



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**RAFAEL DA SILVA SANTOS**

**DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ORÇAMENTO**  
**NA MARMORARIA ALVES PEDRAS: um estudo de caso em Controladoria**

Recife

2024

RAFAEL DA SILVA SANTOS

**DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ORÇAMENTO  
NA MARMORARIA ALVES PEDRAS: um estudo de caso em Controladoria**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Dr. Jeronymo José Libonati

Recife

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santos, Rafael da Silva.

Desenvolvimento e implementação de um sistema de orçamento na  
Marmoraria Alves Pedras: Um estudo de caso em Controladoria / Rafael da  
Silva Santos. - Recife, 2024.

52 : il., tab.

Orientador(a): Jeronymo José Libonati

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de  
Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis -  
Bacharelado, 2024.

Inclui referências, apêndices.

1. Orçamento empresarial. 2. Controladoria. 3. Gestão financeira. 4. Estudo  
de caso. 5. Pequenas empresas. I. Libonati, Jeronymo José. (Orientação). II.  
Título.

300 CDD (22.ed.)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

RAFAEL DA SILVA SANTOS

### **DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE ORÇAMENTO NA MARMORARIA ALVES PEDRAS: um estudo de caso em Controladoria**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 23 de setembro de 2024.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jeronymo José Libonati  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Cláudio de Araújo Wanderley  
Universidade Federal de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, pelo dom da vida, por me guiar e fortalecer em todos os momentos dessa jornada.

Segundo, aos meus pais D. Geci e José Leotero, que mesmo sem terem tido a oportunidade de estudar, sempre acreditaram no poder da educação. Com o amor, a dedicação e o exemplo de vida de vocês, consegui trilhar este caminho e realizar um sonho que é, em grande parte, de vocês também.

À minha esposa Analisse, que esteve ao meu lado em todos os momentos, compartilhando desafios, conquistas e me dando força para seguir em frente. Sua paciência, apoio e compreensão foram fundamentais nesta jornada.

Dedico também à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que, como instituição pública, representa a grandeza da educação acessível e transformadora.

E, por fim, agradeço aos professores do curso de Ciências Contábeis, especialmente Libonati, Nelson, Umbelina e Rodrigo Vaz, cuja dedicação e compromisso com o ensino foram essenciais para o meu desenvolvimento intelectual e pessoal.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso trata do desenvolvimento e implementação de um sistema de orçamento empresarial na Marmoraria Alves Pedras, uma pequena empresa localizada em Recife, Pernambuco. O trabalho foi motivado pelos desafios da empresa em gerenciar seus recursos de forma eficiente, devido à falta de um controle orçamentário adequado. O estudo destaca a importância das pequenas empresas no mercado brasileiro e as dificuldades enfrentadas em termos de sustentabilidade e competitividade. A fundamentação teórica aborda conceitos de orçamento empresarial e controladoria, baseando-se em autores como Padoveze e Garrison. O orçamento é apresentado como uma ferramenta essencial para o planejamento financeiro e controle das operações, permitindo uma gestão mais estratégica e eficiente dos recursos, fundamental para pequenas empresas em um ambiente de negócios desafiador. A metodologia utilizada foi qualitativa e descritiva, com um estudo de caso da própria empresa. A coleta de dados envolveu entrevistas com a gestão da Marmoraria, análise de documentos financeiros e observação participante, uma vez que o autor também atua na empresa. Com base nos dados coletados, foi desenvolvido um sistema de orçamento adaptado à realidade da Marmoraria Alves Pedras, focado no controle de custos e planejamento financeiro. A implementação do sistema proporcionou maior clareza nas metas financeiras e melhor alocação de recursos, contribuindo para a eficiência operacional da empresa. No entanto, o estudo identificou a necessidade de ajustes contínuos para garantir resultados financeiros mais consistentes. O trabalho conclui que a adoção de um sistema de orçamento bem estruturado é crucial para a sustentabilidade e competitividade de pequenas empresas, ajudando-as a enfrentar os desafios do mercado e a melhorar sua gestão financeira.

**Palavras-chave:** Orçamento empresarial, Controladoria, Gestão financeira, Estudo de caso, Pequenas empresas.

## ABSTRACT

.This Course Completion Work addresses the development and implementation of a business budgeting system at Marmoraria Alves Pedras, a small company located in Recife, Pernambuco. The project was motivated by the company's challenges in efficiently managing its resources due to the lack of an adequate budget control system. The study highlights the importance of small businesses in the Brazilian market and the difficulties they face in terms of sustainability and competitiveness. The theoretical framework discusses concepts of corporate budgeting and management control, based on authors such as Padoveze and Garrison. The budget is presented as an essential tool for financial planning and operational control, enabling a more strategic and efficient management of resources, which is crucial for small businesses in a challenging business environment. The methodology used was qualitative and descriptive, with a case study of the company itself. Data collection involved interviews with Marmoraria's management, analysis of financial documents, and participant observation, as the author also works in the company. Based on the data collected, a budget system tailored to the reality of Marmoraria Alves Pedras was developed, focusing on cost control and financial planning. The implementation of the system provided greater clarity in financial goals and better resource allocation, contributing to the company's operational efficiency. However, the study identified the need for ongoing adjustments to ensure more consistent financial results. The work concludes that the adoption of a well-structured budgeting system is crucial for the sustainability and competitiveness of small businesses, helping them face market challenges and improve their financial management.

**Keywords:** Corporate budgeting, Controllershship, Financial management, Case study, Small businesses.

## LISTA DE QUADROS/TABELAS

Tabela 1 – Conta de Receitas .....	33
Tabela 2 – Conta de Mercadorias.....	34
Tabela 3 –Conta Despesas Operacioanis.....	34
Tabela 4 – Receitas de Vendas Totais Projetadas e Realizadas .....	35
Tabela 5 – Projeção e Realizado Conta de Mercadorias.....	37
Tabela 6 – Projeção Conta de Despesas Operacionais.....	39
Tabela 7 – Projeção Margem de Contribuição e Lucro Líquido.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS/FIGURAS

Figura 01 – Evolução dos Processos Orçamentários.....	19
---	----

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABC	Custo Baseado em Atividades
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
OBEA	Orçamento Baseado em Atividade
SEBRAE	Conselho Federal de Contabilidade
DRE	Demonstração do Resultado
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2. JUSTIFICATIVA	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. Objetivo Geral	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>15</b>
2.1. ORÇAMENTO	15
2.1.1. Tipos de orçamento	19
2.1.1.1 Orçamento Empresarial	20
2.1.1.2 Orçamento Contínuo	21
2.1.1.3 Orçamento Base Zero	22
2.1.1.4 Orçamento Flexível	23
2.1.1.5 Orçamento baseado em atividade	24
2.1.1.6 Beyond Budgeting/Budget e Forecast	25
2.1.2. Ciclo Orçamentário	26
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>31</b>
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	48

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2023, o Brasil gerou 240 mil novos empregos formais em apenas um mês, demonstrando a importância das empresas na criação de empregos e no crescimento econômico do país. Além disso, o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil cresceu 1,4% no segundo trimestre de 2024, impulsionado por diversos setores, incluindo serviços e indústria (Governo Federal).

Vale destacar que o cenário empresarial brasileiro é marcado por sua diversidade e dinamismo, abrangendo desde microempreendedores (MEIs) até grandes corporações multinacionais, distribuídas por diversos setores como comércio, serviços, indústria, agricultura, turismo e tecnologia.

Apesar da diversidade do tecido empresarial brasileiro, dados mais recentes do SEBRAE indicam que 99% das empresas no país são pequenas e médias empresas (PMEs), que continuam a desenvolver um papel essencial na geração de empregos e no desenvolvimento regional. As PMEs são responsáveis por cerca de 70% dos empregos formais no setor privado e atrativos com aproximadamente 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil (SEBRAE, 2022).

O ambiente de negócios no Brasil, independente do porte das empresas, é extremamente complexo e desafiador. Ao longo das últimas décadas, o país presenciou um crescimento significativo, impulsionado por avanços tecnológicos, reformas estruturais e uma crescente integração com o mercado global. No entanto, esse progresso frequentemente foi interrompido por dificuldades como instabilidades políticas e problemas de infraestrutura persistentes (BRESSER-PEREIRA, 2003).

Nesse contexto, as empresas no Brasil enfrentam uma série de desafios, incluindo uma carga tributária elevada e extremamente complexa, infraestrutura inadequada, burocracia excessiva, dificuldades no acesso a crédito e financiamento, além de instabilidade política e econômica e uma concorrência cada vez mais acirrada.

Diante dessas complexidades do ambiente de negócios, Padoveze (2012) sintetiza que a Controladoria é o órgão responsável pela gestão econômica da empresa, com o objetivo de maximizar o lucro por meio de processos bem definidos que envolvem planejamento, execução e controle. O planejamento, nesse contexto, torna-se uma ferramenta essencial para os gestores, permitindo-lhes estabelecer metas e objetivos, antecipar problemas e oportunidades, alocar recursos de forma eficiente, estabelecer parâmetros de avaliação de desempenho e se adaptar às mudanças, garantindo o sucesso e a sustentabilidade da empresa.

Padoveze (2012) ainda afirma que, no processo de planejamento, a elaboração do orçamento é um ponto fundamental para coordenar e alcançar os objetivos de lucro da organização. Nesse sentido, Segundo Garrison et al. (2018), complementa que o orçamento é uma ferramenta crítica para a implementação da estratégia, pois permite que a empresa alinhe seus recursos de maneira a atingir suas metas de longo prazo. Ele ressalta que o processo orçamentário não apenas envolve a alocação de recursos, mas também oferece um meio de comunicação e coordenação entre os diferentes setores da organização, servindo como base para a tomada de decisões.

Garrison et al. (2018), também destaca que o orçamento atua como uma ferramenta de controle, permitindo que os gestores monitorem o desempenho real em relação às metas estabelecidas e façam os ajustes necessários para manter o negócio no caminho certo. Dessa forma, o orçamento não é apenas um exercício financeiro, mas também uma peça chave no planejamento estratégico e na sustentação da empresa em um ambiente de negócios altamente competitivo e imprevisível.

Dentro desse contexto, encontram-se as marmorarias, foco desta pesquisa, que são empresas industriais, pois estão envolvidas no processamento de matéria-prima para a fabricação de produtos acabados, como bancadas de cozinha, lavabos, revestimentos, escadas, entre outros e estão inseridas nesse ambiente de negócios de alta competitividade, onde a elaboração do orçamento pode ser uma ferramenta para orientar os gestores na tomada de decisões mais assertivas.

Nos últimos anos, essas organizações empresariais vêm enfrentando mudanças drásticas no ambiente de negócios. Essas mudanças impõem cenários desafiadores aos gestores, motivados principalmente pelo advento de inovações tecnológicas cada vez mais recorrentes que contribuem na oferta de produtos com preços mais competitivos, resultando em uma concorrência cada vez mais acirrada; consumidores procurando cada vez mais produtos e serviços de qualidade; e a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada em uma conjuntura de divisão do trabalho estreitada, mais globalizada, tornando a competitividade mais severa e cruel. (SEBRAE, 2022)

O fato é que para garantir a presença no mercado, essas empresas precisam estar sempre atentas a essas mudanças para tomar decisões corretas que possam garantir a continuidade delas nesse ambiente extremamente competitivo. Empresas que não possuem percepção dessa realidade dificilmente alcançam destaque no mercado que atuam.

Saber gerir e administrar estrategicamente representa um importante alicerce para a construção do futuro sucesso empresarial. As empresas que conseguem manter um alto padrão

de qualidade com baixos custos têm mais possibilidades de superar as situações adversas em relação a outras empresas que deixam esses artifícios em um segundo plano (BRUNI,2010). Destaca-se que além dos custos é necessária a gestão de outros itens como receita, clientes, inovação, fornecedores, etc.

As empresas que consideram o planejamento, em particular a implementação de um sistema de orçamento como fatores decisivos para o funcionamento do negócio, encontram-se em melhores condições, diante de adversidades, recuperar o seu crescimento e sua lucratividade.

No sentido contrário, organizações que não possuem um sistema de planejamento, podem enfrentar dificuldades no gerenciamento dos seus negócios.

Os gestores que possuem pensamento estratégico buscam tomar decisões corretas para alcançar o sucesso de toda a empresa. E diante dos agentes externos relativos ao ambiente de negócios que estão inseridos, sentem necessidades de sistemas de informações mais aprimorados que colaborem na capacidade de evitar erros, gastos desnecessários, quedas na competitividade e lucratividade, além de buscar desenvolver procedimentos que auxiliem a empresa aumentar suas receitas de forma sustentável.

Considerando o contexto desafiador no qual as pequenas empresas operam no Brasil, sobretudo no setor industrial, a Marmoraria Alves Pedras emerge como um exemplo representativo dessa realidade. Localizada no Recife, a empresa enfrenta uma série de desafios inerentes ao ambiente empresarial, incluindo a necessidade de lidar com a volatilidade econômica, a competitividade acirrada do mercado e a complexidade do ambiente regulatório.

Nesse sentido, a gestão financeira assume um papel crucial para o sucesso e a sustentabilidade da Marmoraria Alves Pedras, onde será realizado o estudo de caso desta pesquisa. No entanto, a ausência de um sistema de orçamento eficaz pode limitar sua capacidade de planejar, controlar e alocar recursos de maneira estratégica e eficiente. Como resultado, a empresa pode enfrentar dificuldades na tomada de decisões, na identificação de oportunidades de crescimento e na mitigação de riscos operacionais e financeiros.

Portanto, essa pesquisa tem como objetivo, verificar as práticas de planejamento desta empresa, e compará-las com a literatura, visando possíveis melhorias nestas práticas. Assim, este trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução, problema de pesquisa, justificativa, objetivos, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e interpretação de resultados e considerações finais.

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A controladoria é uma área da empresa responsável por fornecer suporte e orientação na gestão financeira e tomada de decisões. Ela desempenha um papel relevante na elaboração e implementação do sistema de orçamento, garantindo a integração entre os objetivos estratégicos da empresa e suas operações financeiras. A controladoria também é responsável por monitorar o desempenho financeiro da empresa, analisar desvios em relação ao orçamento e propor medidas corretivas quando necessário.

Garrison et. al. (2013), afirma que um orçamento é um plano detalhado do futuro que em geral é expresso em termos quantitativos formais e de que são usados para duas finalidades: planejamento e controle.

O orçamento empresarial é uma ferramenta para o planejamento e controle das atividades financeiras de uma organização. Ele envolve a previsão e alocação de recursos financeiros para diferentes áreas e atividades da empresa, com o objetivo de atingir metas e objetivos específicos.

O processo de orçamento inclui a elaboração de planos financeiros para o curto e longo prazo, a definição de metas e orçamentos para receitas, despesas e investimentos, e o acompanhamento e controle do desempenho financeiro em relação às metas estabelecidas. (Garrison et. al., 2013).

Padoveze (2012), afirma que o orçamento é um meio para projeções e planejamento, um canal de comunicação e coordenação, um instrumento de motivação, um instrumento de avaliação e controle, uma fonte de informação para tomada de decisão.

Garrison et. al.(2013), enfatiza que a empresa obtém vários benefícios com a criação de orçamentos, tais como: forçar os responsáveis a pensarem e planejarem o futuro; alocar recursos de forma mais eficaz; revelar pontos de gargalos na produção antes delas ocorrerem; ajudar em assegurar que todos da organização estejam alinhados com os mesmos propósitos; estabelecer metas e objetivos que podem servir de parâmetros de avaliação de desempenho;

Considerando-se os desafios das empresas, notadamente as de menor porte, diante de um contexto econômico e regulatório complexo e desfavorável como o brasileiro, a questão norteadora é: de que maneira o desenvolvimento e a implementação de um sistema de orçamento podem colaborar com a eficácia da gestão financeira e a melhoria do processo decisório na Marmoraria Alves Pedras, empresa de pequeno porte inserida no mercado industrial do Recife?

Na Marmoraria Alves Pedras, o desenvolvimento e implementação de um sistema de orçamento eficaz pode ser de suma importância para garantir a gestão financeira adequada e promover o crescimento e a competitividade da empresa. Considerando a natureza do negócio e os desafios específicos enfrentados pelo setor de construção civil, um sistema de orçamento bem estruturado pode auxiliar na alocação eficiente de recursos, na redução de custos, no aumento da rentabilidade e na identificação de oportunidades de negócio.

Frezatti(2019), em "Planejamento e Controle: Uma Abordagem Prática" oferece uma análise detalhada sobre a importância do planejamento e controle financeiro. Frezatti discute como o planejamento estratégico e orçamentário pode alinhar os objetivos da empresa com suas ações e recursos disponíveis. Ele sublinha a relevância do orçamento empresarial como uma ferramenta fundamental para estabelecer metas e monitorar o desempenho financeiro, promovendo assim a eficiência e o sucesso organizacional.

Nesse contexto, a aplicação de conceitos e práticas de orçamento empresarial, controladoria e gestão financeira pode contribuir significativamente para o sucesso da Marmoraria Alves Pedras.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Hoje em dia, a relevância e a importância para empresas com estruturas organizacionais de pequeno porte de um sistema de orçamento eficaz e bem desenvolvido são difundidas na literatura. Além disso, muitas empresas enfrentam dificuldades consideráveis na criação e implementação de práticas de gestão financeira eficazes e no desenvolvimento de um orçamento que atenda plenamente às necessidades de sua realidade empresarial.

No caso da Marmoraria Alves Pedras, a situação não é diferente. Sediada em Recife, a pequena empresa da indústria enfrenta vários desafios de gestão financeira, planejamento e tomada de decisões. Sem um sistema orçamentário que garanta que o planejamento, controle e alocação dos recursos sejam feitos apropriadamente, o desempenho financeiro da empresa pode ser afetado e refletir na capacidade competitiva no ambiente de negócios em que a empresa opera.

Assim, a realização deste trabalho de conclusão de curso – TCC se justifica pela relevância em investigar e tratar dos mencionados desafios, propondo desenvolver e implementar um sistema de orçamentação adequada às particularidades e demandas da Marmoraria Alves Pedras. Nesse sentido, almeja-se não somente contribuir para a melhoria da

maneira como a empresa gerencia sua área financeira, mas também fomentar boas práticas de planejamento e controle em pequenas empresas da indústria.

Por outro lado, este projeto de pesquisa representa uma oportunidade para aproveitar os conhecimentos obtidos como aluno de ciências contábeis e aplicá-los à prática, realizando uma investigação empírica e centrada nas soluções práticas. Em última análise, os resultados do projeto de pesquisa proposto têm um potencial benéfico não apenas para o Marmoraria Alves Pedras, mas também para a ciência contábil e o conhecimento profissional e acadêmico em contabilidade gerencial e finanças de pequenas empresas. Destaca-se que o referido aluno atua na Marmoraria Alves Pedras.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é descrever a elaboração de um orçamento empresarial como ferramenta de gestão para a Marmoraria Alves Pedras no contexto de pequenas e médias empresas.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir uma metodologia de orçamento que melhor se adeque a realidade da Marmoraria Alves Pedras.
- Fazer o levantamento das despesas e receitas e estruturando os dados em uma Demonstração do Resultado (DRE).
- Desenvolver um orçamento mensal na Marmoraria Alves Pedras, definindo o alcance de metas no curto prazo, demonstrando o uso como ferramenta de gestão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ORÇAMENTO

O orçamento é uma ferramenta relevante no campo das ciências contábeis e na gestão financeira das organizações. Ele não apenas facilita o planejamento e controle das atividades econômicas, mas também desempenha um papel crucial na tomada de decisões estratégicas.

Este trabalho busca explorar o conceito de orçamento, sua importância, aplicações práticas e as contribuições teóricas de diversos autores renomados na área.

O orçamento pode ser definido como um plano financeiro detalhado que quantifica os objetivos e metas de uma organização para um período específico.

Segundo Padoveze (2010), o orçamento é um instrumento que permite a alocação eficiente dos recursos disponíveis, servindo como um guia para a tomada de decisões. Ele envolve a previsão de receitas e despesas, bem como a definição de metas financeiras que a organização pretende alcançar.

Segundo Miranda e Libonati (2002), o orçamento é a quantificação do planejamento no nível operacional em que o sistema orçamentário formaliza e sistematiza a atividade de Planejamento e Controle das empresas.

Lunkes (2015) complementa essa definição ao afirmar que o orçamento é uma ferramenta de coordenação das atividades empresariais. Ele integra os diversos setores da organização, promovendo a comunicação e a cooperação entre eles. Isso é essencial para garantir que todos os departamentos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa.

A importância do orçamento na gestão organizacional não pode ser subestimada. Bonfim (2018) destaca que o orçamento é uma ferramenta de controle gerencial, essencial para a avaliação do desempenho organizacional. Ele permite que os gestores acompanhem a execução das atividades planejadas e tomem decisões baseadas em dados concretos, aumentando a eficiência e a eficácia das operações.

Frezatti (2016) argumenta que o orçamento também desempenha um papel estratégico, pois está alinhado com os objetivos de longo prazo da organização. Ele não apenas orienta as operações diárias, mas também apoia o planejamento estratégico, ajudando a organização a alcançar suas metas de crescimento e sustentabilidade.

Morales (2019) enfatiza a importância do orçamento na gestão de custos. Ele permite a identificação e a análise dos custos fixos e variáveis, facilitando a implementação de estratégias de redução de custos e aumento da rentabilidade. Isso é particularmente relevante em um ambiente econômico competitivo, onde a eficiência operacional pode determinar o sucesso ou fracasso de uma organização.

Hong (2020) acrescenta que o orçamento é uma ferramenta de comunicação interna. Ele envolve a participação de diversos níveis hierárquicos na sua elaboração, promovendo um entendimento comum dos objetivos organizacionais e incentivando a colaboração entre os

departamentos. Isso é crucial para garantir que todos os membros da organização estejam comprometidos com as metas estabelecidas.

Por fim, Welsh (2021) ressalta que o orçamento é um instrumento de motivação. Ele estabelece metas claras e desafiadoras para os colaboradores, aumentando o engajamento e a produtividade da equipe. Quando bem elaborado, o orçamento pode contribuir significativamente para o sucesso da organização.

O orçamento tem diversas aplicações práticas nas organizações, abrangendo desde o planejamento financeiro até o controle de desempenho. A seguir, exploramos algumas dessas aplicações com mais detalhes.

#### a) Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro é uma das principais aplicações do orçamento. Segundo Padoveze (2010), o orçamento permite que as organizações planejem suas receitas e despesas de forma detalhada, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficiente. Isso é essencial para evitar desperdícios e maximizar a rentabilidade.

Lunkes (2015) destaca que o planejamento financeiro envolve a definição de metas financeiras claras e realistas. Isso inclui a previsão de receitas, a estimativa de custos e despesas, e a definição de metas de lucro. O orçamento serve como um guia para a execução dessas metas, permitindo que os gestores acompanhem o desempenho financeiro da organização ao longo do tempo.

#### b) Controle de Desempenho

O controle de desempenho é outra aplicação crucial do orçamento. Bonfim (2018) argumenta que o orçamento permite que os gestores acompanhem a execução das atividades planejadas e identifiquem desvios entre o planejado e o realizado. Isso é essencial para garantir que a organização esteja no caminho certo para alcançar suas metas financeiras.

Frezatti (2016) complementa essa visão ao afirmar que o controle de desempenho envolve a análise de indicadores financeiros e operacionais. Isso inclui a análise de receitas, custos, despesas, lucros e outros indicadores relevantes. O orçamento serve como uma referência para essa análise, permitindo que os gestores identifiquem áreas de melhoria e tomem ações corretivas quando necessário.

#### c) Gestão de Custos

A gestão de custos é uma aplicação essencial do orçamento. Morales (2019) destaca que o orçamento permite a identificação e a análise dos custos fixos e variáveis, facilitando a implementação de estratégias de redução de custos. Isso é particularmente importante em um ambiente econômico competitivo, onde a eficiência operacional pode determinar o sucesso ou fracasso de uma organização.

Hong (2020) acrescenta que a gestão de custos envolve a análise detalhada dos custos de produção, distribuição e administração. O orçamento serve como uma ferramenta para essa análise, permitindo que os gestores identifiquem oportunidades de redução de custos e implementem medidas para aumentar a rentabilidade.

#### d) Comunicação Interna

A comunicação interna é outra aplicação importante do orçamento. Segundo Hong (2020), o orçamento envolve a participação de diversos níveis hierárquicos na sua elaboração, promovendo um entendimento comum dos objetivos organizacionais. Isso é crucial para garantir que todos os membros da organização estejam comprometidos com as metas estabelecidas.

Welsh (2021) complementa essa visão ao afirmar que a comunicação interna é essencial para o sucesso do orçamento. Isso inclui a comunicação clara e transparente das metas financeiras, a participação ativa dos colaboradores na elaboração do orçamento e o acompanhamento regular do desempenho financeiro. O orçamento serve como uma ferramenta para essa comunicação, promovendo a colaboração e o engajamento de todos os membros da organização.

#### e) Motivação dos Colaboradores

A motivação dos colaboradores é uma aplicação frequentemente subestimada do orçamento. Welsh (2021) destaca que o orçamento estabelece metas claras e desafiadoras para os colaboradores, aumentando o engajamento e a produtividade da equipe. Quando bem elaborado, o orçamento pode contribuir significativamente para o sucesso da organização.

Lunkes (2015) acrescenta que a motivação dos colaboradores envolve a definição de metas financeiras realistas e alcançáveis. Isso inclui a definição de metas de receita, lucro e outros indicadores financeiros relevantes. O orçamento serve como um guia para a execução dessas metas, promovendo a motivação e o engajamento dos colaboradores.

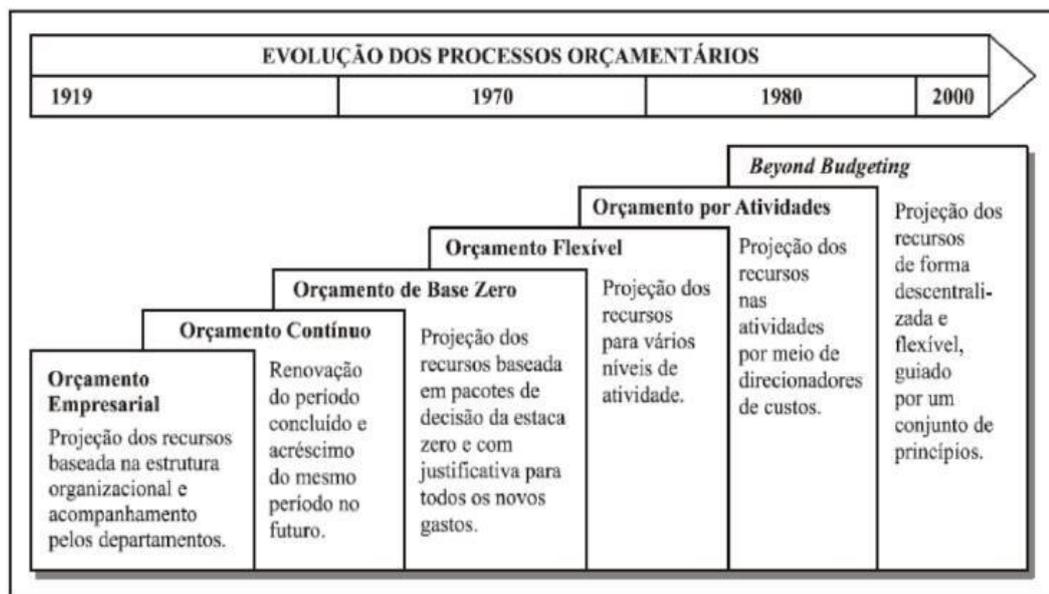
O orçamento é uma ferramenta relevante na gestão financeira das organizações, desempenhando um papel crucial no planejamento, controle e avaliação das atividades econômicas. Ele permite a alocação eficiente dos recursos, a identificação de desvios entre o planejado e o realizado, e a implementação de estratégias de redução de custos e aumento da rentabilidade. Além disso, o orçamento promove a comunicação interna, a motivação dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Em suma, o orçamento é uma ferramenta indispensável para as organizações que buscam alcançar suas metas financeiras e estratégicas. Sua aplicação prática abrange desde o planejamento financeiro até o controle de desempenho, a gestão de custos, a comunicação interna e a motivação dos colaboradores. Ao utilizar o orçamento de forma eficaz, as organizações podem melhorar sua eficiência operacional, aumentar sua rentabilidade e alcançar o sucesso a longo prazo.

### 2.1.1. Tipos de orçamento

Ao longo do tempo, o processo orçamentário tem experimentado várias inovações e melhorias, levando ao desenvolvimento de métodos gerenciais avançados(Lunkes, 2009). A Figura 1 abaixo ilustra a trajetória de evolução dos processos orçamentários ao longo dos últimos cem anos, mostrando uma progressão natural em direção a abordagens mais complexas.

Figura 1 – Evolução dos processos orçamentários



Fonte: Lunkes 2009

A Figura 1 revela uma trajetória marcada pela incorporação de novas técnicas e pela adaptação às demandas dos diferentes contextos organizacionais. A seguir, apresentamos uma breve descrição dos principais tipos de orçamento, contextualizando-os no processo evolutivo ilustrado na figura.

#### 2.1.1.1 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial é uma ferramenta essencial de gestão financeira, responsável por planejar, monitorar e controlar as atividades econômicas de uma organização ao longo de um determinado período. Segundo Padoveze (2019), o orçamento empresarial pode ser definido como "um plano financeiro quantitativo e detalhado que busca orientar e prever os resultados econômicos e financeiros da empresa, considerando as metas e os objetivos estratégicos estabelecidos pela administração". Ele é fundamental para garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira eficiente, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento da empresa.

O orçamento empresarial abrange diversas áreas da empresa, como produção, vendas, despesas operacionais, investimentos e fluxo de caixa, sendo que cada um desses itens é tratado de maneira integrada e alinhada aos objetivos gerais da organização. Horngren et al. (2014) destacam que o orçamento permite que a empresa não apenas planeje suas operações, mas também se prepare para possíveis imprevistos, uma vez que ele atua como um mecanismo de prevenção de desvios e de suporte na tomada de decisões estratégicas.

Para Lunkes (2015), o orçamento empresarial é uma prática essencial em ambientes de negócios altamente competitivos, visto que ele permite maior previsibilidade e controle sobre as operações. Esse autor reforça a importância de um orçamento flexível, que seja capaz de se adaptar a mudanças no ambiente interno e externo, garantindo que a empresa responda de forma ágil a variações no mercado, como crises econômicas ou mudanças no comportamento do consumidor.

Além disso, o orçamento pode ser desdobrado em diferentes tipos, como o orçamento operacional, que engloba as atividades de vendas, produção e custos operacionais, e o orçamento de investimentos, voltado para decisões de alocação de capital em projetos de longo prazo. De acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2018), uma das vantagens do orçamento empresarial é a sua capacidade de promover a integração entre os diferentes

departamentos da empresa, uma vez que ele envolve a participação de todas as áreas funcionais no processo de planejamento.

Portanto, o orçamento empresarial não é apenas uma ferramenta financeira, mas também um instrumento de gestão estratégica, essencial para a sobrevivência e competitividade das organizações. Como argumentam Padoveze (2019) e Lunkes (2015), o sucesso do processo orçamentário depende de uma visão integrada da empresa, do comprometimento dos gestores e de uma constante adaptação às dinâmicas do mercado.

### 2.1.1.2 Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo, também chamado de orçamento *rollin*, é uma abordagem moderna de planejamento financeiro que se distingue do orçamento tradicional pela sua natureza dinâmica e constante atualização. Em vez de ser elaborado uma vez ao ano, o orçamento contínuo é revisado e ajustado regularmente ao longo do período orçamentário, permitindo que a empresa tenha uma visão mais flexível e precisa do seu desempenho financeiro.

De acordo com Padoveze (2019), o orçamento contínuo pode ser entendido como "um processo de reavaliação e ajuste constante do planejamento orçamentário, com o objetivo de adaptar o orçamento às mudanças no ambiente de negócios e garantir que a empresa se mantenha alinhada com seus objetivos estratégicos". Ou seja, em vez de trabalhar com um ciclo orçamentário fixo, como o orçamento anual, o orçamento contínuo é ajustado em intervalos regulares (mensais, trimestrais ou semestrais), estendendo o horizonte de planejamento conforme o tempo avança.

Hornigren et al. (2014) apontam que a principal vantagem do orçamento contínuo é sua flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças internas e externas, como alterações no mercado, novas regulamentações ou variações na demanda dos consumidores. Como resultado, essa técnica permite uma visão mais atualizada e realista das finanças da empresa, ao contrário do orçamento tradicional, que pode se tornar desatualizado rapidamente em ambientes de negócios voláteis.

Além disso, o orçamento contínuo promove uma cultura de planejamento contínuo dentro da empresa. Para Lunkes (2015), essa abordagem é especialmente útil para organizações que operam em setores dinâmicos, onde as condições de mercado podem mudar rapidamente, como tecnologia, varejo ou setores financeiros. Ele argumenta que a natureza

dinâmica do orçamento contínuo incentiva os gestores a monitorarem os indicadores-chave de desempenho de forma constante, ajustando suas estratégias conforme necessário para garantir o cumprimento das metas.

Garrison, Noreen e Brewer (2018) também destacam que o orçamento contínuo contribui para melhorar a previsibilidade financeira da empresa. Ao rever o orçamento regularmente, a empresa pode identificar mais cedo possíveis desvios ou problemas de desempenho e tomar medidas corretivas imediatas. Isso ajuda a manter o controle sobre os custos e a maximizar a eficiência no uso dos recursos.

Entretanto, o orçamento contínuo também possui desafios. Padoveze (2019) ressalta que a implementação desse modelo exige um nível elevado de engajamento dos gestores e sistemas de informação eficientes que permitam o acompanhamento de dados em tempo real. A constante atualização do orçamento pode ser vista como uma tarefa onerosa, especialmente para empresas menores, que podem não ter os recursos necessários para manter esse nível de detalhamento e frequência de revisão.

#### 2.1.1.3 Orçamento Base Zero

O Orçamento Base Zero (OBZ) é uma metodologia de planejamento orçamentário que se diferencia do tradicional ao não considerar automaticamente os gastos de períodos anteriores. Segundo Padoveze (2019), o OBZ "reavalia todas as despesas e receitas do zero", exigindo que cada unidade ou departamento justifique todas as despesas de forma detalhada, sem suposições baseadas em orçamentos passados.

Essa abordagem é útil para empresas que buscam eliminar ineficiências e otimizar recursos. Diferente do método tradicional, o OBZ exige que cada gasto seja justificado com base nas necessidades e resultados esperados. Horngren et al. (2014) destacam que o OBZ promove uma análise mais profunda das atividades, incentivando a racionalização dos gastos.

Uma das principais vantagens do OBZ é a capacidade de identificar e eliminar despesas obsoletas. Lunkes (2015) reforça que o OBZ ajuda a reduzir custos, pois força a organização a questionar a validade de cada gasto. Para empresas em dificuldades financeiras ou que atuam em mercados competitivos, o OBZ pode ser uma ferramenta eficaz para realocar recursos estrategicamente.

Além disso, o OBZ incentiva um processo colaborativo de tomada de decisões, envolvendo diferentes departamentos na elaboração do orçamento, o que promove clareza e

alinhamento com as metas da empresa (Garrison, Noreen e Brewer, 2018). No entanto, Padoveze (2019) aponta que o OBZ pode ser trabalhoso, exigindo uma análise detalhada de cada item a cada novo período, o que pode ser custoso para empresas de maior porte.

Lunkes (2015) também destaca a resistência interna como um desafio, já que o OBZ exige uma justificativa mais rigorosa dos gastos, o que pode gerar tensões entre os gestores. Ainda assim, o OBZ é amplamente utilizado em empresas que buscam maior controle financeiro, especialmente em setores como tecnologia e mercados voláteis, onde a adaptação rápida é crucial.

Miranda e Libonati (2002) afirmam que orçamentos base-zero são definidos a partir de uma base completamente nova, forçando a organização a rever todas as suas atividades antes de alocar recursos às mesmas.

#### 2.1.1.4 Orçamento Flexível

O orçamento flexível é uma abordagem orçamentária que permite ajustamentos em função das variações nos níveis de atividade da empresa, como produção, vendas ou receita. Diferente do orçamento estático, que é estabelecido para um nível fixo de operação e não muda durante o período orçamentário, o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças reais nas condições da empresa.

Segundo Miranda e Libonati (2002), o orçamento flexível é definido em função de alguma medida de volume e são ajustados por mudanças de volume em que as flutuações de volume não afetam a análise da variação entre o real e o orçado, isentando assim, o gestor da responsabilidade pelas flutuações de volumes.

Segundo Padoveze (2019), o orçamento flexível é "um orçamento que se adapta às variações de volume de atividades, permitindo um controle mais eficiente das despesas, pois ajusta as projeções de custos e receitas conforme as operações reais se alteram".

Essa flexibilidade é especialmente útil em ambientes onde a demanda ou a produção podem variar significativamente, pois o orçamento flexível ajuda a empresa a ajustar suas previsões e controlar melhor seus custos, de acordo com o nível real de operação. Horngren et al. (2014) apontam que o orçamento flexível proporciona uma visão mais precisa do desempenho da empresa, uma vez que ele não se baseia em um único cenário estático, mas se ajusta às condições reais de operação, facilitando comparações mais justas entre o orçamento planejado e os resultados reais.

Uma das grandes vantagens do orçamento flexível é sua capacidade de melhorar o controle gerencial. De acordo com Lunkes (2015), o orçamento flexível ajuda os gestores a avaliar o desempenho com mais precisão, pois ajusta automaticamente as previsões de custos variáveis conforme o nível de atividade. Assim, ele permite identificar mais facilmente áreas de desperdício ou ineficiências, visto que adapta as despesas às mudanças nos volumes de operação.

Por exemplo, em uma fábrica que produz diferentes quantidades de produtos ao longo do ano, um orçamento fixo pode tornar-se inadequado, pois pode superestimar ou subestimar as necessidades de recursos, como matéria-prima e mão de obra. Garrison, Noreen e Brewer (2018) destacam que o orçamento flexível ajusta essas variáveis conforme o volume de produção ou de vendas se altera, permitindo que a empresa faça uma gestão mais precisa de seus custos e receitas, maximizando a eficiência.

Padoveze (2019) enfatiza que o orçamento flexível é particularmente útil para empresas com altos níveis de custos variáveis, pois ele ajusta automaticamente esses custos com base no nível de atividade, evitando projeções orçamentárias que possam não refletir a realidade. Ao permitir ajustes durante o período orçamentário, o orçamento flexível contribui para decisões mais informadas e ágeis, respondendo rapidamente a alterações no ambiente econômico ou nas operações da empresa.

No entanto, apesar de suas vantagens, o orçamento flexível também tem desafios. Lunkes (2015) observa que a implementação desse modelo pode ser mais complexa, pois exige um acompanhamento constante das atividades operacionais e uma capacidade analítica maior por parte dos gestores, para ajustar o orçamento de acordo com os diferentes cenários de produção ou vendas. Além disso, é necessário que a empresa tenha um sistema de informações eficiente que permita monitorar as variações de atividade em tempo real.

Ainda assim, para empresas que lidam com variações frequentes em suas operações, como indústrias sazonais ou empresas de tecnologia, o orçamento flexível é uma ferramenta valiosa para garantir que as previsões financeiras estejam sempre alinhadas com a realidade operacional.

#### 2.1.1.5 Orçamento baseado em atividade

O Orçamento Baseado em Atividades (OBEA), ou Activity-Based Budgeting (ABB), é uma metodologia que foca na identificação das atividades que consomem recursos dentro de

uma organização, permitindo uma alocação mais precisa e eficiente. Segundo Padoveze (2019), o OBEA "parte da análise das atividades da empresa, identificando os custos associados a elas e vinculando-os aos produtos, serviços ou clientes". Diferente dos métodos tradicionais, o OBEA se baseia em quais atividades são necessárias para alcançar certos objetivos e quais serão os custos envolvidos.

Essa abordagem está relacionada ao custeio baseado em atividades (ABC), onde o foco também é identificar as atividades geradoras de custos e alocar recursos de forma eficiente. Conforme Horngren et al. (2014), o OBEA "alinha o orçamento às atividades que geram valor, eliminando custos desnecessários". Isso resulta em maior precisão e transparência, permitindo que a empresa visualize onde os recursos estão sendo consumidos e identifique oportunidades de melhoria na eficiência operacional.

Além disso, o OBEA ajuda a alinhar o orçamento com os objetivos estratégicos, sendo particularmente eficaz em organizações com uma grande diversidade de operações. Garrison, Noreen e Brewer (2018) apontam que essa abordagem garante que os recursos sejam alocados de acordo com as prioridades da empresa, maximizando o valor agregado.

Por outro lado, a implementação do OBEA pode ser desafiadora, já que requer uma análise detalhada das atividades e um sistema de controle robusto para monitorar custos. Segundo Lunkes (2015), isso pode demandar mais tempo e recursos iniciais do que métodos tradicionais, exigindo investimentos em tecnologia e treinamento.

Apesar desses desafios, o OBEA oferece uma visão mais estratégica e rigorosa sobre onde os recursos estão sendo bem utilizados ou não, contribuindo para um controle orçamentário mais eficiente e alinhado aos objetivos organizacionais.

#### 2.1.1.6 Beyond Budgeting/Budget e Forecast

O conceito de Beyond Budgeting surgiu como uma resposta aos desafios dos sistemas tradicionais de orçamento. Esse modelo, defendido por Hope e Fraser (2003), propõe substituir o orçamento anual rígido por processos mais flexíveis e dinâmicos de planejamento e controle. O objetivo é dar maior autonomia aos gestores, permitindo decisões em tempo real, adaptáveis às mudanças no mercado. Segundo Padoveze (2019), o Beyond Budgeting incentiva uma gestão focada em metas estratégicas ajustáveis, facilitando a adaptação às condições variáveis do mercado.

As principais características do Beyond Budgeting incluem a descentralização da gestão, maior autonomia das equipes, e uma avaliação contínua de desempenho baseada em indicadores não financeiros, comparações com benchmarks e flexibilidade organizacional. Lunkes (2015) observa que esse modelo é especialmente útil em ambientes de negócios com alta incerteza, como o setor de tecnologia, pois promove decisões mais ágeis e inovadoras. No entanto, Horngren et al. (2014) alertam que sua implementação requer uma mudança cultural e um forte sistema de governança para funcionar adequadamente.

O budget tradicional, por outro lado, é uma ferramenta fixa de planejamento financeiro, comumente usada para projetar receitas, despesas e investimentos em um ciclo anual. Embora útil para alinhar operações e garantir que os recursos sejam bem alocados, sua rigidez é uma limitação. Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2018), o budget pode se tornar desatualizado quando o mercado muda rapidamente, prendendo gestores a metas que já não refletem a realidade da empresa.

O forecast é uma alternativa mais flexível ao orçamento fixo. Ele envolve revisões contínuas das estimativas financeiras, permitindo ajustes com base em novas informações de mercado. De acordo com Padoveze (2019), o forecast complementa o budget ao possibilitar que a empresa reaja rapidamente a mudanças, ajustando as projeções ao longo do ano. Lunkes (2015) sugere que a combinação de budget e forecast pode melhorar a precisão do planejamento financeiro, oferecendo uma visão mais clara do desempenho futuro.

Enquanto o budget define metas fixas, o forecast oferece flexibilidade para revisá-las. Já o Beyond Budgeting vai além, propondo uma gestão mais descentralizada e adaptativa, adequada a empresas que atuam em mercados dinâmicos. Assim, enquanto o budget e o forecast continuam sendo amplamente usados, o Beyond Budgeting é mais relevante para organizações que necessitam de maior agilidade e flexibilidade.

### 2.1.2. Ciclo Orçamentário

O Ciclo Orçamentário é um processo essencial na gestão financeira de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Ele envolve uma série de etapas que garantem que os recursos financeiros sejam alocados de maneira eficiente, alinhada aos objetivos estratégicos da entidade.

Esse ciclo é composto por quatro fases principais: elaboração e planejamento, discussão e aprovação, execução, e avaliação e controle. Cada uma dessas fases desempenha

um papel crucial no sucesso do processo orçamentário. Abaixo, vamos explorar e detalhar cada uma dessas fases, com base em autores renomados na área de contabilidade e finanças.

## 1. Elaboração e Planejamento

A fase de elaboração e planejamento é a primeira etapa do Ciclo Orçamentário e é talvez a mais crítica, pois define as bases para todas as fases subsequentes. Durante essa etapa, a organização define suas metas e objetivos para o próximo período orçamentário, geralmente um ano, e identifica os recursos necessários para alcançá-los.

Garrison, Noreen e Brewer (2018) destacam que "o planejamento orçamentário envolve a definição de metas estratégicas e operacionais, bem como a alocação de recursos necessários para atingi-las". Essa fase inclui a previsão de receitas e despesas, que deve ser baseada em análises realistas das condições de mercado e do desempenho financeiro histórico da organização.

Principais atividades desta fase:

**Análise do ambiente interno e externo:** Antes de elaborar o orçamento, é fundamental que a organização compreenda o contexto em que está inserida. Isso inclui a análise de tendências econômicas, mudanças regulatórias, expectativas de mercado e desempenho financeiro anterior.

**Definição de metas e prioridades:** Com base na análise, são estabelecidas as metas estratégicas e operacionais da organização. Essas metas orientam a distribuição de recursos entre as diferentes áreas da empresa ou do governo.

**Previsão de receitas e despesas:** Nesta fase, são estimadas as receitas que a organização espera gerar e as despesas necessárias para suas operações. Padoveze (2019) afirma que "a previsão de receitas e despesas é crucial para garantir que o orçamento reflita com precisão as condições esperadas para o próximo período".

**Desenvolvimento do orçamento:** Com as metas e previsões em mente, cada departamento ou unidade organizacional prepara seu orçamento específico, que é então consolidado em um orçamento geral. Lunkes (2015) ressalta que "a elaboração detalhada do orçamento permite uma alocação de recursos mais eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização".

Esta fase exige um trabalho colaborativo entre diversos setores da organização, onde a comunicação e o alinhamento estratégico são fundamentais para que o orçamento reflita as necessidades reais da entidade.

## 2. Discussão e Aprovação

Uma vez elaborado o orçamento, ele passa para a fase de discussão e aprovação. Esta etapa envolve a análise crítica do orçamento proposto por parte dos gestores, conselho administrativo, ou outros órgãos responsáveis, dependendo da estrutura organizacional.

Principais atividades desta fase:

**Revisão e ajuste do orçamento:** Durante as discussões, o orçamento pode ser revisado e ajustado. Os gestores avaliam se as estimativas de receitas e despesas são realistas e se estão alinhadas com as metas estratégicas da organização. Garrison, Noreen e Brewer (2018) apontam que "o processo de revisão orçamentária é essencial para assegurar que os recursos estejam alocados de forma a maximizar o retorno sobre os investimentos".

**Aprovação formal:** Após as revisões e ajustes necessários, o orçamento é submetido para aprovação. Em organizações privadas, a aprovação final geralmente cabe ao conselho de administração ou à alta gerência. No setor público, o orçamento precisa ser aprovado pelo legislativo ou por outros órgãos governamentais competentes.

**Comunicação do orçamento aprovado:** Uma vez aprovado, o orçamento deve ser comunicado a todos os setores da organização. Horngren et al. (2014) enfatizam que "a comunicação clara do orçamento aprovado é vital para garantir que todos os departamentos estejam cientes de suas responsabilidades financeiras".

Esta fase é crucial, pois valida o trabalho de planejamento e garante que o orçamento esteja de acordo com as expectativas da alta administração ou das autoridades públicas.

## 3. Execução

A fase de execução é onde o orçamento se torna operacional. Aqui, os recursos são mobilizados e as atividades planejadas são realizadas. Esta etapa exige uma gestão cuidadosa para assegurar que as despesas e receitas ocorram conforme o previsto.

Principais atividades desta fase:

**Alocação de recursos:** Com o orçamento aprovado, os recursos são distribuídos para as diferentes áreas e projetos da organização. Padoveze (2019) explica que "a correta alocação de recursos é fundamental para o sucesso da execução orçamentária, garantindo que as áreas prioritárias recebam os fundos necessários".

**Monitoramento contínuo:** Durante a execução, é fundamental monitorar continuamente as receitas e despesas. Lunkes (2015) destaca que "o monitoramento constante permite identificar desvios em tempo real, possibilitando a adoção de medidas corretivas rápidas e eficazes".

**Flexibilidade e ajustes:** A realidade operacional pode exigir ajustes ao longo do período orçamentário. Garrison, Noreen e Brewer (2018) sugerem que "a flexibilidade na execução do orçamento é essencial para que a organização possa se adaptar a mudanças imprevistas no ambiente de negócios".

Esta fase é onde se verifica se o planejamento foi realista e se a organização consegue operar dentro dos limites estabelecidos, maximizando a eficiência no uso dos recursos.

#### 4. Avaliação e Controle

Finalmente, a fase de avaliação e controle é onde a organização revisa o desempenho financeiro em relação ao orçamento e avalia se as metas foram alcançadas. Esta etapa é essencial para o aprendizado organizacional e para o aprimoramento contínuo do processo orçamentário.

Principais atividades desta fase:

**Análise de desempenho:** Comparação detalhada entre o que foi planejado no orçamento e o que foi efetivamente realizado. Horngren et al. (2014) afirmam que "a análise de desempenho é uma ferramenta crucial para entender onde o planejamento foi bem-sucedido e onde houve falhas".

**Identificação de desvios:** Qualquer desvio significativo entre o orçamento e o desempenho real deve ser investigado. Padoveze (2019) ressalta que "a identificação e análise de desvios são fundamentais para ajustar o processo orçamentário e melhorar a precisão das previsões futuras".

**Avaliação das ações corretivas:** Verificação da eficácia das ações corretivas tomadas durante a execução do orçamento. Lunkes (2015) observa que "a avaliação contínua das ações

corretivas é essencial para garantir que os ajustes feitos durante o período orçamentário tenham sido eficazes".

Feedback e aprendizado:

Os insights obtidos durante a avaliação devem ser documentados e compartilhados para melhorar o processo orçamentário futuro. Garrison et al. (2018) destaca que "o feedback contínuo é vital para a evolução do processo orçamentário e para a adaptação às novas realidades do mercado".

Relatórios de encerramento:

No final do ciclo, relatórios financeiros são elaborados para documentar o desempenho e fornecer uma visão geral de como os recursos foram utilizados. Esses relatórios são essenciais para a transparência e prestação de contas, especialmente no setor público.

Essa fase encerra o ciclo orçamentário, mas também serve como um ponto de partida para o próximo ciclo, garantindo que as lições aprendidas sejam aplicadas no futuro.

O Ciclo Orçamentário é um processo dinâmico e contínuo que envolve uma sequência de fases interdependentes. Desde o planejamento inicial até a avaliação final, cada fase desempenha um papel crucial na gestão financeira eficiente da organização. Padoveze (2019) destaca que "a eficácia do ciclo orçamentário é fundamental para o sucesso a longo prazo de qualquer organização", enquanto Garrison et al. (2018) reforça que "o aprendizado contínuo e a adaptação são essenciais para o aprimoramento dos processos orçamentários".

Para que o orçamento seja eficaz como ferramenta de gestão na tomada de decisões financeiras, ele precisa estar alinhado com o planejamento financeiro da empresa. Dessa forma, o orçamento deve estar integrado às análises financeiras, como a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), frequentemente utilizada pelas empresas. Isso ocorre porque a DRE oferece uma visão clara do desempenho financeiro da organização.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste trabalho tem como objetivo descrever o processo de desenvolvimento e implementação de um sistema de orçamento na empresa Marmoraria Alves Pedras, com foco na área de Controladoria. Para alcançar os objetivos propostos, foi adotada a estratégia de estudo de caso, considerada adequada para investigar o fenômeno em seu contexto real. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma abordagem apropriada para examinar situações contemporâneas em profundidade, especialmente quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois visa solucionar um problema prático enfrentado pela Marmoraria Alves Pedras: a ausência de um sistema eficiente de controle orçamentário. Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que pretende descrever o processo de implementação do sistema de orçamento e explorar os impactos e benefícios dessa implementação no controle financeiro da empresa.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa descritiva busca esclarecer as características de determinado fenômeno ou população, enquanto a pesquisa exploratória tem o intuito de proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

A abordagem adotada é qualitativa, focando na coleta de dados não numéricos e na compreensão do processo de controle orçamentário e sua importância dentro da organização. Segundo Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é ideal para estudos que buscam entender processos, percepções e o comportamento organizacional, o que se alinha ao objetivo deste trabalho.

Para a coleta de dados e desenvolvimento do estudo, foram utilizados os seguintes procedimentos:

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gestão da Marmoraria Alves Pedras, com o objetivo de entender os desafios enfrentados no controle financeiro e orçamentário. A entrevista semiestruturada foi escolhida devido à sua flexibilidade, permitindo que o entrevistado (administrador da Alves Pedras) expusesse livremente suas percepções sobre os problemas e necessidades da empresa. O roteiro da entrevista está disponível no Apêndice A.

Também foi realizada a Análise Documental: Foram analisados documentos financeiros e contábeis da empresa para entender o fluxo de informações e as principais falhas

no processo de controle orçamentário. De acordo com Gil (2019), a análise documental é uma técnica útil para complementar as informações coletadas através de entrevistas e observações.

O pesquisador também atuou diretamente na empresa durante a fase de diagnóstico e implementação do sistema orçamentário, participando ativamente do processo de identificação de problemas e na proposta de soluções, assim houve uma “observação participante”. Essa abordagem permitiu uma visão mais detalhada das rotinas operacionais e dos desafios enfrentados pela empresa. Como já mencionado, o autor deste trabalho, é gestor da empresa pesquisada.

Com base nos dados coletados e analisados, foi desenvolvido um sistema de orçamento personalizado para a Marmoraria Alves Pedras. Esse sistema foi estruturado com base nos princípios de controladoria e gestão financeira, visando o controle eficiente dos custos, despesas e receitas da empresa.

O sistema foi implementado utilizando planilhas eletrônicas e software de gestão financeira já disponíveis na empresa. Esses sistemas foram adaptados para incluir funcionalidades específicas de controle orçamentário, como o acompanhamento de metas de receita.

O sistema desenvolvido seguiu uma estrutura baseada no orçamento tradicional, com projeções de receitas, custos variáveis, despesas fixas, e análise de resultados. Também foi implantada a metodologia de orçamento base zero, conforme proposto por Padoveze (2019), que exige a justificativa detalhada de todos os gastos, permitindo um controle mais rigoroso dos recursos.

Após a implementação do sistema, foi realizada uma fase de testes e ajustes para validar a eficácia do orçamento no controle dos recursos financeiros. Nessa etapa, foram realizados novos encontros com os gestores da empresa para discutir os resultados preliminares e fazer os ajustes necessários. Lunkes (2015) afirma que o processo de validação e ajustes é crucial para garantir que o sistema esteja alinhado com as necessidades e realidade da empresa.

Os resultados obtidos com a implementação do sistema de orçamento foram analisados de forma qualitativa, levando em consideração os benefícios percebidos pelos gestores e colaboradores da Marmoraria Alves Pedras. A análise incluiu:

- a) Melhoria no Controle Financeiro: A eficiência no controle de custos e a identificação de desvios foram monitoradas e comparadas com o período anterior à implementação do sistema.

b) Tomada de Decisão: A agilidade e precisão na tomada de decisões financeiras foram avaliadas por meio de entrevistas com os gestores.

c) Resultados Econômico-Financeiros: Comparação dos indicadores financeiros da empresa, como margem de lucro e eficiência operacional, antes e depois da implementação do sistema

A metodologia adotada neste estudo de caso permitiu um entendimento das necessidades da Marmoraria Alves Pedras e a construção de um sistema de orçamento adaptado às suas especificidades. A aplicação de técnicas qualitativas, combinadas com a observação participativa e a análise documental, forneceu uma base sólida para o desenvolvimento e a implementação eficaz do sistema de controle orçamentário.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A Marmoraria Alves Pedras atua no setor de mármore e granitos, atendendo clientes na construção civil e em projetos de decoração residencial e comercial. Em maio de 2024, a marmoraria preparou um orçamento operacional para o mês de junho de 2024, com base no desempenho recente e nas tendências do mercado.

O objetivo deste relatório é realizar uma análise detalhada das variações entre o orçamento projetado e os dados realizados para junho de 2024. A comparação permite entender as discrepâncias entre as previsões e o que de fato ocorreu, oferecendo insights para a gestão financeira da empresa. Identificar essas variações é importante para ajustar o planejamento futuro, controlar melhor os custos e otimizar a lucratividade da empresa.

Para facilitar a análise comparativa, apresentamos um plano de contas detalhado, que é utilizado tanto no orçamento projetado quanto no realizado para junho de 2024.

As projeções apresentadas abaixo foram elaboradas utilizando técnicas de orçamento empresarial, vendas históricas e tendências de mercado.

Tabela 1 – Conta de Receitas

Código	Descrição	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)
1.1	Receitas de Vendas Totais	R\$ 58.000	R\$ 56.266,02
1.1.1	Vendas de Mármore Granitos	R\$ 26.000	R\$ 32.352,97
1.1.2	Vendas de Supernano	R\$ 32.000	R\$ 23.913,05
1.2	Serviços (Instalação e Outros)	R\$ 8.500	R\$ 7.893,36
1.3	Descontos Concedidos	-R\$ 2.500	-R\$ 2.850,35
<b>Total de Receitas</b>		<b>R\$ 69.000</b>	<b>R\$ 67.009,73</b>

Fonte: Autor (2024)

As projeções foram calculadas com base em uma média ponderada de vendas mensais dos últimos semestres, ajustadas pela sazonalidade e influências de campanhas de marketing previstas para junho de 2024. das históricas e tendências de mercado.

#### Conta de custo de mercadorias

Tabela 2 – Conta de Mercadorias

Código	Descrição	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)
2.1	Custo de Aquisição de Mármore e granitos	R\$ 14.000	R\$ 11.960,57
2.2	Custo de Aquisição de Supernano	R\$ 12.500	R\$ 11.379,90
2.3	Mão de Obra (Produção)	R\$ 7.350	R\$ 7.350,00
2.4	Insumos	R\$ 1.500	R\$ 1.367,90
2.5	Transporte de Materiais	R\$ 750	R\$ 550,00
<b>Total de Custo de Materiais</b>		<b>R\$ 36.100</b>	<b>R\$ 32.608</b>

Fonte: Autor (2024)

#### Conta de despesas operacionais

Tabela 3 – Conta de despesas operacionais

Código	Descrição	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)
3.1	Remuneração dos funcionários	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
3.2	Energia Elétrica e água	R\$ 250,00	R\$ 388,00
3.3	Aluguel de Instalações	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00
3.4	Despesas com Marketing	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
3.5	Comissão de vendedores	R\$ 4.000,00	R\$ 3.827,50
3.6	Contabilidade	R\$ 793,50	R\$ 793,50
3.7	Viagens (uber, 99)	R\$ 200,00	R\$ 255,00
3.8	Impostos	R\$ 2.550,00	R\$ 2.105,00
3.9	Telefonia e internet	R\$ 129,50	R\$ 129,50
3.10	Pro- labore	R\$ 7.500,00	R\$ 8.300,00
3.11	Combustível	R\$ 650,00	R\$ 595,00
3.12	Material de escritório	R\$ 150,00	R\$ 287,00
3.13	Seguro de veículos	R\$ 179,90	R\$ 179,90
3.14	Manutenção de equipamentos	R\$ 500,00	R\$ 1.835,00
3.15	Comissão de Arquitetos	R\$ 5.000,00	R\$ 6.300,00
3.16	Outros Custos Administrativos	R\$ 500,00	R\$ 966,00
<b>Total de Despesas Operacionais</b>		<b>R\$ 28.253</b>	<b>R\$ 32.311</b>

Fonte: Autor (2024)

Para projetar os dados apresentados, utilizamos a metodologia de orçamento empresarial baseada em custo histórico e análise de tendências. As despesas projetadas foram

calculadas com base nos gastos médios registrados nos meses anteriores, ajustados conforme a expectativa de crescimento e sazonalidade da empresa.

A seguir, faremos a comparação dos resultados financeiros de junho de 2024 com base no orçamento projetado e os valores realizados, analisando as variações e seus impactos na operação da Marmoraria Alves Pedras. A tabela 4 apresenta a comparação entre as receitas projetadas e as realizadas.

Tabela 4 – Comparação entre Receitas de Vendas Totais Projetadas e Realizadas

Descrição	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)	Variação (R\$)	Variação (%)
<b>Receitas de Vendas Totais</b>	R\$ 58.000	R\$ 56.266,02	<b>-R\$ 1.733,98</b>	-2,99%
Vendas de Mármore e Granitos	R\$ 26.000	R\$ 32.352,97	R\$ 6.352,97	24,43%
Vendas de Supernano	R\$ 32.000	R\$ 23.913,05	<b>-R\$ 8.086,95</b>	-25,27%
Serviços (Instalação e Outros)	R\$ 8.500	R\$ 7.893,36	<b>-R\$ 606,64</b>	-7,13%
Descontos Concedidos	<b>-R\$ 2.500</b>	<b>-R\$ 2.850,35</b>	<b>-R\$ 350,35</b>	14,01%
<b>Total de Receitas</b>	<b>R\$ 69.000</b>	<b>R\$ 67.009,73</b>	<b>-R\$ 1.990,27</b>	-2,88%

Fonte: Autor (2024)

A receita total de produtos projetada para o mês de junho de 2024 era de R\$ 58.000. No entanto, o valor realizado ficou ligeiramente abaixo dessa expectativa, atingindo R\$ 56.266,02, o que representa uma variação negativa de R\$ 1.733,98 (-2,99%). Embora o resultado geral tenha sido quase conforme o planejado, as discrepâncias em algumas categorias de produtos e serviços revelam áreas que exigem atenção.

A projeção de vendas para mármore e granitos era de R\$ 26.000, mas o valor realizado superou significativamente essa expectativa, alcançando R\$ 32.352,97, uma variação positiva de R\$ 6.352,97 (+24,43%).

Esse resultado superior pode estar relacionado a uma demanda mais alta que o esperado para esses materiais, possivelmente impulsionada por fatores como um aumento nas atividades de construção ou renovação, ou ainda pela preferência dos consumidores por mármore e granitos como materiais de acabamento. Esse desempenho positivo pode ter compensado, até certo ponto, os resultados inferiores de outras categorias. No entanto, é importante avaliar se essa demanda pode ser mantida nos próximos meses ou se foi um pico isolado.

O desempenho das vendas de Supernano foi o ponto que causou mais divergência nas receitas da empresa em junho de 2024. A previsão era de R\$ 32.000, mas o valor realizado ficou consideravelmente abaixo, atingindo apenas R\$ 23.913,05. Essa diferença de R\$ 8.086,95 representa uma queda expressiva de 25,27%.

Essa variação negativa é um indicativo de menor demanda sazonal desse produto no mercado e de uma concorrência mais forte no segmento específico de supernano. A empresa

deve fazer ajustes nas estratégias de marketing e vendas para esse produto. A queda acentuada nesta categoria teve um impacto considerável na receita total, uma vez que o Supernano era responsável por uma grande parte das vendas previstas.

#### 4. Serviços (Instalação e Outros)

A projeção para a receita de serviços, como instalação e outros, era de R\$ 8.500, mas o valor realizado foi ligeiramente inferior, totalizando R\$ 7.893,36. A diferença de R\$ 606,64 ou 7,13% abaixo do projetado é devido a uma pequena queda na demanda por esses serviços.

Essa variação, embora menor em termos absolutos, indica um leve enfraquecimento na procura por serviços adicionais que acompanham a venda de materiais.

Outro aspecto relevante na análise de receitas foi o aumento dos descontos concedidos. A projeção inicial era de conceder R\$ 2.500 em descontos, mas o valor efetivamente aplicado foi de R\$ 2.850,35, uma variação de R\$ 350,35 (+14,01%).

Esse aumento nos descontos é uma estratégia para aumentar as vendas e competir com outras empresas do setor. No entanto, é importante observar que essa prática, embora possa ajudar a movimentar produtos, impacta diretamente a receita líquida. Se os descontos se tornarem excessivos ou frequentes, isso pode comprometer a lucratividade da empresa no longo prazo. A empresa deve monitorar atentamente essa variável e garantir que os descontos concedidos sejam justificados e não comprometam o desempenho financeiro geral.

O desempenho geral das receitas da Marmoraria Alves Pedras em junho de 2024 ficou ligeiramente abaixo do esperado, com uma variação negativa de 2,88% em relação à projeção (R\$ 67.009,73 realizados contra R\$ 69.000 projetados). Embora o resultado total não represente uma grande divergência, é essencial analisar em detalhes as diferentes categorias que contribuíram para esse desvio.

A seguir são feitas avaliações sobre os resultados projetados e os realizados em relação às receitas.

**Pontos Positivos:** O desempenho excepcional nas vendas de mármore e granito, que superaram a expectativa em 24,43%, ajudou a mitigar os impactos negativos de outras áreas.

**Pontos de Atenção:** O desempenho fraco nas vendas de Supernano foi o maior fator de impacto negativo, com uma queda significativa de 25,27% em relação à projeção. Além disso, o aumento nos descontos concedidos também afetou a receita líquida final, indicando a necessidade de reavaliar as políticas de descontos.

Serviços: Embora o desvio nas receitas de serviços de instalação tenha sido menor (-7,13%), é importante acompanhar essa categoria para garantir que os serviços oferecidos mantenham a demanda prevista.

A empresa deve considerar ajustar suas estratégias de marketing e vendas, especialmente para os produtos que tiveram desempenho inferior, como o Supernano, e monitorar o impacto das políticas de desconto nas margens de lucro. Além disso, é crucial explorar maneiras de manter ou até aumentar a demanda por mármore e granitos, já que essa categoria demonstrou um resultado acima do esperado.

A tabela 5 a seguir, apresenta a comparação entre os custos projetados e realizados.

Tabela 5 – Comparação entre Projeção e Realizado: Conta de Mercadorias

Item	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)	Varição (R\$)	Varição (%)
Custo Total de Materiais	R\$ 36.100	R\$ 32.608	-R\$ 3.492	-9,67%
Custo de Mármore e granitos	R\$ 14.000	R\$ 11.960,57	-R\$ 2.039	-14,57%
Custo do supernano	R\$ 12.500	R\$ 11.379,90	-R\$ 1.120	-8,96%
Mão de Obra (Produção)	R\$ 7.350	R\$ 7.350,00	R\$ 0	0,00%
Insumos	R\$ 1.500	R\$ 1.367,90	-R\$ 132	-8,81%
Transporte de Materiais	R\$ 750	R\$ 550,00	-R\$ 200	-26,67%

Fonte: Autor (2024)

O custo total de materiais realizado em junho de 2024 foi de R\$ 32.608, enquanto o projetado era de R\$ 36.100, resultando em uma variação negativa de R\$ 3.492 (-9,67%). Essa redução nos custos, em comparação com o orçamento não indica um ponto positivo, uma vez que a redução na demanda de matéria prima está relacionada à queda nas vendas.

O custo projetado para mármore e granitos era de R\$ 14.000, mas o valor realizado foi de R\$ 11.960,57, apresentando uma variação negativa de R\$ 2.039 (-14,57%). Essa diminuição foi motivada por dois fatores: redução nas vendas e negociações mais favoráveis com os fornecedores.

Os custos do Supernano também ficaram abaixo da previsão. O valor realizado foi de R\$ 11.379,90, contra uma projeção de R\$ 12.500, uma diferença de R\$ 1.120 (-8,96%). Assim como nos mármore e granitos, essa redução nos custos indica uma redução nas vendas realizadas.

O custo com a mão de obra na produção permaneceu exatamente conforme o projetado, em R\$ 7.350. Esse resultado indica que o planejamento para essa categoria foi bem-sucedido, mantendo os custos dentro do esperado. É importante continuar monitorando a produtividade para assegurar que os custos com mão de obra permaneçam alinhados com a demanda. Por ser um custo fixo é mais fácil de projetar.

Os custos com insumos apresentaram uma pequena variação negativa de R\$ 132, o que corresponde a uma queda de 8,81% em relação à projeção. Embora seja uma diferença modesta, sinaliza que é reflexo da redução de vendas.

O custo de transporte de materiais apresentou a maior variação percentual negativa. O valor realizado foi de R\$ 550, uma queda de 26,67% em relação à projeção de R\$ 750. Por ser um custo variável, a redução está relacionada a um menor volume de vendas.

A redução de 9,67% nos custos totais de materiais não é um sinal positivo, uma vez que reflete a redução no volume de vendas.

A seguir são feitas avaliações sobre os resultados projetados e os realizados em relação aos custos.

A maior parte das categorias de custos apresentou variações negativas, indicando uma redução no volume de vendas. Em especial, a redução significativa nos custos de mármore e granitos (-14,57%) e no transporte de materiais (-26,67%) foram os destaques.

Ponto Neutro: Os custos com mão de obra permaneceram estáveis, o que é uma boa notícia do ponto de vista de controle de orçamento, embora a empresa deva continuar monitorando para evitar aumentos inesperados.

Atenção ao Longo Prazo: A empresa deve investir mais forte em marketing para alavancar o volume de vendas e assim manter o ritmo de crescimento.

A tabela 6 a seguir, apresenta a comparação entre as despesas operacionais projetadas e realizadas.

Tabela 6 – Comparação entre: Projeção Conta de Despesas Operacionais

Item	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)	Varição (R\$)	Varição (%)
Remuneração dos funcionários	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 0	0,00%
Energia Elétrica e água	R\$ 250,00	R\$ 388,00	R\$ 138	55,20%
Aluguel de Instalações	R\$ 1.350,00	R\$ 1.350,00	R\$ 0	0,00%
Despesas com Marketing	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 500	20,00%
Comissão de vendedores	R\$ 4.000,00	R\$ 3.827,50	-R\$ 173	-4,31%
Contabilidade	R\$ 793,50	R\$ 793,50	R\$ 0	0,00%
Viagens (uber, 99)	R\$ 200,00	R\$ 255,00	R\$ 55	27,50%
Impostos	R\$ 2.550,00	R\$ 2.105,00	-R\$ 445	-17,45%
Telefonia e internet	R\$ 129,50	R\$ 129,50	R\$ 0	0,00%
Pro- labore	R\$ 7.500,00	R\$ 8.300,00	R\$ 800	10,67%
Combustível	R\$ 650,00	R\$ 595,00	-R\$ 55	-8,46%
Material de escritório	R\$ 150,00	R\$ 287,00	R\$ 137	91,33%
Seguro de veículos	R\$ 179,90	R\$ 179,90	R\$ 0	0,00%
Manutenção de equipamentos	R\$ 500,00	R\$ 1.835,00	R\$ 1.335	267,00%
Comissão de Arquitetos	R\$ 5.000,00	R\$ 6.300,00	R\$ 1.300	26,00%
Outros Custos Administrativos	R\$ 500,00	R\$ 966,00	R\$ 466	93,20%

Fonte: Autor (2024)

A despesa com energia elétrica e água apresentou um aumento significativo de 55,20%, com o valor realizado de R\$ 388,00 em comparação aos R\$ 250,00 projetados. Esse aumento estar relacionado ao maior uso do ar-condicionado que foi instalado no escritório e ventiladores na área de produção.

As despesas com marketing foram realizadas no valor de R\$ 3.000,00, superando a projeção de R\$ 2.500,00. Esse aumento de R\$ 500 representa um incremento de 20% para promover os produtos e enfrentar concorrentes. Este fato, corrobora para uma necessidade de aprimoramento na projeção deste item de despesa, já que apesar de ter aumentado o investimento, ocorreu uma redução no volume de vendas.

A comissão dos vendedores foi de R\$ 3.827,50, abaixo do valor projetado de R\$ 4.000,00, com uma variação negativa de R\$ 173, o que representa uma queda de 4,31%. Esse resultado indica um volume de vendas ligeiramente inferior ao esperado, o que reduziu as comissões pagas.

Os custos com viagens, como transporte por aplicativos, superaram as expectativas, com uma variação positiva de R\$ 55, ou 27,50%, em relação ao projetado (R\$ 255,00 realizados contra R\$ 200,00 projetados). Esse aumento ocorreu devido à necessidade de mais deslocamentos para visitas a clientes e fornecedores.

O valor realizado de impostos foi R\$ 2.105,00, abaixo da projeção de R\$ 2.550,00, resultando em uma economia de R\$ 445 (-17,45%). Isso é atribuído a uma redução no volume de vendas.

A remuneração dos sócios (pró-labore) foi de R\$ 8.300,00, o que representa um aumento de R\$ 800 em relação à projeção inicial de R\$ 7.500,00 (+10,67%). Esse aumento é justificado por uma decisão individual do administrador da empresa.

O valor gasto com materiais de escritório mais que dobrou, com uma variação de 91,33%, passando de R\$ 150,00 projetados para R\$ 287,00 realizados. Esse estar relacionado à compra de suprimentos extras e à reposição de materiais necessários para as operações.

A manutenção de equipamentos apresentou o maior aumento percentual, com uma variação de 267%. O valor realizado foi de R\$ 1.835,00, muito acima dos R\$ 500,00 projetados, resultando em uma diferença de R\$ 1.335,00. Esse aumento foi devido a necessidade de realizar um reparo no veículo da empresa.

As comissões pagas a arquitetos totalizaram R\$ 6.300,00, superando o valor projetado de R\$ 5.000,00, o que representa uma variação positiva de R\$ 1.300,00 (+26,00%). Isso é reflexo de um aumento na participação desses profissionais nos projetos de vendas. Por que não foi previsto, necessita de uma revisão da metodologia de projeção.

Outras despesas administrativas quase dobraram, com uma variação de 93,20%, passando de R\$ 500,00 projetados para R\$ 966,00 realizados. Esse aumento pode refletir despesas administrativas não previstas, que foram necessárias para o funcionamento da empresa, o que requer o aperfeiçoamento na projeção desta despesa.

A análise das despesas de junho de 2024 revela que, embora algumas categorias tenham permanecido dentro do orçamento (como a remuneração dos funcionários e o aluguel), outras despesas sofreram aumentos consideráveis. Em especial, as despesas de manutenção de equipamentos e material de escritório apresentaram variações expressivas, o que requer uma análise detalhada para entender se essas variações são pontuais ou se precisam ser ajustadas nas projeções futuras.

A seguir são feitas avaliações sobre os resultados projetados e os realizados em relação às despesas.

**Pontos Positivos:** Houve redução significativa nos impostos (-17,45%) e na comissão dos vendedores (-4,31%), além da manutenção das despesas com remuneração e contabilidade dentro do esperado.

**Pontos de Atenção:** O aumento nos custos com manutenção de equipamentos (+267%) e despesas com marketing (+20%) merece um acompanhamento mais rigoroso para evitar que comprometam a rentabilidade da empresa no futuro.

A empresa deve reavaliar os custos que ultrapassaram o orçamento e considerar ajustes no planejamento para os próximos meses, visando otimizar as despesas operacionais e administrativas sem comprometer a qualidade dos serviços.

A tabela 7 a seguir, apresenta a comparação entre a margem de contribuição e o lucro líquido projetado e realizado considerando apenas custos e despesas variáveis.

Tabela 7 – Comparação entre: Projeção Margem de Contribuição e Lucro Líquido

Item	Projeção (Junho/2024)	Realizado (Junho/2024)	Varição (R\$)	Varição (%)
Lucro Bruto	R\$ 32.900	R\$ 34.401	R\$ 1.501	4,56%
Margem de Contribuição (%)	47,68%	51,34%	8%	
Lucro líquido	7%	3%		

Fonte: Autor (2024)

O lucro bruto projetado para junho de 2024 era de R\$ 32.900, enquanto o valor realizado foi de R\$ 34.401, uma variação positiva de R\$ 1.501, o que representa um aumento de 4,56%. Esse resultado sugere que, apesar das variações em algumas categorias de despesas e custos, a empresa conseguiu manter uma boa eficiência em suas operações e obter um lucro bruto superior ao esperado.

Esse aumento no lucro bruto é um reflexo positivo de uma combinação de controle de custos e desempenho de vendas. É importante, no entanto, observar que esse ganho deve ser mantido através de uma gestão eficaz dos custos diretos, principalmente nas vendas de materiais como mármore, granito e Supernano.

A margem de contribuição foi projetada em 47,68%, mas o valor realizado superou essa expectativa, chegando a 51,34%, uma variação de 8%. Isso indica que a empresa conseguiu manter uma maior parte da receita para cobrir suas despesas fixas e gerar lucro, apesar das variações nas despesas operacionais.

Esse aumento na margem de contribuição pode ser um indicativo de que a empresa está conseguindo vender seus produtos com um valor agregado maior ou que houve um controle mais eficiente dos custos variáveis, como insumos e mão de obra. Manter essa margem de contribuição elevada é crucial para garantir a sustentabilidade financeira da empresa no longo prazo.

Embora o lucro bruto e a margem de contribuição tenham apresentado aumentos positivos, o lucro líquido teve uma queda significativa, passando de uma projeção de 7% para um realizado de apenas 3%. Embora a tabela não especifique a variação exata em termos

monetários, essa diferença reflete o impacto da redução no volume de vendas, das despesas gerais e administrativas (despesas fixas), sobre o resultado final.

A queda no lucro líquido é atribuída ao aumento em algumas despesas não previstas, como energia elétrica, manutenção de equipamentos, e marketing, que afetaram a lucratividade da empresa. Esse resultado sugere que, apesar do bom controle dos custos diretos, as despesas operacionais precisam ser monitoradas e ajustadas para melhorar o resultado líquido.

A análise dos resultados financeiros para junho de 2024 revela que, apesar de um bom desempenho em termos de lucro bruto e margem de contribuição, a empresa enfrenta desafios em relação à sua lucratividade líquida. Embora o lucro bruto tenha superado a projeção em 4,56%, a queda no lucro líquido de 7% para 3% indica que os aumentos nas despesas operacionais impactaram negativamente o resultado final.

A seguir são feitas avaliações sobre os resultados projetados e os realizados em relação aos resultados e a margem de contribuição.

**Ponto Positivo:** O aumento da margem de contribuição para 51,34% é um sinal de que a empresa está otimizando suas operações para maximizar o lucro bruto. Resultado de uma melhor gestão de custos e despesas variáveis.

**Ponto de Atenção:** A queda significativa no lucro líquido sugere que os custos fixos e as despesas operacionais fixas, como manutenção de equipamentos, energia e marketing, estão absorvendo parte significativa dos lucros. A empresa deve reavaliar essas categorias de despesas e buscar formas de otimizar o controle dos gastos administrativos.

Na análise das receitas, vimos que a empresa conseguiu atingir resultados próximos à projeção, com um leve decréscimo de 2,88% no total de receitas. As vendas de mármore e granitos superaram as expectativas, mas as vendas de Supernano ficaram abaixo do projetado. Além disso, o aumento nos descontos concedidos impactou a receita líquida final.

Essa variação nas receitas indica que a Marmoraria Alves Pedras pode precisar ajustar suas estratégias de marketing e vendas para produtos como o Supernano, buscando alternativas para melhorar seu desempenho de vendas. Apesar do impacto dos descontos, o desempenho nas vendas de mármore e granitos foi um ponto positivo que pode ser alavancado nas operações futuras.

Os custos de materiais ficaram abaixo do projetado, com uma redução de 9,67%. Tanto o custo de mármore e granitos quanto o custo do Supernano apresentaram variações negativas, indicando uma boa gestão de compras e uso de insumos. A manutenção desses

resultados depende de uma contínua negociação com fornecedores e gestão interna eficiente dos materiais.

Além dessa economia nos custos variáveis, o custo com transporte de materiais apresentou uma variação significativa de -26,67%, possivelmente devido a otimizações logísticas. É essencial que essas práticas sejam mantidas para garantir que o controle de custos continue beneficiando a margem de lucro.

Embora algumas despesas tenham permanecido dentro do orçamento (como remuneração de funcionários e aluguel), outras categorias apresentaram aumentos expressivos, como energia elétrica (+55,20%), marketing (+20%) e manutenção de equipamentos (+267%).

O controle das despesas operacionais é fundamental para que a empresa consiga melhorar seu lucro líquido, que sofreu uma queda considerável (de 7% projetado para 3% realizado). O aumento de despesas em algumas áreas mostra que a empresa deve ajustar seu orçamento nessas categorias, buscando soluções que possam reduzir os custos, como investimento em eficiência energética e otimização do uso de marketing.

Apesar das variações nas receitas e custos, a empresa conseguiu aumentar o lucro bruto em 4,56%, resultado que reflete uma gestão eficaz de custos e vendas. A margem de contribuição também superou as expectativas, subindo de 47,68% para 51,34%, o que é um ótimo indicador da capacidade da empresa de gerar valor após a dedução dos custos variáveis.

Por outro lado, o lucro líquido caiu significativamente, o que mostra que, embora a empresa tenha conseguido gerar mais valor com as operações diretas, o aumento das despesas operacionais comprometeu o resultado final. O desafio agora é encontrar formas de reduzir essas despesas sem comprometer a qualidade dos serviços e a operação da empresa.

Como pode ser verificada, a projeção focou nas contas de resultados, devido ao limite de tempo para realizar este trabalho. Pretende-se avançar no sistema orçamentário ao incluir as projeções das contas patrimoniais e de fluxo de caixa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho reforçam a relevância de um sistema de orçamento eficaz como um instrumento essencial para a gestão financeira de pequenas empresas, como a Marmoraria Alves Pedras. O estudo de caso evidenciou que a falta de um controle orçamentário bem estruturado pode prejudicar a alocação correta dos recursos e a tomada de decisões estratégicas, o que, por sua vez, afeta diretamente a competitividade e a sustentabilidade da empresa no mercado.

Ao longo da pesquisa, constatou-se que a adoção de um orçamento trouxe melhorias importantes, como maior clareza nos objetivos financeiros e um controle mais preciso dos custos e despesas. A abordagem participativa, ajustada às demandas específicas da empresa, permitiu ajustes contínuos no processo orçamentário, resultando na otimização dos resultados financeiros e promovendo uma gestão mais estratégica e proativa.

Conclui-se, portanto, que a implementação de um sistema orçamentário não apenas fortalece a gestão financeira da Marmoraria Alves Pedras, como também serve de referência para outras pequenas empresas do setor. O estudo reafirma que o uso de ferramentas como o orçamento contribui para enfrentar os desafios impostos pelo cenário econômico atual, oferecendo maior segurança e eficiência no planejamento tanto de curto quanto de longo prazo.

Como limites desta pesquisa, menciona-se que as conclusões são direcionadas para a empresa estudada e que as projeções focaram nas contas de resultados. Assim, sugere-se que para outras pesquisas sejam feitos estudos multicasos e projeções das contas patrimoniais e de fluxo de caixa, além de projetar períodos de tempo maiores.

## REFERÊNCIAS

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: 19 de mai. de 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e Crise no Brasil: História, Economia e Política de Getúlio Vargas a Lula.** - São Paulo: Ed., 2003.

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. **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.** 2004. 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 (Mestrado) – 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: 17 de mai. de 2024.

FREZATTI, F. (2019). **Planejamento e Controle: Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Atlas.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial.** 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2018.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOJI, M.; SILVA, H. A. **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.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O.; BURGSTHALER, D.; SCHATZBERG, J. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2014.

HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

LUNKES, R. J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214 f. 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 mai. de 2024.

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

LUNKES, R. J. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MIEDZINSKI, J. C. **Planejamento empresarial: observando a teoria e construindo a prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

MIRANDA, Luiz Carlos; LIBONATI, Jeronymo José. **Planejamento operacional**. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 53-78.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PAIM, J. Q. **Planejamento orçamentário: uma ferramenta eficaz no gerenciamento empresarial.** Monografia (Especialização) – Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 2010. Disponível em: <http://docplayer.com.br/6520309-Planejamento-orçamentario-uma-ferramenta-eficazno-gerenciamento-empresarial.html>. Acesso em: 25 de abr. de 2024.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. MEI - **Microempreendedor Individual.** Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>. Acesso em: 23 de mai. de 2024.

RIBEIRO, O. M. **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, J. L.; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P. R.; MARTINS, M. A. **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,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD#:~:text=As%20micro%20e%20pequenas%20empresas,4%25%20do%20PIB%20deste%20setor>. Acesso em: 15 de mai. de 2024.

SIMONSEN, R.; BARBOSA, L. G. M.; CONSIDERA, C. M.; VELOSO, M. A. G.; VASCONCELOS, L. S. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.** Brasília, 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 01 de mai. de 2024.

SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Orçamento empresarial: fundamental na organização.** Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/orçamentoesempresarial/>. Acesso em: 06 de jun. de 2024.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

### **Sobre a empresa e o contexto operacional**

#### **1. Quais são os principais produtos e serviços da Marmoraria Alves Pedras?**

Nossos principais produtos incluem bancadas de granito, mármore, quartzo e supernano, voltadas principalmente para cozinhas, banheiros e áreas de lazer. As bancadas de granito e supernano têm maior peso no faturamento devido à alta procura e maior margem de lucro.

#### **2. Como a gestão de fornecedores impacta o orçamento empresarial da Marmoraria Alves Pedras?**

Mantemos uma relação próxima com nossos fornecedores para garantir a qualidade dos materiais e prazos de entrega. Negociamos frequentemente os preços, especialmente em períodos de alta demanda, o que nos ajuda a controlar o impacto da variação dos custos dos insumos no orçamento da empresa.

---

### **Desafios Financeiros e Gestão de Custos**

#### **3. Quais são os maiores desafios financeiros enfrentados pela Marmoraria Alves Pedras no contexto do orçamento empresarial?**

Os maiores desafios estão relacionados ao controle dos custos operacionais, especialmente devido à flutuação dos preços dos insumos. Também enfrentamos a necessidade de gerenciar o fluxo de caixa de forma eficaz para garantir que as despesas sejam cobertas sem comprometer a liquidez da empresa.

#### **4. Antes da implementação de um orçamento empresarial formal, como era o controle financeiro da empresa?**

Anteriormente, utilizávamos um controle financeiro mais básico, centrado em planilhas e no histórico de receitas e despesas. Esse método fornecia uma visão limitada sobre os custos e dificultava a identificação de oportunidades para reduzir gastos e otimizar os recursos da empresa.

---

### **Implementação e Benefícios do Orçamento Empresarial**

**5. O que motivou a Marmoraria Alves Pedras a implementar um orçamento empresarial?**

A principal motivação foi a necessidade de obter um controle mais detalhado sobre os custos e receitas, além de melhorar o planejamento financeiro. Queríamos uma visão mais clara de onde os recursos estavam sendo aplicados para tomar decisões mais estratégicas e eliminar desperdícios.

**6. Quais foram os principais benefícios que a empresa obteve após a implementação do orçamento empresarial?**

Com o orçamento empresarial, conseguimos planejar melhor nossas despesas e otimizar o uso de materiais. Isso nos ajudou a identificar áreas com custos excessivos e a ajustar o fluxo de caixa, garantindo que os recursos fossem aplicados de forma mais eficiente, o que resultou em uma melhoria das margens de lucro.

---

**Controle e Desempenho Financeiro**

**7. Como o orçamento empresarial impactou o controle de custos e a eficiência operacional da empresa?**

O orçamento empresarial nos permitiu ter uma visão clara dos custos e eliminar despesas desnecessárias. Ele também melhorou nossa eficiência operacional, especialmente na área de produção, onde conseguimos reduzir o desperdício de materiais e otimizar o uso de recursos.

**8. Como o orçamento empresarial melhorou a previsão e o planejamento financeiro da empresa?**

O orçamento nos deu uma maior previsibilidade dos custos e receitas, permitindo um planejamento financeiro mais preciso para os próximos meses. Agora, temos uma base sólida para decidir sobre novos investimentos, compras de materiais e a execução de projetos futuros.

---

**Faturamento e Crescimento da Empresa**

**9. O uso do orçamento empresarial contribuiu para o crescimento do faturamento da Marmoraria Alves Pedras?**

Sim, no sentido do orçamento empresarial ajudar a entender como funciona nossa margem de lucro, o que, por sua vez, impacta positivamente no entendimento melhor das variáveis que contribuíram para o faturamento. Além disso, estamos explorando novas oportunidades de crescimento, como a expansão de nossa linha de produtos e a entrada no ecommerce.

**10. Quais são os principais desafios que a Marmoraria Alves Pedras ainda enfrenta para crescer de forma sustentável?**

Nosso principal desafio é aumentar nossa capacidade de produção sem comprometer a qualidade dos produtos. Também precisamos investir em novos equipamentos e na capacitação de nossa equipe, além de manter o controle rigoroso sobre os custos para garantir um crescimento sustentável a longo prazo.