XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2026
Porto de Galinhas - PE | Brasil

CASO: IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE E CONTROLE DE CUSTOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL

LEONIR VILANI

Prof. Me. de Contabilidade de Custos na Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ

Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Pato Branco

Resumo

Este caso apresenta a implantação de um processo estruturado de orçamento empresarial, com visão individualizada por unidade (estabelecimento) e consolidada. A proposta integrou projeções de vendas, custos, despesas, investimentos, fluxo de caixa e resultados, utilizando premissas históricas e metas estratégicas. O orçamento passou a apoiar a análise do desempenho, o controle do CMV e das despesas operacionais, a priorização de investimentos e a tomada de decisão pela diretoria e pelo Conselho de Gestão.

Empresa:

Empresa consolidada na região Sul do Brasil, com mais de 20 anos de mercado.

Atua com soluções em MDF, ferragens e acabamentos para o segmento moveleiro e reformas em geral.

Possui 12 lojas físicas e mais de 500 colaboradores diretos.

O portfólio inclui produtos para marcenaria, ferramentas e máquinas, ferragens, materiais de acabamento, iluminação, elétrica e utilidades domésticas.

A empresa disponibiliza de atendimento regional no Sul do Brasil e entrega para todo o país.

Fonte: site oficial da empresa.

Empresa:

O crescimento exigiu maior controle gerencial

- Era necessário integrar decisões de receitas, custos, despesas e investimentos em uma visão única do negócio.
- A análise por loja e consolidada exigia padronização das premissas e das informações.
- O controle do CMV, das devoluções, das despesas operacionais e do fluxo de caixa precisava estar conectado às metas.
- Investimentos em frota, obras, estoque, tecnologia e expansão deveriam ser avaliados conforme disponibilidade financeira e retorno esperado.

Descrição da situação problema

- Necessidade de transformar dados históricos e estimativas das áreas em um orçamento formal, integrado e acompanhado durante o ano.
- Dificuldade de avaliar conjuntamente o impacto das decisões comerciais e operacionais sobre custos, margens, caixa e lucro.
- Necessidade de alinhar metas das lojas, premissas da diretoria e controle realizado pela controladoria.

Objetivo

- Estruturar um ciclo anual de orçamento empresarial para planejar receitas, custos, despesas, investimentos e resultados, utilizando o orçamento como instrumento de análise de desempenho e controle de custos.

Proposta de Solução

O orçamento passou a integrar toda a operação

- Custos e despesas: CMV, frete de compras, comissões, salários, encargos, despesas fixas, despesas operacionais e resultado financeiro.
- Receitas: projeções elaboradas pelos gerentes comerciais com base em mercado, tendências e estratégias de crescimento.
- Investimentos: novos produtos, frota, obras, tecnologia, treinamentos, marketing e responsabilidade social.
- Resultados: DRE projetada por loja, DRE consolidada, fluxo de caixa, capital de giro e metas de lucro.

Proposta de Solução

Processo de implantação em seis etapas

1. Preparação e planejamento: revisão do desempenho anterior, definição de objetivos e premissas.
2. Coleta de dados: solicitação de receitas, custos, despesas e investimentos às áreas responsáveis.
3. Elaboração das projeções: consolidação das informações e preparação da DRE e do fluxo de caixa.
4. Revisão e ajustes: discussão de cortes, redistribuições e alterações nas projeções.
5. Aprovação final: apresentação à diretoria e ao Conselho de Gestão.
6. Comunicação e implementação: divulgação do orçamento, definição de indicadores e acompanhamento mensal.

Proposta de Solução

Premissas transformaram o orçamento em controle

- CMV máximo de 65% do faturamento.
- Crescimento de faturamento projetado de 20%.
- Devoluções limitadas a 3,5% do faturamento.
- Metas mínimas de lucro definidas conforme o perfil das filiais.
- Comissões, impostos, despesas financeiras e parte dos gastos operacionais calculados com base em médias históricas ou percentuais do faturamento orçado.
- Despesas contratadas, salários, encargos, tributos, parcelamentos e demais compromissos incorporados às projeções.

Resultados alcançados

Orçamento ampliou o controle e criou oportunidades de redução de custos

- CMV sob meta: acompanhamento mensal da relação entre custo da mercadoria vendida e faturamento, utilizando o limite de referência de 65%.
- Desvios identificáveis: comparação entre valores orçados e realizados para localizar variações em compras, fretes, comissões, salários, despesas operacionais e resultado financeiro.
- Despesas priorizadas: uso de contratos, médias históricas e percentuais sobre o faturamento para definir referências e apoiar decisões de corte, negociação ou redistribuição de recursos.
- Investimentos sob análise: avaliação de disponibilidade de recursos, retorno esperado e impacto no fluxo de caixa antes da aprovação.
- Ação gerencial: os desvios deixam de ser apenas diferenças contábeis e passam a orientar medidas corretivas por loja e de forma consolidada.

Resultados alcançados

Governança conectou orçamento e decisão

- A controladoria coordena a coleta, consolidação, revisão e comunicação das informações.
- A diretoria define objetivos estratégicos, responsáveis, premissas e prioridades de investimento.
- As áreas comercial, financeira, logística, compras e RH fornecem estimativas e informações operacionais.
- O Conselho de Gestão analisa a DRE projetada, o fluxo de caixa, as metas, os investimentos e os principais riscos.
- O orçamento aprovado é convertido em metas e mecanismos de acompanhamento para as áreas.

Resultados alcançados

Investimentos passaram a ser avaliados no orçamento

• A análise considera disponibilidade de recursos, retorno sobre o investimento, impacto no fluxo de caixa e necessidade de cortes.

• O processo contempla expansão de mercado, logística, estoque, tecnologia, recursos humanos e sustentabilidade.

• Entre os investimentos analisados estão novos produtos, renovação e ampliação da frota, construção de barracões e refeitórios, treinamentos, campanhas comerciais e troca de sistema.

• A avaliação orçamentária permite priorizar investimentos sem perder de vista o CMV, a liquidez e o resultado esperado.

Discussão

Controle de custos tornou-se recorrente

- A relação entre CMV e faturamento passou a ser acompanhada mensalmente, com limite de referência de 65%.
- A DRE projetada permite analisar receitas, custos, despesas, resultado bruto, resultado financeiro e lucro líquido.
- O fluxo de caixa é projetado a partir das receitas e despesas previstas, considerando prazos de pagamento e recebimento.
- A análise por loja permite identificar desvios, revisar premissas e direcionar ações corretivas.

Conclusão

A implantação do orçamento empresarial estruturou um processo integrado de planejamento, análise e controle de custos. Ao conectar projeções de vendas, CMV, despesas, investimentos, DRE e fluxo de caixa, o orçamento passou a apoiar decisões por loja e de forma consolidada. O caso evidencia que a formalização das premissas, a participação das áreas e a governança da diretoria e do Conselho de Gestão são elementos fundamentais para transformar o orçamento em uma ferramenta gerencial efetiva de controle de custos.

Próximos desafios: acompanhar sistematicamente o orçado versus realizado, mensurar os desvios, aperfeiçoar os indicadores e ampliar a integração entre planilhas, ERP e relatórios gerenciais.

Referências

- Normas Brasileiras de Contabilidade. Conselho Federal de Contabilidade (CFC)
- Dados institucionais e de mercado sobre a empresa.
- Referências documentais da empresa:
  - Orçamento 2026.
  - Cronograma de Elaboração do Orçamento 2026.
  - Formulário de Discussão: Investimentos para o Próximo Ano.
  - Pauta para Reunião do Conselho de Gestão.
  - Reunião do Conselho de Gestão 2025/2026.

XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2026
Porto de Galinhas - PE | Brasil

CASO: IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA PARA ANÁLISE E CONTROLE DE CUSTOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL

Leonir Vilani

leovilani@unochapeco.edu.br

Prof. Me. de Contabilidade de Custos na Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ

Mestre em Engenharia da Produção e Sistemas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Pato Branco