

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIANA SILVA DE OLIVEIRA

ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO COM BASE NO EXERCÍCIO ANTERIOR E
APOIO DA ANÁLISE SWOT



CURITIBA

2025

ELIANA SILVA DE OLIVEIRA

ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO COM BASE NO EXERCÍCIO ANTERIOR E
APOIO DA ANÁLISE SWOT

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em *Controller*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Controller*.

Orientador(a): Prof.(a). Dr(a). Edicreia Andrade dos Santos.

CURITIBA

2025

RESUMO

O orçamento é utilizado pela liderança como instrumento estratégico para planejar as receitas e despesas anuais da empresa. Com base em informações históricas, ele orienta a alocação de recursos, apoia a tomada de decisões e contribui para o desenvolvimento de projetos e estratégias futuras. Com o orçamento de despesas projetado para o futuro, os líderes também conseguem estimar as vendas necessárias para sustentar a operação. Caso a receita prevista não seja suficiente para cobrir os custos, é possível identificar quais despesas devem ser remanejadas ou reduzidas, garantindo o alinhamento com os objetivos empresariais. No orçamento também é mencionado os dias úteis trabalhados, para planejamento dos feriados, assim conseguindo planejar despesas ou criar estratégias de vendas ou eventos para datas comemorativas específicas, assim otimizando as datas para também planejar férias coletivas e paradas fabris se necessário com a devida antecedência. Assim, esta pesquisa apresenta a elaboração do orçamento para o ano de 2025 de uma empresa, considerando suas movimentações financeiras ao longo de 2024. Para facilitar a análise e apoiar a definição de estratégias, utilizou-se a matriz SWOT como ferramenta complementar.

Palavras-chave: Orçamento, Resultado, Planejamento

FIGURAS

Figura 1. Matriz SWOT	7
Figura 2. Fraquezas	8
Figura 3. Demonstrativo de resultados 2024/2025	9

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	6
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	10
REFERÊNCIAS	12

1 APRESENTAÇÃO

O orçamento é utilizado pela liderança como instrumento estratégico para planejar as receitas e despesas anuais da empresa. Com base em informações históricas, ele orienta a alocação de recursos, apoia a tomada de decisões e contribui para o desenvolvimento de projetos e estratégias futuras (FREZATTI, 2015). Com o orçamento de despesas projetado para o futuro, os líderes também conseguem estimar as vendas necessárias para sustentar a operação. Caso a receita prevista não seja suficiente para cobrir os custos, é possível identificar quais despesas devem ser remanejadas ou reduzidas, garantindo o alinhamento com os objetivos empresariais. No orçamento também é mencionado os dias úteis trabalhados, para planejamento dos feriados, assim conseguindo planejar despesas ou criar estratégias de vendas ou eventos para datas comemorativas específicas, assim otimizando as datas para também planejar férias coletivas e paradas fabris se necessário com a devida antecedência.

O orçamento pode ser elaborado de diferentes formas, e uma delas é com base em dados de exercícios (meses, ano) anteriores (LUNKES, 2007). Por isso, nesta pesquisa objetiva-se apresentar a situação de elaboração do orçamento para o ano de 2025 de uma empresa comercial com base nos dados levantados nos meses de 2024.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que auxilia no planejamento estratégico ao analisar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) de uma empresa ou projeto. A sigla SWOT vem do inglês "*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*", que em português significa "Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças".

A empresa em análise, pertence ao segmento de luminárias e projetos de iluminação atendendo clientes da categoria A e AA, na região de Curitiba, estando no ramo há 3 anos. É uma empresa de alto padrão, referência em modernidade e sofisticação no segmento de iluminação em LED, com produtos e serviços exclusivos para transformar os espaços em ambientes deslumbrantes e elegantes.

A estrutura organizacional da empresa conta apenas com uma contabilidade externa e não possui um responsável interno qualificado para a área orçamentária. Diante da necessidade de informações orçamentárias mais precisas, a empresa recorreu a uma consultoria especializada para prestar apoio nesse processo. Foram, então, levantados os dados relacionados aos gastos gerais da organização, servindo de base para a elaboração do orçamento e para a projeção do exercício seguinte.

Em complemento aos dados contábeis e orçamentários e para a elaboração da proposta de orçamento, foram evidenciados também os elementos da matriz SWOT (*Strengths: Forças, Weaknesses: Fraquezas, Opportunities: Oportunidades, Threats: Ameaças*), que se subdividem em dois grupos: (i) forças e fraquezas, que refletem o ambiente interno da organização, e (ii) oportunidades e ameaças, que dizem respeito ao contexto externo. De forma resumida, entende-se como: (i) forças referem-se aos aspectos internos positivos que conferem uma vantagem competitiva sustentável à organização; (ii) fraquezas representam as limitações internas que necessitam de ajustes ou aprimoramentos para minimizar impactos negativos à organização; (iii) oportunidades são fatores externos que podem ser aproveitados para promover o crescimento e a inovação, gerando vantagens competitivas à organização; e (iv) ameaças consistem em fatores externos que apresentam riscos ou desafios que podem prejudicar o desempenho ou a posição estratégica da organização. Essa matriz proporciona uma análise estratégica abrangente, importante para a formulação, desenvolvimento e implementação da proposta.

Figura 1. Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na Figura 2, destaca-se especificamente o diagnóstico das fraquezas.

Figura 2. Fraquezas

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO		
Problema	Fraquezas	Causas
Infraestrutura institucional	Missão, visão e valores	Demorou para ser implantado
Estrutura Organizacional	Local de trabalho	Espaço pequeno operacional
SISTEMA RECURSO HUMANOS	Falta de mão de obra setor financeiro	Ainda não cabe no orçamento novas contratações
SISTEMAS ORÇAMENTÁRIOS	Não existe histórico passado	Não utilizam sistemas

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A matriz SWOT permite identificar os principais pontos da empresa, proporcionando um direcionamento mais eficaz para a formulação de estratégias e soluções adequadas aos problemas existentes. Para a elaboração da proposta técnica, a SWOT é uma ferramenta fundamental, pois, ao reconhecer as ameaças, oportunidades, fraquezas e potencialidades, torna-se possível iniciar um plano estruturado de implementação.

No diagnóstico estratégico do ambiente externo, observa-se que, embora existam ameaças significativas no setor, as oportunidades se destacam por serem mais promissoras, considerando que se trata de um nicho específico e com alto valor agregado. Quanto ao ambiente interno, as principais fragilidades estão relacionadas à limitação de espaço para expansão do estoque e à necessidade de mão de obra especializada para impulsionar as vendas. Ainda assim, as potencialidades da empresa indicam que esses pontos podem ser ajustados com intervenções estratégicas adequadas."

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com base na análise SWOT, o orçamento para o ano de 2025 foi elaborado tomando como referência as despesas realizadas em 2024. Considerando as fraquezas identificadas na análise, o planejamento orçamentário já contempla a contratação de novos colaboradores necessários para a operação no próximo exercício, bem como a previsão de todos os gastos relacionados a eventos, conforme o calendário de 2025. Além disso, foram estabelecidas metas de vendas compatíveis com os compromissos assumidos, garantindo a sustentabilidade financeira das ações planejadas.

Figura 3. Demonstrativo de resultados 2024/2025

	Realizado	Orçado
DRE - DEMONSTRATIVO RESULTADO	2024	2025
Vendas Bruta	286.488,09	386.758,92
Impostos	11.758,74	38.675,89
Devoluções	1.054,76	0
Vendas Liquidas	274.510,37	348.083,03
CMV	140.495,08	196.693,11
Margem Liquida	134.015,30	151.389,92
Mark-up	103,91	96,63
Despesas Fixa	15.753,09	17.328,40
Despesa Variáveis - Comissão ART	15.422,96	20.821,00
Despesas Variáveis - Comissão Vendedor	6.135,82	8.283,35
Empréstimo Pago	12.618,47	0,00
Folha Pagamento	20.683,51	31.355,96
Pro Labore	13.858,08	13.500,00
Pro Labore - Empréstimo	312,50	0,00
Taxas - Deságio	8.215,50	11.090,93
Total Despesas	120.084,70	127.834,04
Lucro Liquido	13.930,60	R\$23.555,88

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Para o orçamento de 2025 foi projetado um crescimento expressivo nas vendas brutas, com aumento de aproximadamente 35% em relação a 2024, refletindo uma expectativa de expansão nos negócios. No entanto, esse avanço vem acompanhado de um aumento ainda maior no custo das mercadorias vendidas (CMV), que sobe

cerca de 40%, pressionando a margem bruta e resultando em uma redução do mark-up de 103,91% para 96,63%. Apesar disso, as vendas líquidas apresentam alta de 27%, o que pode indicar melhorias operacionais e maior satisfação do cliente, amenizando as devoluções de vendas.

A receita líquida adicional permite que a empresa absorva o aumento de custos com pessoal e comissões (especialmente os gastos com folha de pagamento, que aumentou mais de 50%). Porém esse aumento já era esperado, pois foi identificado na SWOT como uma fraqueza no ano anterior então em 2025 a empresa fez a devida alteração para aumento no quadro de funcionários.

As despesas operacionais totais previstas ficou de forma moderada (cerca de 6%), e a ausência de pagamentos de empréstimos em 2025 representa um alívio importante no fluxo de caixa. Mesmo com o aumento das taxas e deságios financeiros, o lucro líquido teve um crescimento de 69%, demonstrando que a operação continua rentável e eficiente.

O mercado para o ano de 2025 está com uma expectativa maior ao comparado em 2025, assim a empresa conseguiu orçar eventos principais durante o ano, já planejado para juntamente lançar linhas de artistas juntamente a calendários comemorativos.

O desafio, portanto, é sustentar no ano de 2025 e nos próximos anos esse crescimento com foco na recuperação das margens, por meio de uma gestão mais estratégica dos custos e da precificação, garantindo que o ganho de escala se converta em lucratividade ainda maior.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou apresentar a situação de elaboração do orçamento para o ano de 2025 de uma empresa comercial com base nos dados levantados nos meses de 2024. Após as análises realizadas e proposta técnicas sugeridas, as considerações finais devem enfatizar a necessidade de um processo contínuo de revisão e ajuste do orçamento, alinhando-o às mudanças do ambiente de negócios, e reforçar o papel do controle gerencial na manutenção da saúde financeira da empresa. Assim, a análise de orçamento, quando bem fundamentada, torna-se uma ferramenta poderosa para a tomada de decisões estratégicas e para a sustentabilidade financeira da organização.

Além dos benefícios que do controle orçado, pois aumenta a eficiência operacional, melhora a transparência e responsabilidade e ainda permite corrigir rumos rapidamente.

Segundo Frezatti (2015), o orçamento empresarial é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, tático e operacional das organizações. O autor destaca que o orçamento vai além de um simples instrumento financeiro, atuando como um mecanismo de controle gerencial que alinha os objetivos organizacionais à execução das atividades, promovendo coerência entre o planejamento e a prática.

REFERÊNCIAS

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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