



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO: ESTUDO DE CASO DE UM MICROEMPREENDEDOR  
INDIVIDUAL**

**RODRIGO GOMES DOS SANTOS**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2021**

**RODRIGO GOMES DOS SANTOS**

**ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO DE UM MICROEMPREendedor INDIVIDUAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Departamento de Engenharia de Produção  
da Universidade Federal da Paraíba – UFPB,  
como parte dos requisitos necessários para  
obtenção do título de Engenheiro de  
Produção.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Liane Márcia Freitas e Silva

**JOÃO PESSOA – PB**

**2021**

**Catalogação na publicação  
Seção de Catalogação e Classificação**

S237o Santos, Rodrigo Gomes Dos.

ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: ESTUDO  
DE CASO DE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL / Rodrigo  
Gomes Dos Santos. - João Pessoa, 2021.

42 f. : il.

Orientação: Liane Márcia Freitas e Silva.  
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Orçamento empresarial. 2. Gestão. 3.  
Microempreendedor Individual. I. Silva, Liane Márcia  
Freitas e. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658.5(043.2)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Aluno: Rodrigo Gomes dos Santos

Título do trabalho: ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO:  
ESTUDO DE CASO DE UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 13/07/2021 pela banca examinadora:

Liane Márcia Freitas e Silva

Orientadora - Profa. Dr. Liane Márcia Freitas e Silva

Jailson Ribeiro  
Digite o texto aqui

Examinador interno - Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira

Darlan Azevedo Pereira

Examinador interno - Profa. Dr. Darlan Azevedo Pereira

*Dedico este trabalho  
primeiramente a Deus, pois d'Ele vem o  
meu sustento e força, à minha esposa,  
Julyete Benício, que sempre esteve ao  
meu lado e ao meu filho, Ravi Lucca, que  
está a caminho para completar minha  
vida.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter me capacitado e ajudado a vencer os desafios diários até chegar à conclusão do curso de graduação em Engenharia de Produção. Concluo o curso com a certeza de que hoje sou uma pessoa mais forte e resiliente. Espero que eu possa, daqui em diante, honrá-lo em minha profissão, sendo um profissional ético, íntegro e dedicado em meus objetivos.

Em segundo lugar, agradeço à minha esposa, Julyete Benício, por todo seu apoio e companheirismo, por sempre me encorajar a ir além do esperado durante toda minha trajetória acadêmica. Com todo seu suporte, pude seguir adiante no meu objetivo, sempre olhando em frente e sabendo que ao meu lado estava uma grande mulher.

Agradeço à minha mãe, Maria José Gomes, pelo esforço empreendido em me educar e me formar. Reconheço a sua fundamental participação em me formar como homem e em toda uma vida de dedicação para a chegada desse momento.

Agradeço ao meu pai, Antônio Cavalcante, por sempre prezar pelo bem da minha educação, proporcionando um estudo de qualidade. Seu esforço foi essencial para que eu conseguisse chegar aonde hoje estou.

Gostaria de agradecer à minha família: minha esposa, meus pais, irmão, sogra, avó e tias, pelo cuidado próximo e apoio durante esse momento de graduação.

Agradeço aos meus amigos de curso, com quem pude trilhar boa parte da minha graduação e compartilhar desafios, problemas e encontrar soluções.

Agradeço à Prof. Dr.<sup>a</sup> Liane Márcia Freitas e Silva, pela sua disponibilidade e orientação para a conclusão deste trabalho.

SANTOS, Rodrigo Gomes dos. **Orçamento empresarial como ferramenta de gestão em um microempreendedor individual.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). UFPB / CT / DEP, Campus I - João Pessoa, 2021.

## RESUMO

O orçamento empresarial elaborado com base nos objetivos estratégicos da organização, pode ser considerado como um dos principais diferenciais competitivos e uma ferramenta de gestão de grande relevância para as empresas. Elas têm cada vez mais enfrentado o impacto do avanço tecnológico e a concorrência acirrada norteiam o mercado, o que culmina na prática de margens baixas e na busca por um diferencial para se manter em operação, devido às constantes mudanças no cenário econômico do nosso país. Esse impacto é ainda maior quando focamos nos Microempreendedores individuais. Esses, em sua maioria, normalmente não possuem conhecimento ou recursos financeiros suficiente para adquirir produtos e/ou serviços que aprimorem sua forma de gerir o negócio. Com base nisso, este estudo visa demonstrar a elaboração de um orçamento empresarial como uma ferramenta capaz de melhorar a gestão de um Microempreendedor individual. O estudo foi realizado com embasamento teórico de diferentes tipos de orçamentos e identificando as características de um MEI. Para complementar o trabalho, foi selecionado um Microempreendedor Individual atuante no segmento de maquiagens e cosméticos na cidade de Santa Rita, na Paraíba, onde foram identificadas algumas dificuldades vividas pela empresa por meio de uma pesquisa qualitativa com a empresária. Por fim, a aplicabilidade do orçamento foi demonstrada e comprovou-se, através da comparação entre os cálculos da DRE do mês de fevereiro e março de 2021, que ela mostra um resultado líquido de R\$ 212,76 e R\$503,73 respectivamente, fazendo com que houvesse um aumento no faturamento de aproximadamente 25%, superando, inclusive, a meta inicial traçada para a empresa analisada.

Palavras-chave: Orçamento empresarial; Gestão; Microempreendedor Individual.

SANTOS, Rodrigo Gomes dos. **Business budget as a management tool in an individual microentrepreneur.** Course Conclusion Paper (Bachelor of Production Engineering). UFPB / CT / DEP, Campus I - João Pessoa, 2021.

## ABSTRACT

The business budget prepared based on the organization's strategic objectives can be considered one of the main competitive advantages and a management tool of great relevance for companies. They have increasingly faced the impact of technological advances and fierce competition guide the market, which culminates in the practice of low margins and the search for a differential to remain in operation, due to the constant changes in the economic scenario in our country. This impact is even greater when we focus on individual Microentrepreneurs. These, for the most part, usually do not have sufficient knowledge or financial resources to acquire products and/or services that improve their way of managing the business. Based on this, this study aims to demonstrate the development of a business budget as a tool capable of improving the management of an individual Microentrepreneur. The study was carried out with theoretical foundation of different types of budgets and identifying the characteristics of an MEI. To complement the work, an Individual Microentrepreneur active in the makeup and cosmetics segment in the city of Santa Rita, Paraíba, was selected, where some difficulties experienced by the company were identified through a qualitative research with the businesswoman. Finally, the applicability of the budget was demonstrated and proved, through the comparison between the calculations of the DRE for the month of February and March 2021, that it shows a net result of BRL 212.76 and BRL 503.73 respectively, causing an increase in sales of approximately 25%, even surpassing the initial goal set for the analyzed company.

Keywords: Business budget; Management; Individual microentrepreneur.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Evolução dos processos orçamentários.....	20
Figura 2 - Fluxo com as etapas da pesquisa. ....	29

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Gastos da empresa ABC no mês de fev./2021.....	31
Tabela 2 – Alocação dos gastos nos centros de custo.....	31
Tabela 3 – Receita obtida pela empresa ABC em fev./2021.....	32
Tabela 4 - DRE da empresa ABC do mês de fev./2021.....	33
Tabela 5 – Orçamento da empresa ABC para o mês de mar./2021.....	34
Tabela 6 - Orçado x Realizado da empresa ABC referente aos gastos de mar./2021...	35
Tabela 7 - Receita obtida pela empresa ABC em março/2021.....	35
Tabela 8 - DRE da empresa ABC do mês de março/2021.....	36

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Diretrizes do orçamento.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>	9
Quadro 2 – Práticas do gerenciamento do <i>Beyound Budgeting</i> . .....	23	
Quadro 3 – Relação de Contas e Características da DRE. .....	27	
Quadro 4 – Divisão dos centros de custo da empresa ABC.....	30	

## **LISTA DE SÍMBOLOS**

PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
OBZ	Orçamento Base Zero
MEI	Microempreendedor Individual
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
PDV	Ponto de Venda

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	10
1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	162
1.2. JUSTIFICATIVA .....	164
1.3. OBJETIVOS.....	166
1.3.1. Objetivo geral .....	166
1.3.2. Objetivos específicos .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	17
2.1 ORÇAMENTO.....	167
2.1.1 Tipos de orçamento.....	20
2.1.1.1 Orçamento empresarial .....	21
2.1.1.2 Orçamento contínuo.....	21
2.1.1.3 Orçamento base zero (OBZ) .....	21
2.1.1.4 Orçamento flexível .....	22
2.1.1.5 Orçamento baseado em atividade (ABB) .....	22
2.1.1.6 <i>Beyond Budgeting/Budget e Forecast</i> .....	23
2.1.2. O Ciclo orçamentário.....	25
2.2 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE).....	26
3. MÉTODO DE PESQUISA .....	28
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	28
3.3. INSTRUMENTOS E SUJEITOS DE PESQUISA .....	28

3.4. ETAPAS DA PESQUISA .....	29
4. RESULTADOS .....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	38
REFERÊNCIAS .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Para atuar em meio a competitividade do mundo dos negócios, as empresas precisam desenvolver um bom planejamento estratégico para se destacar no mercado. Para atuar de maneira competitiva em mercados com concorrência cada vez mais acirrada e com constantes mudanças e inovações, as organizações precisam coordenar esforços de suas diferentes áreas e setores, agindo de forma minuciosa e eficaz com o processo de melhoria contínua, trazendo novas soluções para que seja obtido sucesso organizacional.

Welsch (2009) defende que os objetivos da instituição serão alcançados mais facilmente se forem empregadas técnicas de planejamento e controle, visto que, em não havendo regras a serem obedecidas e responsabilidade em cada cargo, é quase impossível atingir ou até mesmo implantar estes objetivos.

Chiavenato (2004) pontua as seguintes questões para justificar a importância de objetivos bem delineados para a empresa: proporcionam uma finalidade comum a todos da empresa; são utilizados para avaliar as decisões a serem tomadas evitando erros; oportunizam os trabalhos em equipe; ajudam na previsão de acontecimentos futuros, evitando fatalidades e possibilitam a melhor distribuição de recursos em tempos de dificuldades.

Assim, parte do sucesso da empresa está em planejar e controlar as suas atividades em harmonia com os seus objetivos. Neste contexto, o lucro reflete como essas ações são tomadas e, com isso tem-se que, de maneira geral, as empresas que possuem bom planejamento são bem-sucedidas no seu segmento de atuação.

É importante que uma empresa que vise alcançar objetivos, não apenas esteja bem preparada na parte produtiva, com bons equipamentos e máquinas, como também estabeleça um eficaz controle gerencial e financeiro, por meio do qual consiga acompanhar o desempenho no seu mercado de atuação e possa dispor de um número maior de informações financeiras para as tomadas de decisões gerenciais (PAIM, 2010).

Neste contexto de mecanismos de controle, tem-se o orçamento que se mostra um importante instrumento de planejamento e controle que estabelece, da forma mais precisa, como se espera que transcorram os negócios da empresa. É um valioso instrumento de

suas operações e através dele que se instituem metas com a equipe, proporcionando uma visão clara do que a organização pretende alcançar (LUNKES, 2007).

O orçamento consiste em uma série de previsões feitas com base no que se espera acontecer em cada área da empresa e no mercado em geral, levando em consideração os dados históricos, fatos ocorridos no passado, que permitam o mínimo de previsibilidade. Para que se tenha um orçamento bem desenvolvido, faz-se necessário envolver todos os funcionários da empresa, principalmente gerentes e supervisores, pois são estes que irão fazer acontecer (LUNKES, 2007).

Feito o orçamento, todos os colaboradores passam a conhecer as metas e os objetivos da empresa. É necessário, entretanto, que sistematicamente seja feito acompanhamento, comparando o previsto com o realizado, corrigindo e redirecionando as ações a fim de assegurar o cumprimento mais fiel possível do orçado.

Apesar do reconhecimento da importância como ferramenta de controle para as empresas, percebe-se que esta realidade muda quando se trata de microempresas e microempreendedores individuais. Pois, de maneira geral, a forma como esses empreendedores fazem a gestão do seu negócio é bastante simples e com uso de poucas ferramentas, dado que além de uma realidade de gestão mais simples, estas empresas possuem, em muitas das vezes, baixa sistematização de informação e de tomada de decisão.

Inserido neste contexto, reconhecendo a importância do orçamento como ferramenta de controle e de direcionamento para tomada de decisão, e da ausência desse mecanismo em micro empreendimentos, este trabalho se direciona para o tema orçamento empresarial para um microempreendedor individual que possui loja física em Santa Rita, na Paraíba, desde 2019, e que também possui um *site* onde vende e entrega para todo o Brasil através dos correios. Apesar de atuar no segmento de cosméticos, ela é especializada em produtos de maquiagem e acessórios, atrelando a formação da empreendedora como maquiadora profissional e publicitária.

A estrutura da organização é composta por duas pessoas, a empresária, que atua de frente na parte das vendas e atendimento, e seu marido, que cuida das compras e finanças. O controle financeiro é feito através de planilhas em *Excel* desenvolvidas internamente por eles, bem como utilizam um Ponto de vendas(PDV) que, além de

atender as demandas de caixa, faz a gestão dos produtos em estoque e das contas a serem pagas mensalmente.

Atualmente, não existe nenhuma ferramenta de controle voltada à gestão orçamentária do negócio, o que dificulta ampliar a gestão da empresa, dificultando a tomada de decisão, principalmente às relativas à área financeira. Sentindo essa dificuldade, os empreendedores perceberam que o orçamento poderia ser utilizado como uma ferramenta de controle financeiro, mas também para traçar metas a médio e longo prazo e, a partir disso surgi a necessidade para o desenvolvimento desta pesquisa.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Segundo Tiriba (2016), a economia popular é a alternativa diante do desemprego. Já para Carbonari (2016), a economia popular pode ser vista no sentido de uma economia focada na busca de condições de satisfação das necessidades. No momento atual que se encontra o país, milhões de profissionais estão desempregados ou informalizados, o empreendedorismo ganhou um destaque não apenas como alternativa do desemprego, mas também como uma forma de pessoas terem seus sonhos de empreendedores materializados.

Segundo Schneider e Enste (2000), alguns fatores que colaboram para o crescimento da economia informal são as altas cargas tributárias, complexa burocracia para formalização, alta da inflação, mercado de trabalho. Contudo, a informalização da economia gera uma baixa da receita tributária que é a principal fonte de arrecadação do Governo, e consequentemente há uma baixa de recursos aplicados aos serviços públicos que são colocados à disposição da sociedade.

O Governo, visando à retirada de brasileiros da informalidade e o aumento na arrecadação de impostos, criou uma nova figura jurídica, o Microempreendedor Individual (MEI) em 2008, pela Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, proporcionando uma alternativa para a formalização de profissionais autônomos e empreendedores que desempenham atividades por conta própria.

Os optantes pelo MEI têm um tratamento tributário diferente das demais figuras jurídicas, o que minimizou a burocracia do processo de abertura de microempresas, sendo agora feito inteiramente via internet e sem a necessidade de um contador. Também foi

promovida a redução da carga tributária incidente, isenção de tributos federais e dependendo da atividade exercida uma guia mensal de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), ou R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao ICMS ou ao ISS (SEBRAE, 2020).

As principais características do MEI são: pessoas que trabalham por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário, que fature no máximo até R\$ 81.000,00 por ano, podem ter apenas um empregado, são enquadrados no Simples Nacional e isentos dos tributos federais (PORTAL MEI, 2020).

Para Pimentel (2013), as micro e pequenas empresas estão gerando mais empregos, estão fortalecendo o mercado nacional e são responsáveis pelo aumento de arrecadação de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação). O Brasil registrou 2,6 milhões de novos Microempreendedores Individuais (MEIs) em 2020, a maior adesão dos últimos cinco anos, segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com dados da Receita Federal.

Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Elas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (GLOBO, 2020).

Ligando os conceitos de Tiriba e Carbonari (2014), vê-se que a figura do MEI como geradora de emprego e realização de sonhos. Exemplos como às empresas colaborativas, que são lojas que alugam seu espaço para diversos empreendedores em busca de diminuição de gasto e crescimento coletivo, mostram uma alternativa de comércio para quem está começando no mercado empreendedor já que os microempreendedores podem mostrar suas marcas, trazer outras propostas, outros valores, sem empregados, patrões, gerando renda na agropecuária, na indústria, no comércio. O que traz o espírito empreendedor, inovando, arriscando e fugindo das ideias tradicionais.

Considerando a representatividade na economia brasileira desta nova classe de empresários e atrelando a gestão simplória que aconteça na maioria dessas empresas, percebe-se a aplicação do orçamento empresarial como uma excelente ferramenta de gestão para auxiliar no atingimento de objetivos, no curto ou longo prazo, e assim se motivou o objetivo desta pesquisa.

### 1.3. OBJETIVOS

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Descrever a elaboração de um orçamento empresarial como ferramenta de gestão em um microempreendedor individual.

#### **1.3.2. Objetivo geral**

- Escolher uma metodologia de orçamento que melhor se adeque ao negócio.
- Realizar o levantamento das entradas e saídas financeiras, estratificando os números para estruturação da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício).
- Elaborar um orçamento mensal na empresa analisada, objetivando o alcance de metas definidas no curto prazo, demonstrando o uso desta ferramenta.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. ORÇAMENTO

O planejamento orçamentário pode ser considerado uma ferramenta de extrema importância para empresas, independente do ramo ou enquadramento econômico. Esse tipo de planejamento auxilia principalmente quando é necessário definir, balancear e priorizar as estratégias, além disso, essa ferramenta trás confiabilidade no processo decisório.

Segundo Padovezi (2014) um orçamento pode ser definido como “a expressão quantitativa de um plano de ação e de ajuda à coordenação e implementação”. As práticas de orçamento tiveram seu início com a constituição inglesa, em 1689, que estabelecia que o rei e o primeiro-ministro só podiam gastar a verba ou cobrar impostos com a autorização do parlamento (LUNKES, 2009).

As organizações, segundo Bomfim (2007), requerem planejamento para todas as suas operações e atividades, principalmente quando operam em ambientes dinâmicos, complexos e competitivos. O planejamento é um importante componente da vida organizacional, pois ele é capaz de dar condições para continuidade em sua trajetória rumo ao sucesso. O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Com base nas premissas consideradas, nas oportunidades e ameaças identificadas, nas diretrizes acordadas e tudo o mais que ficou estabelecido no plano estratégico, a organização passa a desenvolver seu plano operacional, cujo componente final é o orçamento.

Para Frezatti (2009), o orçamento é como o plano financeiro que determina um plano estratégico por um determinado período, estabelecendo prioridades e a direção que a organização quer chegar, assim conseguindo gerar condições de avaliação de desempenho das áreas internas da empresa. Para Morales (2009), o orçamento tem como objetivo acompanhar as estratégias da empresa, o acompanhamento e controle devem ser constantes para que os objetivos planejados possam ser alcançados. Assim, a ferramenta do orçamento é um valioso instrumento para controle e planejamento, independentemente do tamanho da organização ou ramo de atividade, esse controle geralmente é feito com

base de um ano, que assim fica mais aproximado possível da situação futura que a empresa quer chegar.

Hong (2006) afirma que o planejamento empresarial abrange o processo em sua totalidade, envolvendo o plano estratégico, o tático e o operacional. Segundo ele, o planejamento estratégico abrange tudo o que diz respeito a relações entre empresa e seu ambiente, o tático consiste em estruturar os recursos da empresa para obter maximização do desempenho e o operacional está ligado ao alcance dos objetivos, metas e indicadores em nível operacional.

A interação entre o planejamento e o orçamento é fundamental para o sucesso das diretrizes e políticas que mantêm a empresa no mercado. O planejamento se constrói em instrumento da administração, que determina as metas e objetivos a serem alcançados; e o orçamento representa a estimativa dos recursos físicos, humanos e financeiros necessários ao alcance das metas e objetivos, ou seja, é uma forma de programar as políticas e diretrizes planejadas. Para Welsh (1996) esta interação deve se dar através da estrutura organizacional e do conjunto correspondente de níveis de autoridade e responsabilidade. Para isso, os colaboradores participantes do processo devem se adaptar a utilização do orçamento, a fim de que as operações estejam apoiadas em base suficientes sólidas, ou confiáveis, para a aplicação eficaz do planejamento.

O orçamento rapidamente tornou-se o elo principal na maioria dos sistemas de gestão usados pelas empresas. O orçamento permite à empresa um gerenciamento central assim como certa disciplina financeira sobre as diferentes divisões. Isto porque geralmente o plano orçamentário é elaborado e colocado em prática sem alterações para ser observado pelas divisões no decorrer do ano. Para que o orçamento seja efetivo é fundamental que se realize um acompanhamento rígido de seus resultados. O controle orçamentário possibilita verificar se as metas estipuladas no plano inicial foram atingidas.

Frezatti (2008) acrescenta que o controle orçamentário deve fazer com que a organização possa avaliar seu desempenho ao comparar seus resultados com os objetivos e metas, estipulados inicialmente. Corroborando neste aspecto, Sá e Moraes (2005) apontam o controle orçamentário como uma possibilidade de identificar pontos de ineficiência e tomar atitudes para corrigi-los. Dessa forma, ao mesmo tempo em que a organização não deve orçar seu próximo exercício apenas com base no que foi orçado anteriormente, ela também não deve ignorar os dados históricos por completo.

Ainda segundo Padoveze (2005) o orçamento é a ferramenta de controle por excelência de todo processo operacional, pois envolve todos os setores da companhia. E assim consegue-se garantir a execução orçamentária. Para ilustrar os principais objetivos do orçamento segundo (BROOKSON, 2000 apud FRANGIOTTI, 2011), segue quadro de diretrizes.

QUADRO 1 – Diretrizes do Orçamento

OBJETIVOS	DESCRIÇÕES
Planejamento	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
Coordenação	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
Comunicação	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gestores de equipes.
Motivação	Fornecer estímulo aos diversos gestores para que atinjam metas pessoais da empresa.
Controle	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajuste onde necessário.
Avaliação	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

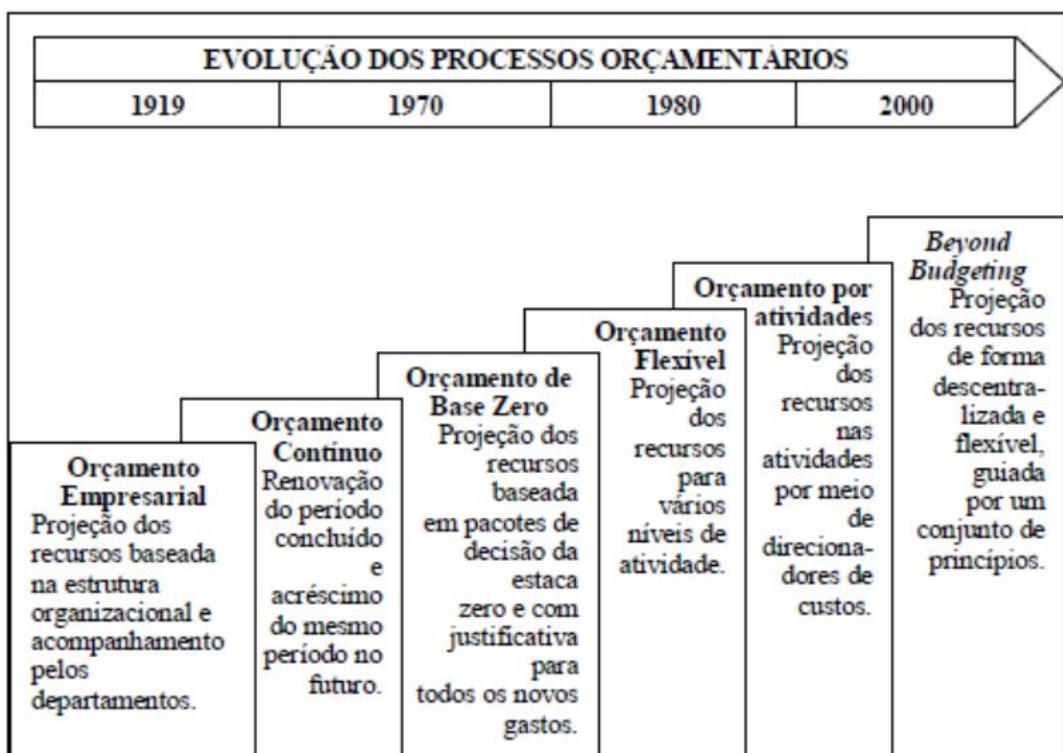
De posse desses aspectos norteadores, as empresas conseguem iniciar o seu processo orçamentário, fazendo o levantamento das receitas, custos e despesas envolvidas para manter seu negócio, bem como fazer com que os envolvidos nos processos da

organização, entendam a importância de fazer uma gestão orçamentária e que ela impacta positivamente no futuro da empresa.

## 2.1 Tipos de Orçamento

Ao longo dos anos o processo orçamentário foi evoluindo e sendo aperfeiçoado, culminando no desenvolvimento de novas técnicas de gestão. A Figura 1, demonstra o processo evolutivo dos processos orçamentários nos últimos cem anos. Entende-se que é inerente ao processo evolutivo a aquisição de formas mais robustas e completas de aplicabilidade dessa ferramenta.

Figura 1 – Evolução dos processos orçamentários



Fonte: Lunkes, 2009

Para um melhor entendimento dos tipos de orçamentos apresentados na Figura 1, segue-se com uma explicação para cada tipo de orçamento a seguir.

### 2.1.1.1. Orçamento Empresarial

De acordo com Padoveze e Taranto (2009), originalmente chamado de *budget*, o orçamento estático foi o primeiro a ser identificado. Esse orçamento parte das atividades volumétricas de vendas por definição de setores. É definido como um conjunto de dados fixados para o período posterior, que em caso de variação deve ser justificado pelos responsáveis de cada setor. Esse conceito assegura a não alteração dos dados do orçamento, que não condiz com as atividades empresariais.

### 2.1.1.2. Orçamento Contínuo

Para Lunkes (2009), a tendência do orçamento contínuo é ter um ciclo anual do orçamento. Porém, dependendo do nicho de mercado da empresa, o planejamento orçamentário anual, pode ser um período muito longo. O objetivo desse orçamento é adicionar a cada final do período um novo orçamento de acordo com as necessidades da empresa. Ainda com base na ideia de Lunkes (2009), um ano pode ser curto demais para prever o futuro da organização, mas longo o bastante para ser visto com uma visão mais holística.

### 2.1.1.3. Orçamento Base Zero (OBZ)

Para Gordon e Sellers (1984) *apud* Frangiotti (2011), a ferramenta OBZ, não se baseia em relatórios dos anos anteriores, sempre é executado como se fosse o primeiro, e todos os valores devem ser devidamente justificados. Bem como, para a implementação do OBZ, faz-se necessário um sistema contábil muito funcional operacionalmente, e completo bastante com relação a relatórios financeiros disponíveis.

De acordo com Lunkes (2009), as justificativas dos valores devem ser feitas antes da tomada de decisão sobre o alocamento do recurso novamente.

O OBZ contribui com algumas vantagens, como a melhoria em comunicação, participação dos funcionários melhorando assim a motivação de cada um deles (WILLIANS, 1981 e FRANGIOTTI, 2011).

O orçamento base zero é mais adequado em períodos de escassez de recursos, em períodos em que isso não ocorre é utilizado o orçamento tradicional.

Para Lunkes (2009), cada gestor é obrigado a preparar, para cada atividade, um “pacote de decisões” que contenham a análise de custos, a finalidade da atividade, as alternativas, o desempenho, e as consequências da não execução da atividade.

#### 2.1.1.4. Orçamento Flexível

De acordo com Lunkes (2009), o orçamento flexível surge para proporcionar maior participação de todos os membros da organização, devido às grandes variações com relação ao plano orçamentário realizado.

O orçamento flexível surgiu na Alemanha em 1970, com base em dois princípios: o primeiro é de criação de centros de custos e seus responsáveis; e o segundo é da separação de custos fixos e custos variáveis com base nos centros de custos e seus responsáveis, (LUNKES, 2009).

Ainda com base em Lunkes (2009), o intuito do orçamento flexível, é mostrar os diferentes níveis e volumes e mostrar a variação desses custos de acordo com cada nível, assim a organização irá identificar o que cada colaborador produz e também o que é consumido em cada atividade.

Com esse acompanhamento a organização poderá monitorar o desvio do orçamento flexível previsto para o realizado, assim as distorções serão menores. O mais importante do orçamento flexível é identificar de onde vêm as diferenças, possibilitando assim a melhor análise das causas dessas diferenças.

#### 2.1.1.5. Orçamento baseado em atividade (ABB)

O Orçamento de uma empresa de serviços para Frezatti (2009) deve ser elaborado nas etapas abaixo:

- Princípios gerais de planejamento, diretrizes dos cenários, premissas e pré-planejamento;
- Plano de *marketing*;
- Plano de investimento no ativo permanente;
- Plano de recursos humanos;
- Plano financeiro;

Com base nessas etapas, o orçamento surge como sequência da montagem do plano estratégico. Nesse sentido, o orçamento será elaborado com mais coerência e

consistência. Os princípios gerais de planejamento consistem em todo envolvimento administrativo, especialmente do topo da pirâmide, para a compreensão do papel do planejamento, apoiando e cobrando resultados.

O pré-planejamento consiste em exercícios da alta administração com os principais focos esperados por eles, isso faz que o orçamento seja por ações para facilitar o processo de execução do orçamento.

Plano de *marketing* deve indicar sobre o volume de venda, por período, por área, por preço, para a definição de uma política de gastos mais adequados em determinado período ou para novos produtos e serviços de acordo com os objetivos da empresa.

Plano de investimento no ativo permanente envolve todas as movimentações (aquisições, vendas etc.) e também todos os investimentos, imobilizado, diferido e investimentos em outras entidades.

Plano de recursos humanos deve tratar desde estrutura organizacional, preenchimento dessa estrutura, treinamentos, consultorias etc.

Plano financeiro corresponde à etapa que se devem analisar as demonstrações de resultados, fluxo de caixa, balanço patrimonial, analisando um período considerável para melhor análise.

#### 2.1.1.6. *Beyond Budgeting/Budget e Forecast*

O *Beyond Budgeting* é utilizado como ferramenta de gestão para substituir o orçamento tradicional. Para Horngren (2010), o *Beyond Budgeting* cria um ambiente gerencial com uma cultura de responsabilidade pessoal, desta maneira gera motivação, alta produtividade e consequentemente melhorias nos serviços prestados aos clientes. Hope, Fraser (1999) *apud* FRANGIOTTI (2011), cita dez práticas do gerenciamento do *Beyond Budgeting*:

QUADRO 2 – Práticas de Gerenciamento do *Beyond Budgeting*

1. Definição do objetivo	Definir o objetivo para maximizar o valor em longo prazo.
2. Estratégia	Levar à estratégia a linha de frente, torná-la um processo contínuo e aberto, e não um evento anual em que se determina a estratégia de cima para baixo.

3. Crescimento e melhoramento	Desafiar pessoas a pensar radicalmente e não de maneira incremental.
4. Gestão de recursos	Gerir recursos baseando-se na criação de valor sobre o tempo do investimento, não se baseando na alocação de curto prazo (orçamento).
5. Coordenação	Atingir a coordenação gerindo relação de causa e efeito nas unidades de negócio e centros de responsabilidade (como processos) e não usando orçamentos departamentais.
6. Gestão de recursos	Testar todos os custos e identificar se geram valor ou não e se devem aumentar ou diminuir em comparação ao último ano.
7. Previsões	Usar previsões dinâmicas para gerenciar a estratégia e tomar decisões, não somente para “manter no eixo”.
8. Medição e controle	usar alguns indicadores-chave para monitorar a performance, não um relatório maciço e detalhado cheio de históricos.
9. Recompensa	Basear as recompensas da empresa para o desempenho de unidades competitivas, e não para metas financeiras pessoais.
10. Delegação	Dar aos gerentes responsabilidade e liberdade de agir, não fazer a gestão de tudo que eles fazem.

Fonte: FRASER, Hoper (1999) apud FRANGIOTTI (2011)

Para complementar o entendimento Padoveze e Taranto (2009), afirmam que para entender melhor o *Beyond Budgeting* é necessário seguir alguns elementos como: metas, planejamento, recursos, coordenação, controle e prêmios/bonificação.

Contudo, o objetivo do *Beyond Budgeting* é a descentralização da tomada de decisão em conjunto com princípios e valores, de acordo com as carências da empresa, assim proporciona maior adaptação e agilidade na tomada de decisão proporcionando uma dinâmica maior dentro da organização (LUNKES, 2009).

### 2.1.2. O Ciclo Orçamentário

O Ciclo Orçamentário é uma sequência de fases ou etapas que devem ser cumpridas como parte do processo orçamentário, correspondendo a um período de tempo em que se processam as atividades típicas do orçamento. É válido ressaltar que ele é desenvolvido em um período anterior ao que de fato será executado. Suas fases são divididas em quatro:

- Elaboração e Planejamento

É a primeira etapa do ciclo e consiste na elaboração da proposta orçamentária (PLOA). Nesta fase, estimam-se as receitas e fixam-se as despesas, que devem ser apresentadas de forma padronizada e discriminada, de acordo com as várias classificações exigidas nos dispositivos legais. Estando consolidados os dados e informações levantadas, é realizado os ajustes necessários e reportado a gerência.

- Discussão e Aprovação

Após a elaboração e envio a alta direção, o orçamento é destrinchado e avaliado para que não haja surpresas com eventos contábeis e/ou fiscais que não foram considerados. Após revisão o orçamento pode ser devolvido aos elaboradores para que façam algum tipo de alteração, ou seguir diretamente para execução, de acordo com aval da aprovação.

- Execução

Feita a discussão e aprovação, a execução consistirá na efetiva arrecadação da receita e realização da despesa, que será processada ao longo de todo o exercício financeiro, iniciado em 1º de janeiro e finalizado em 31 de dezembro.

- Avaliação e Controle

Nessa fase é feita uma análise contínua durante todo o período que o orçamento será considerado, verificando se houve algum tipo de evento que não foi considerado, ou até algum que foi considerado, mas que não foi executado. Tendo assim, uma análise de “Orçado x Realizado” para que se visualize o resultado do período a ser discutido.

Também é nessa fase que, caso seja necessário, são feitas revisões ou ajustes orçamentários, também conhecida como *forecast*.

Para que o orçamento seja útil como ferramenta de gestão para tomada de decisão financeira ele deve incorporar o planejamento financeiro da empresa. Por isso, ele deve se integrar às análises financeiras, como por exemplo no DRE (Demonstração do Resultado Financeiro do Exercício) que é feito pelas empresas. Por esse motivo, segue-se com a apresentação de como o DRE é elaborado como métrica financeira empresarial.

## 2.2. DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Para Ribeiro (2015), a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) revela a formação do resultado, mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas. Consiste em uma forma resumida e ordenada a apresentação das operações realizadas pela empresa, onde busca destacar o lucro líquido do período.

Segundo Iudícibus (2010) a DRE é um resumo ordenado das receitas e despesas, sendo apresentada de forma dedutiva, apresentando os aumentos e as reduções causadas no Patrimônio Líquido através das operações da empresa em um determinado período de tempo. Assim, a partir das receitas subtraem-se as despesas para que se possa assim indicar o resultado, lucro ou prejuízo.

De acordo com o art. 187, seus incisos e parágrafos, da Lei nº 6.404/76, a demonstração do resultado do exercício evidenciará detalhes das receitas bruta e líquida, devoluções e impostos, despesas, ganhos e perdas e definindo o lucro ou prejuízo líquido do exercício (Brasil, 1976).

Por se tratar de uma demonstração que retrata apenas o fluxo econômico é uma importante ferramenta de análise para gerar informações para a tomada de decisões, pois segundo Matarazzo (2003) todas as receitas e despesas estarão no DRE ordenadas por sua natureza, o que contribuirá de maneira significativa com informações sobre a empresa.

Conforme Ribeiro (2015), a DRE respeita o princípio da competência e é evidenciada através de contas de receitas e despesas, sendo que para melhor entendimento está demonstrada a estrutura no Quadro 3.

QUADRO 3 – Relação de Contas e Características da DRE

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	
Receita Operacional Bruta ou Receita Bruta de Vendas	Faturamento bruto realizado no exercício.
(-) Impostos sobre as vendas	Valores dos impostos sobre o faturamento.
(-) Deduções e Abatimentos	Valores de vendas canceladas e devoluções
(=) Receita Operacional Líquida ou Receita Líquida de Vendas	Corresponde ao valor da Receita Operacional Bruta, deduzidas as Vendas Anuladas, os Abatimentos sobre Vendas, os Descontos Incondicionais Concedidos, o ICMS sobre Vendas, o PIS sobre Faturamento, a COFINS e o ISS.
(-) Custos Operacionais	Valores referente a todos os custos ligados a produção do produto.
(=) Lucro Operacional Bruto	Representa o resultado obtido nas operações objeto da exploração principal da empresa.
(-) Despesas Operacionais	Todas as Despesas Operacionais incorridas no período, agrupadas em Despesas com Vendas, Despesas Gerais e Administrativas e outras Despesas Operacionais.
(=) Lucro Operacional Antes do Resultado Financeiro	Demonastra o resultado da empresa antes do resultado financeiro.
(-) Resultado Financeiro	Demonstram as despesas financeiras separadamente das receitas financeiras, porém, evidenciando a diferença entre elas.
(=) Lucro Antes dos Impostos	Corresponde ao Resultado do Exercício antes das deduções deduzido da CSLL e do Imposto de Renda sobre o Lucro Líquido.
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	Impostos a serem recolhidos sobre o Lucro junto a RFB.
(=) Lucro Líquido do Exercício	Corresponde ao Resultado do Exercício após o Imposto de Renda, deduzido das Participações. Quando o Resultado do Exercício corresponder a Prejuízo, ele será denominado de Prejuízo Líquido do Exercício.

Fonte: Ribeiro (2015)

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Neste trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, onde se visa, através do levantamento de dados e análise de uma empresa em particular, demonstrar a elaboração e aplicabilidade do orçamento empresarial como ferramenta de gestão. Para Araújo (2008) o estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação, onde procura compreender, explorar e descrever acontecimentos nos quais estão envolvidos vários fatores.

Dentro desses conceitos, foi selecionado um microempreendedor individual no ramo de cosméticos para a aplicabilidade de um plano orçamentário. De acordo com o SEBRAE (2015) o Brasil possui 6,4 milhões de estabelecimentos, desse total 99% são micro e pequenas empresas, e essas pequenas empresas correspondem a 52% de trabalhadores de carteira assinada no setor privado do nosso país.

Desta maneira a importância de um planejamento e orçamento dentro dessas organizações é de suma importância para a gestão e tomada de decisão para o alcance dos objetivos a serem alcançados.

#### **3.2 INSTRUMENTOS E SUJEITOS DE PESQUISA**

A coleta dos dados foi realizada através de pesquisa qualitativa com entrevistas abertas com a responsável pela empresa, para entender como era feito os controles e entendimento das particularidades e necessidades que a organização possui. Foi utilizado para essa entrevista um guia de perguntas apresentadas a seguir:

- PERGUNTA 1: Você tem algum conhecimento sobre o tema orçamento empresarial ou planejamento financeiro?
- PERGUNTA 2: Como é feito o controle de vendas da empresa?
- PERGUNTA 3: A empresa utiliza algum *software* ou plataforma para fazer esse controle?
- PERGUNTA 4: Atualmente, existe algum tipo de processo de consolidação do resultado mensal obtido na operação?
- PERGUNTA 5: Existe algum procedimento de separação dos custos e despesas envolvidas no negócio?

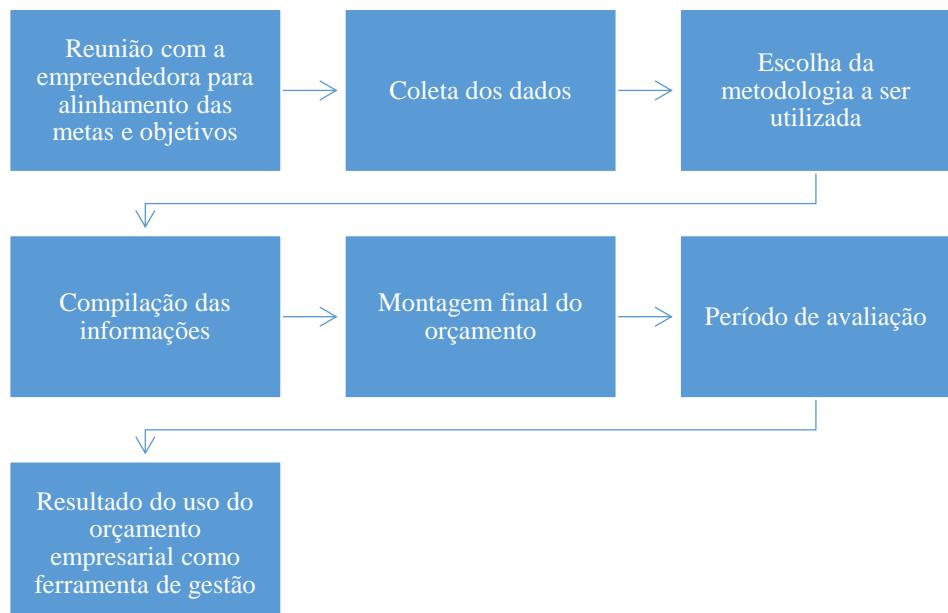
Além desses dados qualitativos que ajudam a compreender como é realizada a gestão financeira da empresa e seus mecanismos de controle, foi feito também um levantamento quantitativo sobre os dados financeiros da empresa. Esses dados foram extraídos do PDV (Ponto de Venda) utilizado na empresa e foram repassados pela empresária que foi entrevistada e acessou o sistema da empresa e repassou os dados financeiros da empresa. Esses dados foram compilados no software *Microsoft Excel*, para serem tabulados em forma de quadros e tabelas ao longo deste trabalho.

Por fim, para obter a definição das metas e objetivos a serem alcançados com o uso do orçamento empresarial como ferramenta de gestão, foi feita uma reunião com a empresária e seu marido, para que pudéssemos levantar as necessidades e atrelar isso ao estudo de caso.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Inicialmente, foi feita uma explanação do tema do objetivo do estudo e os que se pretendia com a pesquisa. Após essa explanação, seguiu-se para a realização da entrevista para a coleta dos dados qualitativos e quantitativos. Com os dados coletados foi feita a montagem do orçamento, que possibilitou a interpretação dos resultados obtidos após o período analisado, a partir do qual foi possível apresentar os resultados.

Figura 2 – Fluxo com as etapas da pesquisa



Fonte: Autor (2021)

#### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente, buscando entender melhor o cenário, buscou-se entender o nível de conhecimento da empresária sobre orçamento, e através de discussões traçadas sobre a temática, foi possível verificar que ela possuía nível básico sobre esta ferramenta. Por se tratar de uma ferramenta que, na maioria das vezes, possui maior aplicabilidade em grandes empresas é normal encontrar microempreendedores e pequenos empresários que possuem pouco conhecimento ou até nunca ouviram falar.

Em uma análise prévia das informações coletadas, foi verificada uma facilidade em distinguir os custos, fixos ou variáveis, e despesas. Isso foi de suma importância para garantir a escolha correta, quanto ao tipo de orçamento a ser utilizado. Com base nisso, o modelo orçamentário mais adequado é o Orçamento Flexível, onde é necessário criar e estruturar os centros de custos, e após isso fazer a destinação correta, quanto ao tipo de gasto, custo ou despesa (fixo ou variável), objetivando alocarmos de forma correta o desembolso. Além de que, diferentemente do tradicional, o orçamento flexível oferece uma margem de manobra nos orçamentos de custos, despesas e investimentos a partir dos volumes de produção ou vendas.

Num cenário de aumento de vendas, por exemplo, é possível gastar proporcionalmente mais com comissões, impostos, matérias-primas e etc.. Afinal, faz sentido investir mais nessas áreas se o objetivo é melhorar os resultados da empresa.

Para manter o sigilo da empresa analisada, esta será identificada como “Empresa ABC”.

Para ter uma gestão eficiente das informações e que não gerasse dificuldade em analisá-las, dividiu-se as áreas em apenas dois centros de custo, conforme Quadro 4 a seguir.

**QUADRO 4 – Divisão dos centros de custos da empresa ABC**

CENTRO DE CUSTO	TIPO
VENDAS	CUSTO / DESPESA
ADMINISTRATIVO	CUSTO / DESPESA

Fonte: Autor (2021)

Logo em seguida, foi feito um levantamento dos gastos envolvidos na operação da empresa durante o mês de fevereiro de 2021, para poder classificá-los entre custo ou despesa, e a partir disso projetar o orçamento mês a mês.

TABELA 1 – Gastos da empresa ABC no mês de fevereiro/2021

NOME	CLASSIFICAÇÃO	VALOR
ÁGUA	DESPESA FIXA	R\$ 15,00
ALUGUEL	DESPESA FIXA	R\$ 350,00
EMBALAGEM	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 55,00
ENERGIA	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 72,34
INTERNET	CUSTO FIXO	R\$ 35,00
MATERIAIS DE ESCRITORIO	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 12,45
MATERIAIS DE LIMPEZA	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 19,50
MOTOBOY	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 225,00
PUBLICIDADE / MARKETING	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 20,00
SALÁRIO / PROLABORE	CUSTO FIXO	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 1.804,29</b>

Fonte: Autor (2021)

Após o levantamento dos gastos, estes foram alocados nos centros de custos (Tabela 2) que foram criados anteriormente de acordo com a natureza de cada um deles (Quadro 1).

TABELA 2 – Alocação nos gastos por centros de custo

NOME	CLASSIFICAÇÃO	VALOR	CENTRO DE CUSTO
ÁGUA	DESPESA FIXA	R\$ 15,00	ADMINISTRATIVO
ALUGUEL	DESPESA FIXA	R\$ 350,00	ADMINISTRATIVO
EMBALAGEM	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 55,00	VENDAS
ENERGIA	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 72,34	VENDAS
INTERNET	CUSTO FIXO	R\$ 35,00	VENDAS
MATERIAIS DE ESCRITORIO	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 12,45	ADMINISTRATIVO
MATERIAIS DE LIMPEZA	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 19,50	ADMINISTRATIVO
MOTOBOY	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 225,00	VENDAS
PUBLICIDADE / MARKETING	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 20,00	ADMINISTRATIVO
SALÁRIO / PROLABORE	CUSTO FIXO	R\$ 1.000,00	VENDAS

Fonte: Autor (2021)

As receitas obtidas com a venda dos cosméticos no mês de fevereiro foram consolidadas, conforme tabela 3 abaixo:

TABELA 3 – Receita obtida pela empresa ABC em Fev./2021

DATA	TIPO DA VENDA	VALOR	CANAL
01/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 102,00	DELIVERY
02/fev	CARTÃO	R\$ 56,00	LOJA
02/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 23,00	LOJA
03/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 247,00	LOJA
04/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 178,00	DELIVERY
05/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 89,00	LOJA
06/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 234,00	DELIVERY
06/fev	CARTÃO	R\$ 192,00	DELIVERY
08/fev		R\$ -	
09/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 148,00	LOJA
10/fev	CARTÃO	R\$ 43,00	LOJA
11/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 200,00	LOJA
12/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 157,00	DELIVERY
13/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 99,00	DELIVERY
15/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 320,00	DELIVERY
16/fev	CARTÃO	R\$ 252,00	LOJA
16/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 100,00	LOJA
17/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 210,00	LOJA
18/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 170,00	LOJA
19/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ -	
20/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 35,00	DELIVERY
22/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 87,00	LOJA
23/fev	CARTÃO	R\$ 92,00	DELIVERY
24/fev	CARTÃO	R\$ 108,00	DELIVERY
25/fev	CARTÃO	R\$ 325,00	LOJA
26/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 250,00	LOJA
26/fev	CARTÃO	R\$ 180,00	LOJA
27/fev	DINHEIRO/PIX	R\$ 23,00	LOJA
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 3.920,00</b>	

Fonte: Autor (2021)

Analizando as vendas realizadas no mês de fevereiro/21, percebe-se que 68% das vendas são realizadas com pagamento em dinheiro ou PIX e os outros 32% pelo cartão de crédito ou débito. Da mesma forma, foi possível levantar que o canal de venda, teve-se que 61% das vendas são realizadas na loja física e apenas 39% por *delivery*.

Com todas as informações levantadas, primeiramente, foi necessário montar a DRE da empresa ABC para resumir o resultado da operação no mês, servindo como base para nossas metas de orçamento de vendas e gastos.

TABELA 4 – DRE da empresa ABC do mês de fevereiro/2021

DRE	
RECEITA BRUTA	R\$ 3.920,00
(-) Impostos incidentes sobre as vendas	R\$ 41,06
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 3.878,94
(-) CPV: CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 1.861,89
LUCRO BRUTO	R\$ 2.017,05
(-) Custo fixo	R\$ 35,00
(-) Custo variável	R\$ 127,34
(-) Despesas fixas	R\$ 365,00
(-) Despesas variáveis	R\$ 276,95
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	R\$ 1.212,76
(-) PROLABORE	R\$ 1.000,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ 212,76</b>

Fonte: Autor (2021)

Após esse processo de consolidação das informações, elas foram apresentadas a empresária e, logo em seguida, montou-se o orçamento para o mês de março, com base nas obrigações/eventos ocorridos no mês de fevereiro, bem como considerando todas as definições que apresentamos nas etapas anteriores.

Entretanto, para realizar um real planejamento orçamentário e analisar possíveis impactos, fazem-se necessárias algumas mudanças. A aplicabilidade do plano orçamentário foi ajustada junto com a empreendedora, mas para começar o plano orçamentário foi preciso iniciar com o planejamento, que se pode ter como base os seguintes elementos: diretrizes, premissas, objetivos e metas.

- DIRETRIZES

De acordo com Campos 1992, as diretrizes são funções ou atividades que tem prioridade para manter a competitividade e o desenvolvimento da organização, para isso todos devem participar tanto o nível estratégico, tático ou operacional.

Em conversa com a empresária, ela falou que as diretrizes do seu negócio estavam explícitas na missão, visão e valores da empresa, conforme descritos anteriormente.

- PREMISSAS

As premissas são acontecimentos futuros que podem impactar de alguma maneira o planejamento da empresa. A principal premissa levantada pela empresária é a crise financeira gerada pelo coronavírus, que além do alto índice de desemprego que afeta

diretamente nas vendas, algo que inclusive já foi sentido por ela durante a pandemia, o fechamento do comércio através dos decretos estaduais e municipais.

- **OBJETIVOS**

Com as diretrizes traçadas e as premissas definidas, será necessário idealizar os objetivos a serem alcançados. Os principais objetivos elencados na entrevista foram o fortalecimento da marca da empresa ABC na cidade, uma vez que há um esforço constante em manter o nível de satisfação dos clientes em alto padrão, e aumentar suas vendas em ao menos 20% (vinte por cento) no mês, fazendo com que o lucro líquido do exercício seja maior.

- **METAS**

Como as metas são objetivos quantificados, apesar da crise enfrentada nesses últimos meses gerada pela pandemia, a empresa deseja alcançar os objetivos definidos através de três estratégias distintas: aumentar seu alcance nas redes sociais, através de anúncios pagos e para isso é necessário orçar um valor maior destinado para esse fim e a segunda é oferecer a seus clientes frete grátis em compras acima de R\$80,00 (oitenta reais). Logo, a empresa arcará com o custo do frete que é pago ao motoboy que presta o serviço.

Após o alinhamento dos pontos tratados acima, o orçamento definido para o mês de março ficou como apresentado na Tabela 5.

**TABELA 5 – Orçamento projetado para a empresa ABC para o mês de março/2021**

<b>NOME</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>VALOR</b>	<b>CENTRO DE CUSTO</b>
ÁGUA	DESPESA FIXA	R\$ 15,00	ADMINISTRATIVO
ALUGUEL	DESPESA FIXA	R\$ 350,00	ADMINISTRATIVO
EMBALAGEM	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 66,00	VENDAS
ENERGIA	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 75,00	VENDAS
INTERNET	CUSTO FIXO	R\$ 35,00	VENDAS
MATERIAIS DE ESCRITORIO	DESPESA VARIÁVEL	R\$ -	ADMINISTRATIVO
MATERIAIS DE LIMPEZA	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 15,00	ADMINISTRATIVO
MOTOBOT	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 382,50	VENDAS
PUBLICIDADE / MARKETING	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 60,00	ADMINISTRATIVO
SALÁRIO / PROLABORE		R\$ 1.000,00	VENDAS
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 1.998,50</b>	

Fonte: Autor (2021)

Os gastos orçados com embalagem e *motoboy* foram feitos de forma proporcional ao objetivo de alcançar um aumento de faturamento em 20% e o valor alocado para publicidade nas redes sociais, foi definido pela empresária. Após o término do período orçado, houve a análise do confronto das contas, o orçado x realizado, conforme abaixo:

TABELA 6 – Orçado x Realizado projetado para a empresa ABC referente aos gastos de março/2021

NOME	CLASSIFICAÇÃO	VLR. ORÇ.	VLR. REAL.	CENTRO DE CUSTO
ÁGUA	DESPESA FIXA	R\$ 15,00	R\$ 15,00	ADMINISTRATIVO
ALUGUEL	DESPESA FIXA	R\$ 350,00	R\$ 350,00	ADMINISTRATIVO
EMBALAGEM	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 66,00	R\$ 68,75	VENDAS
ENERGIA	CUSTO VARIÁVEL	R\$ 75,00	R\$ 79,39	VENDAS
INTERNET	CUSTO FIXO	R\$ 35,00	R\$ 35,00	VENDAS
MATERIAIS DE ESCRITORIO	DESPESA VARIÁVEL	R\$ -	R\$ -	ADMINISTRATIVO
MATERIAIS DE LIMPEZA	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 15,00	R\$ 14,20	ADMINISTRATIVO
MOTOBOY	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 382,50	R\$ 393,75	VENDAS
PUBLICIDADE / MARKETING	DESPESA VARIÁVEL	R\$ 60,00	R\$ 60,00	ADMINISTRATIVO
SALÁRIO / PROLABORE		R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	VENDAS
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 1.998,50</b>	<b>R\$ 2.016,09</b>	

Fonte: Autor (2021)

As receitas obtidas com a venda dos cosméticos no mês de março foram consolidadas, conforme tabela 7 abaixo:

TABELA 7 – Receita obtida pela empresa ABC em março/2021

DATA	TIPO DA VENDA	VALOR	CANAL
01/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 302,00	DELIVERY
02/mar	CARTÃO	R\$ 105,00	DELIVERY
03/mar	CARTÃO	R\$ 47,00	LOJA
03/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 156,00	DELIVERY
04/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 89,00	DELIVERY
05/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 245,00	DELIVERY
06/mar	CARTÃO	R\$ 23,00	LOJA
06/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 96,00	LOJA
08/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 173,00	DELIVERY
09/mar	CARTÃO	R\$ 22,00	LOJA
10/mar	CARTÃO	R\$ 54,00	LOJA
11/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 133,00	DELIVERY
11/mar	CARTÃO	R\$ 78,00	LOJA
12/mar	CARTÃO	R\$ -	-
13/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 122,00	LOJA

15/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 159,00	DELIVERY
16/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 456,00	DELIVERY
17/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 202,00	LOJA
18/mar	CARTÃO	R\$ 118,00	DELIVERY
19/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 56,00	LOJA
20/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 37,00	LOJA
20/mar	CARTÃO	R\$ 98,00	DELIVERY
22/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 89,00	LOJA
23/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 221,00	DELIVERY
24/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 164,00	DELIVERY
25/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 78,00	LOJA
26/mar	CARTÃO	R\$ 345,00	DELIVERY
26/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 113,00	DELIVERY
27/mar	CARTÃO	R\$ 527,00	DELIVERY
29/mar	CARTÃO	R\$ 302,00	DELIVERY
30/mar	DINHEIRO/PIX	R\$ 200,00	LOJA
31/mar	CARTÃO	R\$ 90,00	LOJA
<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 4.900,00</b>	

Fonte: Autor (2021)

Finalizando a obtenção das informações para que fosse possível analisar o resultado, a DRE da operação de março/21 do negócio foi constituída, conforme abaixo:

**TABELA 8 – DRE PROJETADO PARA A EMPRESA ABC DO MÊS DE MARÇO/2021**

DRE	
RECEITA BRUTA	R\$ 4.900,00
(-) Impostos incidentes sobre as vendas	R\$ 54,20
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 4.845,80
(-) CPV: CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 2.325,98
LUCRO BRUTO	R\$ 2.519,82
(-) Custo fixo	R\$ 35,00
(-) Custo variável	R\$ 148,14
(-) Despesas fixas	R\$ 365,00
(-) Despesas variáveis	R\$ 467,95
LUCRO LÍQUIDO ANTES DAS PARTICIPAÇÕES	R\$ 1.503,73
(-) PROLABORE	R\$ 1.000,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>R\$ 503,73</b>

Fonte: Autor (2021)

Com o cálculo da DRE do mês de março/21 é possível comparar com a DRE de fev/21. A Tabela 4 demonstra que a DRE mostra um valor de R\$ 212,76 e por meio da Tabela 8, vê-se que a DRE mostra um resultado líquido de R\$503,73.

Através da análise, pode-se ver que as metas financeiras planejadas para o mês de março foram atingidas, fazendo com que a empresa ABC obtivesse um aumento no seu faturamento de 24,96%, aproximadamente 25%, superando, inclusive, a meta inicial.

Bem como, percebeu-se que é necessário entender bem as atividades envolvidas em todas as áreas, caso contrário a previsão orçamentária pode não ser exata, fazendo com que todo o esforço empenhado não assegurasse a eficácia do resultado desejado.

Por fim, percebe-se que as estratégias traçadas foram cruciais para que conseguíssemos atingir o nosso objetivo, uma vez que o aumento de divulgação nos canais de comunicação online, resultaram num aumento significante de novos clientes e o índice de vendas realizadas por delivery cresceu de 32% em fevereiro para 76% em março, sendo a oferta de entrega grátis responsável por esse resultado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas precisam estar em constante evolução, para se mostrar atraentes e competitivas diante de seus concorrentes. A empresa ABC por ser um Microempreendedor individual, precisa estar sempre buscando otimizar sua forma de conduzir o negócio, alcançar suas metas e até aumentar o seu porte. Para isso o objetivo do trabalho foi mostrar como um planejamento e o orçamento empresarial podem fazer toda a diferença na tomada de decisão, o que ficou claro com os resultados apresentados neste relatório.

Entretanto, são raras as empresas de pequeno porte que planejam e se preparam para o mercado. Trabalhar visando o futuro é uma tarefa difícil para a maioria dos microempreendedores, porém não é impossível.

O orçamento empresarial, independentemente do tamanho da organização pode trazer vários benefícios, por sua vez a empresa ABC pode mostrar que o planejamento e o orçamento trouxeram questionamentos gerando assim um aprendizado para evolução da empresa.

Com a reorganização dos dados financeiros da empresa, pode-se verificar a facilidade de análise para uma possível tomada de decisão mais eficaz.

Entretanto, é cabido deixar claro que possuímos limitações no tempo da pesquisa, implicando na não continuidade da etapa de avaliação e controle, uma das etapas do ciclo orçamentário, discutidos nesta pesquisa.

Considerando a limitação apresentada, sugere-se, como oportunidade de trabalhos futuros, que haja a continuidade da aplicação da ferramenta englobando todas as etapas do ciclo orçamentário, bem como estender o período de análise, ou seja, fazendo com que a ferramenta seja utilizada num período de ao menos um ano, com fechamentos e comparações de orçado x realizado mensais e, quando necessário, realizar as revisões orçamentárias.

Por fim, esta pesquisa permitiu mostrar que o orçamento empresarial utilizado como ferramenta de gestão, a qual é trabalhada a partir de informações colhidas na própria organização, os controles feitos, conforme exposto nesta pesquisa, poderão servir como objeto de comparação entre períodos, trazendo base para traçar novos objetivos, metas e contribuir positivamente na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

BOMFIM, C. A. G. P. **Planejamento financeiro e orçamento operacional em uma microempresa.** 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração. UFGRS, Porto Alegre, 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo Dando Asas ao Espírito Empreendedor.** 2 ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

DUARTE, A. C. M (2004). **Gestão estratégica na pequena empresa: estudo multicaso de identificação e análise do processo de formação de estratégia em pequenas empresas da região de Ribeirão Preto-SP.** 182 p. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

FRANGIOTTI, T. A. **Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor.** Tese de Mestrado, 126 fl. Setor Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23112011-135821/pt-br.php>>. Acesso em: 16 de Abr. de 2021.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOJI, Masakazu, SILVA Hélio Alves da. **Planejamento e controle financeiro fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2010.

HONG, I.C. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUNKES, R. J. **Contribuição a melhora do processo orçamentário empresarial.** 2003. 214f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84627/194318.pdf?sequence=1>>. Acesso em 20 de Abr. de 2021.

LUNKES, R. J. **Manual de orçamento.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MIEDZINSKI, João Cirilo. **Planejamento empresarial: observado a teoria e construindo a prática.** São Paulo: Atlas, 2015.

PAIM, J.Q. **Planejamento orçamentário: uma ferramenta eficaz no gerenciamento empresarial.** Monografia apresentada à Diretoria de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma, junho 2010. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6520309- Planejamento-orcamentario-uma-ferramenta-eficaz-no-gerenciamento-empresarial.html>>. Acesso em: 15 de Abr. de 2021.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **MEI - Microempreendedor Individual.** Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>. Acesso em: 16 de Abr. de 2021.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanço Fácil, 11.** ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

SÁ, C.A.; MORAES, J.R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, José Luiz; SCHMIDT Paulo; PINHEIRO Paulo Roberto; MARTINS, Marco Antônio. **Fundamentos do orçamento empresarial.** São Paulo. Atlas, 2008.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aR>> CRD#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,4%25%20do%20PIB%20deste%20setor>. Acesso em: 30 de Mai. de 2021.

SIMONSEN, Ricardo; BARBOSA, Luiz Gustavo Medeiros; CONSIDERA, Cláudio Monteiro; VELOSO, Maria Alice de Gusmão; VASCONCELOS, Leonardo Siqueira.

**Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília, 2014. Disponível em: < [Participacao das micro e pequenas empresas.pdf](http://Participacao_das_micro_e_pequenas_empresas.pdf) (sebrae.com.br)>. Acesso em: 30 de Abr. de 2021.

BRASIL, Lei 6404, de 15 de Dezembro de 1976. **Dispõe sobre as sociedades por ações.** Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, 17 DEZ. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>. Acesso em: 30 de Abr. 2021.

**SOFTWARE AVALIAÇÃO. Orçamento Empresarial: Fundamental Na Organização.** Disponível em < <https://blog.softwareavaliacao.com.br/orcamento-empresarial/>>. Acesso em: 18 de Jun. de 2021.