteve presente ao longo de boa parte da minha trajetória acadêmica.

A meus colegas de sala que sempre tornaram mais tranquilas as noites em sala, e me apoiaram na aprendizagem e em momentos de descontração.

Aos professores que tornaram esse momento possível e que sempre se mostraram presentes em diversas situações.

Ao meu professor orientador, Valcir Mantovani, que demonstrou grande conhecimento no assunto em estudo, dedicou tempo para traçar diretrizes para o desenvolvimento do meu trabalho e proporcionou a oportunidade de aplicar na prática o que foi abordado em sala de aula.

“Ganhar dinheiro não é fácil. Mas é simples. É uma questão de escolha. As suas escolhas e decisões determinarão o tamanho do seu patrimônio.”

Sergio Ferreira.



## RESUMO

O mercado está passando por uma evolução constante, exigindo que as empresas se mantenham atualizadas e com suas atividades planejadas. O orçamento desempenha um papel crucial nesse cenário, pois fornece uma direção clara para o crescimento, permitindo que as empresas construam seu sucesso de forma sólida. Este trabalho se concentra em mostrar como a visão de mercado é realizada, como os dados são coletados de maneira documental será feita uma análise descritiva. O objetivo principal deste estudo é elaborar um plano orçamentário para uma loja de vestuário localizada em Forquilha para o ano de 2024, alinhado com a realidade da empresa. As informações necessárias para este processo são obtidas a partir dos registros contábeis da empresa, e são tratadas e demonstradas em planilhas em Excel. Que visa ilustrar os resultados econômicos e financeiros, as variações no patrimônio da empresa que irão auxiliar os gestores na tomada de decisões. Isso envolve uma série de procedimentos que, como resultado, permite traçar um direcionamento para a empresa e avaliar se ela está obtendo resultados positivos, refletidos em projeções de orçamento, como demonstrativos de resultados, balanço patrimonial e fluxo de caixa, sendo que todos apresentaram resultados positivos. No geral, este trabalho reforça a crescente relevância do estudo sobre orçamento empresarial em um ambiente de mercado em constante evolução, que mostra as variações, no entanto, esforçando-se para antecipar com a maior precisão possível.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial. Planejamento. Etapas orçamentárias.

## PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ORÇAMENTO EM UMA LOJA DE VESTUÁRIO LOCALIZADA EM FORQUILHINHA-SC

Victor Augusto Lopes<sup>1</sup>

Valcir Mantovani<sup>2</sup>

## ÁREA TEMÁTICA: CONTABILIDADE GERENCIAL

### 1 INTRODUÇÃO

A globalização resultou na expectativa de melhorias por parte dos consumidores, exigindo um avanço abrangente na contabilidade gerencial dentro de um sistema estratégico. Portanto, a organização deve começar sua estratégia de administração com isso como sua base. (OLIVEIRA, 2007). Neste sentido o processo gerencial necessita estar inserido em todas as níveis da entidade, como amparo para tomada de decisões para atingir os objetivos definidos pelo planejamento estratégico.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Titulação (Especialista/Mestre/Doutor), UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



A relação entre a contabilidade gerencial e o orçamento planejado, Chagas (2013) diz que em uma empresa com o orçamento alinhado, se desenvolve de forma mais segura com certos acompanhamentos periódicos, conquista novos clientes e adquire um crescimento econômico e social. Considerando os diversos fatores que podem influenciar o desenvolvimento da entidade, os gestores precisam conhecer os déficits e futuras necessidades da empresa.

Começando por um contexto que envolve pequenas empresas, muitas delas acreditam que não precisam adotar um processo orçamentário. No entanto, ao negligenciar o planejamento de suas atividades, acabam perdendo a oportunidade de evoluir. De acordo com Padoveze (2013), o orçamento pode ser entendido como um plano de ação que auxilia na implementação e organização, e é fundamental para promover mudanças dentro da empresa. Para alcançar esse objetivo, é imprescindível que a equipe estabeleça um orçamento bem estruturado.

O processo orçamentário a ser elaborado irá abordar a aquisição de recursos e as despesas associadas à execução das atividades, com o objetivo de identificar eventuais lacunas no desempenho das atividades e nos fatores que afetam o alcance de seus objetivos. Para atingir esses resultados, é essencial analisar demonstrações financeiras e o balanço patrimonial obtidos durante o processo orçamentário (CREPALDI, 2017).

Quando se trata de um orçamento empresarial, as organizações que o utilizam possuem o entendimento de como ele funciona, estão em constante monitoramento de seu desempenho e estão prontas para aproveitar oportunidades. Esses dados devem ser acompanhados. De acordo com a perspectiva de Padoveze (2013), em cada etapa do processo, é fundamental adotar uma estratégia que permita à empresa manter seu equilíbrio no contexto em que está inserida. Isso implica na identificação e na gestão apropriada das ameaças e oportunidades que a empresa pode enfrentar durante a implementação de suas estratégias, que questionam como elaborar um plano orçamentário para uma loja de vestuário localizada em Forquilha?

Assim, a futura pesquisa objetiva propor um planejamento orçamentário para uma empresa de vestuário do simples localizada em Forquilha. O objetivo geral se desmembrasse em objetivos específicos sendo eles: (i) entenderem o contexto em que a empresa se encontra; (ii) levantar as informações necessárias para a elaboração do orçamento; (iii) elaborar o orçamento operacional com base nas informações levantadas.

Como afirmado por Storey (2016), pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia, impulsionando a criação de empregos, inovação e crescimento econômico. Onde sua atividade aumenta a concorrência entre outras empresas do mesmo ramo na cidade. Contudo, para que essa empresa prospere, é necessário fornecer um sistema de gerenciamento organizacional seguro e com um apoio adequado para superar seus desafios. Para tanto, é fundamental considerar os diferentes contextos e cenários para a elaboração de soluções eficazes para a empresa em estudo e outras que podem se enquadrar em algum ponto semelhante e utilizar o presente estudo para solucionar problemas dentro de sua realidade.

No estudo a seguir, será feito uma introdução abrangente sobre contabilidade gerencial, abordando elementos-chave. Em seguida, analisaremos os aspectos críticos, identificando deficiências, elaborando um plano de gestão orçamentária e





analisar o seu desenvolvimento financeiro com os resultados adquiridos. Durante essa análise, apresentaremos indicadores relevantes que sustentam um sistema orçamentário sólido, fornecendo base para decisões financeiras corporativas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL**

De acordo com Crepaldi (2020), a contabilidade é um campo de estudo que se dedica a compreender as variações que ocorrem no patrimônio de uma organização. Dessa forma, não é possível considerar a contabilidade apenas como uma técnica, mas sim como uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões e no planejamento financeiro da empresa, tendo em vista que a contabilidade é um estudo social que se relaciona com o ambiente em que a organização está inserida.

A contabilidade gerencial é uma área da contabilidade que visa fornecer informações financeiras para ajudar os gestores a tomar decisões estratégicas e controlar o desempenho da empresa. De acordo com Garrison (2011), essa área envolve um processo que abrange as etapas de identificar, mensurar, analisar, interpretar e comunicar informações financeiras aos administradores, para que eles possam planejar, controlar e tomar decisões baseadas em informações. A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental na determinação do sucesso de uma empresa e é uma ferramenta importante para ajudar as empresas a alcançarem seus objetivos estratégicos.

Tarifa e Almeida (2019) destacam a importância da contabilidade gerencial no fornecimento de informações relevantes para a tomada de decisão e evolução das organizações em um contexto global impulsionado pela tecnologia. Segundo os autores, a contabilidade gerencial deve estar cada vez mais presente nas empresas, e estas devem buscar compreender e adotar práticas dessa área, reestruturando a organização para alcançar melhores resultados.

Pizzolato (2000) diz que nesta área gerencial é aplicado um conjunto de técnicas e práticas contábeis que tem como objetivo gerar informações úteis para a gestão empresarial. Essas informações são obtidas por meio da análise dos dados contábeis e financeiros da organização, combinados com informações de outras áreas, como marketing, recursos humanos e tecnologia da informação.

A partir dessas informações, a contabilidade gerencial auxilia no processo de tomada de decisão. No entanto, para garantir o sucesso contínuo a longo prazo, é necessário que os gestores possuam profunda habilidade no manejo das ferramentas disponíveis. Ademais, é preciso ver a relevância das informações obtidas onde essas informações são necessárias para o êxito das decisões tomadas. Por isso, como enfatizado por Aguiar (2021), os gestores utilizam essas informações de forma sistemática para impulsionar o crescimento da organização.

Segundo Resser e Pereira (2018), esta área é baseada em três pilares: planejamento, controle e tomada de decisões. O planejamento é responsável por definir metas e objetivos, enquanto o controle avalia a execução do planejamento e realiza modificações, se necessário. Já a tomada de decisões é guiada pelas alternativas apresentadas pelo planejamento. Esses três pilares se complementam e



são fundamentais para a contabilidade gerencial fornecer informações úteis para a gestão empresarial.

Padoveze (2012) destaca que a contabilidade gerencial deve fornecer informações para todos os níveis hierárquicos da empresa, guiando suas respectivas decisões. Para isso, é necessário conhecer as ferramentas que já foram desenvolvidas e compreender os conceitos que fundamentam a contabilidade gerencial, seguindo os princípios de saber mensurar, identificar, analisar, preparar, interpretar e comunicar essas informações.

Além disso, como aponta Schmidt (2015), a contabilidade é utilizada em todas as áreas da empresa para prever cenários futuros, para a sobrevivência e continuidade de um negócio. Em um mundo cada vez mais globalizado, as decisões tomadas têm um impacto significativo nas escolhas realizadas pelos empresários, especialmente as voltadas para ações futuras.

Contudo, de acordo com Tarifa e Almeida (2019), as práticas gerenciais das organizações podem ser influenciadas por suas características culturais. A cultura organizacional pode exercer influência na contabilidade gerencial, uma vez que esta é considerada uma prática organizacional que pode ser moldada pela cultura. Cada organização possui propriedades particulares em sua cultura e pode haver predominância de uma cultura organizacional forte em determinado tipo de organização.

## 2.2 ORÇAMENTÁRIO EMPRESARIAL

De acordo com Crepaldi (2011), o orçamento desempenha um papel na coordenação e integração de dados dentro de uma empresa, permitindo um processo claro de planejamento e controle financeiro com metas estabelecidas. Isso pode ajudar a empresa a alcançar seus objetivos previstos de forma mais eficiente e eficaz.

Conforme mencionado por Inacio e Souza (2023), o orçamento empresarial é geralmente estabelecido para um período de um ano, subdividido em meses. Esse processo é realizado antes do início do próximo ano e tem um impacto significativo no desempenho financeiro da empresa, pois permite que a organização planeje seus projetos de receitas e despesas por um período determinado.

Brito (2018) destaca que o orçamento inicia no planejamento e controle dos recursos disponíveis, permitindo uma gestão financeira mais eficiente. Além disso, o orçamento é responsável pela avaliação do desempenho empresarial, auxiliando na identificação de eventuais problemas e ações corretivas. Já Caldas (2014) diz que aprimora o desempenho empresarial. No qual fica importante que a empresa o mantenha organizado e em constante monitoramento, com o objetivo de identificar oportunidades de investimento e tomar decisões estratégicas informadas.

De acordo com Silva *et al.* (2017), a manutenção organizada e estruturada dos recursos de uma empresa é fundamental para o uso eficiente e eficaz, e para alcançar as metas estabelecidas pelo planejamento orçamentário. Dessa forma, o orçamento se torna uma ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, identificação de oportunidades de investimento e melhoria do desempenho financeiro da empresa, conforme mencionado por (MARTINS *et al.* 2020).

Onde na organização do orçamento é importante ter um plano de contas que segundo Moreira *et al.* (2021) o plano de contas consiste em uma estrutura



organizacional composta por categorias e subcategorias que as empresas empregam para classificar suas operações financeiras. Uma das principais finalidades desse plano é efetuar uma segmentação e categorização sistemática e ordenada das despesas. Essa abordagem possibilita à empresa uma análise minuciosa e precisa de seus gastos.

O orçamento empresarial permite a previsão e quantificação de receitas, custos e despesas para um período específico. Além disso, o orçamento é um auxílio para a tomada de decisões estratégicas, pois possibilita a avaliação do desempenho da empresa e a identificação de desvios em relação ao que foi planejado, direcionando-a para o alcance de seus objetivos (CREPALDI, 2020).

Planos gerenciais são elaborados com o objetivo de melhorar os resultados da organização a curto e longo prazo. No entanto, para alcançar esses objetivos, é essencial ter informações precisas sobre o patrimônio da empresa. Sem essas informações confiáveis, não seria possível tomar decisões relevantes que impactem positivamente nos resultados da empresa (CREPALDI 2020).

Os fundamentos do plano orçamentário são a medição monetária e quantitativa de um plano de ação, e esses aspectos são compartilhados entre os responsáveis, de forma que todos os envolvidos fiquem cientes dos resultados empresariais. Logo, para que o orçamento tenha efeito positivo, as autoridades da administração e da controladoria da empresa devem acompanhar o seu cumprimento e ter a determinação para manuseá-lo de forma útil (PADOVEZE, 2015).

Conforme Ludícibus (2010), o orçamento é utilizado para o controle dos resultados e para a tomada de decisões gerenciais, visto que possibilita a análise dos desvios em relação ao planejado e a implementação de medidas corretivas. Sua elaboração deve ser vista como uma atividade fundamental na gestão empresarial.

De acordo com Crepaldi (2020), este planejamento é uma prática fundamental para garantir a estabilidade financeira de uma empresa. Ele serve como uma espécie de guarda-chuva que protege a organização de possíveis tempestades econômicas e permite uma avaliação criteriosa dos resultados planejados, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões informadas e estratégicas.

Para Moreira *et al.* (2021) precisamos ter um orçamento de vendas planejado para organizar os demais setores estratégicos e analisar melhor o fluxo de caixa, projeção de suprimentos técnicos e operacionais, gestão de estoque, projeção de consumo, dentre outros. Onde estima as receitas que a organização espera obter durante um determinado período.

Segundo Ishisaki (2003), o processo de elaboração do orçamento empresarial começa com a projeção das vendas para o período correspondente, o que é considerado o primeiro passo crucial. Somente após essa etapa é possível prosseguir com as demais. No entanto, para definir as metas de vendas, as empresas de grande porte em sua maioria utilizam estudos e projeções do mercado em que atuam. Ishisaki (2003) afirma que as empresas de grande porte são mais conscientes da importância do orçamento empresarial como uma ferramenta de gestão em comparação com as médias e pequenas empresas, que muitas vezes podem não ter a necessidade ou ainda não perceber a necessidade dessa ferramenta por uma variedade de razões.

De acordo com Inacio e Souza (2023), o orçamento empresarial é um instrumento de avaliação da política de vendas, que permite à empresa ajustar seus investimentos e determinar suas prioridades e possibilidades dentro da lista de



desejos. Por meio do orçamento, é possível estabelecer metas e objetivos a serem alcançados, bem como identificar os recursos necessários para atingi-los. Desse modo, o orçamento previsto acaba sendo um elemento relevante para o planejamento estratégico da empresa, que influencia diretamente no futuro tanto da organização quanto de seus funcionários.

## 2.2.1 ETAPAS DO ORÇAMENTO

Conforme as diretrizes estabelecidas por Hoji (2018), a condução de projeções requer a utilização fundamental de dados históricos, de preferência os mais robustos e pertinentes ao período a ser projetado. Nesse processo, os gestores desempenham um papel central, uma vez que são responsáveis por estabelecer as premissas que servirão como alicerce para as projeções, devido à sua capacidade de antecipar os comportamentos.

A avaliação precisa das quantidades e do valor das vendas líquidas, realizada por meio do orçamento de vendas, representa o primeiro passo fundamental para a projeção dos resultados financeiros de uma empresa. Essa projeção deve estar estritamente alinhada com as premissas e estimativas que refletem o cenário econômico previsto, garantindo assim a precisão das previsões. Paralelamente, o orçamento de compras desempenha um papel complementar, pois não apenas projeta a quantidade e os custos de produção, mas também desempenha um papel vital no cálculo do custo de venda por meio da gestão eficiente dos estoques (HOJI, 2018).

Além disso, o orçamento de despesas agrega todas as despesas de diversas áreas. O orçamento de investimentos, também conhecido como orçamento de capital, reflete o planejamento estratégico dos investimentos em ativos de longo prazo ou permanentes, sendo um fator crítico para a estrutura financeira da empresa. Enquanto isso, a demonstração de resultado projetada ocupa uma posição central no âmbito do orçamento, consolidando o resultado operacional da empresa, desempenhando um papel de destaque na análise do desempenho financeiro (HOJI, 2018).

Na demonstração de fluxos de caixa (DFC) onde agrega todas as movimentações financeiras de entrada e saída de recursos, proporcionando uma visão completa da saúde financeira da empresa. Por último, o balanço patrimonial projetado atua como uma peça orçamentária crucial, retratando a evolução dos ativos, passivos e do patrimônio líquido ao final de cada mês, fornecendo informações valiosas sobre a situação patrimonial da empresa (HOJI, 2018).

### 2.2.1.1 PLANO DE VENDAS

A elaboração do orçamento se inicia no plano de vendas onde nele a empresa determina a quantidade de produtos que pretende vender nos períodos vindouros. Essa projeção pode se basear em dados estatísticos, pesquisas de mercado, informações coletadas pelos vendedores ou mesmo no conhecimento das necessidades dos clientes. O orçamento de vendas costuma ser apresentado em tabelas que detalham as receitas para o período, desagregando-as por produto, famílias de produtos, regiões geográficas, filiais da empresa e outros critérios. Após a escolha das mercadorias para revenda a empresa, o orçamento de vendas é



analisado pelo setor de orçamentos, comparando-o com as vendas reais do último exercício e com o orçamento do ano anterior (PADOVEZE, 2013; SANTOS e SANVICENTE, 1983, p. 43).

A elaboração do orçamento de vendas é um processo abrangente que envolve várias etapas. Primeiramente, é necessário realizar a previsão de vendas, que engloba não apenas a quantidade de produtos que a empresa pretende vender em períodos futuros, mas também considera a previsão dos preços a serem praticados. Além disso, a análise deve incluir a identificação do mercado-alvo, a estimativa dos impostos sobre as vendas, a adaptação aos requisitos da moeda local e a estimativa das contas a receber, que são cruciais para compreender a saúde financeira e o desempenho futuro da empresa (PADOVEZE, 2009). O autor acrescenta que, uma vez elaborados os orçamentos de vendas e compras, é viável proceder à elaboração do orçamento de impostos a serem recolhidos sobre as mercadorias.

#### **2.2.1.2 PLANO DE COMPRAS**

De acordo com Sanvicente e Santos (1983), o orçamento de compras constitui essencialmente um plano que tem como objetivo a determinação dos produtos para revendas requeridas para satisfazer tanto a previsão de vendas como as necessidades de estoque. Esse processo visa assegurar que a empresa esteja adequadamente abastecida para atender à demanda prevista e manter os níveis de estoque desejados

#### **2.2.1.3 PROJEÇÃO DE DESPESAS**

Seguimos na etapa da demonstração das despesas que serão aceitas para chegar nos resultados planejados que conforme observado por Moreira et al. (2021), o orçamento de despesas operacionais assume um papel de extrema relevância dentro da estrutura organizacional, pois por meio dele torna-se possível projetar as despesas futuras da empresa. Os gestores podem, com antecedência, identificar oportunidades para evitar gastos desnecessários e minimizar prejuízos, bem como elaborar estratégias direcionadas para atingir as metas estabelecidas. As despesas operacionais abrangem a totalidade dos custos necessários para a gestão das operações da empresa, englobando despesas administrativas, despesas de vendas, despesas tributárias e despesas financeiras.

#### **2.2.1.4 PROJEÇÃO DE INVESTIMENTO**

O orçamento de investimento espelha os planos da empresa de adquirir ativos a longo prazo ou permanentes, que são classificados como ativos imobilizados. Esses ativos são adquiridos com o objetivo de manter a capacidade produtiva da empresa e contribuir para a geração de lucros. Além disso, para preservar, expandir ou aprimorar sua capacidade produtiva, a empresa deve substituir ativos imobilizados obsoletos ou investir em novas tecnologias e processos (HOJI, 2018).

#### **2.2.1.5 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO**



Tendo os orçamentos elaborados, seguimos montando a demonstração de resultado do exercício que começa com a receita bruta das vendas e serviços, deduções de vendas, abatimentos e impostos. Embora o CPC 26 mencione a inclusão da Receita e seus custos, não aborda os impostos, pois não é uma obrigação da empresa, que apenas a coleta e repassa ao governo brasileiro. Na prática, muitas empresas elaboram suas demonstrações de resultados a partir da venda líquida após deduções, abatimentos e impostos. (IUDÍCIBUS, 2017).

Que Martins (2020) complementa falando em processos do DRE, o resultado é apurado deduzindo-se das receitas todas as despesas (abrangendo até mesmo custos) que a empresa incorreu no período definido que geralmente se estabelece em um ano. E por meio deste processor de cálculo do resultado que é analisado a tendência da empresa, de ter resultados positivos ou negativo.

### **2.2.1.6 FLUXO DE CAIXA**

De acordo com Iudícibus (2022), o fluxo de caixa é um dos relatórios de maior relevância no contexto gerencial, cujo objetivo principal é evidenciar as variações ocorridas na caixa da empresa durante o período especificado. No dia a dia, o elemento que mais influência nas decisões é, invariavelmente, a posição de caixa, permitindo a análise de se a empresa está gerando ou não lucro. No método direto, é imperativo registrar todos os recebimentos e desembolsos efetivamente concretizados, englobando todas as transações que afetam a disponibilidade de caixa ao longo do período. Esse método se destaca por sua simplicidade e facilidade de compreensão e aplicação. Por outro lado, o método indireto, em geral, abre um escopo mais amplo, incorporando todo o sistema operacional, financeiro e de investimentos da empresa.

### **2.2.1.7 BALANÇO PATRIMONIAL**

Tendo os orçamentos planejados foi montado o que segundo Martins (2020) o balanço patrimonial é uma das demonstrações que mais importa para o seguimento de escolhas que a empresa pretende tomar na carreira, onde o balanço que possibilita a montagem de diversos demonstrativos e indicadores de análise, que é dividido em dois lados sendo ativo e passivo. Ambos segmentados por nomes e ordenados por seu índice de liquidez. Além de tudo é uma demonstração obrigatória.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Marconi e Lakatos (2017) descrevem uma abordagem qualitativa para a análise do problema em questão, baseando-se na coleta e análise de dados, que inclui a avaliação das informações obtidas e a elaboração de detalhes sobre a organização em questão.

Conforme Marconi, Lakatos (2017), a pesquisa adotada é de natureza descritiva, cujo objetivo é realizar uma observação sistemática e detalhada do patrimônio da empresa, com a finalidade de coletar, analisar e processar os dados



sem a interferência do pesquisador, a fim de se obter uma compreensão mais completa e profunda do objeto de estudo em questão. Onde será possível a observação e análise de documentos para descrever e quantificar características relevantes do objeto de estudo. A análise dos dados envolve medidas estatísticas descritivas utilizando técnicas gráficas para facilitar a interpretação dos resultados.

No que se refere à estratégia de pesquisa, o estudo adota a abordagem documental, que de acordo com Marconi e Lakatos (2017) descrevem o estudo documental como uma técnica amplamente utilizada na pesquisa bibliográfica, que envolve uma análise sistemática e minuciosa de uma ampla variedade de materiais impressos e digitais.

Dessa forma, no contexto do trabalho em questão, será realizado uma análise de dados coletados da empresa, utilizando-se do estudo documental como uma das técnicas de pesquisa. Em que essa técnica utiliza uma abordagem crítica e sistemática, na qual é definido critérios bem estabelecidos para a seleção e avaliação dos materiais a serem analisados, a fim de garantir a qualidade e a confiabilidade dos dados obtidos.

### **3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

No presente estudo de caso, a coleta de informações e dados da pesquisa, foram realizadas por meio de documentos contábeis da empresa, os quais foram analisados sem qualquer modificação e projetados para análise de tendências e padrões. Essa abordagem documental permitirá uma projeção orçamentaria para o período em estudo, projetando os resultados econômicos e financeiros, contribuindo para a confiabilidade e a viabilidade dos resultados almejados pela gestão da empresa em estudo.

Ademais, é importante destacar que os objetivos da pesquisa foram definidos de forma descritiva, buscando trazer detalhes acerca do objeto de estudo, a fim de compreender e descrever a situação em questão com maior clareza e objetividade. Além disso, a coleta de dados históricos da empresa onde será realizada de forma documental, a fim de criar um projeto baseado em informações adequadas, nesta empresa que atualmente não possui análise e projeção de seus resultados e não tem alguém na empresa que atue na nesta parte contábil.

É importante destacar que a análise, o estudo de caso, se baseou em informações de 2023, no qual utilizou-se as realizadas de janeiro a setembro de 2023 e projetadas de acordo com a expectativas dos sócios o período de outubro a dezembro de 2023. Com base neste histórico de informações e nas premissas para 2024 obtidas junto aos sócios da empresa em estudo, foram elaboradas as projeções orçamentárias para 2024.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

O presente estudo tem como base uma empresa localizada em Forquilha, e seu principal objetivo é levantar informações sobre a situação atual da empresa, bem como fornecer orientações para suas ações no próximo ano. No início da

pesquisa, identificou-se que a empresa carecia de análises de seus demonstrativos econômicos e financeiros e que a mesma não possuía um planejamento operacional de suas atividades.

A empresa em questão é uma loja familiar que tem operado no mercado desde o ano de 2006. No entanto, em 2021, devido à falta de cálculos detalhado de custos e despesas e falta de planejamento que levou a empresa a enfrentar dificuldades financeiras que a levaram ao fechamento temporário das operações. Posteriormente, a empresa retomou suas atividades, mas com um novo CNPJ e novos sócios, no mesmo endereço e ramo de atividade. No momento da pesquisa, conta com três sócios e emprega doze funcionários, estabelecendo-se como uma das maiores lojas, do setor, na cidade de Forquilha-SC.

A empresa se dedica principalmente à revenda de produtos femininos, que representa mais de 50% de seu faturamento anual. Além disso, ela possui seções dedicadas aos setores masculino e infantil. Apesar de sua loja ter uma área de 500 m<sup>2</sup>, a empresa atende a uma ampla variedade de clientes. Atualmente, o faturamento anual da empresa é de R\$ 1.772.000, com planos de aumentar esse valor para aproximadamente R\$ 2.000.000 no próximo ano.

Além disso, a empresa oferece um sistema de crediário próprio que atende cerca de dois mil clientes em sua base de dados. Esse sistema permite diversas opções de pagamento, com um limite máximo de parcelamento de até seis vezes.

## 4.2 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO NA EMPRESA

Para dar início ao processo de planejamento das atividades, é fundamental estabelecer os objetivos e as premissas necessárias para calcular o orçamento para o período pretendido.

### Quando 01: Premissas Orçamentárias

PREMISSAS	2023	2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
	REAL	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.	PROJ.
<b>DA EMPRESA</b>														
Vendas (% Cresc.)	11,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
S.Nacional (% Rec. Br)	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%
Margem (% Rec. Líq.)	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%
Dereciação (% s/lmb.ano ant)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Desp.Vendas(% Rec.Br)	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Dissídio Coletivo (% Cresc.)		5,0%					5,0%							

Fonte: Elaborado pelo autor

As premissas de crescimento de faturamento e também de projeções de compras e de despesas, foram estabelecidas entrevista junto aos sócios da empresa, onde convencionou-se um crescimento das vendas em 10% para o período orçamentário, manutenção dos níveis de custos e despesas fixas, tendo como base o realizado nos anos anteriores. O regime da tributação da empresa é o Simples Nacional, que utilizamos para o cálculo dos impostos. Em seguida, determinaremos o valor das vendas e o cálculo dos impostos sobre as mesmas.

### Quando 02: Plano de Vendas.





1 - PLANO DE VENDAS	2023	2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
<b>VOLUME (Peças)</b>	<b>9.731</b>	<b>10.680</b>	<b>399</b>	<b>529</b>	<b>519</b>	<b>905</b>	<b>1.153</b>	<b>1.271</b>	<b>809</b>	<b>1.011</b>	<b>776</b>	<b>961</b>	<b>841</b>	<b>1.506</b>
Feminino	5.350	5.880	220	291	286	499	635	700	445	556	427	529	463	829
Masculino	2.880	3.120	117	154	152	265	337	371	236	295	227	281	246	440
Infantil	1.501	1.680	63	83	82	142	181	200	127	159	122	151	132	237
<b>PREÇO (R\$ Peças)</b>	<b>182,13</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>	<b>182,25</b>
Feminino	199,80	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Masculino	151,20	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Infantil	178,50	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>FATURAMENTO (R\$ Mil)</b>	<b>1.772,3</b>	<b>1.946,4</b>	<b>72,8</b>	<b>96,3</b>	<b>94,6</b>	<b>165,0</b>	<b>210,0</b>	<b>231,6</b>	<b>147,4</b>	<b>184,2</b>	<b>141,4</b>	<b>175,2</b>	<b>153,3</b>	<b>274,5</b>
Feminino	1.068,9	1.176,0	44,0	58,2	57,1	99,7	126,9	139,9	89,0	111,3	85,4	105,9	92,6	165,9
Masculino	435,5	468,0	17,5	23,2	22,7	39,7	50,5	55,7	35,4	44,3	34,0	42,1	36,9	66,0
Infantil	267,9	302,4	11,3	15,0	14,7	25,6	32,6	36,0	22,9	28,6	22,0	27,2	23,8	42,7
<b>SIMPLES NACIONAL</b>	<b>198,5</b>	<b>184,9</b>	<b>6,9</b>	<b>9,2</b>	<b>9,0</b>	<b>15,7</b>	<b>20,0</b>	<b>22,0</b>	<b>14,0</b>	<b>17,5</b>	<b>13,4</b>	<b>16,6</b>	<b>14,6</b>	<b>26,1</b>
% Impostos	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%	9,5%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Projetamos o plano de vendas, nos baseando em dados históricos e projeções de crescimento, visando atingir um incremento de 10% no faturamento estabelecido como objetivo pelos sócios da empresa em estudo. Nesse processo, foram estabelecidos os volumes de vendas, com manutenção dos preços atualmente praticados, ambos por segmento de produtos da empresa de forma que atingisse o objetivo de faturamento estabelecido no objetivo. O faturamento de 2023 foi de R\$ 1.772 mil e para 2024 foi projetado um faturamento de R\$ 1.946 mil, sendo um crescimento de 10% conforme estabelecido nas premissas.

A curva de vendas durante os meses de 2024 estão de acordo com o histórico de realização da empresa, ou seja, os maiores faturamentos foram previstos nas principais datas que eles ocorrem durante o ano. Datas estas que são dias das mães, dia dos namorados, dia dos pais, dias das crianças e no Natal.

### Quando 03: Plano de Compras em R\$ Mil.

2 - COMPRAS	2023	2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
<b>CUSTO DAS VENDAS</b>	<b>755,4</b>	<b>845,5</b>	<b>31,6</b>	<b>41,8</b>	<b>41,1</b>	<b>71,7</b>	<b>91,2</b>	<b>100,6</b>	<b>64,0</b>	<b>80,0</b>	<b>61,4</b>	<b>76,1</b>	<b>66,6</b>	<b>119,3</b>
% Margem (LOB/ROL)	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%
<b>VARIAÇÃO ESTOQUES</b>	<b>5,3</b>		<b>(40,0)</b>											
<b>COMPRAS COM IMPOSTOS</b>	<b>760,7</b>	<b>845,5</b>	<b>31,6</b>	<b>1,8</b>	<b>41,1</b>	<b>71,7</b>	<b>91,2</b>	<b>100,6</b>	<b>64,0</b>	<b>80,0</b>	<b>61,4</b>	<b>116,1</b>	<b>66,6</b>	<b>119,3</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No plano de compras, foi elaborado com o propósito de atender às necessidades de vendas e manter um estoque estável e considerando a mesma margem bruta que atualmente a empresa vem realizando. Isso se justifica devido à intenção de realizar variações no nível de estoques em períodos específicos do ano, embasados em análises históricas da empresa. No início do ano, quando as vendas tendem a ser mais reduzidas, planejamos reduzir as aquisições e ajustar o estoque de acordo, fazendo liquidações e promoções. Por outro lado, ao se aproximar o final do ano, quando as vendas aumentam de maneira consistente, é importante que os níveis de estoques estejam devidamente preparados para acomodar essas variações sazonais, com isso foi projetado um aumento nos níveis de estoques para essa data.

Quando 04: Projeção de Despesas Operacionais em R\$ Mil.

<b>3 - PROJ.DE DESPESAS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>jan/24</b>	<b>fev/24</b>	<b>mar/24</b>	<b>abr/24</b>	<b>mai/24</b>	<b>jun/24</b>	<b>jul/24</b>	<b>ago/24</b>	<b>set/24</b>	<b>out/24</b>	<b>nov/24</b>	<b>dez/24</b>
<b>COM VENDAS</b>	<b>88,6</b>	<b>97,3</b>	<b>3,6</b>	<b>4,8</b>	<b>4,7</b>	<b>8,3</b>	<b>10,5</b>	<b>11,6</b>	<b>7,4</b>	<b>9,2</b>	<b>7,1</b>	<b>8,8</b>	<b>7,7</b>	<b>13,7</b>
% Rec. Bruta	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>ADMINISTRATIVAS</b>	<b>387,1</b>	<b>405,1</b>	<b>33,3</b>	<b>32,4</b>	<b>32,7</b>	<b>32,4</b>	<b>34,2</b>	<b>33,9</b>	<b>34,5</b>	<b>34,2</b>	<b>34,5</b>	<b>34,2</b>	<b>34,5</b>	<b>34,2</b>
<b>DESP. COM PESSOAL</b>	<b>349,9</b>	<b>365,9</b>	<b>29,5</b>	<b>29,5</b>	<b>29,5</b>	<b>29,5</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,0</b>
Ordenados e Salários	181,4	187,5	15,1	15,1	15,1	15,1	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9
Pro-Labore	115,9	124,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
FGTS	14,5	15,0	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Provisões de Férias e 13º Sa	35,3	36,5	2,9	2,9	2,9	2,9	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
FGTS sobre Provisões	2,8	2,9	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>DESPESAS GERAIS</b>	<b>37,1</b>	<b>39,2</b>	<b>3,8</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>	<b>3,2</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,2</b>
Material de Expediente	2,9	3,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Material de Uso e Consumo	4,6	4,8	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Energia Elétrica	9,5	9,6	1,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Água	1,0	1,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Telefone e Internet	2,2	2,4	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Manutenção	1,8	1,8	0,3		0,3		0,3		0,3		0,3		0,3	
Serviços Contábeis	10,5	10,6	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Outras Despesas	4,8	6,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
<b>DEPRECIÇÃO</b>	<b>40,1</b>	<b>41,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>
% s/imobilizado ano anterior	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
<b>FINANCEIRAS</b>	<b>3,3</b>	<b>3,6</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Tarifa Bancária	3,3	3,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>519,1</b>	<b>547,3</b>	<b>40,6</b>	<b>40,9</b>	<b>41,1</b>	<b>44,3</b>	<b>48,3</b>	<b>49,1</b>	<b>45,5</b>	<b>47,3</b>	<b>45,5</b>	<b>46,9</b>	<b>46,1</b>	<b>51,8</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro das projeções de despesas, desdobradas em categorias de vendas, que são de natureza variáveis, e administrativas que são fixas. Em média, observamos que as despesas relacionadas às vendas representam cerca de 5% da receita bruta. Quanto às despesas administrativas, elas foram divididas em dois componentes: despesas com pessoal e despesas gerais. No que se refere às despesas com pessoal, a única variação projetada ocorreu devido ao dissídio coletivo anual de 5% que foi projetado para o mês de maio de 2024. Por outro lado, as despesas gerais foram projetadas sem alterações, ou seja, de acordo com o histórico de realização. O cálculo da depreciação dos ativos registrados pela empresa, foi elaborado de acordo com as taxas fiscais realizada pela contabilidade e as tarifas bancárias de acordo com o histórico de realização.

O valor das despesas operacionais de 2023 foram de R\$ 519 mil e para 2024 foram projetadas despesas de R\$ 547 mil, um crescimento de 5,5% devido ao dissídio coletiva nas despesas administrativas e pelo efeito do crescimento das vendas nas despesas comerciais.

Quando 05: Projeção de Investimentos em R\$ Mil.

<b>4 - PROJ.INVESTIMENTOS</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>jan/24</b>	<b>fev/24</b>	<b>mar/24</b>	<b>abr/24</b>	<b>mai/24</b>	<b>jun/24</b>	<b>jul/24</b>	<b>ago/24</b>	<b>set/24</b>	<b>out/24</b>	<b>nov/24</b>	<b>dez/24</b>
Investimentos	25,0	122,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	100,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os investimentos foram projetados de acordo com as necessidades operacionais da empresa e também alinhados ao histórico de realização. Para o mês



de junho de 2024 foi previsto uma reforma na loja com um investimento estimado na ordem de R\$ 100 mil obtido junto aos sócios da empresa em estudo.

Quando 06: Demonstrativo de Resultado do Exercício em R\$ Mil

D R E	2.023	2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
REC.BRUTA DE VENDAS	1.772,3	1.946,4	72,8	96,3	94,6	165,0	210,0	231,6	147,4	184,2	141,4	175,2	153,3	274,5
DEDUÇÕES	(198,5)	(184,9)	(6,9)	(9,2)	(9,0)	(15,7)	(20,0)	(22,0)	(14,0)	(17,5)	(13,4)	(16,6)	(14,6)	(26,1)
RECEITA LÍQUIDA	1.573,8	1.761,5	65,9	87,2	85,6	149,3	190,1	209,6	133,4	166,7	128,0	158,6	138,7	248,5
CUSTO DAS VENDAS	(755,4)	(845,5)	(31,6)	(41,8)	(41,1)	(71,7)	(91,2)	(100,6)	(64,0)	(80,0)	(61,4)	(76,1)	(66,6)	(119,3)
LUCRO BRUTO	818,4	916,0	34,3	45,3	44,5	77,7	98,8	109,0	69,3	86,7	66,6	82,5	72,1	129,2
% s/Rec. Líquida	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%	52,0%
DESP. OPERACIONAIS	(519,1)	(547,3)	(40,6)	(40,9)	(41,1)	(44,3)	(48,3)	(49,1)	(45,5)	(47,3)	(45,5)	(46,9)	(46,1)	(51,8)
Vendas	(88,6)	(97,3)	(3,6)	(4,8)	(4,7)	(8,3)	(10,5)	(11,6)	(7,4)	(9,2)	(7,1)	(8,8)	(7,7)	(13,7)
Administrativas	(387,1)	(405,1)	(33,3)	(32,4)	(32,7)	(32,4)	(34,2)	(33,9)	(34,5)	(34,2)	(34,5)	(34,2)	(34,5)	(34,2)
Depreciação	(40,1)	(41,3)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,3)	(3,6)	(3,6)	(3,6)	(3,6)	(3,6)
Financeiras	(3,3)	(3,6)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)
LUCRO ANTES IR	299,3	368,6	(6,3)	4,5	3,4	33,4	50,5	59,9	23,9	39,3	21,1	35,6	26,1	77,4
IRPJ E CS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULT. DO EXERCÍCIO	299,3	368,6	(6,3)	4,5	3,4	33,4	50,5	59,9	23,9	39,3	21,1	35,6	26,1	77,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

A DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) demonstra o comparativo dos resultados de 2023 e 2024 e além disso a evolução desses resultados durante os meses do ano. O resultado de 2023 foi de R\$ 299,3 mil e o projetado para 2024 foi de R\$ 368,6 mil, demonstrando um crescimento de 23,2% principalmente devido ao crescimento de 10% das vendas e manutenção dos níveis de custos e despesas fixas. Durante esse processo, observou-se que, de maneira geral, no mês de janeiro de 2023, devido ao fraco desempenho das vendas, o resultado foi negativo em R\$ 6,3 mil, sendo nos demais meses do ano resultados positivos. No entanto, ao longo do ano fiscal, verifica-se uma tendência crescente, com alguns meses apresentando maiores resultados em função de datas que aquecem as vendas da empresa. Conforme planejado, o último mês do ano é o que apresenta o melhor resultado da empresa ficando em R\$ 77,4 mil.

Quando 07: Fluxo de Caixa em R\$ Mil

FLUXO DE CAIXA	2.023	2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
ENTRADAS	1.772,3	1.898,1	145,2	141,7	131,9	141,4	151,1	164,8	145,5	162,8	166,0	179,0	176,0	192,7
SAÍDAS	1.497,9	1.483,3	83,4	53,0	70,6	104,2	137,6	158,7	141,0	126,9	125,5	148,7	159,9	173,9
Impostos	174,2	165,7	6,9	6,9	9,2	9,0	15,7	20,0	22,0	14,0	17,5	13,4	16,6	14,6
Compras (fornecedores)	848,0	826,0	42,7	12,3	27,4	61,0	84,4	97,3	76,8	74,4	67,9	97,0	83,9	100,8
Folha Pagto	233,6	364,5	26,3	26,3	26,3	26,3	26,3	27,6	27,6	27,6	27,6	27,6	47,3	47,3
Despesas Operacionais	242,1	127,1	7,5	7,5	7,7	7,9	11,2	13,7	14,5	10,9	12,4	10,6	12,0	11,2
GERAÇÃO OPERAC.	274,5	414,8	61,8	88,8	61,3	37,1	13,5	6,2	4,6	35,9	40,5	30,3	16,1	18,8
INVESTIMENTOS	25,0	122,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	100,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
FINANCIAMENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DESP. FINANCEIRAS	3,5	3,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Tarifas Bancária	3,5	3,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
FLUXO LÍQUIDO	246,0	289,2	59,5	86,5	59,0	34,8	11,2	3,9	(95,7)	33,6	38,2	28,0	13,8	16,5
SALDO INICIAL	17,0	263,0	263,0	322,5	408,9	467,9	502,7	514,0	517,8	422,1	455,7	493,9	521,9	535,7
SALDO FINAL	263,0	552,1	322,5	408,9	467,9	502,7	514,0	517,8	422,1	455,7	493,9	521,9	535,7	552,1

Fonte: Elaborado pelo autor.



Ao realizar uma análise dos recursos da empresa por meio do fluxo de caixa, foi possível identificar um equilíbrio financeiro da mesma demonstrado pela geração líquida de caixa do período orçamentário onde foi de R\$ 289,2 mil. Esse fluxo é resultado das entradas menos as saídas operacionais da empresa e deduzido do mesmo os investimentos projetados para o período do orçamento. O saldo final do caixa de 2023 foi de R\$ 263,0 mil e para 2024 foi projetado em R\$ 552,1 mil refletindo os resultados das atividades projetados. Esse processo permitiu uma otimização da distribuição de recursos e um planejamento mais eficaz para as compras da empresa, contribuindo para uma gestão financeira mais organizada.

#### Quando 08: Balanço Patrimonial em R\$ Mil.

ATIVO	2023	2024	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
<b>CIRCULANTE</b>	<b>1.601.386</b>	<b>1.938.874</b>	<b>1.588.436</b>	<b>1.589.497</b>	<b>1.611.209</b>	<b>1.669.685</b>	<b>1.739.860</b>	<b>1.810.498</b>	<b>1.716.588</b>	<b>1.771.544</b>	<b>1.785.156</b>	<b>1.849.424</b>	<b>1.840.528</b>	<b>1.938.874</b>
Disponibilidades	262.996	552.148	322.452	408.904	467.888	502.732	513.974	517.845	422.100	455.683	493.859	521.904	535.696	552.148
Contas a Receber	679.683	728.019	607.277	561.887	524.614	548.246	607.179	673.946	675.780	697.154	672.590	668.813	646.124	728.019
Adto a Fornecedores	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180	14.180
Estoques	644.527	644.527	644.527	604.527	604.527	604.527	604.527	604.527	604.527	604.527	604.527	644.527	644.527	644.527
<b>ATIVO Ñ CIRCULANTE</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.080.668</b>	<b>998.667</b>	<b>997.338</b>	<b>996.013</b>	<b>994.693</b>	<b>993.378</b>	<b>992.066</b>	<b>1.088.759</b>	<b>1.087.130</b>	<b>1.085.507</b>	<b>1.083.888</b>	<b>1.082.275</b>	<b>1.080.668</b>
Investimentos														
Imobilizados	1.000.000	1.080.668	998.667	997.338	996.013	994.693	993.378	992.066	1.088.759	1.087.130	1.085.507	1.083.888	1.082.275	1.080.668
Intangíveis														
<b>TOTAL ATIVO</b>	<b>2.601.386</b>	<b>3.019.541</b>	<b>2.587.103</b>	<b>2.586.835</b>	<b>2.607.222</b>	<b>2.664.378</b>	<b>2.733.237</b>	<b>2.802.564</b>	<b>2.805.347</b>	<b>2.858.675</b>	<b>2.870.663</b>	<b>2.933.312</b>	<b>2.922.803</b>	<b>3.019.541</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2.023</b>	<b>2024</b>	<b>jan/24</b>	<b>fev/24</b>	<b>mar/24</b>	<b>abr/24</b>	<b>mai/24</b>	<b>jun/24</b>	<b>jul/24</b>	<b>ago/24</b>	<b>set/24</b>	<b>out/24</b>	<b>nov/24</b>	<b>dez/24</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>346.947</b>	<b>396.473</b>	<b>339.003</b>	<b>334.270</b>	<b>351.224</b>	<b>375.020</b>	<b>393.347</b>	<b>402.779</b>	<b>381.691</b>	<b>395.671</b>	<b>386.598</b>	<b>413.668</b>	<b>377.102</b>	<b>396.473</b>
Fornecedores	268.466	297.509	257.348	247.204	261.150	275.079	284.478	288.530	272.111	279.257	270.914	291.441	273.309	297.509
Impostos Operacionais	22.923	42.089	22.923	25.159	24.993	31.684	35.962	38.008	30.006	33.507	29.443	32.653	30.569	42.089
Salários	17.400	18.717	17.400	17.400	17.400	17.400	18.717	18.717	18.717	18.717	18.717	18.717	18.717	18.717
Obrigações Sociais	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977	30.977
Instituições Financeiras														
Prov. de Férias e 13º Sal.	7.180	7.180	10.355	13.530	16.704	19.879	23.213	26.546	29.880	33.213	36.547	39.880	23.530	7.180
<b>PASSIVO Ñ CIRCULANTE</b>														
Obrigações Sociais														
Instituições Financeiras														
Outras Contas														
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>2.254.439</b>	<b>2.623.068</b>	<b>2.248.099</b>	<b>2.252.565</b>	<b>2.255.998</b>	<b>2.289.358</b>	<b>2.339.890</b>	<b>2.399.785</b>	<b>2.423.656</b>	<b>2.463.004</b>	<b>2.484.065</b>	<b>2.519.644</b>	<b>2.545.701</b>	<b>2.623.068</b>
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Reservas de Lucros	1.945.109	2.244.439	2.244.439	2.238.099	2.242.565	2.245.998	2.279.358	2.329.890	2.389.785	2.413.656	2.453.004	2.474.065	2.509.644	2.535.701
Result. do Exercício	299.329	368.630	-6.340	4.466	3.433	33.360	50.532	59.896	23.871	39.348	21.061	35.579	26.057	77.367
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>2.601.386</b>	<b>3.019.541</b>	<b>2.587.103</b>	<b>2.586.835</b>	<b>2.607.222</b>	<b>2.664.378</b>	<b>2.733.237</b>	<b>2.802.564</b>	<b>2.805.347</b>	<b>2.858.675</b>	<b>2.870.663</b>	<b>2.933.312</b>	<b>2.922.803</b>	<b>3.019.541</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com as informações foi projetado o balanço patrimonial da empresa, onde evidenciamos que a mesma apresenta um equilíbrio financeiro, onde inclusive não possui empréstimos bancários e sim recursos em aplicação financeira.

Através da projeção, é possível constatar que a empresa mantém uma posição financeira sólida. Isso se reflete na superioridade dos ativos circulantes que são de R\$ 1.938,9 mil em 2024 contra passivos circulantes de R\$ 396,5 mil para o mesmo período. Se analisarmos o total de ativos, notamos que em 2023 a empresa apresenta o valor de R\$ 2.601,4 mil e para 2024 projeta um valor de R\$ 3.019,5 mil, representando um crescimento de 16,1% refletindo o bom desempenho das atividades projetadas no orçamento.

Essa solidez financeira é de extrema importância, uma vez que sugere que a empresa tem a capacidade de cumprir suas obrigações financeiras de forma estável e tem margem de manobra para investir em oportunidades futuras de crescimento,



sem ter a necessidade de contrair algum tipo de empréstimo para esta finalidade.

x

## 5. CONCLUSÃO

O trabalho de criação de um orçamento projetado para o próximo ano se conclui com êxito, destacando a importância fundamental de um orçamento e seu papel na contabilidade gerencial, especialmente para uma empresa que, até o momento, não havia conduzido análises apropriadas. Criar um orçamento exclusivo para uma loja de vestuário que nunca havia mantido seus dados de forma ordenada foi, sem dúvida, um desafio significativo. Fomos obrigados a mergulhar na realidade da empresa e coletar informações cruciais.

Para alcançar esse objetivo, desenvolvemos premissas que levaram em consideração o crescimento constante da empresa. Começamos por listar todos os gastos previstos. No processo de planejamento de vendas, estabelecemos metas realistas, considerando a natureza relativamente nova do empreendimento, enquanto mantivemos as compras alinhadas com as necessidades atuais. Buscamos constantemente maneiras de reduzir custos e despesas acessíveis, com o compromisso de monitorar e ajustar esses aspectos nos próximos anos.

Para avaliar o desempenho da empresa, implementamos uma análise detalhada do Demonstrativo de Resultados (DRE) e gerenciamos o Fluxo de Caixa, com o objetivo de otimizar a alocação de recursos. Nossas descobertas revelaram que, para manter resultados positivos, a empresa deve controlar seus gastos no início do ano, buscando um crescimento otimizado. Além disso, apresentamos uma proposta de investimento que se alinha com a realidade da empresa.

Tivemos a constatação de que a empresa estava acumulando estoque sem um giro eficiente. Propomos estratégias para aumentar e reduzir o estoque de acordo com as demandas sazonais, evitando o inchaço do capital parado em períodos de baixa movimentação.

Essas descobertas e recomendações não apenas destacam a importância do orçamento empresarial, mas também oferecem um roteiro para a empresa otimizar seu desempenho financeiro no futuro, equilibrando gastos, investimentos e gerenciando com eficiência seus ativos. Essas lições aprendidas são valiosas e podem direcionar o crescimento e a sustentabilidade da empresa nos próximos anos.

### 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa enfrentou algumas limitações, sendo uma delas a ausência de uma base de dados previamente coletados, o que tornou a coleta de todos os dados um desafio. Além disso, o fator tempo também desempenhou um papel importante na gestão do orçamento, uma vez que tivemos que estimar os ganhos dos últimos dois meses, uma vez que o objetivo era criar um orçamento para o próximo ano.

x

### 5.2 PROPOSIÇÕES FUTURAS



Para futuras pesquisas, recomendo que seja alocado um período de tempo mais extenso para a implementação deste tipo de estudo. Isso permitirá acompanhar eventos que possam influenciar o destaque de determinados elementos, bem como desenvolver métodos para fortalecer áreas específicas e ajustar o orçamento, visando uma projeção mais ampla para itens que se destacarem.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga De. Contabilidade gerencial como ferramenta estratégica para tomada de decisão. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 32, n. 86. 2021.

BLEY, Cristiano André. A Utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em uma empresa familiar do segmento de silvicultura. **Saber humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti**, 12(20), 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18815/sh.2022v12n20.525>. Acesso em: 30 out. 2023.

BONFANTI, Fábila Dal Pont. **Orçamento empresarial: proposta de implantação em uma indústria de beneficiamento de arroz de Meleiro/SC**, 2015. Disponível em <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3564>. Acesso em: 30 out. 2023.

BRITO, Gabriel Alves Santana. **Orçamento Empresarial como Ferramenta de Controle Financeiro: Estudo de Caso em uma Empresa de Varejo**. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Universidade Federal de Sergipe. 2018.

CALDAS, Paulo. **Orçamento Empresarial: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues; ARAUJO, Aneide Oliveira. 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. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/111/pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso de contabilidade para não contadores**. São Paulo: Atlas. 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso de Contabilidade para Não Contadores**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial teoria e prática**. 8. São Paulo Atlas 2017. *E-Book*.

FERREIRA, Sergio. **Crescimento exponencial transforme sua empresa em uma máquina geradora de caixa**. Rio de Janeiro Alta Books, 2022. *E-Book*.



GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 13. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2011.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial passo a passo**. São Paulo Saraiva 2018. *E-book*.

INACIO, Ana Michelle Almeida; SOUZA, Marcos Ferreira Souza. **A Importância da contabilidade no orçamento empresarial de uma empresa de pequeno porte de Sinop-MT**. Mato Grosso. 2023. Disponível em: <http://104.207.146.252:3000/index.php/REMAGIC/article/view/195/180>. Acesso em: 10 Maio 2023.

ISHISAKI, Norio. **A utilização do orçamento empresarial**: Um estudo em empresas da região do Vale do Paraíba-SP. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Universidade de Taubaté. São Paulo. 2003. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/56029229/ishisaki-norio>. Acesso em: 09 de Maio 2023.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Curso de contabilidade para não contadores para estudantes e profissionais de administração, economia, direito, engenharia e demais áreas do conhecimento**. 9. Rio de Janeiro Atlas, 2022. *E-Book*.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 11. Rio de Janeiro Atlas 2017. *E-book*.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010. *E-book*.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Rafael Alves, *et al.* O orçamento empresarial como ferramenta de gestão financeira: estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 9, n. 3, p. 92-109, 2020.

MARTINS, Eliseu. **Análise didática das demonstrações contábeis**. 2. São Paulo Atlas, 2020. *E-Book*.

MOREIRA, Caroline C. *et al.* **Orçamento Empresarial**. São João Da Boa Vista, SP. 2021. Disponível em: [http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/2298/1/PI%20E\\_NEG\\_M5\\_2021-1\\_065.pdf](http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/2298/1/PI%20E_NEG_M5_2021-1_065.pdf). Acesso em: 05 de setembro 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**: Conceitos e Metodologia e Práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.



PADOVEZE, Clóvis Luíz; Benedicto, G. C. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luíz; TARANTO, F. C.. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luíz; **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo. Editora: Cengage Learning, 2013.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de capitais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PIZZOLATO, Nélio Domingues. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

RESSER, Carlos Alexandre; PEREIRA, Sandro Cezer. O papel do contador como gestor organizacional: percepções e análises da contabilidade gerencial. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, Taquara**. v. 9 n.1. 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/711/544>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SÁ, Antônio Lopo. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, Saulo Meneses dos; SOUZA, Diego Silva. Uso da contabilidade gerencial como ferramenta de apoio na administração condominial. **Contexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 22, n. 51, p. 75–87, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11676>. Acesso em: 21 set. 2023.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1983.

SCHMIDT, Paulo. **Contabilidade e Finanças empresariais: Uma Abordagem Básica e Objetiva**. São Paulo: Atlas. 2015.

SILVA, Ana Beatriz, *et al.* Orçamento empresarial: um estudo de caso em uma indústria de cosméticos. **Revista Científica do ITPAC**, v. 10, n. 1. 2017. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31904/Dissertac%cc%a7a%cc%83o\\_Antonio\\_Brito\\_FINAL02.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31904/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_Antonio_Brito_FINAL02.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 18 abr. 2023.

STOREY, David J. **Small business and entrepreneurship**. 4th ed. London: Pearson, 2016.





TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro Brito de. **A tipificação da cultura organizacional na perspectiva da contabilidade gerencial: um estudo em cooperativas agropecuárias.** 2019. Disponível em:  
<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/39441/pdf>. Acesso em: 08 Maio 2023.