

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Thaysmara Lopes da Silva

Implantação de um Sistema de Controle Orçamentário: Estudo de caso em uma empresa
do setor de revenda de ferramentas industriais

Belo Horizonte

2026

THAYSMARA LOPES DA SILVA

Implantação de um Sistema de Controle Orçamentário: Estudo de caso em uma empresa
do setor de revenda de ferramentas industriais

Trabalho de conclusão de curso apresentado no
Curso de Graduação em Administração
Empresarial no Centro Federal de Educação
Tecnológica de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Rocha de Jesus
Fernandes

Belo Horizonte

S586i	Silva, Thaysmara Lopes da Implantação de um sistema de controle orçamentário: estudo de caso em uma empresa do setor de revenda de ferramentas industriais / Thaysmara Lopes da Silva. – 2026. 87 f. Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de graduação do Programa de Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Orientador: Anderson Rocha de Jesus Fernandes. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. 1. Controle orçamentário – Teses. 2. Empresas familiares – Estudo de casos – Teses. 3. Planejamento estratégico – Teses. I. Fernandes, Anderson Rocha de Jesus. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título. CDD 658.041
-------	---

Elaboração da ficha catalográfica pela bibliotecária Jane Marangon Duarte, CRB 6ª 1592 / Cefet/MG

ATA Nº 10 / 2026 - DCSA (11.56.04)

Nº do Protocolo: 23062.031528/2026-49

Belo Horizonte-MG, 18 de junho de 2026.

1. ATA DE DEFESA

1. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

No dia **17/06/2026**, às **17:00** horas, em sala virtual da plataforma "Conferência Web" – Rede Nacional de Pesquisa (<https://conferenciaweb.rnp.br/>), reuniram-se os professores **Anderson Rocha de Jesus Fernandes** (Orientador e Presidente da Banca), **Livia Maria de Pádua Ribeiro** (Membro I) e **Camila Teresa Martucheli** (Membro II), para participarem da banca de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Implantação de um sistema de controle orçamentário: estudo de caso em uma empresa do setor de revenda de ferramentas industriais** de autoria do(a) aluno(a), **Thaysmara Lopes da Silva** como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II. Após a apresentação do trabalho, o(a) aluno(a) foi arguido(a) pelos membros da banca. A banca de avaliação reuniu-se para deliberar e, considerando que o trabalho atende aos requisitos técnicos e acadêmicos, o(a) aluno(a) foi considerado(a) aprovado(a). Nada mais havendo a tratar, o(a) Presidente da Banca declarou encerrada a sessão. Para constar, foi lavrada esta ata que será assinada pelo Presidente e demais membros da Banca Examinadora.

Banca Examinadora:

(Assinado digitalmente em 18/06/2026 14:18)
ANDERSON ROCHA DE JESUS FERNANDES
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 3303467

(Assinado digitalmente em 18/06/2026 20:56)
CAMILA TERESA MARTUCHELI
PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 3471426

(Assinado digitalmente em 24/06/2026 14:21)
LIVIA MARIA DE PADUA RIBEIRO
PROFESSOR ENS BASICO TECN
TECNOLOGICO DCSA (11.56.04)
Matrícula: 1260588

Visualize o documento original em <https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **10**, ano: **2026**, tipo: **ATA**, data de emissão: **18/06/2026** e o código de verificação: **a674f80fed**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta trajetória acadêmica e profissional.

À minha família, pelo apoio incondicional, incentivo, compreensão e por estarem ao meu lado durante todos os momentos desta caminhada, tornando possível a concretização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Anderson Rocha de Jesus Fernandes, pela orientação, disponibilidade, paciência e pelas contribuições fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores do curso de Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, pelos ensinamentos compartilhados ao longo da graduação e pela contribuição para minha formação acadêmica e profissional.

À empresa analisada neste estudo, pela confiança, pelo acesso às informações necessárias e pela oportunidade de aplicar, na prática, os conhecimentos desenvolvidos durante o curso.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e para a conclusão desta importante etapa da minha vida.

RESUMO

O orçamento empresarial constitui importante ferramenta de planejamento, controle e suporte à tomada de decisão nas organizações, especialmente em empresas familiares em processo de profissionalização da gestão. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar como a implantação de um sistema de controle orçamentário pode contribuir para o planejamento estratégico e financeiro de uma empresa familiar do setor de revenda de ferramentas industriais. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e conduzida por meio de estudo de caso, com abordagem predominantemente quantitativa. Os dados foram extraídos do sistema ERP da empresa e complementados por informações financeiras e operacionais internas, permitindo a construção de uma base gerencial padronizada para elaboração da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), do fluxo de caixa projetado e de relatórios de acompanhamento orçamentário. A partir dessa base, foi desenvolvido um modelo orçamentário integrado em planilha eletrônica, contemplando projeções de receitas, custos, despesas, tributos, fluxo de caixa e indicadores gerenciais; parte da ferramenta foi aplicada na rotina da empresa durante o primeiro trimestre de 2026, o que permitiu validar sua aderência operacional e identificar oportunidades de melhoria nos processos internos e na qualidade das informações gerenciais. Os resultados indicaram que a adoção de práticas formais de controle orçamentário amplia a previsibilidade financeira, fortalece os mecanismos de controle e oferece suporte mais estruturado ao processo decisório. Conclui-se que o orçamento empresarial pode atuar como instrumento de profissionalização da gestão em empresas familiares, promovendo maior integração das informações, aprimoramento do planejamento financeiro e fortalecimento da gestão estratégica.

Palavras-Chave: controle orçamentário; empresa familiar; planejamento estratégico; estudo de caso.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Os diferentes tipos de orçamento	14
Quadro 2 - Resultados empíricos sobre orçamento empresarial em diferentes contextos	26
Quadro 3 – Premissas orçamentárias	44
Quadro 4 - Indicadores financeiros e operacionais orçamentárias	78

Lista de Figuras

Figura 1 – Funções do orçamento na organização	16
Figura 2 – Etapas do processo orçamentário	17
Figura 3 – Encadeamento dos Principais Orçamentos Operacionais	19
Figura 4 – <i>Dashboard</i> gerencial de acompanhamento orçamentário	77

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Composição das movimentações na base analisada de 2025	34
Tabela 2 – Participação dos principais clientes na receita de mercadorias (2025)	35
Tabela 3 - Demonstração do Resultado Gerencial realizada – 1º trimestre e consolidado anual de 2025	38
Tabela 4 - Fluxo de Caixa Gerencial – 1º Trimestre e consolidado anual de 2025	40
Tabela 5 – Resumo do orçamento de receitas no modelo orçamentário	50
Tabela 6 – Orçamento de custos	52
Tabela 7 – Orçamento de despesas operacionais	56
Tabela 8 – Orçamento tributário	64
Tabela 9 – Movimentações complementares e financeiras consideradas no orçamento	65
Tabela 10 – Demonstração do Resultado do Exercício projetada – Comparativo Q1 2025 x Q1 2026	67
Tabela 11 – Fluxo de Caixa Projetado – Comparativo Q1 2025 x Q1 2026	70

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Receita operacional mensal (2025)	36
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDMG	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
CAPEX	Capital Expenditure
CBS	Contribuição sobre Bens e Serviços
CFOP	Código Fiscal de Operações e Prestações
CIF	Custos Indiretos de Fabricação
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP	Enterprise Resource Planning
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBS	Imposto sobre Bens e Serviços ICMS Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
ICMS-ST	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços por Substituição Tributária
IF	Instituto Federal
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto Sobre Serviços
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
KPI	Key Performance Indicator
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social
PMI	Project Management Institute
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2. OBJETIVOS	11
1.2.1. Objetivo Geral.....	11
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. JUSTIFICATIVA.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Orçamento empresarial	13
2.2. Particularidades das empresas familiares.....	22
2.3. Resultados empíricos	24
3. METODOLOGIA.....	27
3.1. Classificação da pesquisa.....	27
3.2. Dados e variáveis	29
3.3. Modelo de análise	32
4. RESULTADOS	33
4.1. Caracterização dos dados utilizados	33
4.2. Estruturas gerenciais desenvolvidas.....	35
4.3. Premissas Orçamentárias	42
4.4. Projeções realizadas	46
4.4.1. Orçamento de Receitas.....	48
4.4.2. Orçamento de custos	50
4.4.3. Orçamento de despesas	52
4.4.4. Orçamento de taxas e tributos.....	61
4.4.5. Orçamentos complementares e movimentações não recorrentes.....	64
4.4.6. DRE Projetada.....	65
4.4.7. Fluxo de caixa projetado	69
4.4.8. Relatório de acompanhamento.....	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	85

1. INTRODUÇÃO

Em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos, o planejamento e o controle orçamentário assumem um papel central na formalização dos planos empresariais e na orientação das ações em direção aos objetivos estratégicos. O planejamento orçamentário permite que a organização estabeleça metas claras e avalie os recursos necessários para alcançá-las. Por sua vez, o controle orçamentário atua no acompanhamento dos resultados obtidos, permitindo a comparação entre o planejado e o realizado e possibilitando ajustes nas ações sempre que necessário (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

O orçamento empresarial, portanto, ultrapassa a função de controle de gastos e desempenha um papel estratégico, ao funcionar como meio de comunicação dos objetivos organizacionais para todas as áreas da empresa e proporciona maior integração e coordenação (FERREIRA; DIEHL, 2012).

Estudos contemporâneos também reforçam essa abordagem. Mello e Gerhardt (2022), por exemplo, demonstram em um estudo de caso como o uso do orçamento ajustado (*forecast*) permitiu que uma empresa do setor de revenda enfrentasse a pandemia de forma mais estruturada, promovendo o alinhamento entre gestores e a adaptação rápida a um cenário desafiador.

Outro aspecto relevante é a ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento. Conforme Ferreira e Diehl (2012, p.55), “o orçamento empresarial exerce papel estratégico fundamental ao comunicar os objetivos estratégicos para toda a organização, traduzindo-os em metas financeiras e operacionais concretas”. Dessa forma, garante o alinhamento das operações diárias às prioridades definidas no planejamento estratégico.

Mais do que projetar receitas e despesas futuras, o orçamento se consolida como uma ferramenta de gestão essencial frente às demandas de adaptação e dos ajustes exigidos por ambientes instáveis. Nesse sentido, contar com um orçamento sólido deixa de ser apenas uma orientação teórica e passa a ser uma necessidade concreta para empresas inseridas em processos de transformação, como ocorre com a organização analisada neste trabalho.

A empresa objeto deste estudo é uma organização familiar, sediada em Belo Horizonte, com mais de 25 anos de atuação no mercado de revenda para o setor industrial, atendendo toda a região de Minas Gerais e importantes indústrias nacionais. Recentemente, a empresa iniciou um processo de transformação estratégica, com ampliação do time comercial,

profissionalização de processos e entrada em novos segmentos como o de treinamentos especializados. Enquadrada no regime de lucro presumido, a empresa conta atualmente com 12 colaboradores, incluindo os 3 sócios, membros de uma mesma família — pais e filho. A gestão estratégica está sob responsabilidade do filho, que assumiu esse papel nos últimos anos e vem liderando as mudanças estruturais.

A estrutura organizacional da empresa é enxuta e reflete seu processo recente de profissionalização. Atualmente, a sociedade é composta por três sócios, sendo os pais voltados principalmente a atividades de suporte e aconselhamento estratégico, enquanto o filho assumiu a direção geral do negócio e passou a conduzir as mudanças estruturais. Internamente, a empresa conta com atividades comerciais, técnicas e de almoxarifado, enquanto áreas de apoio, como contabilidade, financeiro, recursos humanos, saúde e segurança do trabalho e tecnologia da informação, são conduzidas por prestadores terceirizados.

Tais mudanças, embora fundamentais para o crescimento, aumentaram a complexidade da gestão financeira e a necessidade de um controle orçamentário para assegurar a viabilidade dos novos investimentos e a eficiência na alocação de recursos. Dessa forma, Andrade (2020) destaca que o orçamento empresarial, além de ser uma ferramenta de controle, é também um instrumento de gestão estratégica que orienta a execução das atividades operacionais com base em diretrizes e metas previamente definidas. A autora ressalta a importância de alinhar o orçamento ao planejamento estratégico, enfatizando que a definição de premissas orçamentárias claras e a análise de cenários são etapas essenciais para que o orçamento reflita a realidade e os objetivos da organização. Essa abordagem amplia a capacidade da empresa de antecipar riscos, otimizar recursos e agir com maior precisão em ambientes instáveis.

Nesse contexto, é fundamental que a empresa conte com ferramentas robustas de planejamento estratégico e financeiro, capazes de otimizar a alocação dos seus recursos financeiros e suportar decisões estratégicas de longo prazo. Dessa forma, a criação e implantação de um orçamento detalhado permite uma visão clara da realidade econômica e financeira da empresa, garantindo maior eficiência e segurança nas tomadas de decisão.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Como a implantação de um sistema de controle orçamentário pode contribuir para o planejamento estratégico e financeiro da empresa analisada?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a implantação de um sistema de controle orçamentário pode contribuir para o planejamento estratégico e financeiro da empresa analisada.

1.2.2. Objetivos Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a situação atual da empresa em relação ao planejamento financeiro e aos controles internos.
- Desenvolver uma proposta de sistema orçamentário adaptada à realidade e necessidades da empresa analisada.
- Integrar o orçamento ao planejamento estratégico e ao fluxo de caixa previsto.
- Identificar e analisar as principais dificuldades encontradas nesse processo, além das vantagens da implantação para a empresa.

1.3. JUSTIFICATIVA

O orçamento empresarial se apresenta como uma ferramenta indispensável na gestão organizacional, independentemente do porte, setor ou local da organização. Tanto em grandes corporações, que operam com alta complexidade e processos robustos, quanto em micro, pequenas e médias empresas, o orçamento exerce papel fundamental na organização dos recursos, no planejamento financeiro e na integração das áreas (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

Merchant (2007, p. 105) destaca que “em todas as empresas, os processos mais formais e elaborados de orçamento são, frequentemente, bem recebidos pelos gerentes, mas nas empresas maiores eles parecem ser mais positivamente relacionados ao desempenho.” O autor ainda ressalta que, à medida que as organizações crescem e se tornam mais diversificadas, há uma tendência natural de substituição dos controles interpessoais por mecanismos administrativos mais formais, como o orçamento, uma vez que “o aumento do tamanho das organizações e sua diversidade criam problemas no controle social, na comunicação e na coordenação” (MERCHANT, 2007, p. 106). Por outro lado, em empresas de menor porte — especialmente nas empresas familiares —, o orçamento representa, muitas

vezes, o primeiro passo na formalização dos processos de gestão, atuando como um mecanismo de transição da gestão intuitiva para uma gestão estruturada e orientada por dados (TELÓ, 2001).

De acordo com Andrade (2020), a elaboração orçamentária não se restringe ao controle de receitas e despesas, pois representa a tradução quantitativa dos objetivos estratégicos da organização. Além disso, Mucci, Frezatti e Dieng (2016) destacam que o orçamento deve ser compreendido como um artefato de gestão com múltiplas funções, tais como planejamento, controle, avaliação de desempenho e promoção do diálogo entre os setores. Desse modo, o processo orçamentário favorece a integração entre as áreas da empresa, potencializando a eficácia dos processos decisórios.

No contexto das empresas familiares, as fragilidades de gestão são ainda mais evidentes, uma vez que tais organizações costumam operar sob forte influência da informalidade, centralização das decisões e ausência de processos estruturados para a gestão financeira e o controle de indicadores (TELÓ, 2001). A empresa objeto deste estudo, apesar de contar com mais de 25 anos de atuação no mercado, não dispõe, até o momento, de um sistema formal de controle orçamentário, nem de práticas para gestão do fluxo de caixa ou acompanhamento de indicadores financeiros. Os primeiros controles começaram a ser implementados nos últimos anos (2024), como parte do processo de expansão e profissionalização da empresa. Contudo, esses controles estão restritos à área de vendas, o que limita sua capacidade de planejamento, controle e suporte às decisões estratégicas.

Diante desse cenário, a implementação de um sistema orçamentário oferece uma contribuição prática significativa, ao possibilitar uma gestão mais eficiente dos recursos, ampliar a capacidade de planejamento e controle, além de reduzir os riscos operacionais e financeiros (PADOVEZE, 2010). Conforme Nascimento e Reginato (2010), a adoção de práticas formais de controle, como o orçamento, torna-se essencial no fortalecimento dos processos gerenciais, especialmente em empresas que estão em fase de expansão e profissionalização, ao fornecer informações estruturadas para a tomada de decisão e promover maior integração entre as áreas. Além da contribuição prática para a empresa analisada, o estudo se alinha às discussões presentes na literatura sobre a aplicabilidade dos modelos orçamentários em empresas familiares, particularmente naquelas que, historicamente, apresentam resistência à adoção de práticas formais de gestão.

Por fim, a estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta a introdução, com a contextualização do tema, a formulação do problema, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo corresponde ao referencial teórico, que aborda os conceitos de orçamento empresarial, planejamento estratégico, controladoria e as particularidades das empresas familiares. Na sequência, o terceiro capítulo descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa e para a elaboração da proposta de sistema orçamentário. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, contemplando a caracterização dos dados utilizados, as estruturas gerenciais desenvolvidas, as premissas orçamentárias adotadas, as projeções realizadas e os relatórios de acompanhamento propostos. Por fim, o quinto capítulo reúne as considerações finais, destacando as principais contribuições do estudo, as limitações identificadas e as possibilidades de aprimoramento futuro do sistema orçamentário implantado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Orçamento empresarial

O orçamento empresarial é uma ferramenta essencial de planejamento e controle gerencial, que expressa, de forma sistematizada, os objetivos organizacionais em termos quantitativos e monetários. Ele representa a tradução das decisões estratégicas da empresa, articulando metas e ações em um horizonte temporal determinado (PADOVEZE, 2010). Segundo Frezatti (2005), esse processo possibilita que a gestão ocorra de forma estruturada, lógica e consistente, garantindo maior controle sobre as operações e os resultados esperados.

Vale destacar que o orçamento não é um instrumento único e homogêneo: ele pode ser estruturado de diferentes formas, conforme as necessidades e o grau de maturidade gerencial da organização. Os principais tipos de orçamento empresarial encontrados na literatura podem ser observados de forma resumida conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Os diferentes tipos de orçamento

Tipo de Orçamento	Características principais	Aplicabilidade
Fixo	Não se altera com mudanças no volume de atividades.	Organizações com operações estáveis.
Flexível	Ajusta-se conforme o nível real de atividade.	Empresas com variações de demanda e produção.
Contínuo	Atualizado periodicamente (ex: mensal/trimestral), com extensão do horizonte.	Ambientes dinâmicos e incertos.
Base Zero	Parte do zero a cada ciclo, exigindo	Contextos de

	justificativas para cada despesa.	reestruturação ou busca por eficiência.
Incremental	Baseado no orçamento anterior, com ajustes percentuais.	Organizações tradicionais ou conservadoras.
Por Atividades (ABC)	Alinha os custos às atividades e processos, focando valor e eficiência.	Empresas com foco em gestão por processos.

Fonte: Adaptado de Hansen e Mowen (1996); Padoveze (2010)

Cada modelo atende a uma lógica gerencial distinta e impacta o modo como a organização planeja, controla e toma decisões. Em empresas em processo de profissionalização ou expansão, como a analisada neste estudo, a escolha adequada do tipo de orçamento pode fazer diferença no alinhamento estratégico e no uso eficiente dos recursos.

Sua importância é ainda maior em contextos de crescimento ou diversificação organizacional, pois a formalização do processo orçamentário substitui controles informais e promove maior alinhamento entre áreas e clareza na comunicação interna (FREZATTI, 2005). Segundo Mucci, Frezatti e Dieng (2016), quando bem utilizado, o orçamento também contribui para o engajamento das equipes e o fortalecimento da cultura organizacional, servindo como mecanismo de aprendizado e desenvolvimento interno.

A integração entre o orçamento e o planejamento estratégico é fundamental para assegurar que os objetivos de longo prazo da organização sejam devidamente operacionalizados e refletidos nas atividades cotidianas. Para Oliveira (2009), o planejamento estratégico busca direcionar a empresa frente a ambientes dinâmicos, por meio da definição de metas e ações alinhadas à missão organizacional. O orçamento empresarial por sua vez, ao traduzir estratégias em metas financeiras e operacionais, atua como elo entre a formulação estratégica e a execução prática (FERREIRA; DIEHL, 2012).

De modo complementar, Andrade (2020) aborda que essa integração é viabilizada por meio da definição de cenários e premissas orçamentárias alinhadas ao contexto estratégico e da análise contínua de cenários. A autora reforça que, ao refletir os objetivos organizacionais, o orçamento contribui para decisões mais precisas e coerentes, além de permitir o monitoramento dos avanços rumo às metas traçadas, o que é essencial em cenários cada vez mais dinâmicos do mercado.

Feltrin e Buesa (2013), ao analisarem a percepção de gestores em empresas de médio e grande porte, identificaram que o orçamento é amplamente utilizado como ferramenta de controle e análise crítica. Os gestores o reconhecem como um instrumento central para o planejamento das atividades, a definição de metas, a avaliação de desempenho e a

coordenação entre as áreas, aspectos que contribuem diretamente para a efetividade do processo decisório.

Por fim, Padoveze (2010) observa que a utilidade do orçamento como suporte à decisão está relacionada à sua capacidade de promover a comparação entre o previsto e o realizado. Com isso, o orçamento contribui para uma gestão mais racional, transparente e orientada por dados. Ao fornecer indicadores objetivos sobre o desempenho da organização, ele reduz a incerteza nos processos decisórios e permite respostas mais ágeis diante de mudanças no ambiente. Nascimento e Reginato (2010) reforçam que essa sistematização das informações é essencial para que os gestores não apenas cumpram metas, mas também compreendam as causas dos resultados e possam atuar preventivamente. Dessa forma, o orçamento assume uma função pedagógica, promovendo o desenvolvimento gerencial e fortalecendo a capacidade adaptativa da organização.

Diante da complexidade crescente na gestão empresarial, o orçamento se estabelece como um elemento multifuncional, exercendo papéis interligados que dão suporte à gestão estratégica e operacional da empresa. A Figura 1 resume essas funções conforme apresentadas por Merchant (2007).

Figura 1: Funções do orçamento na organização



Fonte: Adaptado de Merchant (2007)

O orçamento tem como função primária o planejamento. Ele traduz os objetivos estratégicos da empresa em metas quantificadas e em projeções financeiras organizadas, definindo prioridades e alocação de recursos (PADOVEZE, 2010; NASCIMENTO; REGINATO, 2010). Nesse processo, são incorporadas as expectativas da organização quanto ao desempenho esperado e aos investimentos planejados, permitindo um direcionamento mais preciso das ações empresariais.

Como ferramenta de controle, o orçamento possibilita o acompanhamento contínuo do desempenho real em relação ao planejado. Conforme Nascimento e Reginato (2010), essa função envolve não apenas a verificação dos resultados, mas também a análise das causas dos desvios e a retroalimentação do processo decisório. A controladoria exerce papel central nesse

acompanhamento, orientando a alta administração na reavaliação de metas e planos diante de novas circunstâncias.

O orçamento também é utilizado como base para avaliar o desempenho das diversas unidades organizacionais, equipes e gestores. Ele permite a mensuração dos resultados e a análise comparativa com os objetivos previamente estabelecidos. Nascimento e Reginato (2010) destacam que, para que essa função seja eficaz, é fundamental haver delegação de autoridade, definição clara de responsabilidades e aplicação de mecanismos de recompensa ou penalização atrelados ao cumprimento de metas.

Ao formalizar metas e expectativas, o orçamento se torna um canal de comunicação institucional que promove a compreensão compartilhada dos objetivos estratégicos (PADOVEZE, 2010; MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016). Nascimento e Reginato (2010) reforçam que a integração entre os diferentes orçamentos setoriais é essencial para garantir coerência nos números projetados e facilitar a articulação das ações organizacionais.

A estruturação do orçamento depende de um processo bem definido, alinhado aos objetivos organizacionais e conduzido de forma participativa e contínua. Para que o orçamento cumpra plenamente seu papel estratégico, é necessário que sua elaboração siga etapas bem definidas, que envolvam desde a definição de premissas até o acompanhamento de sua execução. Esse processo deve ser contínuo, participativo e alinhado aos objetivos organizacionais.

Conforme Padoveze (2010), cada etapa do processo orçamentário contribui para a construção de uma visão realista e coordenada do futuro da empresa. A Figura 2 apresenta as principais etapas do processo orçamentário, conforme adaptado da literatura.

Figura 2 – Etapas do processo orçamentário



Fonte: Adaptado de Padoveze (2010); Nascimento; Reginato (2010)

Essa etapa inicial consiste no levantamento e na definição das variáveis que orientarão a construção do orçamento, como inflação, crescimento de vendas, taxa de câmbio, investimentos planejados, entre outras. Segundo Padoveze (2010), o estabelecimento de

premissas coerentes com o ambiente interno e externo é fundamental para garantir a realismo das projeções e minimizar distorções.

Com base nas premissas definidas, as áreas da empresa desenvolvem seus orçamentos setoriais, como o orçamento de vendas, produção, compras, despesas, investimentos, entre outros. De acordo com Nascimento e Reginato (2010), essa etapa requer articulação entre as unidades organizacionais e supervisão ativa da controladoria, que deve assegurar a consistência e a integração entre os diversos planos.

Após a elaboração dos orçamentos operacionais, ocorre a consolidação das informações em um orçamento global, que reflete a visão integrada da organização. Padoveze (2010) destaca que essa etapa permite visualizar o impacto das ações planejadas sobre os resultados financeiros da empresa, como fluxo de caixa, demonstrativo de resultados e balanço patrimonial projetado.

Para melhor compreensão dessa etapa de elaboração dos orçamentos operacionais, a seguir são descritos os principais tipos de orçamento que compõem o processo orçamentário empresarial, conforme sistematizado por Padoveze (2010). Cada um desses orçamentos representa uma peça fundamental na construção da visão integrada da organização, e possibilita o alinhamento entre os objetivos estratégicos e a operação cotidiana.

- Orçamento de Vendas: considerado o ponto de partida do processo orçamentário, projeta as receitas esperadas com base nas metas comerciais, histórico de vendas, sazonalidade e tendências de mercado. Ele orienta todos os demais orçamentos, pois determina o volume esperado de atividades.
- Orçamento de Produção: definido a partir das vendas previstas e dos níveis desejados de estoque. Especifica as quantidades a serem produzidas em cada período, considerando a capacidade produtiva e a eficiência dos processos.
- Orçamento de Materiais Diretos (ou Matéria-Prima): calcula a necessidade de insumos com base no orçamento de produção, incluindo o planejamento de compras, estoque mínimo e prazos de fornecimento.
- Orçamento de Mão de Obra Direta: estima o número de horas de trabalho necessárias e os custos com salários, encargos e benefícios, em função do volume de produção planejado.

Compreender o encadeamento entre os orçamentos operacionais também exige atenção às classificações e fundamentos técnicos que orientam sua construção. Um desses princípios é a distinção entre custos e despesas: enquanto os custos estão diretamente relacionados à atividade fim da empresa, as despesas se referem às funções de apoio, como as áreas administrativa, comercial e financeira (NASCIMENTO; REGINATO, 2010). Outro aspecto relevante é a diferenciação entre custos diretos, que podem ser atribuídos a produtos ou serviços específicos, e custos indiretos, que exigem critérios de rateio para sua alocação. Como ressaltam Nascimento e Reginato (2010), a adoção de classificações claras e critérios consistentes de apropriação é fundamental para garantir a coerência e a responsabilização gerencial no processo orçamentário.

Adicionalmente, a divisão dos custos classificados como fixos, variáveis ou semifixos contribui para a construção de projeções mais realistas. Custos fixos permanecem estáveis dentro de certos limites operacionais, enquanto os variáveis oscilam proporcionalmente à produção, e os semifixos, ou escalonados, se alteram em faixas, exigindo especial atenção no planejamento.

No que se refere às despesas operacionais, Andrade (2020) recomenda sua organização por categorias gerenciais e contábeis, como mão de obra, materiais indiretos, encargos, depreciações e serviços contratados. Essa classificação facilita tanto a elaboração do orçamento quanto o seu acompanhamento posterior, favorecendo o controle e a análise de desvios.

Embora o modelo proposto neste trabalho não contemple, neste momento, a estruturação por centros de custo, é importante destacar que essa prática representa uma evolução desejável em processos de profissionalização da gestão. A separação por unidades de responsabilidade amplia a capacidade de controle interno e avaliação de desempenho, conforme defendem Padoveze (2010) e Nascimento e Reginato (2010). Em estágios mais avançados, Padoveze (2010) ainda propõe o uso do controle matricial de despesas, em que determinados gastos são orçados simultaneamente por tipo e por área responsável, promovendo maior precisão e prestação de contas.

A incorporação desses princípios ao processo orçamentário reforça sua consistência técnica e reforça o papel do orçamento como ferramenta de gestão estratégica e operacional. Por fim, o acompanhamento sistemático do orçamento é essencial para avaliar sua execução, identificar desvios e promover ações corretivas. Nascimento e Reginato (2010) enfatizam que

o controle orçamentário não deve ser apenas reativo, mas também propositivo, fornecendo subsídios para a reavaliação contínua das estratégias e premissas adotadas.

Segundo Nascimento e Reginato (2010), a controladoria desempenha um papel essencial nesse ciclo, atuando como facilitadora da integração entre as áreas e como guardiã da consistência técnica das projeções orçamentárias. Além disso, é responsável por coordenar o processo, assegurar que as premissas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos e verificar a consistência dos dados financeiros e operacionais. Ao acompanhar a execução orçamentária e produzir relatórios gerenciais, a controladoria oferece suporte informacional contínuo aos gestores, permitindo a análise crítica dos desvios e a proposição de medidas corretivas. Padoveze (2010) destaca que a controladoria também contribui para transformar o orçamento em uma ferramenta dinâmica, voltada para o aprendizado e a melhoria contínua da gestão.

Dessa forma, o envolvimento ativo da controladoria no processo orçamentário fortalece a governança interna e amplia a eficácia da gestão financeira e estratégica da organização, especialmente em contextos de maior complexidade e necessidade de profissionalização.

A adoção de um sistema orçamentário estruturado traz ganhos significativos para o desempenho organizacional, tanto em termos de planejamento quanto de execução. Segundo Padoveze (2010), essa formalização dos objetivos reduz a improvisação nas decisões e proporciona maior previsibilidade na condução das atividades empresariais.

Além disso, o orçamento contribui para a melhoria contínua ao estabelecer parâmetros objetivos para a mensuração de resultados e para a comparação entre o planejado e o realizado. Mucci, Frezatti e Dieng (2016) destacam que o orçamento, ao estabelecer um canal de troca de informações, pode apoiar ajustes operacionais, na medida em que as áreas discutem metas e resultados de forma contínua. Para Nascimento e Reginato (2010), outro benefício relevante está na qualidade da informação gerencial gerada, que viabiliza decisões mais coerentes com a realidade e fortalece o controle interno.

Feltrin e Buesa (2013) complementam que empresas que utilizam o orçamento como instrumento de diálogo entre áreas e de acompanhamento sistemático tendem a alcançar maior engajamento de suas equipes e resultados mais consistentes. O orçamento, nesse sentido, não apenas orienta o desempenho, mas também atua como catalisador da eficiência organizacional.

Conforme discutido anteriormente, o orçamento fornece a base para a construção de indicadores gerenciais e projeções em medidas concretas de desempenho. Esses indicadores, financeiros e operacionais, viabilizam a análise integrada dos resultados e orientam ações corretivas. No contexto da empresa analisada, foram priorizados indicadores que permitam uma visão integrada do desempenho financeiro, da saúde econômica e da execução orçamentária. Entre os indicadores financeiros e operacionais, destacam-se:

- Prazo Médio de Recebimento (PMR): mede o tempo médio entre a venda e o recebimento, importante para avaliar a eficiência da cobrança e o impacto no caixa;
- Prazo Médio de Pagamento (PMP): indica o tempo entre a compra e o pagamento aos fornecedores, auxiliando na gestão de prazos e negociações;
- Ciclo Financeiro (PMR - PMP): representa o número de dias em que a empresa financia sua operação com capital próprio, sinalizando a necessidade de capital de giro;
- Índice de Realização Orçamentária: relação percentual entre o realizado e o planejado, útil para o acompanhamento de metas setoriais e globais;
- Variação Absoluta e Percentual: diferenças nominais e relativas entre valores orçados e executados, que ajudam a monitorar desvios e ajustar projeções futuras.

Além desses, o modelo proposto incorpora indicadores de fluxo de caixa e saúde financeira, que permitem avaliar a sustentabilidade da operação no curto e médio prazo. Entre eles, destacam-se:

- Geração Operacional de Caixa: indica se a operação da empresa é capaz de gerar recursos suficientes para sustentar suas atividades sem depender de capital externo (PADOVEZE, 2010);
- Saldo de Caixa Projetado x Realizado: compara a previsão com o valor efetivamente apurado, permitindo identificar falhas no planejamento ou variações inesperadas;

Conforme Nascimento e Reginato (2010), o orçamento, uma vez aprovado e colocado sob execução, torna-se um “quadro de indicadores de desempenho” que a controladoria extrai das projeções do balanço patrimonial e da demonstração de fluxo de caixa, oferecendo aos gestores métricas concretas para análise integrada dos resultados e acionamento de ajustes imediatos. Esses indicadores permitem não apenas avaliar a eficiência operacional e a saúde financeira, mas também retroalimentar continuamente o processo decisório por meio de

feedback estruturado. Assim, ao priorizar indicadores que reflitam simultaneamente desempenho financeiro, operacional e de execução orçamentária, a empresa garante uma visão holística do negócio e fortalece tanto o controle interno quanto a capacidade de reação frente a desvios e novas oportunidades.

Embora o orçamento tradicional seja amplamente reconhecido como ferramenta de planejamento e controle, ele também apresenta limitações relevantes. Frezatti (2005) alerta que sua rigidez e detalhamento podem se tornar difíceis de alterar no curto prazo, o que pode inibir respostas rápidas a mudanças de mercado e prejudicar a inovação. Além disso, o elevado esforço de coleta e consolidação de dados nem sempre se reverte em valor gerencial proporcional. Por sua vez, Mucci, Frezatti e Dieng (2016) chamam a atenção para o uso excessivamente coercitivo do orçamento, em que a pressão pelo cumprimento estrito de metas numéricas pode suprimir o diálogo e a coordenação entre áreas. Para esses autores, é crucial equilibrar essa disciplina orçamentária com práticas efetivas de comunicação e troca de informações, de modo a preservar a flexibilidade necessária para ajustes estratégicos sem perder o alinhamento organizacional.

Diante do exposto, observa-se que o orçamento empresarial, quando bem estruturado e integrado à estratégia organizacional, constitui uma ferramenta essencial para o fortalecimento da gestão e para o aprimoramento do desempenho. No entanto, sua efetividade depende não apenas de aspectos técnicos, mas também da cultura organizacional e do grau de maturidade dos processos internos. Esse ponto é especialmente relevante no contexto das empresas familiares – empresa focal dessa pesquisa e também tema do próximo tópico, em que características como a centralização das decisões, a informalidade na condução dos negócios e a ausência de mecanismos estruturados de controle ainda são comuns. Assim, compreender as especificidades dessas organizações é fundamental para avaliar os desafios e as possibilidades de implantação de um sistema orçamentário eficaz. O próximo capítulo explora essas particularidades, discutindo como fatores típicos da gestão familiar podem influenciar a adoção e o uso do orçamento como instrumento de suporte à decisão.

2.2. Particularidades das empresas familiares

As empresas familiares constituem a base predominante do cenário empresarial brasileiro, respondendo por cerca de 90% das empresas ativas no país, segundo dados do IBGE divulgados em janeiro de 2024. Além disso, essas organizações empregam aproximadamente 75% da mão de obra formal e contribuem com cerca de 65% do PIB

nacional (SEBRAE, 2024). No entanto, nessa configuração a presença da família tanto na propriedade quanto na gestão tende a influenciar diretamente os valores, as decisões e a cultura organizacional. Essa proximidade, embora possa proporcionar engajamento, confiança e agilidade nas decisões, também gera limitações estruturais, principalmente quando a empresa cresce e passa a exigir maior complexidade nos processos administrativos (CENTURION; VIANA, 2010).

Entre os principais desafios estão a informalidade na condução de processos, a centralização das decisões nas mãos do fundador e a resistência cultural à adoção de mecanismos formais de controle — entraves enraizados na preferência por relações pessoais, intuição e experiência (TELÓ, 2001; BEUREN E MILLER, 2010; CENTURION; VIANA, 2010). Em situações nas quais os membros da família não possuem capacitação técnica específica, a centralização excessiva e a informalidade agravam-se, limitando a capacidade de adaptação da empresa aos ambientes competitivos e dinâmicos.

Conforme abordado por Teló (2001), as empresas familiares passam por dois ciclos interligados — o do empreendimento, com as fases de sobrevivência, sucesso e apogeu, e o dos proprietários, marcado pelas crises de sucessão (fundador → 2ª geração), de liderança (2ª → 3ª geração) e de identidade (gerações seguintes) — e, na ausência de instrumentos formais como planos de carreira e regras claras de delegação, os conflitos internos e a falta de preparo dos herdeiros tendem a crescer, exigindo controles orçamentários e processos de coordenação mais estruturados para garantir a continuidade do negócio.

A fim de superar essas dificuldades, a profissionalização da gestão surge então como uma etapa crucial para a perenidade e sustentabilidade dessas organizações. Conforme ressaltado por Beuren e Miiler (2010), esse processo envolve a adoção de práticas estruturadas, como a criação de departamentos de controladoria e a implementação de rotinas baseadas em dados, possibilitando maior previsibilidade e controle das atividades. A institucionalização da controladoria em empresas familiares representa, portanto, um movimento em direção à maturidade organizacional, contribuindo para a organização de informações e a tomada de decisões fundamentadas em análises técnicas.

Nesse contexto, vale ressaltar que Teló (2001) identifica o orçamento como importante avanço em relação à gestão intuitiva em empresas familiares, emergindo como ferramenta central de integração entre planejamento estratégico e execução operacional. Por meio do orçamento, estabelecem-se metas objetivas, definem-se responsabilidades e promove-se

disciplina gerencial — fatores críticos para enfrentar a sucessão, quando conflitos de expectativa e preparo técnico dos herdeiros podem ameaçar a continuidade do negócio.

Além disso, a incorporação do fluxo de caixa ao processo orçamentário fortalece o controle da liquidez e embasa decisões mais realistas, criando alicerce para um sistema orçamentário amplo e conectado às necessidades de sobrevivência e crescimento em contextos voláteis.

Mucci, Frezatti e Dieng (2016) reforçam o orçamento como um instrumento que articula o planejamento estratégico com a operacionalização das metas, promovendo a coordenação entre unidades e a comunicação clara de objetivos no âmbito organizacional. Esses autores destacam ainda o papel do orçamento como artefato de aprendizado organizacional, promovendo o diálogo entre as áreas e o desenvolvimento interno da empresa.

Nascimento e Reginato (2010) acrescentam que, para além da função de controle tradicional, o orçamento deve ser entendido como instrumento propositivo. Quando adequadamente conduzido, ele retroalimenta o processo decisório, permitindo reavaliações periódicas das estratégias e premissas utilizadas, aspecto essencial em ambientes marcados por instabilidade e mudança constante.

Dessa forma, o orçamento se revela não apenas como uma ferramenta técnica, mas como um catalisador do amadurecimento gerencial e da profissionalização. Em empresas familiares, onde há sobreposição de papéis, vínculos emocionais e baixa formalização, o orçamento contribui para estabelecer um campo comum de entendimento entre os membros da família e os gestores, promovendo clareza nas decisões e equilíbrio na condução do negócio. O fortalecimento da governança, o apoio à sucessão e a capacidade de adaptação frente às transformações do ambiente externo dependem, em grande medida, da internalização dessas práticas. Por isso, reconhecer as particularidades das empresas familiares e incorporar instrumentos como o orçamento de forma contextualizada e estratégica é fundamental para garantir sua continuidade e competitividade no longo prazo.

2.3. Resultados empíricos

A literatura tem se dedicado a investigar empiricamente os efeitos da implementação orçamentária em diferentes tipos de organizações, evidenciando os impactos positivos na gestão, no desempenho financeiro e na governança interna. Estudos aplicados demonstram como o orçamento, além de ser uma ferramenta técnica de previsão de receitas e despesas,

atua como elemento estruturante da gestão organizacional, contribuindo para a profissionalização, o controle interno e o alinhamento entre as áreas.

Essas contribuições empíricas reforçam a concepção apresentada por autores como Padoveze (2010) e Mucci, Frezatti e Dieng (2016), que defendem o orçamento como um artefato de gestão multifuncional, capaz de promover integração, direcionamento estratégico e aprendizado organizacional. A análise de casos reais permite compreender como diferentes modelos orçamentários são escolhidos e ajustados conforme a estrutura e as necessidades específicas de cada organização.

A seguir, são apresentados alguns estudos empíricos que ilustram a aplicação do orçamento empresarial em contextos variados. O Quadro 2 resume os principais dados dessas pesquisas, como autores, setor da organização, objetivos e os resultados das pesquisas.

Quadro 2: Resultados empíricos sobre orçamento empresarial em diferentes contextos

Autores	Setor	Objetivos da pesquisa	Resultados obtidos
CARRARO, TEIXEIRA, PINHEIRO, (2022).	Tecnologia educacional (<i>Startup</i> de soluções em TI e gamificação para educação)	Descrever as etapas para implantação de um orçamento financeiro em uma startup e analisar a percepção dos gestores sobre sua utilidade como ferramenta de planejamento e controle.	A implantação do orçamento proporcionou uma base para análise do desempenho financeiro. Impulsionou o planejamento futuro e a coordenação de esforços. Os gestores consideraram o orçamento útil para prever acontecimentos e minimizar escassez de recursos.
OLIVEIRA, (2015).	Energia elétrica (empresa estatal de capital misto)	Analisar o processo de elaboração do orçamento empresarial da Eletrosul como um projeto, identificando vantagens da gestão orçamentária com base em práticas do PMI.	O estudo demonstrou que o orçamento da Eletrosul é planejado como um projeto, com cronograma, etapas, responsabilidades e entregas definidas. O uso de práticas de gestão de projetos aumentou a eficácia e controle do processo orçamentário.
SCHOFFEN, CARRARO, PINHEIRO, (2023).	Terceiro Setor (Organização sem fins lucrativos de	Identificar como o orçamento pode ser implementado em uma organização do Terceiro Setor por meio do	Proporcionou melhorias na sustentabilidade financeira, controle de gastos e planejamento. O superávit ao final do período analisado e a percepção positiva dos

	intercâmbio e desenvolvimento jovem)	<i>rolling budget</i> com base no fluxo de caixa.	gestores indicam que a ferramenta foi adequada para a gestão da entidade.
RENK, (2015)	Educação pública federal (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia)	Descrever e analisar as etapas de planejamento e discussão/aprovação do processo orçamentário no IF Farroupilha, destacando instrumentos, práticas e participação dos <i>stakeholders</i> .	O IF Farroupilha cumpre a legislação orçamentária nas etapas estudadas e envolve múltiplos atores institucionais no processo. Apesar disso, ainda há carência de <i>know-how</i> e padronização, especialmente na alocação detalhada de custeio. O estudo sugere mais articulação e uso de ferramentas de governança para melhorar a eficácia do processo.
RODRIGUES, (2018)	Comércio varejista óptico (empresa familiar de pequeno porte)	Propor um modelo de orçamento para auxiliar a tomada de decisão em uma empresa familiar de pequeno porte do ramo óptico gaúcho.	O modelo orçamentário desenvolvido permitiu projetar fluxo de caixa e demonstração de resultados, dando suporte à tomada de decisão. Os gestores puderam planejar captação e aplicação de recursos, controlar custos e despesas, e alinhar metas de vendas e resultados, contribuindo para a profissionalização da gestão.
MODZINSKI, SILVA, LUÇOLI, (2022)	Tecnologia no agronegócio (empresa de pequeno porte)	Apontar desafios e benefícios da implementação do controle orçamentário em uma empresa de pequeno porte, descrevendo as ferramentas utilizadas e o processo de implantação.	A implementação trouxe dificuldades (ferramentas arcaicas, comunicação com contabilidade, variação cambial e imprevisibilidades), mas gerou benefícios como maior controle, otimização dos resultados, possibilidade de barrar gastos fora do orçamento e maior engajamento dos gestores. Ajudou também a alinhar estratégias empresariais e melhorar a gestão financeira

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora

A análise dos estudos reunidos revela que a implantação de sistemas orçamentários, independentemente do setor de atuação, contribui significativamente para a melhoria da gestão organizacional. Seja em *startups*, empresas familiares, instituições públicas, os

benefícios do orçamento são consistentes: melhoria no planejamento, maior controle financeiro, apoio à tomada de decisão e maior clareza estratégica.

Os casos analisados evidenciam a importância da adaptação do modelo orçamentário ao contexto específico da organização. Por exemplo, o uso do *rolling budget* no terceiro setor respondeu à necessidade de flexibilidade e fluxo de caixa variável, o planejamento baseado em gestão de projetos se mostrou eficaz em uma estatal com estrutura complexa como a Eletrosul. Além do estudo do Instituto Federal Farroupilha destacou o papel da participação coletiva e do cumprimento das diretrizes legais como pilares do orçamento público.

Esses resultados sustentam a visão de que o orçamento é mais do que um exercício técnico: é uma ferramenta gerencial dinâmica que, quando bem implementada, fortalece a governança, estimula a cultura de planejamento e contribui para o desempenho sustentável das organizações. A literatura e a prática, portanto, convergem ao reconhecer o orçamento como um mecanismo essencial de gestão contemporânea.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

O presente trabalho foi classificado com base nas diretrizes metodológicas propostas por Gil (2008), que organiza os estudos científicos em quatro dimensões principais: quanto à natureza, quanto à abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos. Essa escolha permite que a pesquisa acompanhe as características específicas do caso estudado — a falta de um sistema organizado de controle orçamentário em uma empresa familiar que está passando por um processo de profissionalização da gestão.

Do ponto de vista da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, que busca solucionar um problema prático e concreto enfrentado pela organização escolhida. O objetivo é estruturar um modelo orçamentário adaptado à realidade da empresa, de modo a apoiar decisões financeiras e estratégicas. Para Nascimento e Reginato (2010), a implementação do orçamento marca um passo decisivo para que a controladoria passe a oferecer informação estruturada ao processo decisório, especialmente em organizações que ainda estão profissionalizando seus controles.

Com relação à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como predominantemente quantitativa, com apoio qualitativo decorrente da observação direta e da análise dos processos organizacionais, uma vez que busca propor a implementação de um sistema orçamentário, o

que exige a utilização de dados numéricos, como estimativas financeiras e projeções de receitas e despesas. De acordo com Gil (2008), a abordagem quantitativa é adequada para pesquisas que visam quantificar variáveis e analisar relações entre elas por meio de técnicas estatísticas, proporcionando maior precisão na análise dos resultados.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois busca caracterizar e analisar o processo orçamentário na empresa analisada. Embora o tema já tenha sido amplamente estudado em outros contextos, o foco deste trabalho está na descrição detalhada da realidade de uma empresa particular, visando sistematizar o diagnóstico da situação atual e propor um modelo de controle orçamentário adaptado às suas necessidades. Conforme Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como propósito observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem interferi-los, sendo apropriada para estudos que exigem levantamento detalhado de informações.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, realizado em uma única organização, o que possibilita a análise detalhada de suas características, desafios e necessidades. A escolha da empresa se justifica tanto pelo acesso facilitado às informações, uma vez que a pesquisadora atua na organização, quanto pelo momento estratégico vivido pela empresa. A gestão, anteriormente conduzida pelos pais, passou a ser liderada pelo filho, que assumiu maior responsabilidade na condução estratégica do negócio, em um contexto de expansão e busca de profissionalização da gestão.

O estudo foi conduzido com base em pesquisa documental — por meio da análise de dados históricos extraídos do ERP da empresa e com apoio no plano de contas contábil disponibilizado pelo setor contábil. Embora a análise principal se concentre em dados documentais do sistema, foram feitas também observações diretas da pesquisadora e registro de práticas informais, conforme pertinente ao modelo orçamentário proposto. As observações diretas também permitiram compreender a divisão entre atividades internas e terceirizadas, aspecto relevante para a identificação das fontes de informação e para a definição dos critérios utilizados no modelo orçamentário.

A atividade central foi a elaboração do modelo orçamentário da empresa para início do exercício de 2026. Essa estruturação inclui a definição das premissas, a elaboração dos templates, a organização dos elementos de controle e a proposição de indicadores-chave de desempenho (KPIs), que possibilitem o acompanhamento contínuo dos resultados em relação ao planejamento, fortalecendo o processo de análise e tomada de decisão.

Além da estruturação do modelo orçamentário, parte da ferramenta desenvolvida foi efetivamente implantada na rotina gerencial da empresa durante o primeiro trimestre de 2026, permitindo a realização de testes práticos de acompanhamento entre valores orçados e realizados. Esse processo também contribuiu para ajustes operacionais nos relatórios de conciliação financeira e extração de dados do ERP, visando ampliar a automatização e a confiabilidade das futuras análises gerenciais.

Vale destacar que, por se tratar de um estudo de caso único, aplicado a uma empresa específica, os resultados e propostas desenvolvidos não possuem caráter generalizável. No entanto, oferecem contribuições práticas que podem servir de referência para organizações com perfil semelhante, especialmente aquelas em processo de estruturação ou profissionalização de seus controles gerenciais.

3.2. Dados e variáveis

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa utilizou dados secundários de natureza documental, extraídos do sistema ERP da empresa analisada. A opção pela pesquisa documental apoia-se em Gil (2008), para quem esse procedimento permite o aproveitamento de registros que ainda não receberam tratamento analítico, sendo adequado a estudos que demandam levantamento detalhado de informações.

Inicialmente, considerou-se a utilização do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) oficiais da empresa, por constituírem seus relatórios contábeis formais. Verificou-se, contudo, que esses demonstrativos não estavam disponíveis com a periodicidade necessária ao acompanhamento gerencial e não mantinham detalhamento mensal após o fechamento anual. Tal limitação, recorrente em empresas de pequeno porte e de gestão familiar, nas quais a informalidade e a ausência de controles estruturados são frequentes (TELÓ, 2001; NASCIMENTO; REGINATO, 2010), comprometeria a utilização desses relatórios como instrumento de apoio à decisão e ao controle orçamentário contínuo.

Diante disso, optou-se pela utilização de dados operacionais extraídos diretamente do ERP, especialmente os relatórios de notas fiscais de entrada e saída, de conciliação bancária e de contas a pagar e a receber. Foram igualmente consideradas movimentações financeiras não vinculadas a documentos fiscais, como tarifas bancárias, rendimentos financeiros, despesas condominiais, energia elétrica e demais gastos recorrentes. Para validar a consistência da base operacional, os valores foram confrontados com as demonstrações contábeis fornecidas pela contabilidade. A fim de preservar o sigilo das informações, todos os valores numéricos foram

ajustados proporcionalmente por um fator de escala, mantendo a lógica das análises sem expor os dados financeiros reais da organização.

O período-base adotado foi o exercício completo de 2025, utilizado como referência principal para a construção das projeções e para a compreensão do comportamento econômico-financeiro da empresa. A escolha do ano completo, ainda que o orçamento apresentado neste trabalho esteja concentrado no primeiro trimestre de 2026, teve como finalidade ampliar a robustez da análise, contemplar variações sazonais, contratos iniciados ao longo do exercício, alterações recentes na carteira de clientes e padrões de custos, despesas e recebimentos que poderiam não ser percebidos em uma análise restrita ao primeiro trimestre. Além disso, a utilização da base anual permitiu estruturar o modelo de forma mais abrangente, deixando-o apto para futuras projeções e acompanhamentos orçamentários que ultrapassem o recorte temporal analisado neste estudo.

Complementarmente, foram utilizados os relatórios de contas a pagar e a receber referentes a dezembro de 2024 e dezembro de 2025, necessários à projeção do fluxo de caixa, bem como uma base realizada relativa ao período de janeiro a abril de 2026, empregada posteriormente na comparação entre valores orçados e realizados.

O tratamento dos dados foi conduzido em Microsoft Excel. As movimentações dos diferentes relatórios foram consolidadas em uma base histórica única, estruturada por colunas de origem, contraparte (fornecedor ou cliente), datas de emissão e vencimento, CFOP, valor líquido, período e classificações gerenciais. A origem de cada registro foi identificada por coluna específica, distinguindo notas fiscais de entrada e saída, contas a pagar e a receber e conciliação financeira. Criou-se, ainda, uma chave relacional formada pela concatenação entre contraparte e CFOP, utilizada para padronizar e automatizar parcialmente a classificação dos lançamentos.

A classificação gerencial foi centralizada em uma base auxiliar de regras, na qual cada combinação de contraparte e CFOP — após remoção de duplicidades — foi analisada e validada individualmente, com apoio na descrição dos CFOPs fornecida pela empresa. A partir dessa análise, os registros foram segregados quanto à natureza (receita, custo, despesa, operação financeira ou de investimento) e enquadrados na estrutura gerencial da DRE e do fluxo de caixa.

A definição dos critérios de classificação apoiou-se em conceitos gerenciais fundamentais para a estruturação orçamentária. Conforme Nascimento e Reginato (2010) e

Padoveze (2010), os custos estão relacionados aos gastos associados à atividade principal da empresa, enquanto as despesas correspondem aos gastos necessários à manutenção das áreas de apoio, como administração, comercial e financeiro. Além disso, a distinção entre itens fixos e variáveis permitiu separar os gastos que tendem a permanecer relativamente estáveis daqueles que se alteram conforme o volume de operações. Essa diferenciação foi importante para organizar as movimentações de forma coerente com a DRE gerencial e com o fluxo de caixa projetado. De modo complementar, adotou-se a organização das despesas por categorias gerenciais, conforme sugerido por Andrade (2020), o que possibilitou agrupar os lançamentos de acordo com sua natureza e finalidade no processo de gestão.

Para os lançamentos sem CFOP vinculado, sobretudo registros financeiros e de conciliação, foram adotados critérios complementares de classificação, como a natureza do gasto, a descrição histórica e o setor responsável. Assim, a folha de pagamento, por exemplo, foi associada às áreas administrativa ou comercial, enquanto os tributos municipais, estaduais e federais foram classificados conforme sua natureza. Esse procedimento permitiu reduzir inconsistências na base de dados e ampliar a aderência das informações ao modelo orçamentário desenvolvido.

Atribuíram-se, ainda, classificações adicionais quanto à inclusão ou não no orçamento projetado e quanto ao comportamento fixo ou variável das contas. Por fim, realizaram-se a padronização cadastral e o agrupamento de contrapartes semelhantes, além da eliminação manual de registros duplicados entre as bases fiscais, financeiras e de conciliação, evitando dupla contagem na DRE e no fluxo de caixa. Concluído o tratamento, as bases foram convertidas em valores fixos e transferidas para o modelo orçamentário desenvolvido.

As variáveis selecionadas para compor o modelo foram: receitas operacionais, extraídas das notas fiscais de saída e segregadas entre vendas de mercadorias e prestação de serviços; custos operacionais, obtidos das notas fiscais de entrada; despesas operacionais, classificadas segundo sua natureza e seu comportamento (fixo ou variável) em relação ao volume de atividade; gastos com pessoal e encargos, calculados a partir dos contratos vigentes e da estrutura de folha de pagamento; tributos incidentes sobre as operações e demais obrigações fiscais recorrentes; investimentos, relacionados à aquisição de ativos fixos e à expansão da capacidade operacional; e indicadores de desempenho, financeiros e operacionais, destinados ao acompanhamento da execução orçamentária.

A seleção dessas variáveis foi orientada por sua relevância na estrutura de receitas, custos e despesas da empresa e por sua utilidade ao planejamento e à tomada de decisão. Na etapa de análise, foram aplicadas técnicas de estatística descritiva e calculados indicadores financeiros e operacionais, permitindo a interpretação integrada dos resultados e o acompanhamento sistemático do desempenho.

3.3. Modelo de análise

O modelo de análise adotado nesta pesquisa foi desenvolvido com base na estruturação de um sistema orçamentário adaptado à realidade operacional e organizacional da empresa estudada. Esse modelo teve como principal objetivo integrar o planejamento financeiro ao planejamento estratégico, promovendo maior previsibilidade, controle e suporte à tomada de decisão. A análise foi conduzida em quatro etapas principais:

1. Diagnóstico da Situação Atual: levantamento dos dados necessários e análise dos históricos disponíveis no ERP, com foco na estrutura atual de receitas, despesas e investimentos. Nessa fase, foram identificadas fragilidades, lacunas e pontos de melhoria nos processos de controle financeiro existentes.
2. Modelagem do Sistema Orçamentário: com base nas informações obtidas, foi proposta a estrutura de um sistema de controle orçamentário, incluindo:
 - Definição de premissas orçamentárias.
 - Elaboração dos *templates* de orçamento.
 - Classificação e agrupamento das contas contábeis de acordo com critérios gerenciais.
 - Projeção das demonstrações financeiras (DRE e Fluxo de Caixa).
3. Relatórios de DRE e Fluxo de caixa para acompanhamento de variações entre realizado e orçado.
4. Definição e aplicação de indicadores em um *dashboard* gerencial: foram selecionados indicadores-chave de desempenho (KPIs) voltados ao acompanhamento da execução orçamentária e à comparação entre o planejado e o realizado.

Desses indicadores, um conjunto inicial foi efetivamente calculado e apresentado nos resultados deste estudo, composto por margem bruta, margem operacional, ciclo financeiro e indicadores de concentração de receita, por serem os mais diretamente aplicáveis ao estágio atual dos controles internos da empresa.

A análise foi predominantemente quantitativa, apoiada em dados secundários estruturados, e buscou compreender de forma crítica como a formalização do orçamento pode fortalecer os mecanismos internos de gestão. Esse modelo de análise, embora específico para a empresa estudada, poderá servir de referência para outras organizações de perfil semelhante que estejam em processo de profissionalização e busquem maior eficiência em seus processos de planejamento e controle financeiro.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterização dos dados utilizados

Esta seção apresenta o comportamento da base de dados que fundamentou as análises e projeções do estudo. A base consolidada do exercício de 2025 reuniu 4.838 movimentações, originadas de quatro fontes: notas fiscais de entrada (2.303 registros), notas fiscais de saída (1.382), conciliação financeira (924) e movimentações financeiras diversas (229). Desse total, 3.492 registros referem-se à competência de 2025, correspondendo ao período contábil analisado. Os demais 1.346 registros foram incorporados à base por representarem compromissos financeiros de períodos anteriores ou posteriores com impacto no fluxo de caixa do exercício, sendo necessários para a composição completa das projeções financeiras.

Embora o recorte principal da projeção orçamentária esteja concentrado no primeiro trimestre de 2026, a caracterização dos dados considerou o exercício completo de 2025, conforme delimitado na metodologia. Essa opção permitiu contextualizar melhor o comportamento da empresa e oferecer uma base mais consistente para a definição das premissas utilizadas no modelo.

Para fins de análise da receita operacional, entretanto, foram consideradas apenas as movimentações efetivamente vinculadas a atividade operacional do exercício de 2025. Dessa forma, os valores apresentados nas tabelas e gráfico desta seção seguem a mesma base de apuração.

Tabela 1 – Composição das movimentações na base analisada de 2025

Natureza	Registros	%	Valor (R\$)
Receita	1.108	31,73%	4.403.871
Custo	1.127	32,27%	-1.949.834
Despesa	1.257	36,00%	-1.985.522
Total	3.492	100,00%	-

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da empresa (2026).

No que se refere à composição do faturamento, a receita de 2025 totalizou R\$ 4.403.871, distribuída entre a revenda de mercadorias e a prestação de serviços. A revenda de mercadorias representou 84,64% do total, enquanto a prestação de serviços correspondeu a 12,23%, além disso houve outras receitas provenientes de rendimentos e alugueis não operacionais de forma pontual nesse período. A estrutura de custos e despesas mostrou-se predominantemente variável: 67% do total, equivalente a R\$ 2.635.044, variou com o volume de atividade, contra 33% de natureza fixa, equivalente a R\$ 1.300.313. Essa composição é compatível com a atividade de revenda, na qual o custo das mercadorias vendidas constitui o principal componente.

Um aspecto relevante revelado pela base diz respeito à concentração da carteira de clientes, detalhada na tabela 2. Considerando exclusivamente a receita operacional de mercadorias apurada no exercício de 2025, observou-se concentração relevante em poucos clientes. O principal cliente respondeu por aproximadamente 54% da receita de mercadorias do período, enquanto os quatro maiores clientes individuais somaram cerca de 70% do faturamento dessa categoria. Esse grau de dependência constitui informação gerencial relevante, por evidenciar o risco comercial associado à eventual perda de um dos principais clientes, fator a ser considerado no planejamento financeiro da empresa, que busca aumentar a participação de novos clientes no faturamento total.

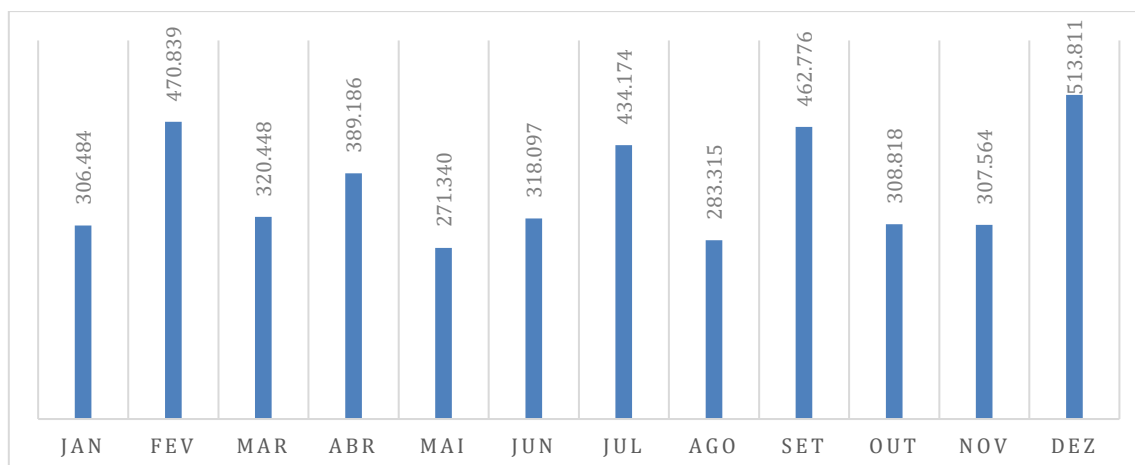
Tabela 2 – Participação dos principais clientes na receita de mercadorias (2025)

Cliente	Registros	%	Valor (R\$)	%
CLIENTE A	279	31,81%	1.995.434	53,53%
CLIENTE B	50	5,70%	246.141	6,60%
CLIENTE C	106	12,09%	248.501	6,67%
CLIENTE D	24	2,74%	126.328	3,39%
NOVOS CLIENTES	84	9,58%	218.285	5,86%
OUTROS CLIENTES	29	3,31%	57.172	1,53%
OUTROS CLIENTES - PONTUAIS	92	10,49%	212.750	5,71%
OUTROS CLIENTES - RECORRENTES	186	21,21%	397.408	10,66%
REVENDAS	27	3,08%	225.508	6,05%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da empresa (2026).

Por fim, a receita operacional de 2025 totalizou R\$ 4.386.851 e apresentou variação relevante ao longo do ano, sem comportamento linear, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Receita operacional mensal (2025)



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da empresa (2026).

A média mensal foi de R\$ 365.571, com oscilação entre o mínimo de R\$ 271.340, em maio, e o máximo de R\$ 513.811, em dezembro, resultando em amplitude de R\$ 242.471. Os maiores volumes concentraram-se em dezembro, fevereiro, setembro e julho, enquanto maio e agosto registraram os menores valores. Essa variação entre os meses justifica a opção, adotada nas projeções, por preservar o comportamento mensal histórico em vez de aplicar médias lineares ao longo do período.

A caracterização dos dados revelou, portanto, aspectos relevantes para a construção do modelo orçamentário: a predominância de custos variáveis na estrutura da empresa, a sazonalidade das receitas e a concentração da carteira de clientes. Esses elementos reforçam a importância do diagnóstico prévio como etapa inicial do processo orçamentário. Esse achado aproxima-se do estudo de Rodrigues (2018), no qual a análise histórica também subsidiou a elaboração de um modelo orçamentário voltado a uma empresa familiar de pequeno porte. No presente estudo, contudo, além da sazonalidade das receitas, a análise evidenciou a dependência relevante de poucos clientes, especialmente do principal cliente da carteira, ampliando o papel do orçamento como instrumento de identificação de riscos comerciais e de apoio ao planejamento estratégico.

4.2. Estruturas gerenciais desenvolvidas

A partir dos dados históricos, foram desenvolvidas as estruturas gerenciais utilizadas como base para os demonstrativos e projeções orçamentárias elaborados neste estudo. Para isso, foi construída uma estrutura própria de Demonstração do Resultado Gerencial e de fluxo de caixa gerencial, utilizando como referência os conceitos contábeis estudados ao longo do

curso e a estrutura já adotada pela empresa, porém com adaptações voltadas às necessidades operacionais e gerenciais identificadas durante o projeto.

A Demonstração do Resultado Gerencial foi estruturada com o objetivo de evidenciar a formação econômica do resultado da empresa, ou seja, a composição das receitas, deduções, custos, despesas e resultado líquido em determinado período. Diferentemente de uma visão apenas contábil e formal, a organização gerencial da DRE buscou facilitar a análise interna e o acompanhamento da operação, permitindo compreender quais grupos mais influenciam o desempenho econômico da empresa. Essa estrutura está alinhada à lógica dos demonstrativos projetados discutida por Padoveze (2010), segundo a qual a Demonstração do Resultado integra as informações geradas pelas diferentes peças orçamentárias e permite avaliar os efeitos econômicos esperados das operações.

Na estrutura desenvolvida, as receitas foram segregadas entre vendas de mercadorias e prestação de serviços, possibilitando melhor visualização da representatividade de cada atividade dentro do faturamento total da empresa, essa divisão auxilia para futuras análises de diversificação de receitas, principalmente ao considerar a intenção de expandir para o setor de treinamentos nos próximos anos. Além disso, foram separados os grupos de custos, despesas operacionais, operações financeiras e demais receitas e despesas não operacionais, proporcionando maior detalhamento das informações e melhor compreensão da formação do resultado líquido. Essa separação também dialoga com Nascimento e Reginato (2010), ao evidenciar a importância da classificação adequada entre custos e despesas para a geração de informações gerenciais úteis ao controle e à tomada de decisão.

O fluxo de caixa, por sua vez, foi estruturado pelo método direto, contemplando a separação das movimentações entre atividades operacionais, de investimento e de financiamento. No método direto, as entradas e saídas de recursos são apresentadas conforme sua efetiva movimentação financeira, permitindo visualizar de forma mais objetiva a origem dos recebimentos e a destinação dos pagamentos. Dentro das atividades operacionais, os registros foram organizados conforme sua natureza financeira, incluindo recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores, despesas administrativas, tributos, e movimentações financeiras diversas.

Essa estrutura permitiu ampliar a capacidade analítica da empresa não apenas sobre o resultado econômico, mas também sobre sua geração e administração de caixa. Enquanto a DRE permite avaliar se a operação gera resultado positivo após a dedução de custos e

despesas, o fluxo de caixa evidencia se os recebimentos e pagamentos efetivamente ocorridos são suficientes para manter a liquidez da organização. Nesse sentido, o fluxo de caixa complementa a DRE, pois demonstra os efeitos financeiros das operações e permite avaliar a disponibilidade de recursos e eventuais necessidades de financiamento, aspecto relacionado ao papel do orçamento de caixa destacado por Padoveze (2010).

Embora o Balanço Patrimonial projetado também faça parte de um sistema orçamentário completo, essa demonstração não foi desenvolvida neste estudo em razão das limitações da base disponível e do estágio atual dos controles internos da empresa. Os dados extraídos do ERP apresentavam maior aderência às análises de resultado e caixa, mas não continham todas as informações necessárias para projetar, com confiabilidade, saldos patrimoniais como estoques, imobilizado, depreciação acumulada, obrigações, empréstimos, patrimônio líquido e demais contas de balanço. Dessa forma, optou-se por concentrar o modelo na DRE gerencial e no fluxo de caixa, por serem instrumentos mais diretamente relacionados às necessidades imediatas de planejamento financeiro, controle orçamentário e tomada de decisão da empresa analisada.

Essa escolha não elimina a relevância do Balanço Patrimonial para a gestão, mas delimita o escopo do modelo desenvolvido. Considerando o objetivo do estudo e a realidade da empresa, a priorização da DRE e do fluxo de caixa permitiu estruturar demonstrativos gerenciais mais aderentes às informações disponíveis e às necessidades práticas da organização. Em estágios futuros de amadurecimento dos controles internos, especialmente com maior padronização dos registros patrimoniais, o modelo poderá ser ampliado para contemplar também a projeção patrimonial.

Após a definição da estrutura gerencial dos demonstrativos, foram elaborados os relatórios realizados utilizando a base histórica consolidada do exercício de 2025. O objetivo dessa etapa foi validar a aderência das classificações desenvolvidas, verificar a consistência das informações gerenciais e testar a aplicabilidade prática do modelo antes da construção das projeções orçamentárias.

Tabela 3 - Demonstração do Resultado Gerencial realizada – 1º trimestre e consolidado anual de 2025

DRE	Jan	Fev	Mar	Q1 2025	2025
Receita Operacional Bruta	309.134	471.822	320.448	1.101.403	4.336.906
Receita de Vendas	281.119	409.910	286.415	977.444	3.727.527
Receita de Serviços	28.015	61.912	28.446	118.373	538.735

Outras Receitas	0	0	5.587	5.587	70.643
(-) Deduções da Receita	(36.100)	(18.286)	(45.678)	(100.064)	(415.868)
(-) Impostos sobre vendas	(32.146)	(16.583)	(44.044)	(92.774)	(302.474)
(-) Impostos sobre serviços	(1.303)	(720)	(1.634)	(3.658)	(12.997)
(-) Devoluções	(2.650)	(983)	0	(3.633)	(100.396)
Receita Operacional Líquida	273.034	453.535	274.770	1.001.339	3.921.038
Custo de Mercadoria Vendida	(135.675)	(207.458)	(188.637)	(531.770)	(1.946.384)
Custo de Serviços Prestados	0	(1.460)	(60)	(1.520)	(3.450)
Lucro Bruto	137.359	244.617	86.074	468.050	1.971.204
Despesas Operacionais	(158.366)	(131.500)	(113.349)	(403.215)	(1.501.161)
Despesas com Vendas	(41.066)	(41.710)	(32.366)	(115.142)	(446.475)
Despesas Administrativas	(94.267)	(57.934)	(58.288)	(210.489)	(749.732)
Despesas tributárias	(14.761)	(14.124)	(13.610)	(42.496)	(177.596)
Despesas com Mão de Obra	(7.357)	(8.291)	(7.840)	(23.487)	(107.330)
Outras Despesas Operacionais	(914)	(9.442)	(1.245)	(11.600)	(20.028)
Resultado Operacional	(21.006)	113.116	(27.275)	64.835	470.043
Operações financeiras	(94)	(59)	(87)	(240)	(1.034)
Receitas Financeiras	9	7	6	22	181
Despesas Financeiras	(103)	(66)	(93)	(262)	(1.214)
Outras - não operacionais	3.269	3.269	3.433	9.972	10.160
Outras receitas	3.269	3.269	3.433	9.972	16.839
Outras despesas	0	0	0	0	(6.679)
Resultado antes dos tributos sobre o lucro	(17.831)	116.327	(23.929)	74.568	479.170
(-) IRPJ/CSLL	(8.361)	(13.404)	(8.512)	(30.277)	(120.492)
Resultado Líquido	(26.191)	102.923	(32.441)	44.291	358.678

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da empresa (2026).

A DRE Gerencial realizada de 2025 permitiu verificar a composição econômica da operação e serviu como base de comparação para as projeções orçamentárias. No consolidado anual, a Receita Operacional Bruta totalizou R\$ 4.336.906, enquanto as deduções da receita somaram R\$ 415.868, resultando em Receita Operacional Líquida de R\$ 3.921.038. Após a dedução dos custos de mercadorias vendidas e dos custos de serviços prestados, o Lucro Bruto alcançou R\$ 1.971.204.

A análise da DRE evidencia que a empresa apresentou capacidade de geração de margem bruta positiva ao longo do exercício, uma vez que o lucro bruto representou parcela relevante da receita operacional líquida. No entanto, também se observa que as despesas operacionais consumiram parte expressiva desse resultado, totalizando R\$ 1.501.161 no ano. Com isso, o Resultado Operacional foi de R\$ 470.043, demonstrando que, embora a atividade principal tenha sido capaz de gerar resultado positivo, o controle das despesas operacionais é um fator relevante para a sustentação da rentabilidade.

No primeiro trimestre de 2025, a empresa apresentou resultado líquido positivo acumulado de R\$ 44.291, apesar dos prejuízos registrados em janeiro e março. Esse comportamento evidencia a existência de oscilações mensais importantes, que poderiam passar despercebidas em uma análise apenas anual. A organização mensal da DRE gerencial, portanto, contribuiu para identificar variações no desempenho econômico e reforçou a importância do acompanhamento periódico dos resultados, especialmente em empresas que ainda estão estruturando seus mecanismos formais de controle.

Esse demonstrativo possibilitou identificar a representatividade dos custos e despesas na formação do resultado, além de fornecer uma estrutura padronizada para posterior acompanhamento entre valores orçados e realizados. Conforme Nascimento e Reginato (2010), a disponibilidade de informações gerenciais estruturadas é condição essencial para que os gestores compreendam as causas dos resultados e possam atuar de forma fundamentada no processo decisório. Nesse sentido, a DRE gerencial passou a representar uma ferramenta de apoio à análise econômica da empresa, permitindo compreender de forma mais clara os principais componentes que influenciam o desempenho do negócio.

Tabela 4 - Fluxo de Caixa Gerencial – 1º Trimestre e consolidado anual de 2025

FLUXO DE CAIXA	Jan	Fev	Mar	Q1 2025	2025
Saldo inicial em aplicações	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Aplicações Financeiras	0	0	0	0	0
Resgate de Aplicações	0	0	0	0	0
Saldo inicial em caixa	120.790	45.550	70.927	120.790	120.790
Recebimento de clientes - mercadorias	410.268	353.554	322.292	1.086.115	3.808.967
Recebimento de clientes - serviços	48.847	8.458	78.979	136.285	503.309
Recebimento de juros/multa por atraso	0	0	0	0	0
Outros recebimentos operacionais	9	7	6	22	7.670
Entradas Operacionais	459.125	362.019	401.277	1.222.421	4.319.945
Pagamento a Fornecedores	(202.932)	(108.783)	(203.817)	(515.532)	(1.973.478)
Pagamento de juros/multa por atraso	0	0	0	0	0
Pagamento de despesas com vendas	(38.573)	(41.118)	(30.086)	(109.777)	(411.203)
Pagamento de despesas administrativas	(58.603)	(93.890)	(56.661)	(209.154)	(725.974)
Pagamento de outras despesas	(914)	(318)	(1.104)	(2.336)	(10.480)
Pagamento de tarifas bancárias	(103)	(66)	(93)	(262)	(1.214)
Pagamento de despesas com Pessoal	(6.565)	(7.751)	(7.335)	(21.651)	(106.515)
Pagamento de tributos e taxas	(110.634)	(43.171)	(62.018)	(215.823)	(765.342)
IPVA E LICENCIAMENTO	0	(9.124)	(141)	(9.264)	(9.264)
IPTU	(3.361)	(361)	(353)	(4.075)	(11.431)
ICMS-ST	0	0	0	0	(49.689)
ICMS	(18.495)	(4.992)	(27.721)	(51.209)	(159.074)
FGTS	(2.524)	(2.259)	(2.236)	(7.018)	(40.893)

INSS	(14.534)	(14.124)	(13.572)	(42.230)	(176.671)
ISS	(1.531)	(721)	(1.672)	(3.924)	(13.923)
PIS / COFINS	(13.651)	(11.591)	(16.323)	(41.564)	(143.401)
IRPJ / CSLL	(56.539)	0	0	(56.539)	(160.997)
Outros tributos	0	0	0	0	0
Saídas Operacionais	(418.323)	(295.097)	(361.115)	(1.074.535)	(3.994.206)
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	40.802	66.922	40.162	147.886	325.740
Recebimento pela venda de imobilizado	3.600	3.600	3.600	10.800	72.010
Recebimento por venda de outros ativos	0	0	0	0	0
Entradas de Investimento	3.600	3.600	3.600	10.800	72.010
Compra de máquinas e equipamentos	(1.627)	(4.914)	(1.627)	(8.169)	(22.817)
Aquisição de imóveis	(77.784)	0	0	(77.784)	(90.508)
Aquisição de móveis e utensílios	0	0	0	0	(5.537)
Aquisição de softwares/sistemas	0	0	0	0	0
Saídas de Investimento	(79.411)	(4.914)	(1.627)	(85.953)	(118.861)
Caixa Líq. das Atividades de Investimento	(75.811)	(1.314)	1.973	(75.153)	(46.851)
Aportes de sócios	0	0	0	0	0
Empréstimos e financiamentos recebidos	0	0	0	0	150.342
Entradas de Financiamento	0	0	0	0	150.342
Pagamento de empréstimos e financiamentos	0	0	0	0	0
Distribuição de lucros	(43.500)	(43.500)	(43.500)	(130.500)	(437.800)
Retirada de sócios	0	0	0	0	0
Saídas de Financiamento	(43.500)	(43.500)	(43.500)	(130.500)	(437.800)
Caixa Líquido das Atividades de Financiamento	(43.500)	(43.500)	(43.500)	(130.500)	(287.458)
Outras entradas não operacionais	3.269	3.269	3.433	9.972	16.839
Outras saídas não operacionais	0	0	0	0	(6.679)
Variação líquida de caixa	(75.240)	25.377	2.068	(47.795)	1.590
Saldo de Caixa Final	45.550	70.927	72.995	72.995	122.380

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da empresa (2026).

De forma complementar, o fluxo de caixa gerencial permitiu analisar a movimentação financeira efetiva da empresa ao longo do exercício. No consolidado anual, as entradas operacionais totalizaram R\$ 4.319.945, enquanto as saídas operacionais somaram R\$ 3.994.206, resultando em caixa líquido positivo das atividades operacionais de R\$ 325.740. Esse resultado indica que, no período analisado, a operação foi capaz de gerar caixa suficiente para sustentar suas principais atividades recorrentes.

Apesar da geração operacional positiva, a análise do fluxo de caixa demonstra que parte relevante dos recursos gerados pela operação foi absorvida por movimentações de investimento e financiamento. As atividades de investimento apresentaram caixa líquido negativo de R\$ 46.851, em função de aquisições de máquinas, equipamentos, imóveis, móveis

e utensílios, parcialmente compensadas por recebimentos relacionados à venda de imobilizado. Já as atividades de financiamento apresentaram caixa líquido negativo de R\$ 287.458, influenciado principalmente pela distribuição de lucros, embora também tenham sido registrados empréstimos e financiamentos recebidos ao longo do exercício. Ao final do período, a variação líquida de caixa foi positiva em R\$ 1.590, resultando em saldo final de caixa de R\$ 122.380.

Esse cenário evidencia que a ausência de controles financeiros mais estruturados limitou a capacidade da empresa de planejar os impactos dos investimentos realizados em 2024 e 2025, período marcado pela aquisição de imóvel, reforma do escritório e compra de imobilizados. Como consequência, parte relevante do saldo disponível em tesouraria foi consumida, ampliando a necessidade de recorrer a financiamentos. Conforme Padoveze (2010), o orçamento contribui para orientar a alocação de recursos e acompanhar os efeitos das decisões sobre o desempenho financeiro, reforçando a importância do modelo proposto neste estudo.

Essa análise evidencia que a empresa apresentou geração de caixa operacional positiva, mas com margem limitada diante dos desembolsos. Tal constatação é relevante para o planejamento financeiro, pois demonstra que o resultado operacional, isoladamente, não é suficiente para avaliar a capacidade financeira da empresa. É necessário observar também o momento dos recebimentos e pagamentos, os compromissos já assumidos e as decisões de investimento e financiamento que afetam diretamente a liquidez.

A construção conjunta da Demonstração do Resultado Gerencial e do fluxo de caixa permitiu analisar a empresa sob duas perspectivas complementares. Enquanto a DRE evidenciou a formação econômica do resultado, o fluxo de caixa demonstrou a movimentação financeira efetiva da empresa. Conforme Padoveze (2010), essa distinção é relevante no contexto do planejamento orçamentário, pois determinados eventos podem impactar o resultado econômico sem afetar imediatamente o caixa, enquanto outras movimentações financeiras, como investimentos, financiamentos e distribuição de lucros, afetam o caixa sem compor diretamente o resultado operacional.

Dessa forma, a utilização conjunta da DRE gerencial e do fluxo de caixa fortaleceu a capacidade de análise da empresa, pois permitiu avaliar rentabilidade e liquidez de maneira integrada. Essa integração é especialmente importante no contexto de uma empresa familiar em processo de profissionalização, uma vez que contribui para substituir decisões baseadas

apenas na experiência ou na percepção dos gestores por informações estruturadas e comparáveis. Em relação aos estudos empíricos apresentados anteriormente, essa etapa aproxima-se das pesquisas que evidenciaram o orçamento como instrumento de organização das informações e apoio à tomada de decisão. Contudo, no presente estudo, a contribuição está na construção de uma estrutura gerencial integrada a partir de dados operacionais do ERP, ajustada às limitações e necessidades práticas de uma empresa familiar de pequeno porte.

Com a validação dessas estruturas a partir dos dados realizados de 2025, os demonstrativos passaram a servir como referência para a elaboração das projeções orçamentárias. Assim, as estruturas gerenciais desenvolvidas contribuíram para padronizar os critérios de análise, reduzir distorções decorrentes da ausência de relatórios gerenciais integrados e criar uma base comparável para o acompanhamento futuro entre valores orçados e realizados.

4.3.Premissas Orçamentárias

A definição das premissas constitui uma das etapas iniciais do processo orçamentário, pois estabelece os parâmetros que orientam a construção das projeções financeiras e operacionais. Conforme Padoveze (2010), as premissas orçamentárias representam a base do orçamento, uma vez que traduzem expectativas sobre variáveis internas e externas que influenciam o desempenho da organização. De modo complementar, Andrade (2020) destaca que a construção do orçamento deve considerar premissas alinhadas à realidade da empresa, aos seus objetivos estratégicos e às condições esperadas para o período projetado.

No presente estudo, as premissas foram definidas com base em três fontes principais: o histórico realizado da empresa em 2025, as informações fornecidas pela gestão e pelo setor financeiro e os parâmetros utilizados pela contabilidade para cálculo de tributos e encargos. Essa combinação buscou tornar o modelo orçamentário mais aderente à realidade operacional da empresa, evitando que as projeções fossem baseadas apenas em médias genéricas ou estimativas sem vínculo com o comportamento histórico observado.

A definição das premissas apresenta relação com o estudo de Rodrigues (2018), que também estruturou o orçamento a partir de informações históricas e expectativas gerenciais. Entretanto, no presente estudo, essa etapa foi complementada por um tratamento mais detalhado da base operacional extraída do ERP, permitindo integrar registros fiscais, financeiros e gerenciais em uma única estrutura de projeção. Assim, as premissas não foram

utilizadas apenas como estimativas isoladas, mas como parâmetros de ligação entre o histórico realizado, as metas da gestão e os demonstrativos projetados.

O modelo orçamentário adotado foi estruturado com base na metodologia de tendência, em consonância com Padoveze (2010), que apresenta a utilização de dados históricos como uma das bases para a construção de projeções orçamentárias. Nesse método, o comportamento histórico das contas é utilizado como ponto de partida para a projeção dos períodos futuros, partindo-se do pressuposto de que determinadas receitas, custos e despesas tendem a manter padrões semelhantes, salvo quando houver fatores internos ou externos que justifiquem ajustes. Assim, o histórico real das movimentações da empresa ao longo dos últimos 12 meses serviu como base para identificar padrões de faturamento, custos, despesas, prazos e desembolsos recorrentes. A partir desse histórico, foram aplicados ajustes relacionados às expectativas da gestão, aos indicadores econômicos e às condições operacionais previstas para o período projetado.

A adoção da metodologia de tendência mostrou-se adequada à realidade da empresa analisada, pois permitiu construir projeções a partir de dados concretos da própria operação, sem desconsiderar as expectativas de crescimento e os ajustes necessários para o novo período. Essa escolha também está alinhada ao entendimento de Andrade (2020), segundo a qual a elaboração orçamentária deve considerar premissas compatíveis com a realidade da organização e com seus objetivos estratégicos, de forma que o orçamento possa apoiar decisões mais coerentes e precisas.

Quadro 3 – Premissas orçamentárias

Premissa	Descrição / Referência	Valor Estimado	Observação
Inflação estimada	Baseada na projeção IPCA (ex: 4,5%)	6%	Para reajuste em contratos diversos, folha
Crescimento de vendas (%)	Esperado com base em evolução histórica	10%	Estabelecido pela gestão
Lucro Desejado	Decisão gerencial	10%	
Prazo médio de recebimento (Dias)	Condições de venda a prazo - Indicado e validado pelo setor financeiro	50	
Prazo médio de pagamento (Dias)	Política negociada com fornecedores (em dias) - Indicado pelo financeiro	30	
ICMS (Produtos)	Conforme indicado pela contabilidade - Calculado com base no histórico	3,75%	faturamento bruto
ICMS-st (Produtos)	Conforme indicado pela contabilidade - Calculado com base no histórico	4,00%	compras bruto
IRPJ (Produtos)	Conforme indicado pela contabilidade	1,32%	faturamento bruto
IRPJ (Serviços)	Conforme indicado pela contabilidade	2,88%	faturamento bruto
CSLL (Produtos)	Conforme indicado pela contabilidade	1,08%	faturamento bruto
CSLL (Serviços)	Conforme indicado pela contabilidade	2,88%	faturamento bruto

PIS (Produtos e serviços)	Conforme indicado pela contabilidade	0,65%	faturamento bruto
COFINS (Produtos e serviços)	Conforme indicado pela contabilidade	3,00%	faturamento bruto
ISS	Base com média últimos meses	3,00%	faturamento bruto
INSS e Outras entidades	Conforme indicado pela contabilidade	52,30%	Salário Bruto
FGTS	Conforme indicado pela contabilidade	8,00%	Salário Bruto

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A inflação estimada foi fixada em 6% para o período projetado, sendo utilizada principalmente como referência para reajuste de contratos diversos, folha de pagamento e despesas recorrentes. Essa taxa foi adotada como premissa gerencial conservadora, tomando como referência as expectativas de mercado disponíveis no momento de elaboração do orçamento. Relatórios Focus divulgados pelo Banco Central em 2025 apresentavam projeções de IPCA próximas desse patamar, o que justificou o arredondamento para 6% no modelo orçamentário. Dessa forma, o percentual não foi tratado como previsão oficial de inflação, mas como parâmetro para estimar reajustes em contas sujeitas à variação de preços.

A premissa de crescimento de vendas foi definida em 10%, com base na expectativa da gestão quanto à expansão comercial da empresa, especialmente diante do aumento do time comercial, da busca por novos clientes e da entrada em novos segmentos de atuação. Essa definição evidencia o papel do orçamento como instrumento de alinhamento entre o planejamento estratégico e a execução operacional, uma vez que, conforme Ferreira e Diehl (2012), o orçamento contribui para traduzir os objetivos estratégicos em metas financeiras e operacionais.

Nesse sentido, o percentual projetado não representa apenas uma estimativa de aumento das receitas, mas a formalização de uma meta gerencial a ser acompanhada ao longo do período. O crescimento previsto foi aplicado principalmente sobre as receitas de vendas e sobre os custos variáveis diretamente relacionados ao volume de atividade, preservando a relação entre expansão do faturamento e necessidade de aquisição de mercadorias e serviços operacionais. Essa relação reforça o encadeamento entre os orçamentos operacionais, conforme apresentado por Padoveze (2010), ao demonstrar que alterações nas vendas projetadas impactam diretamente as demais peças do orçamento.

Também foram consideradas premissas financeiras relacionadas aos prazos médios de recebimento e pagamento. O prazo médio de recebimento foi definido em 50 dias, conforme indicado pelo setor financeiro, enquanto o prazo médio de pagamento foi definido em 30 dias,

com base nas condições negociada com o principal fornecedor. A incorporação desses prazos ao modelo é relevante pois permite projetar além do resultado econômico das operações, o momento esperado de conversão das vendas em caixa e dos compromissos em desembolsos.

Dessa forma, essas informações foram utilizadas na construção do fluxo de caixa projetado, permitindo distribuir as entradas e saídas financeiras conforme o comportamento esperado dos recebimentos e pagamentos, em consonância com Padoveze (2010), que destaca o orçamento de caixa como instrumento para avaliar a disponibilidade financeira e a necessidade de recursos ao longo do período.

As premissas tributárias foram definidas com apoio nas informações fornecidas pela contabilidade e no histórico de apuração da empresa. Foram considerados tributos incidentes sobre o faturamento, como ICMS, ICMS-ST, IRPJ, CSLL, PIS, COFINS e ISS, além dos encargos sobre a folha de pagamento, como INSS, outras entidades e FGTS. A inclusão desses parâmetros no quadro de premissas permitiu automatizar os cálculos tributários dentro do modelo e reduzir o risco de inconsistências nas projeções.

Além das premissas operacionais, financeiras e tributárias, também foram considerados os investimentos em CAPEX, relacionados à aquisição de bens, equipamentos, melhorias estruturais ou outros ativos necessários ao suporte da operação e ao processo de expansão da empresa. Para essa classificação, foram considerados como ativos de capital os gastos destinados à aquisição ou melhoria de bens com vida útil superior a 12 meses e potencial de geração de benefícios econômicos futuros, alinhados às práticas contábeis aplicáveis ao ativo imobilizado e às práticas internas da empresa. No modelo orçamentário, esses investimentos não foram tratados como despesas operacionais da DRE, mas como saídas vinculadas às atividades de investimento no fluxo de caixa projetado, preservando a distinção entre resultado econômico e movimentação financeira.

Assim, o quadro de premissas funcionou como elemento central de integração do modelo orçamentário, conectando as expectativas da gestão, os dados históricos e os critérios técnicos utilizados nas projeções. Sua estrutura facilita a atualização futura do orçamento, uma vez que alterações nos percentuais de crescimento, inflação, prazos, alíquotas ou investimentos previstos podem ser realizadas diretamente no quadro, refletindo-se automaticamente nas demais etapas do modelo.

Além disso, a organização das premissas em uma base única contribui para tornar o processo orçamentário mais transparente e replicável, permitindo que a empresa revise seus

parâmetros sempre que houver mudanças relevantes no ambiente econômico, comercial ou operacional.

4.4.Projeções realizadas

As projeções orçamentárias representam a etapa em que as premissas definidas anteriormente são traduzidas em estimativas de receitas, custos, despesas, tributos e movimentações financeiras para o período analisado. Conforme Padoveze (2010), o orçamento deve articular os diferentes orçamentos operacionais de forma integrada, permitindo que as estimativas de vendas, custos, despesas e caixa sejam consolidadas em demonstrativos gerenciais. Nesse sentido, as projeções realizadas neste estudo buscaram transformar os dados históricos e as expectativas da gestão em informações estruturadas para apoiar o planejamento e o controle financeiro da empresa.

O modelo foi estruturado em planilha eletrônica integrada, com o objetivo de centralizar as informações históricas, permitir a elaboração das projeções e automatizar a consolidação dos demonstrativos gerenciais. Para organização do processo, a estrutura foi dividida em três abas principais: InputOrçamento, BaseOrç e DemonstrativosOrç. Cada uma dessas etapas foi desenvolvida com finalidade específica dentro do fluxo do orçamento.

A organização do modelo em etapas também dialoga com estudos empíricos anteriores que analisaram o processo orçamentário como uma prática estruturada de gestão. Oliveira (2015), por exemplo, evidenciou a relevância de etapas, responsabilidades e entregas definidas no processo orçamentário de uma empresa estatal. Embora o contexto deste estudo seja distinto, por se tratar de uma empresa familiar de menor porte e com estrutura administrativa mais enxuta, a divisão do modelo em etapas contribuiu para tornar o processo mais organizado, rastreável e passível de atualização em ciclos futuros.

A aba denominada InputOrçamento foi construída como ambiente principal para elaboração das projeções. Sua estrutura foi organizada seguindo a mesma lógica da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), iniciando pelas receitas, seguida pelos custos, despesas operacionais, tributos, movimentações financeiras e complementos provenientes das bases de contas a pagar e contas a receber.

Além da estrutura orçamentária, essa aba também incorporou informações históricas consolidadas do exercício de 2025, permitindo visualizar mensalmente o comportamento

realizado de cada grupo gerencial utilizado no orçamento. Para isso, foram utilizadas consolidações automáticas baseadas na base histórica estruturada anteriormente no trabalho.

Com o objetivo de viabilizar a validação inicial do modelo de forma mais objetiva, as projeções apresentadas neste estudo foram delimitadas ao primeiro trimestre de 2026. Embora a ferramenta tenha sido estruturada a partir da base anual de 2025, conforme descrito anteriormente, a análise dos resultados projetados concentrou-se no período de janeiro a março de 2026.

As projeções orçamentárias foram alimentadas na aba de entrada dos dados, utilizando tanto cálculos automáticos derivados das premissas previamente definidas quanto ajustes manuais realizados conforme características específicas de determinadas operações. Dessa forma, o modelo permitiu conciliar padronização metodológica com flexibilidade operacional, tornando as projeções mais aderentes à realidade da empresa.

Também foram incluídas colunas destinadas a observações e critérios de cálculo, permitindo registrar particularidades relacionadas às projeções realizadas. Essa estrutura buscou aumentar a rastreabilidade das informações e facilitar futuras revisões ou atualizações do orçamento.

Posteriormente, os dados projetados foram transferidos para a aba denominada BaseOrç, responsável por consolidar e padronizar as informações orçadas em estrutura semelhante a base histórica utilizada nos demonstrativos realizados. Essa etapa teve como finalidade simplificar a consolidação das informações e permitir que os demonstrativos gerenciais fossem alimentados automaticamente.

Nessa etapa, foram definidos os critérios temporais utilizados nos demonstrativos. Para a DRE projetada, as movimentações foram reconhecidas conforme suas datas de emissão, respeitando o regime de competência. Já no fluxo de caixa projetado, as informações passaram a considerar as datas de vencimento das operações, permitindo melhor representação da dinâmica financeira da empresa.

Os vencimentos projetados foram calculados considerando as premissas de prazo médio de recebimento e pagamento estabelecidas anteriormente no modelo orçamentário. Entretanto, em determinadas situações, foi necessário realizar ajustes manuais relacionados a fornecedores com operações predominantemente à vista, evitando distorções na projeção financeira e melhorando a aderência do fluxo de caixa à realidade operacional observada.

Por fim, a aba DemonstrativosOrç foi desenvolvida para consolidação automática das informações projetadas, gerando a DRE e o fluxo de caixa orçados do período analisado. A estrutura permitiu transformar os dados lançados nas etapas anteriores em relatórios gerenciais padronizados, facilitando a visualização dos resultados esperados e apoiando as análises de desempenho econômico-financeiro propostas neste estudo.

A proposta do modelo desenvolvido é que, ao longo do tempo, novas classificações, exceções e critérios operacionais possam ser incorporados à estrutura orçamentária, tornando o sistema progressivamente mais robusto, automatizado e aderente às necessidades gerenciais da empresa.

4.4.1. Orçamento de Receitas

Orçamento de receitas, ou orçamento de vendas, é considerado por Padoveze (2010) como ponto de partida do processo orçamentário. Essa etapa permite traduzir as expectativas comerciais da empresa em parâmetros financeiros, orientando a estimativa dos custos, das despesas variáveis, dos tributos e das necessidades de caixa. Desse modo, conforme Ferreira e Diehl (2012), o orçamento contribui para transformar as diretrizes do planejamento estratégico em metas operacionais e financeiras, o que reforça a importância de projetar as receitas de forma alinhada ao histórico da empresa, à sazonalidade e às características específicas de sua carteira de clientes.

No presente estudo, o orçamento de receitas foi desenvolvido com base no comportamento histórico do mesmo período do exercício anterior, considerando a sazonalidade identificada nas análises realizadas. Essa abordagem foi adotada porque o desempenho comercial da empresa não ocorre de forma linear ao longo do ano, sendo influenciado pelo perfil dos clientes, pela demanda de mercado e pela recorrência das operações. Dessa forma, os valores realizados no primeiro trimestre de 2025 foram utilizados como referência para estimar o primeiro trimestre de 2026, incorporando-se a premissa de crescimento de vendas definida pela gestão.

Inicialmente, as receitas foram segregadas entre vendas de mercadorias e prestação de serviços, permitindo análises independentes sobre cada tipo de operação. Essa separação foi necessária porque as duas fontes de receita possuem características distintas quanto à recorrência, margem, tributação e relação com os custos operacionais. Posteriormente, os clientes foram agrupados conforme características comerciais específicas, incluindo

categorias relacionadas a clientes recorrentes, clientes pontuais, novos clientes e agrupamentos por representatividade comercial.

Essa estrutura foi desenvolvida com o objetivo de tornar o modelo orçamentário mais flexível e adaptável para exercícios futuros, permitindo que os agrupamentos de clientes sejam atualizados dinamicamente conforme alterações no comportamento comercial da empresa. Além disso, a segmentação por perfil de cliente contribui para o acompanhamento gerencial da concentração das receitas, aspecto relevante identificado na análise histórica da empresa. Dessa forma, a metodologia proposta possibilita futuras revisões das classificações comerciais sem necessidade de alteração estrutural do modelo desenvolvido.

Tabela 5 – Resumo do orçamento de receitas no modelo orçamentário

Classificação DRE	Classificação Fluxo	Real	Real	Real	Real	Orç.	Orç.	Orç.
		Jan. 25	Fev. 25	Mar. 25	2025	Jan. 26	Fev. 26	Mar. 26
Receita de Serviços	Recebimento de clientes - serviços	28.015	61.912	28.446	538.735	30.817	68.103	31.291
Receita de Vendas	Recebimento de clientes - mercadorias	281.119	409.910	286.415	3.727.527	309.230	450.900	315.057
Receitas Financeiras	Outros operacionais	9	7	6	181	10	7	6

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Além das receitas operacionais, também foram consideradas as receitas financeiras recorrentes identificadas no histórico da empresa. Entretanto, devido à baixa representatividade desses valores dentro do resultado global da operação, sua projeção foi realizada de forma simplificada, utilizando como referência a média histórica anual ajustada pela inflação prevista nas premissas orçamentárias. Já receitas ou deduções de caráter pontual, quando não apresentavam recorrência ou expectativa específica de ocorrência no período projetado, não foram projetadas, evitando superestimar eventos não recorrentes.

Dessa forma, o orçamento de receitas funcionou como base para as demais projeções do modelo, especialmente aquelas relacionadas aos custos variáveis, aos tributos incidentes sobre o faturamento e aos recebimentos projetados de clientes. Essa integração contribui para transformar os dados comerciais em informação gerencial útil ao acompanhamento dos resultados e ao suporte à tomada de decisão, conforme Nascimento e Reginato (2010), ao destacarem a importância de informações estruturadas para fortalecer os processos gerenciais.

No caso da empresa analisada, a relevância dessa etapa é ampliada pela concentração da receita em poucos clientes, aspecto identificado na análise histórica e evidenciado na

Tabela 2. Esse ponto diferencia o presente estudo de parte dos trabalhos empíricos anteriores, nos quais o orçamento foi analisado principalmente como instrumento de previsão financeira, controle de gastos ou organização do processo gerencial. Neste caso, a segmentação das receitas por tipo de operação e perfil de cliente permitiu incorporar ao orçamento uma dimensão adicional de análise: o risco comercial associado à dependência de determinados clientes.

Além disso, essa estrutura pode apoiar decisões relacionadas à condução comercial da empresa, como o acompanhamento da entrada de novos clientes, a avaliação da expansão em novas frentes de serviços e a definição de ações voltadas à redução da concentração das receitas. Dessa forma, o orçamento de receitas não se limita à projeção do faturamento esperado, mas passa a funcionar como instrumento de acompanhamento estratégico da carteira comercial, permitindo avaliar impactos sobre faturamento, custos, tributos e fluxo de caixa projetado.

4.4.2. Orçamento de custos

O orçamento de custos foi elaborado com base nos registros históricos classificados como custos operacionais, considerando principalmente os gastos associados à aquisição de mercadorias para revenda e aos serviços diretamente vinculados à atividade da empresa. Diferentemente do orçamento de receitas, cujo foco está na projeção do faturamento esperado, esta etapa teve como objetivo estimar os desembolsos necessários para sustentar a operação projetada, respeitando a composição histórica dos custos e seu comportamento em relação ao volume de atividade.

A classificação dos custos considerou a distinção entre gastos variáveis e gastos com comportamento mais estável. Conforme Nascimento e Reginato (2010), a correta separação dos custos conforme sua natureza e comportamento contribui para a elaboração de projeções mais consistentes e para o acompanhamento gerencial dos resultados. No caso da empresa analisada, essa distinção foi relevante porque parte significativa dos custos acompanha diretamente o volume de vendas, enquanto outros itens apresentam maior recorrência ou menor relação imediata com o faturamento mensal.

Para os custos diretamente relacionados ao volume de atividade, foi utilizada como referência a base realizada do primeiro trimestre de 2025, sobre a qual foi aplicada a premissa de crescimento de vendas. Dessa forma, preservou-se a distribuição mensal observada no mesmo período do ano anterior, evitando a aplicação de médias lineares e mantendo a

sazonalidade identificada na operação. Esse critério foi aplicado principalmente aos custos de mercadorias vendidas e demais itens operacionais variáveis.

Já os custos com comportamento mais estável ou recorrente foram projetados com base em médias históricas ajustadas pela inflação. Esse tratamento foi adotado para itens que não apresentaram relação direta e proporcional com o faturamento, mas que tendem a sofrer reajustes de preço ao longo do período, como determinados serviços, materiais de apoio, fretes, embalagens e despesas acessórias vinculadas à operação.

Tabela 6 – Orçamento de custos

Fornecedor	Real	Real	Real	Real	Orçado	Orçado	Orçado	Critérios de Projeções
	jan/25	fev/25	mar/25	2025	jan/26	fev/26	mar/26	
Fornecedor A	-120.664	- 173.142	- 152.823	- 1.563.814	- 132.730	-190.456	-168.106	Premissa do crescimento de vendas aplicada no mesmo período do ano anterior.
Fornecedor B	-8.640	-440	-9.655	-104.240	-9.504	-484	-10.621	
Fornecedor C	-3.885	-23.972	-19.659	-95.339	-4.273	-26.370	-2.625	
Fornecedor D	-	-	-	-2.937	-1.615	-1.615	-1.615	
Fornecedores de embalagens	-	-	-	-1.638	-145	-45	-145	Cálculo com base na média anual e reajuste inflação
Fornecedores pontuais	-	-1.271	-2.031	-42.565	-3.760	-3.760	-3.760	
Outras transportadoras	-	-	-243	-621	-55	-55	-55	
Outros fornecedores recorrentes	-	-3.988	-685	-33.461	-2.956	-2.956	-2.956	
Prestação de serviços - transporte aj	-1.087	-835	-959	-11.121	-982	- 982	-982	
Transportadora A	-943	-2.920	-1.679	-28.547	-2.522	-2.522	-2.522	
Transportadora B	-456	-890	-902	-12.412	-1.096	-1.096	-1.096	
Outros fornecedores recorrentes	-	-1.460	-60	-3.450	-305	-305	-305	

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado na Tabela 6, os fornecedores com maior relação direta com o volume de vendas foram projetados a partir dos valores realizados em janeiro, fevereiro e março de 2025, com aplicação da premissa de crescimento de vendas para o mesmo período

de 2026. Esse critério permitiu preservar a relação entre o aumento esperado do faturamento e a necessidade de aquisição de mercadorias e serviços diretamente associados à operação.

No caso do fornecedor principal, não foi considerado reajuste de preços no recorte trimestral projetado, uma vez que a atualização da tabela ocorre apenas a partir do segundo semestre. Dessa forma, o impacto desse reajuste não afeta as projeções do primeiro trimestre, mas deverá ser incorporado na elaboração do orçamento anual. Já os fornecedores recorrentes, transportadoras, embalagens e demais custos com menor relação direta com o faturamento mensal foram projetados pela média anual do exercício de 2025, ajustada pela inflação prevista nas premissas orçamentárias, evitando a projeção de oscilações pontuais em custos recorrentes.

Na Demonstração do Resultado Gerencial, os custos projetados foram classificados predominantemente como Custo das Mercadorias Vendidas, em razão da natureza principal da empresa, voltada à revenda de ferramentas industriais. Apenas os custos vinculados a fornecedores recorrentes relacionados à prestação de serviços foram classificados como Custo dos Serviços Prestados. No fluxo de caixa projetado, esses valores foram tratados de forma agregada como pagamentos a fornecedores, por representarem saídas financeiras relacionadas à sustentação da operação.

Ao final, a estrutura desenvolvida permitiu projetar os custos de forma compatível com o comportamento esperado das vendas e com as condições comerciais dos principais fornecedores. Essa etapa contribuiu para estimar a margem bruta projetada e evidenciar a sensibilidade do resultado às variações no volume de compras e no custo das mercadorias, aspectos relevantes para o acompanhamento posterior do desempenho operacional da empresa.

4.4.3. Orçamento de despesas

O orçamento de despesas operacionais foi elaborado considerando as características individuais de cada grupo de gasto identificado na estrutura gerencial da empresa. Diferentemente do orçamento de receitas e de parte dos custos operacionais, as despesas apresentaram menor correlação direta com o volume de vendas, exigindo tratamento mais individualizado durante a elaboração das projeções.

Essa distinção está alinhada ao entendimento de Nascimento e Reginato (2010), segundo os quais os custos estão mais diretamente relacionados à atividade fim da empresa,

enquanto as despesas se referem às funções de apoio. Da mesma forma, Andrade (2020) destaca a importância de organizar as despesas operacionais por categorias gerenciais, de modo a facilitar tanto a elaboração do orçamento quanto o acompanhamento posterior dos desvios. Dessa forma, a projeção das despesas buscou respeitar a natureza de cada gasto, distinguindo despesas recorrentes e pontuais, contratos específicos, gastos com pessoal e movimentações sem expectativa de continuidade.

Para a construção do orçamento, foram utilizados como referência os valores históricos do mesmo período do exercício anterior ou os totais anuais de 2025, complementados por informações contratuais vigentes e pelas premissas econômicas definidas no modelo. Nas despesas recorrentes e de menor volatilidade operacional, como despesas administrativas, serviços contínuos, utilidades, benefícios e gastos acessórios, adotou-se principalmente a média histórica ajustada pela inflação prevista.

Por outro lado, determinadas contas foram projetadas individualmente, conforme contratos específicos vigentes na empresa, especialmente serviços terceirizados, sistemas, softwares, telefonia e contabilidade. Esse tratamento foi adotado por se tratar de despesas recorrentes e predominantemente fixas, cujo comportamento esperado está mais relacionado às condições contratuais do que à média histórica. Assim, as projeções buscaram refletir os valores efetivamente previstos para o período orçado, tornando o orçamento mais aderente à realidade operacional da empresa.

Além disso, algumas despesas foram analisadas sob uma lógica semelhante ao orçamento base zero, especialmente aquelas de caráter pontual, extraordinário ou sem expectativa de continuidade. Nesses casos, os valores históricos não foram automaticamente replicados nas projeções, sendo considerados apenas quando havia justificativa para sua ocorrência no período orçado. Esse critério evitou a incorporação de gastos atípicos ao orçamento e tornou o modelo mais aderente à realidade esperada.

Com isso, o orçamento de despesas passou a diferenciar gastos recorrentes, contratos vigentes, despesas com expectativa de continuidade e movimentações pontuais sem previsão de repetição. Essa distinção contribuiu para evitar a simples reprodução do histórico realizado e permitiu que a projeção refletisse de forma mais fiel a estrutura esperada de gastos para o período orçado. Assim, o modelo favorece o acompanhamento posterior dos desvios, pois permite identificar se eventuais variações decorrem de aumento real de despesas recorrentes, inclusão de gastos extraordinários ou mudanças nas decisões operacionais da empresa.

As despesas relacionadas à folha de pagamento e benefícios também receberam tratamento específico, considerando reajustes salariais previstos, encerramento de contratos de estágio, admissões planejadas e impactos decorrentes de alterações operacionais identificadas pela gestão da empresa. Esse tratamento individualizado foi necessário porque os gastos com pessoal não dependem apenas do comportamento histórico, mas também de decisões gerenciais relacionadas à estrutura de equipe e ao planejamento de expansão da empresa.

Tabela 7 – Orçamento de despesas operacionais

				Real	Real	Real	Real	Orçado	Orçado	Orçado	
Categoria	FORNECEDOR	Classificação DRE	Classificação Fluxo	jan/25	fev/25	mar/25	2025	jan/26	fev/26	mar/26	Observações
Operacionais	TESTES DESTRUTIVOS EM CLIENTES	Despesas com Vendas	na	-3.071	-385	-2.280	-12.151	-1.073	-1.073	-1.073	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	DOAÇÕES PARA CLIENTES	Despesas com Vendas	na	-	-	-	-4.436	-392	-392	-392	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	RESCISÃO	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-13.023	-	-	-	Sem previsão no período
Operacionais	BOLSA ESTÁGIO	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-6.240	-1.800	-1.800	-1.800	Contrato vigente
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MARKETING	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-8.100	-9.900	-4.200	-50.100	-1.200	-1.200	-1.200	Contrato vigente
Operacionais	HOSPEDAGENS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-944	-1.000	-1.000	-1.000	Orçamento base-zero
Operacionais	RECARGA - CARTÃO DE CRÉDITO DIVERSOS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-207	-1.391	-207	-14.432	-1.275	-1.275	-1.275	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	FORNECEDORES DE EMBALAGENS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-1.151	-102	-102	-102	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - GRÁFICA	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-367	-	-	-367	-32	-32	-32	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	PLOOMES	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-9.856	-2.120	-2.120	-2.120	Contrato vigente
Operacionais	ALUGUEL DE VEÍCULO	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-645	-3.143	-2.617	-28.737	-2.538	-2.538	-2.538	Média anual com reajuste inflação

Operacionais	NUVEM SHOP	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-336	-168	-	-	Contrato vigente - trimestral
Operacionais	LINKED STORE	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-799	-	-	-	Compra pontual - não orçado
Operacionais	SALÁRIOS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-23.585	-18.555	-18.578	-220.059	-14.388	-14.388	-15.252	Reajuste de 6% a partir de março
Operacionais	KM RODADOS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-5.092	-4.491	-4.485	-52.161	-4.608	-4.608	-4.608	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	OUTRAS TRANSPORTADORAS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-200	-	-1.290	-114	-114	-114	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	FÉRIAS	Despesas com Vendas	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-3.646	-	-30.394	-2.685	-2.685	-2.685	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	BOLSA ESTÁGIO	Despesas Adm	Pagamento de despesas com Pessoal	-1.731	-1.720	-1.731	-20.816	-1.753	-3.506	-	Encerramento do contrato previsto para fevereiro
Operacionais	TELEFONIA E INTERNET	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-903	-917	-818	-11.288	-965	-965	-965	Contrato vigente
Operacionais	ESTACIONAMENTO	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-200	-200	-200	-2.460	-220	-220	-220	Contrato vigente
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - FOTOGRAFIA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-3.000	-3.000	-3.000	-36.000	-3.000	-3.000	-3.000	Contrato vigente
Operacionais	SERVIÇOS DE SAÚDE E SEGURANÇA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-209	-504	-299	-5.697	-503	-503	-503	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - TRANSPORTE	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-4.505	-398	-398	-398	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	PLANO DE SAÚDE	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-3.756	-5.200	-5.053	-61.914	-5.469	-5.469	-5.469	Média anual com reajuste inflação

Operacionais	ARQUIVAR NFE SOFTWARES LTDA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-217	-116	-	-1.491	-116	-116	-116	Contrato vigente
Operacionais	COMPRAS MERCADO LIVRE	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-1.060	-2.510	-851	-9.658	-853	-853	-853	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	ACQUA LIGHT	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-105	-	-555	-49	-49	-49	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	GOOGLE CLOUD BRASIL	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-336	-336	-336	-4.301	-392	-392	-392	Contrato vigente
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - INFORMÁTICA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-550	-550	-550	-6.600	-550	-550	-550	Contrato vigente
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - CONTÁBEIS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-8.389	-8.389	-8.389	- 108.928	-8.408	-8.408	-8.408	Contrato vigente
Operacionais	MUNDIVOX CLOUD LTDA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-581	-581	-581	-6.980	-586	-586	-586	Contrato vigente
Operacionais	MASTERMAQ SOFTWARES BRASIL LTDA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-1.241	-1.241	-1.241	-15.404	-1.356	-1.356	-1.356	Contrato vigente
Operacionais	MANUTENÇÃO PREVENTIVA VEÍCULOS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-2.077	-16.169	-1.428	-1.428	-1.428	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	DESPESAS PONTUAIS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-1.500	-	-1.400	-3.989	-352	-352	-352	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	MANUTENÇÃO CORRETIVA VEÍCULOS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-36.480	-750	-	-54.738	-	-	-	Não orçado
Operacionais	CEMIG DISTRIBUIÇÃO S/A	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-355	-353	-617	-5.001	-442	-442	-442	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	ZOHO CORPORATION	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-858	-858	-	-3.744	78	78	78	Contrato vigente
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - FINANÇAS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-5.416	-5.297	-5.908	-66.595	-6.240	-6.240	-6.240	Contrato vigente + inflação

Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - LIMPEZA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-1.412	-2.278	-2.278	-29.035	-2.409	-2.409	-2.809	Conforme contrato vigente
Operacionais	EVERNOTE	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-176	-88	-88	-791	-	-	-	Contrato encerrado
Operacionais	ERP	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-1.947	-1.947	-1.947	-24.706	-2.115	-2.115	-2.115	Contrato vigente
Operacionais	CERTIFICADO DIGITAL	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-310	-	-	-	Contrato vigente - trimestral
Operacionais	MACHINING ON LINE LTDA ME	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-220	-234	-234	-1.859	-	-	-	Contrato encerrado
Operacionais	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - JURÍDICO	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-650	-	-	-17.100	-1.750	-1.750	-1.750	Contrato vigente
Operacionais	SERVIÇOS COM CONTRATOS ENCERRADOS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-9.079	-5.902	-5.902	-40.362	-	-	-	Contrato encerrado
Operacionais	DESPESAS COM ESTÁGIÁRIO	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-145	-145	-145	-1.740	-145	-145	-	Encerramento do estágio
Operacionais	DIGITAL RIVER	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-409	-	-	-409	315	315	315	Contrato vigente
Operacionais	MODULAR GESTAO E TECNOLOGIA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-937	-234	-234	-234	Contrato vigente
Operacionais	SAF-PLAST	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-850	-75	-75	-75	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	INSUMOS IMPRESSÃO 3D	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-1.090	-96	-96	-96	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	SALÁRIOS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-2.512	-6.295	-6.295	-72.913	-5.609	-5.609	-9.019	Considerado reajuste da inflação a partir de março + contratações em março
Operacionais	CONDOMINIOS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-2.718	-2.584	-2.708	-33.385	-2.949	-2.949	-2.949	Média anual com reajuste

											inflação
Operacionais	SEGUROS VEICULARES	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-697	-697	-697	-4.518	-399	-399	-399	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	UOL - UNIVERSO ONLINE	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-47	-	-142	-596	-52	-52	-52	Contrato vigente
Operacionais	CARTÃO DE CRÉDITO DIVERSOS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-3.129	-3.875	-3.386	-39.958	-3.530	-3.530	-3.530	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	ABFA ASSOC BRAS DA I	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-81	-	-162	-972	-81	-81	-81	Contrato vigente
Operacionais	ALUGUEL DE SALA	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-900	-900	-900	-10.800	-900	-900	-900	Contrato vigente
Operacionais	COREMINAS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-1.276	-	-	-	Anuidade em abril
Operacionais	FÉRIAS	Despesas Adm	Pagamento de despesas adm	-	-	-	-7.535	-666	-666	-666	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	COMPRA DE EPI	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-202	-18	-18	-18	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	DESPESAS COM ESTÁGIÁRIO	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-440	-110	-	-	Encerramento do estágio
Operacionais	SERVIÇOS DE SAÚDE E SEGURANÇA	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-575	-51	-51	-51	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	VALE REFEIÇÃO	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-4.400	-4.400	-4.400	-53.100	-4.400	-4.400	-4.400	Contrato vigente
Operacionais	SEGUROS DE VIDA	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-111	-	-	-2.807	-250	-250	-250	Contrato vigente
Operacionais	CONTRIBUIÇÕES SINDICAIS	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-322	-	-	-1.619	-143	-143	-143	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	VALE TRANSPORTE	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com	-	-1.631	-1.204	-7.080	-625	-625	-625	Média anual com reajuste

			Pessoal								inflação
Operacionais	PONTOGO	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-80	-85	-85	-85	Contrato vigente
Operacionais	DESPESAS COM PROCESSOS	Despesas com Mão de Obra	Pagamento de despesas com Pessoal	-	-	-	-534	-	-	-	Não orçado
Operacionais	MANUTENÇÃO PREVENTIVA VEÍCULOS	Outras Despesas Operacionais	Pagamento de outras despesas	-	-	-	-935	-83	-83	-83	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	DESPESAS PONTUAIS	Outras Despesas Operacionais	Pagamento de outras despesas	-	-	-	-1.316	-116	-116	-116	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	REEMBOLSO	Outras Despesas Operacionais	Pagamento de outras despesas	-914	-318	-1.104	-7.815	-690	-690	-690	Média anual com reajuste inflação
Operacionais	SEGUROS VEICULARES	Outras Despesas Operacionais	Pagamento de outras despesas	-	-	-	-697	-62	-62	-62	Média anual com reajuste inflação
Financeiras	TARIFAS BANCÁRIAS	Despesas Financeiras	Pagamento de tarifas bancárias	-103	-66	-93	-1.214	-107	-107	-107	Média anual com reajuste inflação
Não operacionais	CONDOMINIOS - N.O	Outras despesas	Outras saídas não operacionais	-	-	-	-6.679	-835	-835	-835	Contrato vigente

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Durante o processo de projeção, também foram incluídas observações individuais para determinadas contas, permitindo registrar critérios específicos utilizados no orçamento, como sazonalidades operacionais e particularidades identificadas ao longo da análise histórica. Essa estrutura contribuiu para aumentar a rastreabilidade das informações e facilitar futuras revisões do modelo.

Além das despesas operacionais, o orçamento contemplou, de forma simplificada, algumas despesas financeiras e não operacionais de baixa representatividade dentro da estrutura geral da empresa, como tarifas bancárias e despesas patrimoniais específicas. Nessas situações, as projeções foram realizadas utilizando médias históricas ajustadas pelas premissas inflacionárias estabelecidas anteriormente.

Ao final, o orçamento de despesas permitiu organizar os gastos de apoio à operação de forma compatível com a Demonstração do Resultado Gerencial e com o fluxo de caixa projetado. Embora as despesas sejam apresentadas de forma agrupada nas análises gerenciais, o modelo preserva o detalhamento das contas, possibilitando a abertura dos valores quando necessário. Essa estrutura facilita a análise de variações entre o orçado e o realizado, permitindo analisar quais despesas contribuíram para eventuais desvios e acompanhar com maior precisão o comportamento dos gastos recorrentes ao longo do período.

4.4.4. Orçamento de taxas e tributos

O orçamento de taxas e tributos foi elaborado com base nas premissas tributárias definidas anteriormente, contemplando os principais impostos, contribuições e encargos incidentes sobre as operações da empresa. Essa etapa teve como objetivo projetar os valores relacionados à carga tributária e às obrigações acessórias que impactam tanto a Demonstração do Resultado Gerencial quanto o fluxo de caixa projetado. Nesse sentido, Nascimento e Reginato (2010) destacam que o acompanhamento fiscal deve considerar o cumprimento das obrigações acessórias, o recolhimento dos tributos nos prazos corretos, o cálculo adequado dos valores devidos e a observação de possíveis mudanças na legislação tributária.

Considerando o contexto de transição decorrente da Reforma Tributária do Consumo, instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e regulamentada pela Lei Complementar nº 214/2025, destaca-se que os tributos incidentes sobre o consumo poderão sofrer alterações relevantes nas próximas projeções orçamentárias. A reforma prevê a substituição gradual de tributos como PIS, COFINS, ICMS e ISSQN pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), além da criação do Imposto Seletivo. Dessa

forma, embora o orçamento do primeiro trimestre de 2026 tenha sido elaborado com base nas regras tributárias vigentes e nas premissas atualmente aplicáveis à empresa, o modelo deverá ser revisado periodicamente à medida que as novas regras forem implementadas e consolidadas.

No exercício de 2026, a reforma encontra-se em fase inicial de transição, com caráter predominantemente operacional e de adaptação dos sistemas fiscais, especialmente quanto ao destaque da CBS e do IBS nos documentos fiscais eletrônicos e ao cumprimento das novas obrigações acessórias. Assim, os impactos financeiros diretos sobre a projeção analisada tendem a ser limitados no curto prazo, mas devem ser acompanhados pela empresa, uma vez que a transição poderá alterar bases de cálculo, formas de creditamento, composição dos custos, formação de preços, classificação dos tributos na Demonstração do Resultado Gerencial e comportamento dos desembolsos no fluxo de caixa projetado. Nesse sentido, a reforma tributária reforça a necessidade de atualização contínua das premissas fiscais utilizadas no orçamento, especialmente para os tributos vinculados às vendas de mercadorias e à prestação de serviços.

A projeção dos tributos considerou a natureza de cada obrigação e sua respectiva base de cálculo. Para os tributos vinculados à receita e à apuração sobre bases projetadas, como ICMS, ISS, PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, foram aplicadas as alíquotas definidas no quadro de premissas orçamentárias sobre as respectivas bases projetadas de receitas de vendas de mercadorias e prestação de serviços. Dessa forma, a apuração desses tributos foi integrada ao orçamento de receitas, garantindo coerência entre o faturamento projetado e os encargos tributários correspondentes.

Os encargos relacionados à folha de pagamento, como INSS e FGTS, também foram projetados conforme as premissas definidas anteriormente, considerando as bases salariais previstas no orçamento de despesas com pessoal. Essa vinculação permitiu que os encargos acompanhassem as alterações previstas na estrutura de equipe, nos reajustes salariais e nas demais decisões relacionadas à folha.

Além dos tributos calculados diretamente pelas premissas, alguns itens receberam tratamento específico em razão de sua natureza ou forma de ocorrência. O ISSQN foi projetado com base na média anual do exercício anterior, ajustada pela inflação prevista, por apresentar comportamento mais recorrente e menos diretamente associado às receitas projetadas no modelo. O IPVA e o licenciamento foram estimados considerando o reajuste

pela inflação e a redução da frota prevista para o período, refletindo a expectativa operacional da empresa. Já o ICMS-ST foi calculado com base na média anual ajustada pela inflação, em razão da dificuldade de vinculação direta a uma alíquota única sobre o faturamento.

Tabela 8 – Orçamento tributário

Classificação DRE	Classificação Fluxo	Real	Real	Real	Real	Orçado	Orçado	Orçado
		jan/25	fev/25	mar/25	2025	jan/26	fev/26	mar/26
(-) Impostos sobre vendas	ICMS	-18.495	-4.992	-27.721	-159.074	-12.752	-19.463	-12.988
(-) Impostos sobre serviços	ISS	-1.303	-720	-1.634	-12.997	-924	-2.043	-939
(-) Impostos sobre vendas	PIS / COFINS	-13.651	-11.591	-16.323	-143.401	-11.287	-16.458	-11.500
(-) IRPJ/CSLL	IRPJ / CSLL	-56.539	-	-	-160.997	-9.197	-14.744	-9.364
Despesas tributárias	ISSQN	-227	-	-38	-925	-82	-82	-82
Despesas tributárias	INSS	-14.534	-14.124	-13.572	-176.671	-12.211	-12.211	-14.446
Outras Despesas Operacionais	IPVA e Licenciamento	-	-9.124	-141	-9.264	-	-6.547	-
Despesas Administrativas	IPTU	-3.361	-361	-353	-11.431	-875	-875	-875
Despesas com Mão de Obra	FGTS	-2.524	-2.259	-2.236	-40.893	-1.868	-1.868	-2.210
na	Outros tributos	-	-	-	-	-	-	-
Custo de Mercadoria Vendida	ICMS-ST	-	-	-	-49.689	-4.389	-4.389	-4.389

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na Demonstração do Resultado Gerencial, os tributos foram classificados conforme sua natureza, distinguindo impostos sobre vendas, impostos sobre serviços, despesas tributárias, encargos sobre folha e tributos vinculados ao custo das mercadorias vendidas, como o ICMS-ST. Já no fluxo de caixa projetado, os valores foram tratados conforme o momento esperado de desembolso, permitindo avaliar o impacto das obrigações fiscais e tributárias sobre a disponibilidade financeira da empresa.

Dessa forma, o orçamento de taxas e tributos contribuiu para tornar as projeções mais consistentes, ao incorporar os efeitos fiscais das receitas, custos, folha de pagamento e obrigações patrimoniais previstas. Além disso, sua estrutura facilita o acompanhamento posterior entre valores orçados e realizados, permitindo identificar variações decorrentes de alterações no faturamento, mudanças na folha, variações nas compras, diferenças nas bases efetivas de apuração tributária ou alterações legais que impactem os valores inicialmente projetados. Esse acompanhamento torna-se ainda mais relevante diante da Reforma

Tributária, uma vez que a transição para o novo modelo poderá exigir revisões nas premissas fiscais adotadas em projeções futuras.

4.4.5. Orçamentos complementares e movimentações não recorrentes

Além dos orçamentos de receitas, custos, despesas e tributos, o modelo contemplou movimentações complementares e financeiras necessárias à composição das projeções. Foram incluídas nesse grupo a distribuição mensal de lucros, investimentos, financiamentos, contas a receber em aberto e contas a pagar em aberto, por se tratar de itens que, embora possam não compor a Demonstração do Resultado Gerencial, influenciam a posição financeira da empresa no período orçado. Essa separação está alinhada a Nascimento e Reginato (2010), ao destacarem que o orçamento deve considerar não apenas receitas, custos e despesas, mas também investimentos, passivos, recebíveis e demais desembolsos que possam gerar descompassos entre o resultado econômico e a movimentação financeira.

A distribuição de lucros foi considerada apenas na base financeira, por representar saída recorrente de recursos aos sócios, sem caracterização como despesa operacional. Já os investimentos relacionados à aquisição de imóveis, móveis, utensílios, máquinas e equipamentos foram tratados separadamente por corresponderem a desembolsos de capital. Também foram avaliados financiamentos vinculados à aquisição de imobilizado, sendo que parcelas já encerradas ou sem expectativa de continuidade no primeiro trimestre de 2026 não foram replicadas nas projeções.

As contas a receber e a pagar em aberto foram projetadas com base nos relatórios de dezembro de 2025, considerando os vencimentos previstos para o primeiro trimestre de 2026. Esse tratamento permitiu incorporar ao modelo compromissos e recebimentos originados em períodos anteriores, evitando que a projeção contemplasse apenas as operações geradas no próprio trimestre.

Tabela 9 – Movimentações complementares e financeiras consideradas no orçamento

Categ.	Fornec.	Classific. Fluxo	Real	Real	Real	Real	Orç.	Orç.	Orç.
			jan/ 25	fev/ 25	Mar /25	2025	jan/ 26	fev/ 26	mar/ 26
Outros	Distrib. de lucros antecipadas	Distrib. de lucros	-43.500	-43.500	-43.500	-437.800	-31.500	-31.500	-31.500
Outros Invest.	Cartório	Aquisição de imóveis	-12.327	-	-	-25.051	-	-	-
	Aquisição de imobilizado	Aquisição de imóveis	-40.423	-	-	-40.423	-	-	-

	Prefeitura de Belo Horizonte	Aquisição de imóveis	-25.034	-	-	-25.034	-	-	-
	Financiam. de imobilizados em aberto	Compra de máquinas e equip.	-1.627	-1.627	-1.627	-19.530	-	-	-
	Aquisição de imobilizado	Aquisição de móveis e utensílios	-	-	-	-5.537	-	-	-
	Avell	Compra de máquinas e equip.	-	-3.287	-	-3.287	-	-	-
Contas a Receber	Receb. em aberto	Receb. de clientes – mercadorias	-	-	-	-	319.731	275.716	6.279
	Receb. em aberto	Receb. de clientes - serviços	-	-	-	-	32.217		
Contas a Pagar	Pag. em aberto – custos	Pag. a Fornec.	-	-	-	-	-249.360	-47.891	-554
			-	-	-	-	-14.206	-2.293	-68
	BDMG	Pag. de empr. e financ.	-	-	-	-	-6.785	-6.785	-6.785

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na Tabela 9, observa-se que parte das movimentações não possui projeção para 2026 por se referir a eventos pontuais, operações encerradas ou investimentos realizados apenas no período histórico. Por outro lado, foram mantidos os valores com expectativa de realização financeira no período projetado, como a distribuição de lucros e os saldos em aberto de contas a receber e a pagar.

Dessa forma, as movimentações complementares permitiram diferenciar resultado econômico, compromissos financeiros e movimentações de capital, tornando a projeção mais aderente à realidade esperada da empresa. Essa organização também favorece a comparação posterior entre valores orçados e realizados, permitindo identificar eventuais variações decorrentes de investimentos não previstos, novas obrigações financeiras ou alterações nos recebimentos e pagamentos esperados.

4.4.6. DRE Projetada

Após a consolidação das projeções de receitas, custos, despesas e tributos, foi elaborada a Demonstração do Resultado Gerencial projetada para o primeiro trimestre de 2026. A DRE projetada representa uma das peças de consolidação do processo orçamentário, pois reúne, em um único demonstrativo, os efeitos econômicos das premissas adotadas nos demais orçamentos e permite visualizar a formação do resultado esperado. Conforme

Padoveze (2010), as demonstrações contábeis projetadas, entre elas a Demonstração do Resultado, integram a etapa final do processo orçamentário, permitindo avaliar os impactos das projeções sobre o desempenho econômico da empresa.

A estrutura utilizada manteve o modelo gerencial desenvolvido ao longo deste trabalho, segregando as movimentações entre receitas operacionais, deduções da receita, custos, despesas operacionais, operações financeiras e movimentações não operacionais. Essa forma de apresentação buscou facilitar a visualização da formação do resultado e atender às necessidades internas de análise da empresa, especialmente no acompanhamento da margem bruta, do resultado operacional e do resultado líquido projetado. Além disso, a DRE projetada cria uma base para posterior comparação entre valores orçados e realizados, contribuindo para a identificação de desvios e para a definição de ações corretivas, conforme a função de controle do orçamento destacada por Nascimento e Reginato (2010).

Tabela 10 – Demonstração do Resultado do Exercício projetada –
Comparativo Q1 2025 x Q1 2026

DRE	Orç. Jan./ 26	Orç. Fev./ 26	Orç. Mar./ 26	Orç. Q1 2026	Q1 2025	Q1 2025 vs. 2026	
						Δ R\$	Δ %
Receita Operacional Bruta	340.047	519.004	346.348	1.205.399	1.101.403	103.995	9%
Receita de Vendas	309.230	450.900	315.057	1.075.188	977.444	97.744	10%
Receita de Serviços	30.817	68.103	31.291	130.211	118.373	11.837	10%
Outras Receitas	0	0	0	0	5.587	(5.587)	-100%
(-) Deduções da Receita	(24.963)	(37.964)	(25.426)	(88.353)	(100.064)	11.711	-12%
(-) Impostos sobre vendas	(24.039)	(35.921)	(24.488)	(84.447)	(92.774)	8.327	-9%
(-) Impostos sobre serviços	(924)	(2.043)	(939)	(3.906)	(3.658)	(248)	7%
(-) Devoluções	0	0	0	0	(3.633)	3.633	-100%
Receita Operacional Líquida	315.084	481.040	320.921	1.117.045	1.001.339	115.706	12%
Custo de Mercadoria Vendida	(164.028)	(234.830)	(217.872)	(616.729)	(531.770)	(84.959)	16%
Custo de Serviços Prestados	(305)	(305)	(305)	(914)	(1.520)	605	-40%
Lucro Bruto	150.752	245.906	102.745	499.402	468.050	31.353	7%
Despesas Operacionais	(108.860)	(116.882)	(113.935)	(339.677)	(403.215)	63.538	-16%
Despesas com Vendas	(33.495)	(33.327)	(34.191)	(101.013)	(115.142)	14.129	-12%

Despesas Ad- ministrativas	(54.571)	(56.324)	(56.484)	(167.380)	(210.489)	43.110	-20%
Despesas tribu- tárias	(12.292)	(12.292)	(14.528)	(39.113)	(42.496)	3.383	-8%
Despesas com Mão de Obra	(7.550)	(7.440)	(7.782)	(22.773)	(23.487)	715	-3%
Outras Desp. Operacionais	(951)	(7.498)	(951)	(9.399)	(11.600)	2.201	-19%
Resultado Operacional	41.891	129.024	(11.190)	159.725	64.835	94.890	146%
Operações fi- nanceiras	(98)	(100)	(101)	(298)	(240)	(59)	25%
Receitas Finan- ceiras	10	7	6	23	22	1	6%
Despesas Fi- nanceiras	(107)	(107)	(107)	(322)	(262)	(60)	23%
Outras receitas e despesas não operacionais	(835)	(835)	(835)	(2.505)	9.972	(12.477)	-125%
Outras receitas	0	0	0	0	9.972	(9.972)	-100%
Outras despesas	(835)	(835)	(835)	(2.505)	0	(2.505)	0%
Resultado an- tes dos tributos sobre o lucro	40.959	128.089	(12.126)	156.922	74.568	82.354	110%
(-) IRPJ/CSLL	(9.197)	(14.744)	(9.364)	(33.305)	(30.277)	(3.028)	10%
Resultado Lí- quido	31.762	113.345	(21.489)	123.617	44.291	79.327	179%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Conforme apresentado na Tabela 10, a Receita Operacional Bruta projetada para o primeiro trimestre de 2026 totalizou R\$ 1.205.399, representando crescimento de aproximadamente 9% em relação ao mesmo período de 2025. Esse aumento está associado à expectativa de expansão das vendas definida pela gestão, aplicada sobre o comportamento histórico das receitas de mercadorias e serviços no primeiro trimestre do exercício anterior. A Receita Operacional Líquida projetada atingiu R\$ 1.117.045, crescimento de 12% em relação ao primeiro trimestre de 2025, refletindo não apenas o aumento previsto da receita bruta, mas também a redução proporcional das deduções sobre a receita. No caso das devoluções, optou-se por não projetar valores, uma vez que essas movimentações apresentaram caráter pontual e não havia expectativa específica de ocorrência no período orçado.

Os custos projetados totalizaram R\$ 617.643 no primeiro trimestre de 2026, sendo compostos predominantemente pelo Custo das Mercadorias Vendidas, no valor de R\$ 616.729. Esse comportamento é compatível com a atividade principal da empresa, voltada à revenda de ferramentas industriais, e demonstra a relevância dos custos variáveis na formação da margem bruta. Como resultado, o Lucro Bruto projetado alcançou R\$ 499.402, valor

superior ao observado no primeiro trimestre de 2025, que foi de R\$ 468.050. Apesar da evolução positiva em valor absoluto, observa-se que os custos cresceram proporcionalmente mais que a receita líquida, reduzindo a margem bruta projetada de aproximadamente 46,7% para 44,7%. Esse ponto merece acompanhamento, pois variações no custo de aquisição, no mix de produtos vendidos ou nas condições de negociação com fornecedores podem impactar diretamente a rentabilidade da operação.

As despesas operacionais projetadas totalizaram R\$ 339.677, valor inferior ao realizado no primeiro trimestre de 2025, que havia sido de R\$ 403.215. Essa redução está relacionada aos critérios de projeção adotados no orçamento de despesas, especialmente a não reprodução automática de gastos pontuais, contratos encerrados e movimentações extraordinárias identificadas na base histórica. A diminuição das despesas operacionais foi um dos principais fatores de melhoria do resultado projetado, uma vez que ampliou a capacidade de conversão do lucro bruto em resultado operacional.

Com base nesses efeitos, o Resultado Operacional projetado para o primeiro trimestre de 2026 foi de R\$ 159.725, superior ao resultado operacional de R\$ 64.835 registrado no mesmo período de 2025. Em termos gerenciais, esse avanço indica melhora na eficiência operacional projetada, pois a margem operacional passou de aproximadamente 6,5% para 14,3%. Entretanto, essa melhora dependerá do acompanhamento contínuo das premissas adotadas, especialmente em relação ao comportamento das vendas, dos custos e das despesas recorrentes.

Após a consideração das operações financeiras, das movimentações não operacionais e dos tributos sobre o lucro, o Resultado Líquido projetado totalizou R\$ 123.617, frente a R\$ 44.291 no primeiro trimestre de 2025. Esse resultado representa melhora expressiva no desempenho econômico esperado, elevando a margem líquida de aproximadamente 4,4% para 11,1%. A variação positiva decorre principalmente da combinação entre crescimento das receitas, redução das despesas operacionais e exclusão de eventos não recorrentes da projeção.

Dessa forma, a Demonstração do Resultado Gerencial projetada permitiu consolidar os efeitos das premissas orçamentárias sobre o desempenho econômico esperado da empresa e criar uma referência objetiva para o acompanhamento posterior. Para a organização analisada, esse demonstrativo representa um avanço no processo de controle gerencial, pois permite

acompanhar a rentabilidade, identificar desvios e apoiar decisões de ajuste durante a execução do orçamento.

4.4.7. Fluxo de caixa projetado

Após a elaboração da DRE projetada, foi desenvolvido o fluxo de caixa projetado para o período orçado, com o objetivo de analisar a capacidade financeira da empresa, acompanhar a dinâmica de geração e consumo de caixa e identificar possíveis impactos relacionados ao capital de giro da operação.

Conforme Padoveze (2010), o orçamento de caixa sintetiza as entradas e saídas financeiras previstas nos demais orçamentos, permitindo avaliar a disponibilidade de recursos e a eventual necessidade de financiamento. Nesse sentido, o fluxo de caixa projetado complementa a DRE, pois permite verificar se o resultado econômico esperado se converte em disponibilidade financeira no período analisado.

Diferentemente da DRE, estruturada pelo regime de competência, o fluxo de caixa foi elaborado considerando o regime financeiro, utilizando como base as datas efetivas de vencimento dos recebimentos e pagamentos previstos. Dessa forma, as movimentações foram organizadas conforme sua realização financeira, permitindo analisar com maior precisão a liquidez operacional da empresa ao longo do período orçado. Essa distinção é relevante porque variações nos prazos de recebimento, pagamento a fornecedores, tributos e demais obrigações podem gerar impactos de caixa mesmo quando o resultado econômico projetado se apresenta positivo.

A estrutura do fluxo de caixa foi segregada entre atividades operacionais, de investimento e de financiamento, seguindo modelo gerencial alinhado às práticas financeiras estudadas ao longo do curso. Dentro das atividades operacionais, foram evidenciados os recebimentos de clientes, pagamentos a fornecedores, despesas operacionais, despesas com pessoal, tributos e demais desembolsos relacionados à atividade principal da empresa.

Tabela 11 – Fluxo de Caixa Projetado – Comparativo Q1 2025 x Q1 2026

FLUXO DE CAIXA	Orç. Jan./ 26	Orç. Fev./ 26	Orç. Mar./ 26	Orç. Q1 2026	Q1 2025	Δ R\$	Δ %
Saldo inicial em aplicações	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	0	0%
Aplicações Financeiras	0	0	0	0	0	0	0%
Resgate de Aplicações	0	0	0	0	0	0	0%
Saldo inicial em caixa	122.380	198.870	167.102	122.380	120.790	1.590	1%
Recebimento de clien-	319.731	275.716	315.510	910.956	1.086.115	(175.158)	-16%

tes - mercadorias							
Recebimento de clientes - serviços	32.217	29.937	65.188	127.342	136.285	(8.942)	-7%
Recebimento de juros/multa por atraso	0	0	0	0	0	0	0%
Outros recebimentos operacionais	0	0	10	10	22	(12)	-56%
Entradas Operacionais	351.948	305.653	380.707	1.038.308	1.222.421	(184.113)	-15%
Pagamento a Fornecedores	(50.184)	(159.943)	(231.367)	(441.494)	(515.532)	74.038	-14%
Pagamento de juros/multa por atraso	0	0	0	0	0	0	0%
Pagamento de despesas com vendas	(35.065)	(31.862)	(32.725)	(99.652)	(109.777)	10.125	-9%
Pagamento de despesas administrativas	(47.842)	(51.944)	(55.354)	(155.140)	(209.154)	54.014	-26%
Pagamento de outras despesas	(1.118)	(951)	(951)	(3.020)	(2.336)	(684)	29%
Pagamento de tarifas bancárias	(107)	(107)	(107)	(322)	(262)	(60)	23%
Pagamento de despesas com Pessoal	(7.380)	(9.188)	(5.572)	(22.140)	(21.651)	(489)	2%
Pagamento de tributos e taxas	(94.310)	(44.306)	(63.853)	(202.468)	(215.823)	13.355	-6%
IPVA e Licenciamento	0	0	(6.547)	(6.547)	(9.264)	2.718	-29%
IPTU	0	(875)	(875)	(1.749)	(4.075)	2.325	-57%
ICMS-ST	(6.792)	(4.389)	(4.389)	(15.570)	0	(15.570)	0%
ICMS	(18.068)	(12.752)	(19.463)	(50.283)	(51.209)	927	-2%
FGTS	(2.236)	(1.868)	(1.868)	(5.971)	(7.018)	1.047	-15%
INSS	(13.572)	(12.211)	(12.211)	(37.994)	(42.230)	4.236	-10%
ISS	(1.634)	(924)	(2.043)	(4.602)	(3.924)	(678)	17%
PIS / COFINS	(16.323)	(11.287)	(16.458)	(44.068)	(41.564)	(2.503)	6%
IRPJ / CSLL	(35.685)	0	0	(35.685)	(56.539)	20.854	-37%
Outros tributos	0	0	0	0	0	0	0%
Saídas Operacionais	(236.005)	(298.301)	(389.930)	(924.236)	(1.074.535)	150.299	-14%
Caixa Líquido das Atividades Operacionais	115.942	7.352	(9.223)	114.072	147.886	(33.814)	-23%
Recebimento pela venda de imobilizado	0	0	0	0	10.800	(10.800)	-100%
Recebimento por venda de outros ativos	0	0	0	0	0	0	0%
Entradas de Investimento	0	0	0	0	10.800	(10.800)	-100%
Compra de máquinas e equipamentos	0	0	0	0	(8.169)	8.169	-100%
Aquisição de imóveis	0	0	0	0	(77.784)	77.784	-100%
Aquisição de móveis e utensílios	(331)	0	0	(331)	0	(331)	0%
Aquisição de softwares/sistemas	0	0	0	0	0	0	0%
Saídas de Investimento	(331)	0	0	(331)	(85.953)	85.621	-100%
Caixa Líquido das Atividades de Inves-	(331)	0	0	(331)	(75.153)	74.821	-100%

timento							
Aportes de sócios	0	0	0	0	0	0	0%
Empréstimos e financiamentos recebidos	0	0	0	0	0	0	0%
Entradas de Financiamento	0	0	0	0	0	0	0%
Pagamento de empréstimos e financiamentos	(6.785)	(6.785)	(6.785)	(20.356)	0	(20.356)	0%
Distribuição de lucros	(31.500)	(31.500)	(31.500)	(94.500)	(130.500)	36.000	-28%
Retirada de sócios	0	0	0	0	0	0	0%
Saídas de Financiamento	(38.285)	(38.285)	(38.285)	(114.856)	(130.500)	15.644	-12%
Caixa Líquido das Atividades de Financiamento	(38.285)	(38.285)	(38.285)	(114.856)	(130.500)	15.644	-12%
Outras entradas não operacionais	0	0	0	0	9.972	(9.972)	-100%
Outras saídas não operacionais	(835)	(835)	(835)	(2.505)	0	(2.505)	0%
Variação líquida de caixa	76.491	(31.768)	(48.343)	(3.621)	(47.795)	44.174	-92%
Saldo de Caixa Final	198.870	167.102	118.759	118.759	72.995	45.764	63%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na elaboração do fluxo projetado, foram considerados os prazos médios definidos nas premissas orçamentárias, especialmente o prazo médio de recebimento de clientes e o prazo médio de pagamento a fornecedores. Além disso, também foram avaliadas as particularidades de determinados clientes, fornecedores e despesas com características específicas de vencimento, realizando ajustes manuais em alguns prazos financeiros para aumentar a aderência do modelo à realidade operacional da empresa. Entre esses ajustes, destacam-se operações de prestação de serviços com prazo médio de recebimento inferior ao prazo utilizado para vendas de mercadorias, além de despesas e fornecedores com pagamento predominantemente à vista.

Conforme demonstrado na Tabela 11, apesar do crescimento operacional previsto para o período, o fluxo de caixa apresentou comportamento distinto da DRE projetada, evidenciando os impactos do capital de giro sobre a liquidez da empresa. Enquanto a DRE projetou resultado líquido positivo de R\$ 123.617, o fluxo de caixa apresentou variação líquida negativa de R\$ 3.621 no trimestre. Essa diferença decorre, principalmente, do descasamento entre os prazos de recebimento das vendas e os prazos de pagamento de fornecedores, tributos e demais obrigações, fazendo com que parte das receitas reconhecidas no período seja recebida apenas posteriormente.

Esse efeito torna-se mais evidente ao longo dos meses de fevereiro e março, quando o crescimento das operações comerciais não se converte integralmente em caixa no mesmo

período. Em contrapartida, parte significativa das compras necessárias à sustentação das operações, além dos tributos incidentes sobre as movimentações, é desembolsada dentro do próprio trimestre, gerando pressão temporária sobre o caixa operacional.

Outro fator relevante identificado no fluxo projetado foi o impacto do pagamento do IRPJ e da CSLL referentes ao último trimestre de 2025, realizados no mês de janeiro de 2026. Esse desembolso contribuiu para redução momentânea da geração de caixa operacional no início do período analisado, demonstrando a importância do planejamento financeiro antecipado para administração das obrigações tributárias da empresa.

Ainda assim, o caixa líquido das atividades operacionais permaneceu positivo no trimestre, totalizando R\$ 114.072. Embora esse valor seja inferior ao observado no primeiro trimestre de 2025, que foi de R\$ 147.886, ele indica que a operação projetada continua gerando caixa. A redução em relação ao período anterior reforça, contudo, a necessidade de acompanhamento dos prazos médios de recebimento e pagamento, uma vez que o crescimento econômico não se traduz automaticamente em maior folga financeira.

As atividades de investimento apresentaram baixa representatividade dentro do período projetado, uma vez que não foram previstos investimentos relevantes no trimestre analisado. Já as atividades de financiamento mantiveram comportamento relativamente estável, sendo compostas principalmente pela distribuição de lucros e pelos pagamentos relacionados a obrigações financeiras já existentes. Esses desembolsos contribuíram para a variação líquida negativa do caixa no trimestre, mesmo diante da geração operacional positiva.

Além de demonstrar a disponibilidade financeira esperada, o fluxo de caixa projetado também serviu como base para posterior acompanhamento das variações entre os valores orçados e realizados. No caso desse demonstrativo, as variações não decorrem apenas de diferenças no volume de receitas, custos ou despesas, mas também de alterações nos prazos de recebimento e pagamento, atrasos de clientes, antecipações de desembolsos, novos investimentos, mudanças em obrigações tributárias ou decisões de financiamento e distribuição de lucros.

Dessa forma, a análise do fluxo de caixa orçado em comparação ao realizado permite identificar não apenas diferenças de valor, mas também diferenças de prazo entre o que foi previsto e o que efetivamente ocorreu. Esse acompanhamento é especialmente relevante para a empresa analisada, pois possibilita avaliar se a operação está gerando caixa suficiente para

sustentar suas obrigações, se há necessidade de ajustes nos prazos comerciais ou se determinadas decisões financeiras podem comprometer a liquidez no curto prazo.

Esse resultado aproxima-se do estudo de Rodrigues (2018), no qual a projeção do fluxo de caixa também foi utilizada como apoio à tomada de decisão em empresa familiar de pequeno porte. Também apresenta relação com Schoffen, Carraro e Pinheiro (2023), que destacaram a importância do orçamento apoiado no fluxo de caixa para fortalecer a sustentabilidade financeira. No presente estudo, entretanto, o fluxo de caixa projetado assume papel adicional ao evidenciar que a melhora do resultado econômico não necessariamente se converte em liquidez imediata, especialmente diante do descasamento entre prazos de recebimento, pagamento a fornecedores, tributos e demais obrigações financeiras.

De maneira geral, o fluxo de caixa projetado demonstrou que, mesmo diante de um cenário de crescimento operacional e melhora do resultado econômico, a gestão do capital de giro permanece como fator essencial para manutenção da liquidez financeira da empresa. Assim, o demonstrativo consolidou-se como importante ferramenta gerencial para apoio ao planejamento financeiro, controle operacional e acompanhamento das necessidades de caixa da organização.

4.4.8. Relatório de acompanhamento

Após a elaboração das projeções orçamentárias e dos demonstrativos gerenciais projetados, foi desenvolvida uma estrutura de acompanhamento com o objetivo de permitir a comparação entre valores históricos, orçados e realizados. Essa etapa teve como finalidade transformar o orçamento em uma ferramenta efetiva de controle gerencial, possibilitando a identificação de desvios relevantes, a análise de suas causas e o suporte à tomada de decisão durante a execução do planejamento.

Conforme Ferreira e Diehl (2012), o orçamento empresarial exerce papel estratégico fundamental ao comunicar os objetivos estratégicos para toda a organização, traduzindo-os em metas financeiras e operacionais concretas. Nesse sentido, o relatório de acompanhamento representa a etapa em que essa tradução é confrontada com a execução real, possibilitando o controle efetivo das metas e a retroalimentação do processo decisório.

Durante o primeiro trimestre de 2026, a estrutura desenvolvida passou a ser utilizada parcialmente pela empresa para acompanhamento gerencial das operações, permitindo validar, na prática, a aderência do modelo às necessidades organizacionais. No caso analisado, a utilização inicial da ferramenta também contribuiu para a identificação de melhorias nos

relatórios operacionais e financeiros extraídos do ERP, especialmente no que se refere à conciliação financeira e à padronização das informações utilizadas nas análises futuras..

Para isso, foi construída uma aba gerencial integrada ao modelo orçamentário, estruturada em formato de *dashboard* executivo. A ferramenta consolidou informações históricas, valores orçados e resultados realizados, permitindo análises comparativas de forma centralizada e padronizada. Essa estrutura dialoga com as práticas observadas por Modzinski, Silva e Luçoli (2022), que identificaram o uso de planilhas, DRE orçada versus realizada, fluxo de caixa e forecast como instrumentos relevantes para o controle orçamentário. No presente estudo, o dashboard passou a funcionar como instrumento de síntese desse controle, reunindo em um único ambiente os principais demonstrativos, indicadores e comentários gerenciais necessários ao acompanhamento da operação.

Além dos demonstrativos resumidos da DRE e do fluxo de caixa, o *dashboard* incorporou um painel de indicadores-chave de desempenho (KPIs), selecionados com base na literatura estudada e nas necessidades específicas da empresa. Conforme Nascimento e Reginato (2010), o orçamento, uma vez aprovado e colocado sob execução, torna-se um quadro de indicadores de desempenho que a controladoria utiliza para oferecer aos gestores métricas concretas de análise e acionamento de ajustes. Partindo desse entendimento, a definição dos indicadores buscou contemplar três dimensões complementares de análise: rentabilidade, capital de giro e risco comercial.

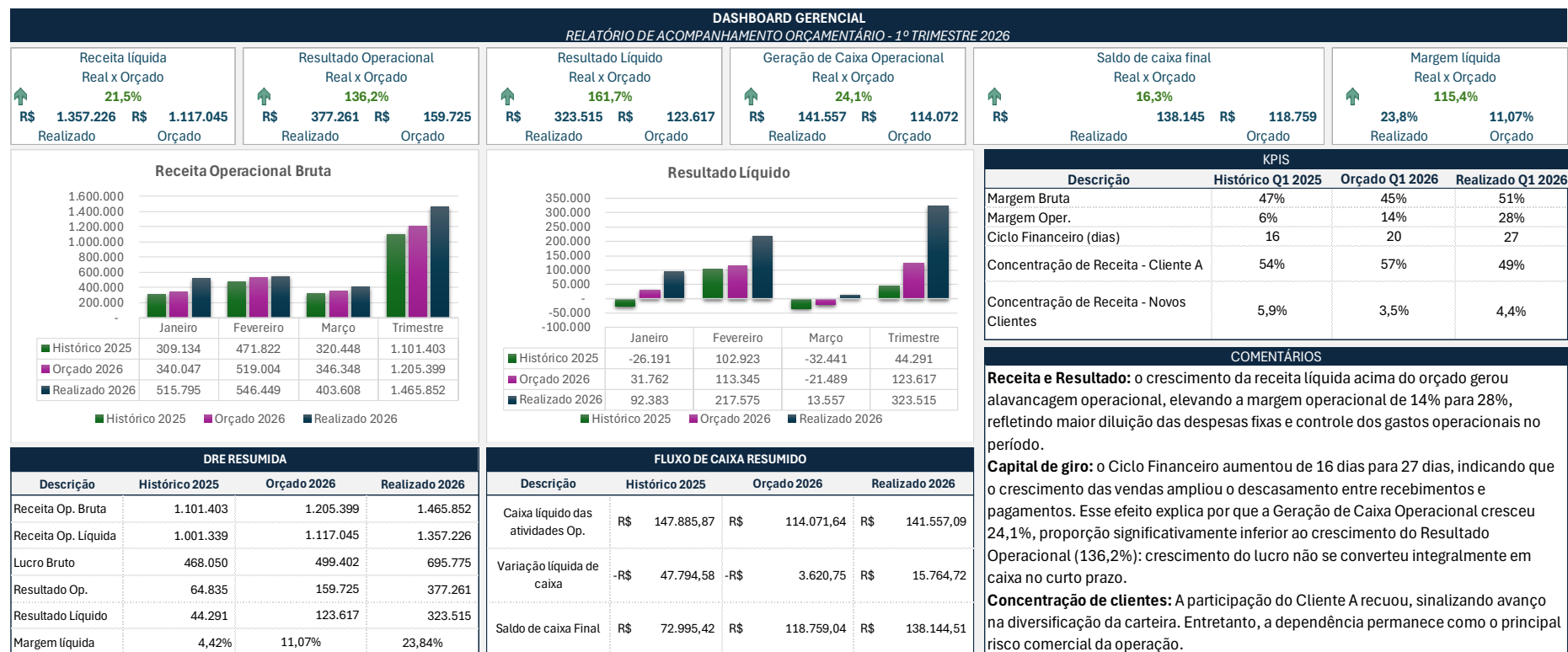
Na dimensão de rentabilidade, foram selecionadas a margem bruta e a margem operacional, por permitirem avaliar, respectivamente, a eficiência na formação do lucro após os custos de mercadorias e a capacidade da empresa de gerar resultado após todas as despesas operacionais. Esses indicadores são derivados diretamente da DRE gerencial e possibilitam identificar se o crescimento da receita está sendo acompanhado de manutenção ou melhoria das margens, aspecto essencial para empresas em processo de expansão comercial.

Na dimensão de capital de giro, foi adotado o ciclo financeiro, calculado pela diferença entre o prazo médio de recebimento e o prazo médio de pagamento. Esse indicador permite quantificar o número de dias em que a empresa financia sua operação com capital próprio, sinalizando a pressão sobre o caixa operacional decorrente do descasamento entre recebimentos e pagamentos. A escolha desse indicador justifica-se pela evidência, identificada ao longo das projeções, de que o crescimento do resultado econômico não necessariamente se converte em aumento proporcional da disponibilidade financeira no curto prazo.

Na dimensão de risco comercial, foram incluídos dois indicadores de concentração de receita: a participação do principal cliente no faturamento de mercadorias e a participação de novos clientes no faturamento total. A análise histórica da empresa revelou que um único cliente concentra parcela relevante da receita de mercadorias, o que constitui fator de risco para a sustentabilidade da operação. A inclusão desse indicador no painel gerencial permite que a gestão monitore a evolução da dependência comercial e avalie os resultados das ações de diversificação da carteira.

A seleção dos indicadores não buscou abarcar todas as métricas possíveis, mas sim compor um painel enxuto e acionável, compatível com o estágio atual de maturidade dos controles internos da empresa. Dessa forma, foram priorizadas métricas diretamente relacionadas aos principais pontos identificados ao longo da pesquisa: rentabilidade, liquidez operacional e concentração comercial.

Figura 4 – Dashboard gerencial de acompanhamento orçamentário



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O modelo foi estruturado de forma a permitir análises comparativas entre três perspectivas distintas: histórico realizado de 2025, orçamento projetado de 2026 e resultado efetivamente realizado no período. Essa abordagem possibilitou avaliar simultaneamente a evolução operacional da empresa, a aderência do orçamento às operações reais e os impactos financeiros decorrentes das variações observadas. O Quadro 4 sintetiza os indicadores apurados nas três perspectivas.

Quadro 4 - Indicadores financeiros e operacionais

KPIS			
Descrição	Histórico Q1 2025	Orçado Q1 2026	Realizado Q1 2026
Margem Bruta	47%	45%	51%
Margem Oper.	6%	14%	28%
Ciclo Financeiro (dias)	16	20	27
Concentração de Receita - Cliente A	54%	57%	49%
Concentração de Receita - Novos Clientes	5,9%	3,5%	4,4%

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A comparação entre o orçado e o realizado permitiu identificar comportamentos relevantes da operação durante o primeiro trimestre de 2026. A receita líquida realizada superou a projeção em 21,5%, impulsionando positivamente os resultados operacionais e o lucro líquido da empresa. A margem operacional evoluiu de 6% no histórico para 28% no realizado, superando expressivamente a projeção de 14%, o que indica que o crescimento da receita foi acompanhado de controle efetivo das despesas operacionais, gerando alavancagem positiva sobre o resultado. Conforme Padoveze (2010), a comparação sistemática entre o previsto e o realizado é o mecanismo que confere ao orçamento sua utilidade como suporte à decisão, ao permitir identificar não apenas os desvios, mas também suas causas.

Entretanto, o crescimento operacional também gerou impactos sobre o capital de giro da empresa, evidenciados pela evolução do ciclo financeiro de 16 dias no histórico para 27 dias no realizado. Esse aumento indica que a empresa financiou sua operação com capital próprio por 11 dias adicionais em relação ao período anterior, em razão do descasamento entre os prazos médios de recebimento das vendas e os pagamentos operacionais realizados no período. Esse efeito ajuda a explicar por que a geração de caixa operacional realizada superou a projeção em 24,1%, crescimento inferior ao observado no resultado operacional realizado, que ficou 136,2% acima do orçado. Assim, mesmo com melhora expressiva da rentabilidade, parte desse desempenho não se converteu proporcionalmente em liquidez no curto prazo.

Nascimento e Reginato (2010) destacam que o controle orçamentário não deve ser apenas reativo, mas propositivo, fornecendo subsídios para a reavaliação contínua das estratégias e premissas adotadas. No caso analisado, o aumento do ciclo financeiro sinaliza a necessidade de revisar as condições de prazo junto a clientes e fornecedores nos próximos ciclos orçamentários, de modo a reduzir a pressão sobre o caixa operacional e melhorar a conversão do resultado econômico em disponibilidade financeira.

Além disso, o relatório de acompanhamento permitiu evidenciar impactos de movimentações específicas identificadas ao longo do período analisado, como o recolhimento do IRPJ e da CSLL referentes ao quarto trimestre de 2025, realizado em janeiro de 2026, que pressionou pontualmente o caixa no início do período.

No que se refere à concentração de clientes, a participação do principal cliente recuou de 54% no histórico para 49% no realizado, sinalizando avanço inicial na diversificação da carteira comercial. Ainda assim, a dependência permanece elevada e constitui o principal risco comercial da operação. A participação de novos clientes, por sua vez, manteve-se em patamar modesto, correspondendo a 4,4% no realizado, o que reforça a necessidade de intensificar as ações de prospecção e ampliação da base de clientes.

Esses indicadores reforçam uma contribuição específica deste estudo em relação aos trabalhos anteriores analisados. Enquanto parte dos estudos empíricos concentrou-se na implantação do orçamento como instrumento de planejamento financeiro e controle de gastos, o presente trabalho incorporou ao acompanhamento orçamentário indicadores diretamente relacionados à realidade estratégica da empresa, especialmente a concentração de receita e a participação de novos clientes. Com isso, o dashboard passou a apoiar não apenas o controle financeiro, mas também a avaliação da efetividade das ações comerciais voltadas à diversificação da carteira e à redução da dependência de clientes específicos.

De forma geral, os resultados observados no acompanhamento inicial dialogam com os estudos empíricos apresentados no Quadro 2, ao reforçarem que o orçamento contribui para o planejamento, o controle financeiro, a coordenação das informações e o suporte à tomada de decisão. Assim como observado por Carraro, Teixeira e Pinheiro (2022), a ferramenta orçamentária favoreceu a organização das informações e a análise do desempenho financeiro. De modo semelhante ao estudo de Schoffen, Carraro e Pinheiro (2023), o fluxo de caixa mostrou-se essencial para avaliar a sustentabilidade financeira e antecipar necessidades

de recursos. A relação com Rodrigues (2018) também se evidencia na utilização da DRE e do fluxo de caixa como instrumentos de apoio à gestão em empresa familiar de pequeno porte.

Apesar dessas aproximações, o presente estudo apresenta particularidades que o diferenciam dos trabalhos anteriores. A empresa analisada atua no setor de revenda de ferramentas industriais, possui estrutura familiar em processo de profissionalização e apresentou desafios específicos relacionados à concentração de receitas, à padronização dos dados extraídos do ERP e ao acompanhamento do capital de giro. Além disso, diferentemente de estudos voltados apenas à proposição do modelo, parte da ferramenta foi aplicada na rotina gerencial durante o primeiro trimestre de 2026, permitindo comparar valores orçados e realizados e identificar ajustes necessários nos processos de conciliação e extração de dados.

Também é possível estabelecer relação com Oliveira (2015) e Renk (2015), ainda que em contextos bastante distintos. Enquanto esses estudos trataram de processos orçamentários em organizações de maior porte ou vinculadas ao setor público, o presente trabalho demonstra que a lógica de estruturação, padronização e acompanhamento orçamentário pode ser adaptada à realidade de uma empresa privada familiar, com menor formalização administrativa. Nesse sentido, a contribuição do estudo está em evidenciar que práticas formais de orçamento podem ser implementadas de forma gradual, mesmo em estruturas enxutas, desde que o modelo seja compatível com a maturidade dos controles internos e com as necessidades decisórias da organização.

A comparação com Modzinski, Silva e Luçoli (2022) também se mostra pertinente, especialmente quanto ao uso de planilhas, DRE orçada versus realizada, fluxo de caixa e forecast como instrumentos de controle. No presente estudo, essa lógica foi ampliada por meio da construção de um dashboard gerencial, que reuniu indicadores de rentabilidade, capital de giro e concentração de clientes. Dessa forma, o orçamento passou a atuar não apenas como ferramenta de projeção financeira, mas também como instrumento de acompanhamento estratégico, permitindo à gestão visualizar os efeitos das decisões sobre resultado, caixa e risco comercial.

Outro aspecto relevante da estrutura desenvolvida foi a possibilidade de inclusão de análises qualitativas e comentários gerenciais diretamente no *dashboard*, permitindo registrar observações relacionadas às principais variações identificadas em cada período. Essa funcionalidade amplia o potencial de utilização da ferramenta como instrumento de suporte à tomada de decisão e acompanhamento executivo da empresa.

A proposta do modelo desenvolvido é que o relatório de acompanhamento seja atualizado periodicamente pela empresa, permitindo que o orçamento deixe de ser apenas um instrumento de projeção e passe a atuar como ferramenta contínua de gestão, controle e análise estratégica. Essa perspectiva é corroborada por Ferreira e Diehl (2012), que destacam que o relacionamento entre o planejamento estratégico e o orçamento deve ser sequencial, de modo que o orçamento se torne um desdobramento quantitativo das diretrizes estratégicas, e o controle orçamentário, por sua vez, retroalimente o ciclo de planejamento com informações sobre a execução real. Dessa forma, a estrutura desenvolvida contribui não apenas para o planejamento financeiro da organização, mas também para o fortalecimento dos controles internos, aumento da previsibilidade operacional e suporte ao processo de profissionalização da gestão empresarial.

Apesar dos resultados obtidos, o modelo ainda apresenta limitações relacionadas principalmente à necessidade de algumas classificações manuais, à dependência da qualidade dos dados extraídos do ERP e à ausência de integrações automatizadas entre os sistemas operacionais e financeiros da empresa. Essas limitações diferenciam o presente estudo de contextos organizacionais mais estruturados, como os analisados por Oliveira (2015) e Renk (2015), nos quais o processo orçamentário já estava inserido em estruturas institucionais mais formalizadas. No caso da empresa analisada, tais limitações não invalidam o modelo, mas indicam que sua consolidação dependerá do amadurecimento gradual dos controles internos, da padronização dos registros e da criação de rotinas periódicas de acompanhamento.

Como possibilidade de aprimoramento futuro, o *dashboard* poderá incorporar indicadores adicionais, como ponto de equilíbrio operacional, margem de contribuição, margem de segurança e fluxo de caixa livre. No entanto, a inclusão desses indicadores depende de maior segregação entre custos e despesas fixas e variáveis, além de maior padronização das informações gerenciais, etapa que poderá ser desenvolvida à medida que a empresa avance na estruturação dos controles internos.

Dessa forma, o relatório de acompanhamento proposto transforma o orçamento em uma ferramenta contínua de controle gerencial, permitindo que a empresa acompanhe os resultados realizados, identifique desvios relevantes e revise suas premissas de forma mais estruturada. Para a organização analisada, essa etapa representa um avanço importante na profissionalização da gestão, pois aproxima o planejamento financeiro da rotina decisória e fortalece o uso das informações gerenciais no acompanhamento da operação. Em comparação com os estudos empíricos apresentados, o diferencial deste trabalho está na adaptação do

modelo orçamentário a uma empresa familiar de pequeno porte, com aplicação parcial na rotina gerencial e incorporação de indicadores alinhados aos principais desafios identificados: rentabilidade, liquidez e concentração comercial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar como a implantação inicial de um sistema de controle orçamentário pode contribuir para o planejamento estratégico e financeiro de uma empresa familiar do setor de revenda de ferramentas industriais. A proposta buscou estruturar um modelo prático de apoio à tomada de decisão, capaz de integrar planejamento financeiro, acompanhamento operacional e análise gerencial dos resultados.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, foram identificadas limitações relevantes nos controles internos e na disponibilidade das informações gerenciais da empresa, principalmente relacionadas à ausência de demonstrativos gerenciais atualizados periodicamente, divergências entre os sistemas operacional e contábil e falta de padronização das classificações financeiras utilizadas no dia a dia da operação. Esse diagnóstico evidenciou a necessidade de uma estrutura mais organizada para transformar os dados já disponíveis em informações úteis ao planejamento e ao controle.

Diante desse cenário, foi desenvolvida uma metodologia baseada na utilização dos relatórios operacionais e financeiros extraídos do ERP da empresa. A partir desses dados, foi estruturada uma base histórica padronizada e integrada, utilizada para elaboração da Demonstração do Resultado Gerencial, do fluxo de caixa gerencial, das projeções orçamentárias e do relatório de acompanhamento. O processo envolveu etapas de tratamento, classificação e consolidação das informações, considerando fornecedores, clientes, CFOPs, natureza das movimentações e critérios gerenciais definidos ao longo do estudo.

Com base nessa estrutura, foi possível construir um modelo orçamentário apoiado em premissas econômicas, operacionais, financeiras e tributárias, permitindo a elaboração das projeções para o primeiro trimestre de 2026. Além disso, o modelo integrou orçamento, demonstrativos gerenciais e acompanhamento entre valores orçados e realizados em uma única estrutura de controle, contribuindo para maior organização das informações e melhor visualização dos resultados esperados.

Os resultados obtidos demonstraram que o modelo apresentou aderência satisfatória à realidade operacional da empresa, permitindo acompanhar receitas, custos, despesas, tributos,

investimentos e movimentações financeiras de forma mais estruturada. A comparação entre os valores projetados e realizados evidenciou a importância do acompanhamento contínuo do orçamento, especialmente em relação aos impactos do crescimento operacional sobre o capital de giro e o fluxo de caixa.

No primeiro trimestre de 2026, a receita líquida realizada superou a projeção em 21,5%, enquanto a margem operacional realizada alcançou 28%, acima dos 14% inicialmente orçados. A geração operacional de caixa também ficou 24,1% superior à projeção. No entanto, o ciclo financeiro aumentou de 16 para 27 dias em relação ao histórico, demonstrando que a melhora econômica não se converteu integralmente em liquidez no curto prazo. Esse resultado reforça a importância da análise conjunta da DRE e do fluxo de caixa, uma vez que o crescimento do resultado não elimina a necessidade de acompanhamento dos prazos de recebimento, pagamento e demais compromissos financeiros.

Outro aspecto relevante observado durante o desenvolvimento do trabalho foi a identificação de oportunidades de melhoria nos processos internos da organização, especialmente relacionadas à padronização das informações financeiras, à qualidade dos registros operacionais e à necessidade de maior integração entre os sistemas utilizados pela empresa. Dessa forma, além da contribuição acadêmica, o estudo também proporcionou benefícios práticos para a gestão da organização analisada.

Parte do modelo desenvolvido foi incorporada à rotina gerencial da empresa durante o período analisado, permitindo a realização de testes práticos de acompanhamento orçamentário e contribuindo para melhorias nos processos de extração, conciliação e padronização dos dados operacionais e financeiros. O *dashboard* gerencial e o relatório de acompanhamento reforçaram o potencial do orçamento empresarial como ferramenta de gestão, ao transformar dados operacionais em informações mais claras, acessíveis e úteis ao processo decisório.

Dessa forma, os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que o estudo permitiu descrever a situação inicial da empresa em relação aos controles financeiros, desenvolver um modelo orçamentário adaptado à sua realidade, integrar orçamento, DRE gerencial e fluxo de caixa, além de identificar dificuldades e benefícios decorrentes da implantação inicial da ferramenta. Os resultados indicam que empresas familiares de pequeno porte, mesmo com limitações estruturais e centralização das decisões, podem se beneficiar da adoção de práticas

formais de planejamento e controle, desde que o modelo seja construído de forma compatível com sua realidade operacional.

Em relação aos estudos empíricos analisados no referencial teórico, os resultados desta pesquisa confirmam a relevância do orçamento como instrumento de planejamento, controle e apoio à tomada de decisão. Assim como observado em pesquisas anteriores, a implantação do modelo contribuiu para organizar informações, projetar resultados, acompanhar desvios e ampliar a previsibilidade financeira. Entretanto, o presente estudo acrescenta uma contribuição específica ao demonstrar essa aplicação em uma empresa familiar do setor de revenda de ferramentas industriais, com controles internos ainda em amadurecimento e forte dependência de poucos clientes. Dessa forma, além de confirmar achados já presentes na literatura, o trabalho evidencia que o orçamento pode ser utilizado como instrumento de profissionalização da gestão e de análise de riscos comerciais em empresas familiares de pequeno porte.

Como limitações do estudo, destacam-se a necessidade de classificações manuais em determinadas etapas do processo, a ausência de integração automática entre os sistemas operacional e contábil da empresa, a inexistência de estrutura formal de centros de custo e a validação do modelo em apenas um trimestre. Além disso, alguns indicadores mais avançados, como ponto de equilíbrio, margem de contribuição, margem de segurança, receita por vendedor e giro de estoque, não foram incorporados neste primeiro momento em razão do estágio atual dos controles internos.

Para aplicações futuras, recomenda-se a continuidade do acompanhamento orçamentário nos próximos trimestres, a ampliação do modelo para o exercício anual completo, a criação de centros de custo, o aprimoramento da classificação entre custos e despesas fixas e variáveis, a integração entre ERP, contabilidade e planilhas gerenciais e a inclusão gradual de novos indicadores financeiros e operacionais. Também se recomenda avaliar a viabilidade de automatizar etapas de conciliação e extração de dados, reduzindo retrabalhos e aumentando a confiabilidade das informações utilizadas pela gestão.

Conclui-se que a implantação inicial do sistema de controle orçamentário contribuiu para o planejamento estratégico e financeiro da empresa analisada, ao ampliar a previsibilidade dos resultados, fortalecer os mecanismos internos de controle e fornecer informações estruturadas para o processo decisório. Esse resultado está alinhado à literatura discutida ao longo do trabalho, especialmente no que se refere ao papel do orçamento como

instrumento de planejamento, controle, integração das informações e suporte à tomada de decisão gerencial.

Ao mesmo tempo, o estudo apresenta contribuição própria ao demonstrar que, mesmo em uma empresa familiar de pequeno porte, sem estrutura formal de controladoria e com limitações nos sistemas internos, é possível iniciar a implantação de um modelo orçamentário integrado, capaz de conectar DRE gerencial, fluxo de caixa, indicadores e dashboard de acompanhamento. O modelo elaborado apresenta potencial de continuidade e evolução, podendo apoiar o fortalecimento da gestão financeira e estratégica da organização à medida que seus controles internos avancem em maturidade.

Por fim, destaca-se que, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial, especificamente o ChatGPT e o Claude, como apoio complementar e limitado ao processo de elaboração. O uso dessas ferramentas concentrou-se principalmente na revisão textual, na melhoria da clareza e fluidez da redação e na obtenção de sugestões para tornar a parte visual do dashboard gerencial mais organizada e agradável. Ressalta-se, contudo, que os dados utilizados, as premissas adotadas, as análises realizadas, as decisões metodológicas, a estrutura do modelo orçamentário e a validação final dos resultados permaneceram sob responsabilidade da autora, sendo as ferramentas de inteligência artificial utilizadas apenas como recurso auxiliar de revisão, organização e aprimoramento visual da apresentação das informações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Inacilma Rita Silva. **Orçamento empresarial e planejamento estratégico**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Ciências Contábeis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32456>. Acesso em: 26 maio 2025.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório Focus: **expectativas de mercado**. Brasília: BCB, 2025.
- BEUREN, Ilse Maria; MÜLLER, Elza Terezinha Cordeiro. Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. **Revista de Administração FACES Journal**, Araraquara, v. 9, n. 2, abr./jun. 2010.
- CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; TEIXEIRA, Isadora Schossler de Nardin; PINHEIRO, Alan Bandeira. Ferramenta de planejamento e controle: aplicações em uma startup. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 1, p. 26-42, 2022.
- CENTURION, Maria Eugênia; VIANA, Bianca N. Empresas familiares: conceitos, características e dificuldades. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisanta**, Santos, v. 1, n. 2, p. 70-83, 2010.
- FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 4, n. 1, 2013.
- FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 54, p. 48-57, maio/ago. 2012.
- FREZATTI, Fábio. Beyond budgeting: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial? RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 23-33, abr./jun. 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MELLO, Ana Gabriela Michel de; GERHARDT, Angelita Renck. O orçamento empresarial e seu papel na pandemia: um estudo de caso. **Cadernos de Gestão Empresarial**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, jan./abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v10i1.52744>.
- MERCHANT, Kenneth A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 104-121, set./dez. 2007.

MODZINSKI, Mayara Dettoni; SILVA, Jackson André da; LUÇOLI, Rosangela.

Implementação do controle orçamentário: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte. **Revista Húmus**, São Luís, v. 12, n. 37, 2022.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fábio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, maio/jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Eduardo Cezar de. Processo orçamentário como um projeto: caso Eletrosul. Redeca – **Revista de Estudos Contábeis e Atuariais**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**: fundamentos e aplicações práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RENK, Ricardo Ferreira. **Processo orçamentário**: um estudo de caso no Instituto Federal Farroupilha. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração Pública) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

RODRIGUES, Jenifer. Modelo de orçamento para empresa familiar de pequeno porte: um estudo de caso de uma empresa do ramo óptico gaúcho. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – **Universidade do Vale do Rio dos Sinos** – UNISINOS, Porto Alegre, 2018.

SCHOFFEN, Guilherme; CARRARO, Wendy Beatriz Witt Haddad; PINHEIRO, Alan Bandeira. Processo de implementação do orçamento em uma organização do Terceiro Setor. **Revista FSA**, Teresina, v. 20, n. 6, p. 125–146, jun. 2023.

SEBRAE. Empresas familiares no Brasil: importância, desafios e sucessão. Brasília: **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, 2024. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 19 jun. 2025.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, jan./abr. 2001.