

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CAMILLA ZANIN**

**O ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DO RAMO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS**

**CURITIBA  
2015**

CAMILLA ZANIN

O ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM  
UMA EMPRESA DO RAMO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS

Monografia apresentada ao Programa do  
Curso de Pós-Graduação do  
Departamento de Ciências Contábeis,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná como  
requisito para obtenção do título de  
especialista em Controladoria.  
Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

CURITIBA  
2015

ZANIN, C.

## **O ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS**

**Resumo:** O presente trabalho tem como objetivo descrever de que forma o orçamento empresarial é utilizado para auxiliar no processo de gestão de uma empresa do ramo de locação de veículos, e, especificamente, busca apresentar conceitos relativos à gestão de empresas e orçamento empresarial, analisar a utilização do orçamento e sua influencia no planejamento, controle e tomada de decisão de uma empresa do ramo de locação de veículos. Para isso, foi realizada uma pesquisa classificada quanto aos objetivos como descritiva, quanto aos procedimentos como bibliográfica, documental e estudo de caso, e quanto à abordagem do problema como qualitativa. O estudo foi realizado utilizando a Alfa Locadora de Veículos Ltda., e a coleta de dados se deu por meio de uma entrevista e da aplicação de um questionário. Foram obtidos dados a respeito das premissas orçamentárias, elaboração do orçamento empresarial, controle orçamentário, e a respeito do auxílio que o orçamento proporciona à administração e gestão da Alfa Locadora de Veículos Ltda. Com base nos dados obtidos, percebe-se que o orçamento traz diversas vantagens, especialmente o estabelecimento prévio de receitas e despesas, e na atenção para a necessidade dos respectivos aumentos e reduções das mesmas, para que a empresa alcance o resultado esperado pela diretoria. Porém, o orçamento apresenta também algumas limitações, como o longo período de elaboração e as distorções que podem ocorrer. Como conclusão final do estudo, verifica-se que o orçamento é uma ferramenta essencial utilizada para amparar o planejamento, execução e controle, assegurando a implementação da estratégia, alcance das metas, controle e organização das atividades, verificação e acompanhamento de resultados e garantindo que os resultados determinados pelo alto escalão da empresa sejam obtidos.

**Palavras-chaves:** Orçamento Empresarial, Gestão, Locadora de Veículos.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TOMADA DE DECISÃO E PROCESSO DE GESTÃO.....	11
FIGURA 2 - FLUXO DE DADOS E INFORMAÇÕES DO SISTEMA ORÇAMENTÁRIO.....	32

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SISTEMA ORÇAMENTÁRIO E FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO.....	26
--	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	5
1.2 PROBLEMA .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.4 JUSTIFICATIVA .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL .....	10
2.1.1 PLANEJAMENTO.....	12
2.1.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.1.1.2 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	15
2.1.1.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	16
2.1.2 EXECUÇÃO .....	16
2.1.3 CONTROLE .....	17
2.2 O ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	20
2.2.1 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTÁRIO .....	23
2.2.2 COMO ELABORAR CORRETAMENTE O ORÇAMENTO.....	25
2.2.3 VANTAGENS DO ORÇAMENTO.....	28
2.2.4 LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO .....	29
2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	31
2.3.1 ORÇAMENTO DE VENDAS .....	34
2.3.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO.....	37
2.3.3 ORÇAMENTO DE DESPESAS GERAIS .....	39
2.3.4 ORÇAMENTO DE CAPITAL .....	40
2.3.5 ORÇAMENTO DE CAIXA .....	42
2.3.6 PROJEÇÃO DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS.....	44
2.3.6.1 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO PROJETADO .....	45
2.3.6.2 BALANÇO PATRIMONIAL PROJETADO .....	45

<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	47
3.2	COLETA DE DADOS .....	48
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>49</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	49
4.2	APRESENTAÇÃO DE DADOS .....	49
4.2.1	PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS .....	50
4.2.2	ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	51
4.2.3	CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	52
4.2.4	AUXÍLIO À GESTÃO .....	52
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
7.1	ANEXO 1 – PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	58
7.2	ANEXO 2 – PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO.....	59

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O contexto empresarial que atualmente vivenciamos é marcado pela necessidade das organizações obterem informações que sejam ferramentas fundamentais para seu funcionamento, planejamento e controle, buscando tomar decisões que reflitam no alcance dos objetivos da empresa como um todo e na maximização do lucro.

Neste ambiente, existe uma grande preocupação com a gestão empresarial. Um dos principais desafios da administração das empresas consiste em realizar procedimentos de acordo com a estratégia, que levem ao alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficaz. A ferramenta que pode auxiliar neste processo é o orçamento empresarial.

Segundo Lunkes (2003, p. 11):

Apesar das inúmeras mudanças ambientais, como mudanças na estrutura demográfica, avanço tecnológico, globalização, preocupação com o ambiente e impacto das mudanças governamentais sobre a sociedade, o processo de planejamento e controle continuam sendo de fundamental importância na gestão das empresas. O processo orçamentário é indispensável para a administração de qualquer empresa, seja qual for seu tamanho ou natureza. Basta lembrar que empresa sem orçamento é como navio sem rota definida ou avião sem plano de vôo.

Padoveze (2004) afirma que, com o uso de dados contábeis para geração de informações preditivas, a contabilidade conclui seu ciclo como ferramenta de apoio à gestão utilizando as técnicas e projeções do orçamento. O orçamento pode ser definido como o conjunto de previsões compostas por dados numéricos, mas vai além, esse instrumento gerencial formaliza e quantifica metas e planos estabelecidos pela empresa, formando e coordenando objetivos, além de realizar previsões e posteriores controles.

A utilização do orçamento traz diversos benefícios para as organizações, tais como a formalização das responsabilidades dos gestores pelo planejamento e pelo resultado, definição antecipada dos resultados almejados, simplificação na

delegação de poderes, melhora na utilização de recursos e ajustes destes recursos para as atividades prioritárias, formalização de um instrumento de comunicação para toda a empresa, definição prévia de expectativas para cada setor, identificação dos pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das unidades da empresa, entre outras vantagens (HOJI, 2014).

Empregando o orçamento as empresas obtêm informações indispensáveis para o melhoramento de sua gestão e tomada de decisão. Essa ferramenta gerencial analisa todas as receitas e gastos de determinado período, como eles podem ser ajustados para melhorar o desempenho da organização, além de antecipar o ambiente futuro da empresa, acompanhar a execução de suas atividades, entre outras tarefas, realizadas com a finalidade de assegurar que a empresa alcance seus objetivos empresariais.

O orçamento é um importantíssimo instrumento empresarial que auxilia no processo de gestão, planejamento, controle e organização das empresas. Deste modo, o tema a ser desenvolvido nesta monografia é o estudo do orçamento empresarial como um instrumento de gestão.

## 1.2 PROBLEMA

Atualmente, presenciamos um momento difícil em termos de crescimento, juros, inflação e competitividade, entre outros fatores. Isso reflete na geração de riqueza das empresas, fazendo com que estas necessitem gerir com maior responsabilidade e aperfeiçoar seus processos e recursos.

O Conselheiro Nacional e Diretor de Relações Institucionais da ABLA (Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis), Paulo Gaba Jr., afirmou no Anuário ABLA 2014 que o setor das locadoras de veículo presenciava um cenário incerto e de aumento de gastos, onde era necessária uma melhor administração, aumento de ganhos, diminuição de custos e de uma gestão com profissionalismo.

No Anuário ABLA 2015 (2015, p. 12) Paulo Gaba Jr. escreveu que as previsões estão piores a cada dia, porém que “o aumento das margens virá com a eficiência, a redução de gastos financeiros, diminuição do impacto da depreciação no resultado e, por fim, leve aumento de preços”.

Os gestores necessitam de ferramentas para poder tomar decisões consistentes e tornar cada vez mais eficaz e eficiente o processo produtivo da empresa. Uma gestão de qualidade se utiliza de todos os meios e ferramentas disponíveis para manter em constante melhoria seu processo de planejamento, execução e controle. O orçamento é umas dessas ferramentas.

Devido às incertezas que norteiam o mundo dos negócios e dificuldades enfrentadas pelos gestores na realização de uma gestão eficaz e eficiente nas organizações, e à melhoria trazida a este processo utilizando-se o orçamento empresarial, esta pesquisa visa responder a seguinte questão-problema: Como o orçamento empresarial é utilizado no auxílio da gestão de uma empresa voltada ao ramo de locação de veículos?

### 1.3 OBJETIVOS

De acordo com Fachin (2002, apud Beuren, 2009, p. 65), "os objetivos representam o fim que o trabalho monográfico se propõe a atingir, que é dar uma resposta ao problema formulado".

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é descrever de modo claro de que forma o orçamento empresarial é utilizado para auxiliar no processo de gestão de uma empresa do ramo de locação de veículos.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Apresentar conceitos relativos à gestão de empresas, orçamento empresarial e à importância dessa ferramenta;

- Analisar como o orçamento é utilizado na empresa;
- Identificar como o orçamento influencia no planejamento, controle e tomada de decisão da empresa.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O Orçamento Empresarial é um instrumento muito utilizado pelas organizações como um instrumento de controle gerencial, porém, é necessário avaliar se o mesmo está sendo efetivamente útil para a gestão da empresa (PADOVEZE, 2014).

Segundo dados da ABLA (Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis), o número de locadoras no ano de 2014 era de 5,624 mil. O serviço de locação de automóveis cobre todo o Brasil, atingindo 7,348 mil pontos de locação no país. Juntas, as mais de 5.600 locadoras de automóveis contribuintes chegaram a uma frota de 773,222 mil unidades, e o faturamento anual atingiu 14.728,52 bilhões no ano passado.

O Presidente do Conselho Nacional da ABLA, Paulo Nemer, afirma no anuário ABLA 2015 que existem diversos desafios para o setor, tais como as altas taxas de juros, queda de obras de infraestrutura, baixos resultados nos programas de aceleração do crescimento, término da redução de IPI para compra de veículos, alta de custos de energia e combustíveis, alta carga tributária, valor de mão de obra, e etc. Estes fatores influenciam na renovação dos ativos das empresas do setor, nos recursos necessários para os aumentos de frotas e na execução dos planejamentos de investimentos.

Devido a estas e a outras dificuldades enfrentadas pelo setor de locação de automóveis, segundo Paulo Nemer, existe a necessidade das empresas trabalharem mais próximas às montadoras e realizarem planejamentos estratégicos mais cuidadosos.

Esta pesquisa se justifica pela importância da utilização do orçamento empresarial nas empresas para auxiliar na tomada de decisão, já que esta ferramenta fornece subsídios que facilitam e tornam mais eficiente o processo de gestão, planejamento e controle da empresa, tornando a empresa mais

desenvolvida, organizada, competitiva e capaz de enfrentar suas dificuldades organizacionais.

A pesquisa também é viável devido ao pouco tempo disponível para a conclusão do projeto, de seis meses, e à acessibilidade dos dados relativos ao orçamento de uma empresa do ramo da locação de veículos por parte do autor da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Uma empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais, humanos e tecnológicos que combina suas atividades e funções internas para gerar bens e/ou serviços para a sociedade, com a finalidade de alcançar seus objetivos (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 2004).

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) fatores como a competitividade, mudanças nos ambientes empresariais, globalização da economia, crescente preocupação com o meio ambiente, aspectos sociais, entre outros, exigem que o gerenciamento das organizações seja cada vez mais eficaz e eficiente.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) gerir é tomar decisões, e o processo de gestão é o que dá suporte a este processo de tomada de decisão.

"Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados" (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2002, p. 136)

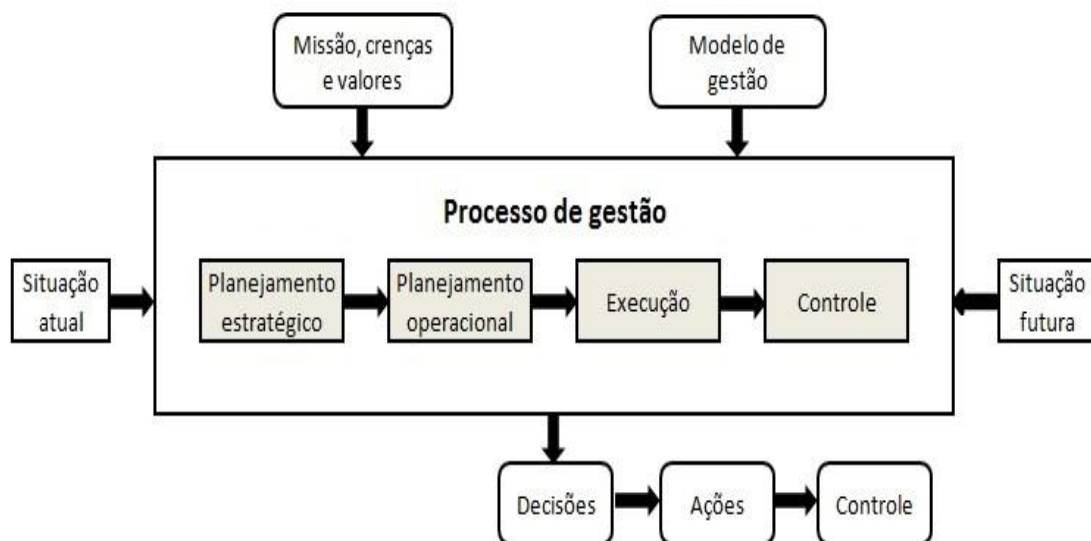
Pereira (1999) afirma que a gestão empresarial é responsável pela dinâmica, qualidade, relação com o meio ambiente, estrutura e determinação de objetivos da organização. A gestão é a atuação interna da empresa que procura aperfeiçoar o processo produtivo, considerado fatores internos e externos e garantindo a sua continuidade.

Caggiano e Figueiredo (2004, p. 33) afirmam que "a eficácia organizacional pode ser definida como o grau atingido pela empresa no cumprimento de sua missão e na consecução de seus objetivos". Para que uma gestão seja eficiente e eficaz, consiga atingir seus objetivos e manter um bom desempenho e desenvolvimento, são utilizadas diversas ferramentas gerenciais. A respeito disso, Frezatti (2000) afirma que uma organização que tem foco significativo no planejamento e no controle é uma organização mais madura, que apresenta condições de desenvolver suas atividades de maneira sólida, ágil e segura.

O processo de gestão é voltado para a otimização do resultado econômico da empresa. Neste processo, os gestores devem planejar suas ações com máxima atenção, implementar planos apropriados e realizar avaliações entre o desempenho encontrado e o almejado. Para isso, o desempenho de suas atividades deve estar em conformidade com o processo de gestão (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999).

De acordo com Guerreiro (1989, p. 56-57, apud Parisi e Nobre, 1999, p. 119) "o processo de tomada de decisão, a nível empresarial, tem uma perfeita correspondência com o ciclo gerencial de planejamento, execução e controle".

A Figura 1 demonstra o processo de gestão e de tomada de decisão nas organizações, baseadas no ciclo gerencial de planejamento, execução e controle.



**Figura 1 - Tomada de decisão e processo de gestão.**

Fonte: Adaptado de Parisi e Nobre, 1999, p. 120.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 135) utilizando um modelo de gestão "pode-se identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos". Essa ferramenta representa os princípios fundamentais da empresa e guia os gestores nos processos de planejar, controlar e tomar decisões.

### 2.1.1 Planejamento

O planejamento se desenvolveu através dos anos para adaptar-se às crescentes mudanças do ambiente organizacional, de financeiro para estratégico, com inclusão de estratégias emergentes, como inovação, habilidades, mercado, logística, tempo, aprendizagem e conhecimentos organizacionais, entre outros (Lunkes, 2003).

Planejamento, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 121), "é a escolha de objetivos e dos meios para a sua consecução". De acordo com Frezatti (2000) planejar é controlar o próprio futuro e implica em, antecipadamente, optar por uma ação dentro de outras disponíveis, de acordo com a preferência, disponibilidades, grau de aceitação de risco, etc.

Santos e Sanvicente (1995) e Hoji (2014) definem o planejamento como decidir com antecedência as ações a serem tomadas dentro de cenários e condições preestabelecidos pela empresa, estimando recursos a serem utilizados e atribuindo responsabilidades, para que os objetivos fixados pela empresa sejam alcançados.

Frezatti (2000, p.19) afirma que:

As organizações decidem o que devem fazer dentro de certo ambiente. Contudo, o que as distingue é o fato de que parte delas o faz antecipadamente, ou seja, antes que de o fator requerer a decisão. [...] antes do momento requerido, as mais adequadas alternativas devem ser selecionadas e implementadas.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) o planejamento é o processo de reflexão e consideração de todos os fatores relevantes que precedem as ações, e é orientado para a tomada de decisão atual com vistas no futuro da organização. A qualidade do planejamento determina o sucesso das outras operações da empresa.

O planejamento pode ser resumido como a determinação de objetivos organizacionais, estabelecimento prévio de ações e avaliação dos recursos disponíveis para sua melhor utilização. Esta função administrativa minimiza incertezas e amplia muito as chances de sucesso no desempenho da empresa. Geralmente, os objetivos são determinados pelos executivos mais altos da empresa

e os meios para alcançá-los são definidos pelos escalões mais baixos. Devido a isso, deve-se contar com a participação de todos os responsáveis pelas áreas envolvidas na elaboração do plano, que deve ser revisado e ajustado periodicamente (HOJI; SILVA, 2010).

De acordo com Guerreiro (1989, p. 56-57, apud Parisi e Nobre, 1999) o planejamento tem função de caracterizar os problemas e as necessidades de decisão da empresa, obter informações relevantes para solucionar os problemas da organização, definir objetivos e ações possíveis, avaliar as alternativas disponíveis e escolher a melhor entre essas alternativas, com a finalidade de alcançar seus objetivos.

Caggiano e Figueiredo (2004) afirmam que o planejamento segue as seguintes fases: (a) estabelecimento de objetivos; (b) avaliação do cenário, relacionando fatores externos que podem afetar as operações da organização; (c) avaliação de recursos existentes; (d) determinação da estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos no plano geral que especifica as metas; e (e) delineamento de um programa de ação para alcançar as metas estratégicas selecionadas.

Welsch (1994, p. 64-65, apud Frezatti, 2000) afirma que o planejamento traz diversas vantagens para a organização, tais como: a coordenação de atividades, decisões antecipadas, comprometimento, possibilidade de maior transparência, definição de responsabilidades, destaque para eficiência, possibilidade de maior entendimento mútuo, autoanálise e avaliação do progresso. Como limitações, o autor traz: base em estimativas, adaptação às circunstâncias, execução não automática e que o plano não deve tomar o lugar da administração.

Quanto aos princípios do planejamento, Frezatti (2000) afirma que mais da metade das crises ocorridas nas empresas são causadas pela falta de observância a esses princípios, e que o respeito a eles é fundamental para a organização. De acordo com Oliveira (2009, apud Hoji e Silva, 2010) esses princípios são: contribuição aos objetivos, precedência, maior penetração e abrangência, e maior eficiência, eficácia e efetividade.

Welsch (1994, p. 50-61, apud Frezzati, 2000) elenca os seguintes princípios do planejamento: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por área de responsabilidade, orientação por objetivos, comunicação integral, expectativas realísticas, oportunidade, aplicação flexível, acompanhamento, e reconhecimento do esforço individual e do grupo.

Sobre os tipos de planejamento, a maioria dos autores pesquisados o separa em três níveis: estratégico, tático ou administrativo e operacional. Ansoff (1977, p. 4-5, apud Frezatti, 2000) considera que as empresas têm esses três tipos de decisão: (a) estratégicas, voltadas aos problemas externos, às relações da empresa com seu ambiente; (b) administrativas, voltadas para a estruturação dos recursos para chegar ao desempenho máximo; e (c) operacionais, voltadas ao alcance dos indicadores almejados, objetivos e metas de grau operacional.

#### 2.1.1.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) estratégia é pensar no futuro, ter conhecimento do negócio e verificar tendências de mercado, e deve estar integrada no processo decisório das organizações. Estratégia é comumente definida como um conjunto de ações voltadas ao desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas.

A estratégia é conceituada como processo de avaliação de oportunidades ambientais externas, capacidade e recursos internos, realizado pelos gestores da organização para um período de três a cinco anos, com a finalidade de definir metas e os planos de ações para que essas metas possam ser atingidas (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2002).

Hoji (2014) define o planejamento estratégico como um planejamento de longo prazo que busca antecipar fatores internos e externos à empresa, comumente relacionados aos seus produtos ou ao mercado, de responsabilidade dos cargos mais altos da administração. O planejamento estratégico toma decisões mais complexas, comumente não reversíveis ligadas a grandes riscos, já que lida com grande número de recursos.

“Chamamos de plano estratégico a um conjunto de ações harmônicas e ordenadas com a finalidade de atingir um determinado objetivo” (SÁ, 2014, p. 8).

Lere (1991, p. 301, apud Lunkes, 2003) afirma que o planejamento estratégico é definido para um longo período, de cinco ou mais anos. Este primeiro nível de planejamento define para onde a empresa vai, além de realizar a avaliação

do ambiente em que a empresa está inserida e desenvolver estratégias para alcançar o objetivo almejado.

De acordo com Pereira (1999, p. 59):

A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional. O processo de planejamento estratégico contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação de oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas. As diretrizes estratégicas objetivam aproveitar as oportunidades, evitar as ameaças, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) definem planejamento estratégico como processo de definição de objetivos e recursos para atingir estes objetivos, além das políticas para compra, uso e disposição destes recursos. O planejamento estratégico requer além de planos detalhados para o curto prazo, constante reformulação e aprimoramento das projeções de médio e, especialmente, longo prazo, de forma a incorporar as alterações nos ambientes externos originalmente não previstas.

#### 2.1.1.2 Planejamento Tático

De acordo com Sá (2014, p. 9) tática "é o detalhamento do plano estratégico que busca maximizar a eficiência dos resultados empregados".

Hoji (2014) afirma que o planejamento tático tem como finalidade otimizar o que foi planejado estrategicamente, em um prazo menor.

Para Lere (1991, p. 301, apud Lunkes, 2003) o planejamento tático é definido para um período entre três e cinco anos, e é composto por planos intermediários que representam os objetivos da organização na forma de relações financeiras. Os planos táticos fornecem aos gestores os objetivos da organização de forma mensurável.

### 2.1.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional busca maximizar os recursos aplicados em determinado período, a curto e médio prazo, apresentando decisões mais descentralizadas, repetitivas e reversíveis (HOJI, 2014).

Lere (1991, p. 301, apud Lunkes, 2003) afirma que o planejamento operacional é um plano detalhado de operações, que indicam como a empresa deve operar no dia-a-dia.

Pereira (1999, p. 60) separa o planejamento operacional em curto e médio e longo prazos. O planejamento operacional de curto prazo corresponde a um "replanejamento efetuado em um momento mais próximo a realização dos eventos à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, visando assegurar a otimização do desempenho no curto prazo". E o planejamento operacional de longo prazo tem a finalidade de otimizar o desempenho da empresa em um período mais longo, e se caracteriza pelo detalhamento das alternativas selecionadas na fase de pré-planejamento.

### 2.1.2 Execução

A execução é a fase do processo de gestão em que a empresa irá operacionalizar o que foi anteriormente planejado. Para Oliveira (1999) nessa fase as transações são realizadas e os produtos gerados e consumidos, acontecendo, então, a eficiência e eficácia reais.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999, p. 138) definem execução como "fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados". A respeito disso, Pereira (1999) completa afirmando que é na fase de execução onde são implementadas as ações e as transações realizadas. Esta etapa procura atingir os objetivos e metas estabelecidas no planejamento.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 145) afirmam que para a execução do plano ser bem-sucedida "dependerá do grau de desenvolvimento de cada área.

Assim, é fundamental a divulgação do plano e das metas a serem alcançadas, bem como o comprometimento de todos os setores envolvidos".

### 2.1.3 Controle

Sá (2014, p. 228), afirma o seguinte acerca do controle:

Existe um aforismo em administração de empresas que diz "o que não é controlado não é gerenciado". O que esta máxima nos ensina é que não basta planejar. É preciso que os responsáveis pelo planejamento e pela execução estejam constantemente avaliando se os resultados obtidos estão se afastando do planejamento original de forma que as medidas necessárias sejam implantadas a tempo de corrigir os desvios observados.

Segundo Hoji e Silva (2010, p. 8) o controle está intimamente ligado à função do planejamento, e pode ser definido como "coordenação de meios e recursos para atingir os objetivos ou metas, monitorando o que foi planejado". De nada adianta realizar um planejamento impecável sem verificar se este planejamento está sendo de fato cumprido. Segundo Frezatti (2000, p. 36) "planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia".

Controle é um sistema de *feedback* que possibilita a comparação entre os desempenhos alcançados e os objetivos planejados, e que permite aos gestores avaliarem se o próprio plano deve ser alterado à luz desta comparação. O controle está intimamente ligado ao planejamento quando assegura que as atividades estão em conformidade com os planos, é uma ferramenta essencial para a realização do planejamento a curto e longo prazo (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 2004).

Controle, segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 119), "é a função administrativa que verifica se os resultados obtidos encontram-se de acordo com aqueles esperados".

Hoji (2014) afirma que controlar é acompanhar a execução das atividades e realizar a comparação periódica do desempenho realizado e planejado, corrigindo eventuais desvios e gerando informações para tomada de decisão.

Frezatti (2000) coloca o processo de controle como parte integrante do planejamento, e assegura que esta ferramenta permita que a organização aprenda, incorpore conhecimentos, diferencie desempenhos e mesmo altere proposições.

Para Santos e Sanvicente (1995), controle significa acompanhar rapidamente a execução de atividades e comparar o desempenho efetivamente obtido com o planejado, gerando informações para a tomada de decisão, efetuando as correções necessárias no desempenho obtido e verificando se os objetivos e metas da empresa estão sendo alcançados.

O controle é fundamental para que possamos entender o grau de desempenho atingido e a proximidade deste com o resultado almejado. Uma vez ultrapassada esta etapa é possível redirecionar, destacar e acertar as ações para atingir os objetivos previamente determinados (FREZATTI, 2000).

Segundo Hoji e Silva (2010) o controle orçamentário visa acompanhar e monitorar o desempenho das atividades diárias, comparando-as com o plano traçado. O sistema orçamentário deve ser bem elaborado e permitir um adequado controle sobre os resultados projetados pela empresa, além de fornecer informações para tomada de decisão e realizar correções relacionadas às possíveis diferenças entre o desempenho alcançado e o projetado.

De acordo com Caggiano e Figueiredo (2004) o processo de controle estabelece padrões de desempenho, que irão atuar como guias para a realização próspera e bem-sucedida do planejamento orçamentário. A revisão orçamentária contínua mostra o quanto a organização está seguindo a procura de seu planejamento de longo prazo.

Conforme Welsch (1973, p. 35, apud Lunkes, 2003, p. 32):

A função controle, em seu sentido amplo, envolve processos de avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com os objetivos, planos, políticas e padrões, análise dos desvios dos mesmos, tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas, acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 116) controlar "representa a segurança de que sua própria energia e ações, bem como a de seus subordinados, estejam coordenadas com a implementação dos objetivos da organização".

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) à medida que é dada maior importância ao controle das operações, mais próxima a organização estará de atingir seus objetivos descritos no orçamento anual.

De acordo com Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999) para obter um controle eficaz, é necessário que este seja baseado em planos claros, completos e integrados. O controle deve ser executado em toda a empresa, realizar uma avaliação completa e analítica. Para que haja sucesso em sua implementação, devem ser observadas as seguintes etapas: (a) previsão de resultados das decisões como forma de medida de desempenho; (b) juntar informações sobre o desempenho efetivo; (c) comparar o desempenho efetivo com o previsto; e (d) constatar quando uma decisão foi ineficiente e, quando possível, corrigir essa má decisão e suas consequências. Sobre isso, Oliveira (1999) afirma que:

Um pré-requisito para um desempenho eficaz da função controle é um sistema de informação eficiente, que revelará a necessidade de ações corretivas no momento oportuno, possibilitando aos gestores julgar se os seus objetivos ainda são apropriados ou não, por causa das mudanças ambientais constantes.

Santos e Sanvicente (1995) afirmam que o controle traz as seguintes vantagens: indicar necessidades de medidas corretivas, quando o desempenho efetivo não é satisfatório; proporciona informações para a avaliação do desempenho de empregados; e aponta oportunidades de aproveitamento de economias ou aumentos de eficiência transferíveis a outros setores, no caso de desempenho maior que satisfatório.

Assim como com o planejamento, Lunkes (2003) divide o controle em estratégico, tático e operacional. O controle estratégico monitora o desempenho da empresa em relação a sua estratégia, e é complementado pelas metas orçamentárias. O controle tático verifica e acompanha medidas gerais da empresa, averiguando se os objetivos estão sendo atingidos. E o controle operacional (ou orçamentário) é constituído por ações que venham garantir que os objetivos, planos e políticas da empresa sejam realizados.

Segundo Sá (2014) os controles podem ser de natureza estratégica ou operacional. Os controles estratégicos avaliam a eficácia dos processos considerados determinantes para o futuro da empresa, portanto esse controle interfere de forma significativa no futuro da organização. Já os controles

operacionais monitoram a eficiência das atividades da empresa e, apesar de importantes, e não afetam significativamente o futuro da organização.

## 2.2 O ORÇAMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

O orçamento é uma técnica de alocar os recursos da empresa, que tem como objetivo primordial permitir que o plano estratégico da empresa seja realizado com o mínimo de esforço e o máximo de eficiência possível. Para que o orçamento seja aproveitado em todo seu potencial ele necessita estar inserido no contexto do planejamento estratégico da empresa, ser a parte tática desse planejamento (SÁ, 2014).

Lunkes (2003, p. 39) afirma que:

Os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O orçamento está unipresente no ciclo administrativo. Ele pode ser definido em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

Hoji (2014) afirma que o orçamento retrata a estratégia da empresa e, utilizando os orçamentos específicos, demonstra onde as ações e políticas da empresa estão refletidas quantitativamente, em determinado período. Segundo Barrow (2001), o orçamento é o instrumento que ajuda a empresa a seguir em direção a seu plano estratégico, determinado como este será implementado a cada ano, descrevendo as principais receitas e despesas para determinado período.

Caggiano e Figueiredo (2004, p. 119) afirmam que o processo orçamentário "fornece uma direção dos passos que os gestores devem seguir no período corrente para que os objetivos organizacionais sejam atingidos".

Padoveze (2004) afirma que o orçamento, além de prever os acontecimentos e realizar o posterior controle, abrange o estabelecimento e coordenação de objetivos empresariais. A respeito disso, Lunkes (2003) afirma que o orçamento é uma ferramenta utilizada para traduzir, programar, acompanhar, estimular e controlar as estratégias e operações organizacionais, tendo essencial

importância no processo de planejamento e controle como agente responsável na implementação de objetivos.

De acordo com Hoji e Silva (2010, p. 19) o orçamento "é um excelente instrumento de controle de todos os processos operacionais da empresa". O orçamento retrata a estratégia empresarial no curto prazo e mostra, quantitativamente, o reflexo das ações e políticas da empresa de determinado período.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 117) afirmam que:

Basicamente, um orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, e desconhece-se definição melhor de "função orçamentária" do que a que diz ser essa função primordialmente um sistema de planejamento e controle.

[...] Orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da Administração, e é utilizado para apoiar a coordenação e implementação desses planos. O orçamento global resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização (vendas, produção, logística de suprimentos das matérias-primas, distribuição dos produtos acabados, finanças, investimentos em tecnologias de informática etc.).

Em outras palavras, o orçamento é um instrumento que traz a definição quantitativa dos objetivos e o detalhamento dos fatores necessários para atingi-los, assim como o controle de desempenho. A elaboração do orçamento tem como base o Planejamento Estratégico da entidade, e seu acompanhamento sistemático resulta no controle.

O orçamento é um dos instrumentos mais importantes usados pela empresa para realizar a tomada de decisão. É uma ferramenta do planejamento e controle de resultados que, por meio de projeções, avalia e demonstra os desempenhos econômicos e financeiros da empresa (HOJI, 2014).

De acordo com Hoji (2014, p. 483):

Por meio de simulações, apuram-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, necessidade de capital de giro etc., e com esses dados, é possível determinar a capacidade de expansão dos negócios e direcionar os recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional.

O orçamento é um importante instrumento no processo de tomada de decisão, que nos possibilita avaliar quais serão as prováveis consequências futuras de uma decisão tomada no presente. O orçamento também pode ser muito útil na avaliação das alternativas disponíveis em decisões tomadas pela empresa onde existe complexidade e envolvimento de grande número de variáveis, como impostos, estrutura de capital e juros (SÁ, 2014).

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) o orçamento tem como objetivo o planejamento, coordenação e controle, com finalidades específicas de guiar a execução de atividades, possibilitar a coordenação de esforços das áreas e atividades da empresa, otimizar o resultado global, reduzir possíveis riscos e facilitar a identificação das causas de desvios entre o que foi planejado e o que foi realizado, implementando ações corretivas. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) descrevem como objetivos principais do orçamento a projeção de um resultado econômico e financeiro fundamentado no processo de planejamento e o acompanhamento orçamentário, ou seja, o controle do desempenho da organização com base nos objetivos e metas definidos.

Caggiano e Figueiredo (2004, p. 36) afirmam que o orçamento:

É um instrumento direcional. Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais.

O sistema de orçamento simula os desempenhos com base em planos aprovados, empregando os mesmos conceitos com os quais serão tratados os eventos e transações realizadas; é um sistema de informação de apoio à gestão.

A saída do sistema orçamentário é um conjunto de informações físicas e econômico-financeiras para um período de tempo futuro, decorrentes de políticas, procedimentos e metas consubstanciados nos planos operacionais e nos conceitos de identificação, mensuração e informações estabelecidos.

Os orçamentos, além de serem parâmetros para a avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando o papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade.

De acordo com Boisvert (1999, p. 340, apud Lunkes, 2003, p. 42) o orçamento deve permitir à empresa: (a) precisar os seus objetivos; (b) realizar planos no curto prazo; (c) estimar os recursos relativos aos planos; (d) constituir um plano de investimento, um plano de produção e orçamentos financeiros; (e) planejar compras e prever a necessidade de mão de obra; e (f) ajustar o orçamento de produção e o orçamento global. Lunkes (2003, p. 42) completa que o processo orçamentário também deve permitir: (g) garantia de continuação progressiva dos planos; (h) mensurações recorrentes de quanto os objetivos estão sendo atingidos; (i) análise da eficiência e eficácia dos gestores; (j) intervenção para correção de planos; e (k) reavaliação constante de objetivos e estratégia da empresa.

### 2.2.1 O processo de elaboração do orçamentário

De acordo com Hoji e Silva (2010) o processo de elaboração de um plano orçamentário pode ser dividido nas fases de previsão, reprojeção e controle. Na fase de previsão, que ocorre entre três e seis meses antes do período orçamentário, é definido o cenário econômico do período orçamentário planejado, verificando as prováveis condições econômicas deste período para serem aplicadas nos cálculos de receitas e despesas. Na fase de reprojeção, que ocorre um mês antes do período orçamentário, os dados orçados são analisados e reprojitados, e o orçamento final é elaborado. E a fase de controle, que ocorre durante o período orçamentário, compreende a comparação entre os fatos efetivamente ocorridos e os orçados e a verificação do alcance dos objetivos previstos.

Segundo Sá (2014), as etapas da elaboração de um orçamento empresarial inserido em um plano estratégico são as seguintes: (a) aprovação do planejamento estratégico; (b) definição de políticas e metas orçamentárias; (c) definição de estratégias das unidades; (d) orçar as estratégias das unidades; (e) dar entrada no sistema; (f) consolidar os diversos orçamentos; (g) fazer simulações, onde são revisadas as diretrizes; (h) aprovar o orçamento atual; (i) divulgar o orçamento e (j) acompanhar e controlar o orçamento. Sendo as letras (a), (b) e (h) de responsabilidade do conselho de administração ou presidência da empresa, (c), (d), (e) e (i) de responsabilidade das unidades e (f), (g) e (j) de responsabilidade do setor de orçamento.

Segundo este modelo, o plano estratégico se inicia no Conselho de Administração (ou na falta deste, na Presidência) com a definição do objetivo estratégico da empresa, e em seguida é realizado o desenvolvimento do plano estratégico propriamente dito, com a definição de ações necessárias para o alcance do objetivo estratégico. Então, a empresa comunica seus planos corporativos e as unidades retornam com seus planos setoriais. A partir disso, o setor comercial define as ações necessárias à realização da meta corporativa, e logo em seguida aloca os recursos para o alcance de sua estratégia.

Agora, se inicia o trabalho do setor de orçamento, onde são feitos ajustes para cortar gastos e aumentar receitas, consolidado os diversos orçamentos recebidos e realizando as simulações. Se as simulações não atingirem a meta de

lucro desejada pela empresa o plano estratégico deve ser refeito, porém, se atingirem a meta o orçamento é aprovado pelo Conselho de Administração e divulgado para as demais unidades. Iniciando o período com orçamento consolidado, o plano empresarial sai da fase estratégica e entra na fase operacional, e a partir daí a empresa deve controlar seus resultados, observando qualquer desvio significativo e propondo correções, para que seu objetivo estratégico seja alcançado.

Santos e Sanvicente (1995) afirmam que o início do processo de preparação do orçamento é resultado do conjunto de análises de condições internas e externas com os objetivos explícitos da empresa.

Para Frezatti (2000) o processo de planejamento e de definição de missão, objetivo, estratégias e políticas da empresa é realizado com base em dados de desempenhos passados, expectativas de interesses internos e externos e de avaliação de riscos, forças, oportunidades e ameaças. Considerando uma visão de longo prazo são definidas, revisadas e ajustadas missão, objetivos, estratégias e políticas, e a partir disso, é possível elaborar o orçamento do período, que deve contemplar as ações decididas no plano estratégico. Após a elaboração, análise, aprovação e divulgação do orçamento, o acompanhamento orçamentário deve acontecer.

Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125, apud Lunkes, 2003) apresentam o seguinte ciclo orçamentário: (a) planejamento do desempenho da empresa e de suas subunidades; (b) estabelecimento de um parâmetro de referência, com o qual o resultado efetivo será comparado; (c) análise das variações entre os planos seguida das ações corretivas, se for necessário; (d) replanejamento, que leva em conta o *feedback* e as mudanças nas condições internas e externas.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) a elaboração e implantação do processo orçamentário pela primeira vez na empresa pode se caracterizar como uma tarefa complexa. As fases para a preparação e implementação do sistema orçamentário são as seguintes: (a) fixação de objetivos, políticas, estratégias e planos; (b) apresentação de um sistema eficiente de comunicação entre os diversos executivos e departamentos envolvidos no orçamento; (c) quantificação de atividades e definição de datas; e (d) definição dos parâmetros de avaliação.

### 2.2.2 Como elaborar corretamente o orçamento

Com base em Barrow (2001), para fazer um orçamento corretamente é necessário: estabelecer metas realistas e estimulantes, envolver as pessoas certas, obter a aprovação de todos os envolvidos na elaboração do orçamento, prepará-lo em tempo hábil, fazer revisões regulares e conferir os dados o mais rápido possível.

Padoveze (2004) elenca como princípios gerais para estruturação do orçamento: orientação para objetivos, envolvimento dos gestores, comunicação integral, expectativas realísticas, aplicação flexível e reconhecimento dos esforços individuais e de grupos.

Com base nos autores, Barrow (2001) e Padoveze (2004) entende-se que o orçamento deve direcionar-se para os objetivos da empresa e ser guiado por metas realistas, passíveis de serem cumpridas, sem deixar de representar um desafio para a empresa. A preparação do orçamento deve ser realizada com antecedência para que haja tempo hábil para que ele possa ser posto em prática e as pessoas envolvidas possam conhecer e buscar seus objetivos. A revisão regular e a conferência de dados são necessárias para que a empresa tenha certeza que as premissas criadoras do orçamento ainda são válidas e que a execução do orçamento está sendo seguida corretamente, sem a necessidade de ajustes. Porém, vale ressaltar que o orçamento não é um instrumento inflexível e deve permitir algumas correções, ajustes e revisões.

Envolver as pessoas responsáveis em produzir e alcançar os resultados previstos na elaboração do orçamento, além de obter a aprovação de todos os envolvidos, é importante para que o processo orçamentário se torne interativo e permaneça alinhado a todos os setores da empresa. É necessário também reconhecer os esforços dos que alcançaram os objetivos e tiveram bom desempenho.

Caggiano e Figueiredo (2004) salientam a importância de haver flexibilidade e organização no orçamento. As condições externas estão sempre em mudança, por isso se o processo orçamentário for utilizado como um plano rígido o gestor ficará sem flexibilidade e acabará tomando decisões que estão em desacordo com os objetivos da empresa, além disso, a flexibilidade também é indispensável para que o controle orçamentário seja efetivo. Já a importância da organização no processo

orçamentário é devida às informações para a elaboração do orçamento, que devem chegar a tempo e ser confiáveis.

O Quadro 1 descreve os fatores imprescindíveis para obter sucesso no processo orçamentário, e a abrangência, oportunidade, qualidade e características do sistema orçamentário relacionados a esses fatores.

Fatores imprescindíveis	Abrangência, oportunidade, qualidade e características do sistema orçamentário
Envolvimento da alta direção, dos demais executivos e funcionários	Apoio da alta direção Empenho integral e participativo de cada integrante do quadro de funcionários da empresa
Adaptação organizacional	Adequação da estrutura organizacional Evitar duplicação ou diluição de esforços e responsabilidades Considerar a cultura da organização
Clara definição dos objetivos e dos padrões de desempenho	Antes do momento de decisão Padrões comparáveis com resultados
Comunicação integral	Responsabilidades e objetivos Todos os níveis da estrutura organizacional
Definição de expectativas realistas	Evitar conservadorismo exagerado Evitar otimismo irracional Procurar alcançar alto nível de eficiência global
Oportunidade	Plano de datas Relatórios de desempenho oportunos
Reconhecimento do esforço individual e do grupo	Justo, compreensível e preciso Evitar estereótipos e preconceitos na avaliação da <i>performance</i>
Acompanhamento do desempenho	Se inferior às metas, adotar ações corretivas, de forma construtiva Se favorável, divulgar para as demais áreas

**Quadro 1 - Sistema orçamentário e fatores críticos para o sucesso.**

Fonte: Oliveira, Perez Jr. e Silva, 2002, p. 125.

Sá (2014) afirma que o orçamento deve ser uma atividade pró-ativa e ser realista, levar em consideração os objetivos a serem alcançados e as dificuldades no alcance destes objetivos. Um orçamento que só considera os objetivos e não leva em conta as restrições pode chegar a quebrar uma empresa. O autor elenca os

seguintes pré-requisitos para implementação do orçamento, sem os quais dificilmente será possível desenvolvê-lo e acompanhá-lo: desenvolvimento de um bom plano estratégico, comprometimento da diretoria com a atividade orçamentária, aquisição ou desenvolvimento de um adequado sistema de elaboração orçamentária, divisão da empresa em centros de receitas e de custos e despesas, elaboração de um plano de contas orçamentário e de um manual de classificação de receitas e gastos, adaptação dos sistemas existentes à realidade orçamentária, levantamento dos dados estatísticos, implantação de um sistema de custos efetivo e a criação de um setor de orçamentos.

Santos e Sanvicente (1995) afirmam que é indispensável para o orçamento que a alta cúpula administrativa apoie a utilização do sistema orçamentário, além de que o sistema preveja o envolvimento dos administradores responsáveis pelo sucesso das operações da empresa e que o mesmo gere informações que deem destaque às diferenças significativas entre o desempenho planejado e o efetivo, para ser elemento da posterior tomada de decisão.

A respeito disso, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirmam que o orçamento é obrigação da empresa toda, e que cabe a cada setor alcançar determinadas metas, que devem estar em conformidade com as metas da organização como um todo. O processo orçamentário é um instrumento que permite o acompanhamento do desempenho e garante que os desvios do plano sejam avaliados e adequadamente controlados.

Padoveze (2004, p. 501) afirma que o orçamento é a “ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.” O autor ressalta ainda a importância de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, a fim de que todos os setores trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros.

Hoji (2014) afirma que a etapa de projeção de cenários econômicos é de fundamental importância para o planejamento orçamentário. A empresa pode buscar consultoria junto a empresas e publicações especializadas, mas é necessário que o profissional responsável pela projeção tenha um bom conhecimento da empresa e do setor de atuação da mesma.

### 2.2.3 Vantagens do orçamento

Santos e Sanvicente (1995, p. 23-24) descrevem algumas vantagens da utilização do orçamento, conforme segue:

- a) A existência e a utilização do sistema exige que sejam concretamente fixados objetivos e políticas para a empresa e suas unidades. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, isto introduz o hábito do exame prévio e cuidadoso de "todos" os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.
- b) Por meio de uma integração de diversos orçamentos parciais num orçamento global (ou seja, para as operações de toda a empresa em dado período), este sistema de planejamento força todos os membros da administração a fazerem planos de acordo com os planos de outras unidades da empresa, aumentando o seu grau de participação na fixação de objetivos, mesmo que não sejam os mais altos objetivos da empresa, mas sim na medida do alcance de sua autoridade.
- c) Obriga os administradores a quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis, em lugar de se limitarem a compromissos com metas ou alvos vagos e imprecisos.
- d) Reduz o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias, através da delegação de poderes e de autoridade que se refletem nos orçamentos das diferentes unidades operacionais.
- e) Identifica os pontos de eficiência ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa e permite acompanhar em que termos está havendo progresso no sentido da consecução dos objetivos gerais e parciais da empresa.
- f) Finalmente, a preparação de um orçamento para toda a empresa tende a melhorar a utilização dos recursos a ela disponíveis, bem como ajustá-los às atividades consideradas prioritárias, para que sejam alcançados os seus objetivos.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirmam que as principais vantagens do planejamento orçamentário são o estabelecimento de metas claras a serem alcançadas e a definição de responsabilidades dos diversos setores. O orçamento força os envolvidos a trabalharem em sintonia, já que todos devem estar comprometidos com o resultado global, e não apenas individual. Além destes, os autores citam outros benefícios, como: (a) formalização de responsabilidades pelo planejamento; (b) estabelecimento de expectativas; (c) auxílio na coordenação de esforços dos administradores, integrando atividades, departamentos e funções da empresa; (d) formaliza um instrumento de comunicação para toda a empresa; e (e) garante a empresa um instrumento de controle operacional.

Hoji e Silva (2010) elencam alguns dos benefícios do planejamento orçamentário: (a) formalização das responsabilidades pelo planejamento e resultado a ser alcançado por cada gestor; (b) definição prévia dos resultados a serem alcançados, obrigando os gestores a tomar decisões mais sólidas; (c) simplificação na delegação de poderes; (d) melhor utilização de recursos e possibilidade de ajustes destes recursos para as atividades prioritárias; (e) formalização de um instrumento de comunicação para toda a empresa, permitindo aos gestores verificar se estão contribuindo para o objetivo geral da organização; (f) definição prévia de expectativas para cada setor, permitindo comparação posterior com o resultado efetivamente alcançado; (g) identificação dos pontos de eficiência e ineficiência no desempenho das unidades.

As vantagens do processo orçamentário tem relação direta com o desempenho dos gestores na realização de suas ações, e com a adequação do orçamento com as metas e objetivos definidos pela empresa. Hoji e Silva (2010) afirmam que o estabelecimento de metas claras a serem alcançadas em dado período e a determinação de responsabilidades nos diversos setores da empresa obrigam todas as áreas da empresa a trabalharem com sinergia, com comprometimento com o resultado geral da empresa.

#### 2.2.4 Limitações do orçamento

Com base em Sá (2014) as duas grandes limitações do sistema orçamentário são: (a) a falta de precisão do orçamento e (b) o orçamento só controla o que pode ser avaliado pela contabilidade.

Segundo Lunkes (2003), os dados presentes no orçamento são apenas estimativas que estão sujeitas a eventos internos e externos, podendo por esse motivo, não se realizarem. A respeito disso, Sá (2014, p. 29) afirma que "o orçamento não tem o compromisso nem a obrigação de ser preciso. O orçamento tem que ser bom. Um bom orçamento é um orçamento que conduza a um bom processo decisório." Quem lida com o orçamento lida com projeções, e conseqüentemente com incertezas, e não consegue ser preciso.

Com relação à outra variável de limitação do orçamento, Sá (2014) afirma que existe uma série de variáveis importantes que não são controladas pelo orçamento por não serem medidas pela contabilidade da empresa, tais como satisfação de clientes, qualidade do serviço pós-venda, grau de qualificação de funcionários, tempo de resposta da empresa em relação às exigências do mercado e etc. Essas variáveis são genericamente chamadas de intangíveis.

Sobre as limitações do orçamento, Santos e Sanvicente (1995, p. 24-25) descrevem o seguinte:

- a) Os dados contidos nos orçamentos não passam de *estimativas*, estando assim sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação e a própria incerteza inerente ao ramo de operações da empresa. Entretanto, se a finalidade é *planejar*, nada pode ser feito para eliminar inteiramente qualquer margem de erro. Afinal de contas, é melhor planejar com consciência do erro que possa estar sendo cometido do que simplesmente admitir o futuro como incerto e não fazer preparativos para enfrentá-lo.
- b) O *custo* do sistema. É claro que esta técnica não pode ser usada com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos, ou seja, nem todas as empresas contam com os recursos necessários para contratar pessoal especializado em supervisão de orçamentos e desviar tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar orçamentos. [...]
- c) O uso de um sistema desta natureza ajusta-se melhor a uma dada filosofia e a um certo estilo de administração (com participação) que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) apresentam as seguintes limitações do sistema orçamentário: (a) os dados presentes no orçamento são estimados, e, portanto, sujeitos a erros conforme a sofisticação do processo orçamentário; (b) o custo do sistema aumenta conforme a sofisticação de seu processo; e (c) o orçamento não deve tomar o lugar da administração, sendo utilizado apenas como ferramenta de apoio à tomada de decisão, sem substituir o bom-senso dos gestores.

Hoji e Silva (2010) apresentam as seguintes limitações do sistema orçamentário: (a) possibilidade de erros maiores ou menores, já que o orçamento é baseado em estimativas; (b) o plano de resultados sozinho não é garantia de sucesso, e deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias; (c) custo de implantação e manutenção do sistema e a exigência de conhecimentos técnicos específicos para realização do orçamento; (d) tempo consumido por profissionais fora da área de controladoria para elaboração e acompanhamento do orçamento; (e) fortes distorções dos resultados projetados, quando há alta

volatilidade das variáveis financeiras e econômicas; (f) inflexibilidade dos valores orçados, que depois de aprovados não são alterados.

Lunkes (2003) afirma que, em geral, os orçamentos não identificam variáveis que influenciam na atuação do gestor e da área de responsabilidade, não mostrando o resultado do esforço deste gestor em relação às adaptações realizadas quando da execução do plano, ou à eficiência com que o gestor realizou suas atividades.

Assim como as vantagens, as limitações do processo orçamentário tem relação direta com o desempenho dos gestores na realização de suas ações. Hoji e Silva (2010, p. 23) afirmam que "administrar as limitações do plano orçamentário e ajustá-los à realidade do ambiente em que está inserida a empresa são responsabilidades dos gestores", e que o plano de resultado sozinho não gera certeza de sucesso.

Segundo Lunkes (2003, p. 51) "as próprias vantagens ou limitações do orçamento são maiores ou menores dependendo do método orçamentário". De acordo com Santos e Sanvicente (1995), levando em conta as vantagens e limitações, deve-se avaliar os benefícios que o sistema orçamentário traz à empresa em comparação aos custos e outras limitações que a empresa terá antes de realizar a implementação do sistema orçamentário.

## 2.3 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Lunkes (2003, p. 27) afirma que:

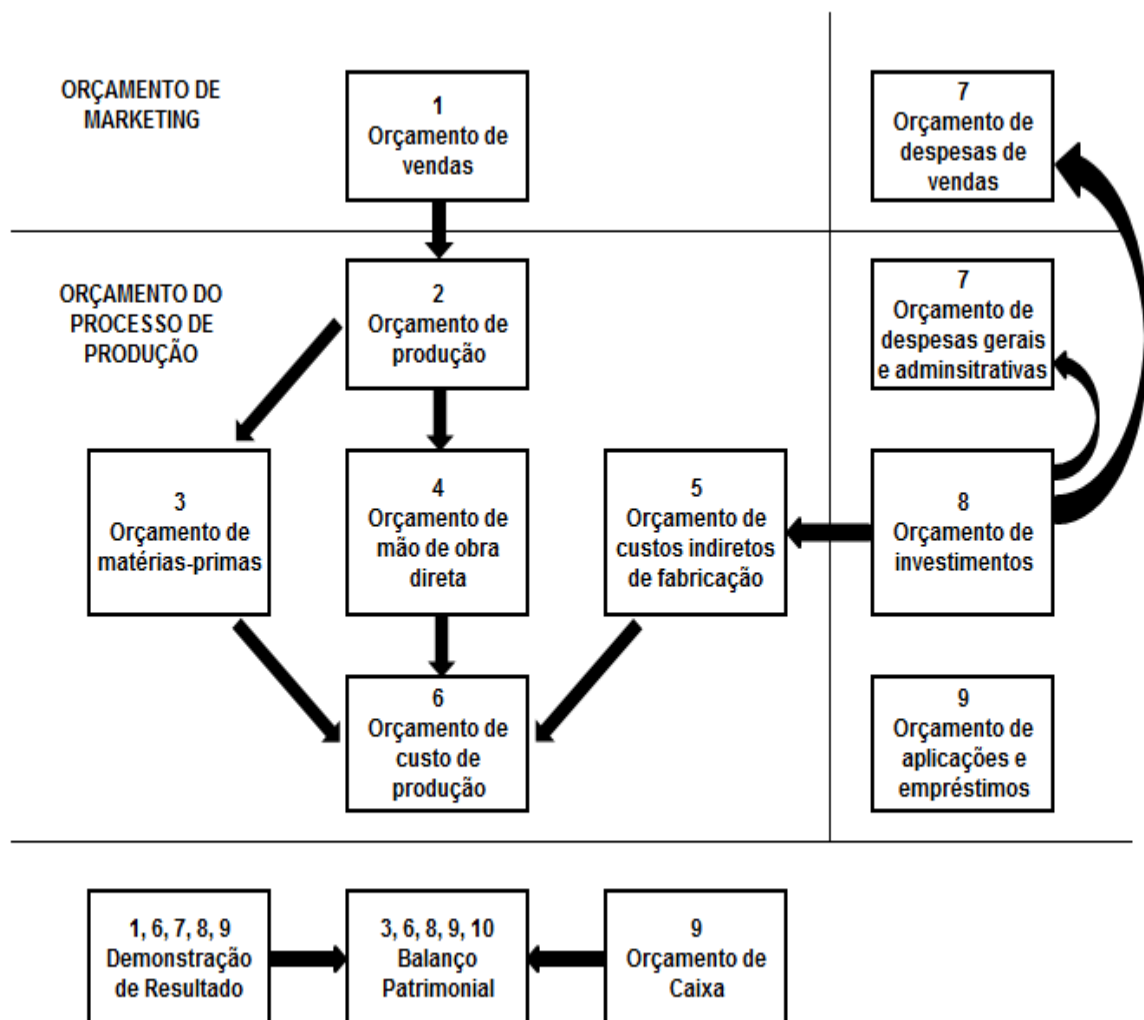
O processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura de planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão.

O orçamento empresarial é um plano projetado para um próximo período, e tem como principal objetivo realizar a projeção dos resultados e, posteriormente, seu controle. Essa ferramenta teve início na administração pública, e no ano de 1919 começou a ser utilizada como instrumento de planejamento e controle das

organizações. A partir de então o orçamento empresarial vem ganhando importância nas empresas de pequeno, médio e grande porte (LUNKES, 2003).

Hoji (2014, p. 413-414) afirma que o orçamento expressa "quantitativamente, as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia". É uma ferramenta que tem em vista conhecer antecipadamente os resultados da empresa.

A Figura 2 apresenta a divisão do orçamento e as ligações entre seus orçamentos específicos.



**Figura 2 - Fluxo de dados e informações do sistema orçamentário.**

Fonte: Adaptado de Hoji, 2014, p. 416.

Lunkes (2003) divide o orçamento empresarial em orçamento operacional e orçamento financeiro. O orçamento operacional é formado pelos orçamentos de

vendas, estoque final, fabricação, custos dos materiais, mão de obra direta, custos indiretos de fabricação e despesas departamentais. E o orçamento financeiro é formado pelos orçamentos de capital, caixa, balanço patrimonial e demonstração do resultado projetado.

Segundo Sá (2014) quando falamos em orçamento empresarial, estamos nos referindo aos orçamentos de receitas, orçamento de gastos, orçamento de caixa e orçamento de capital.

Frezatti (2000) separa o orçamento em plano de marketing, plano de produção, compras e estocagem, plano de investimentos no ativo permanente, plano de recursos humanos, plano de projeção de gastos e plano financeiro.

Caggiano e Figueiredo (2004) repartem o orçamento geral em orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de consumo de matéria-prima, orçamento de compras, orçamento de mão de obra direta, orçamento de custos indiretos, orçamento de estoque final, orçamento de despesas administrativas e de vendas, orçamento de despesas de capital, orçamento de custos de produtos vendidos, orçamento de caixa, projeção da demonstração de resultados e projeção do balanço patrimonial.

Hoji e Silva (2010) dividem o orçamento em: (a) orçamento de operações, que compreende o orçamento de vendas, produção, compras, faturamento e impostos e de despesas comerciais e administrativas; (b) orçamento de investimentos; (c) orçamento de financiamentos; e (d) projeções de demonstrações financeiras.

Santos e Sanvicente (1995) repartem o orçamento em: orçamento de vendas (por região, produto, serviço, período ou cliente) mais orçamento de outras receitas (juros, ganhos, etc.); orçamento de produção, que compreende consumo de matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de produção; orçamento de despesas de vendas e despesas administrativas; e orçamento de outras despesas (juros, perdas, etc.), que resultam na projeção da demonstração do resultado do exercício.

A seguir, trataremos das seguintes peças orçamentárias que compõe o orçamento empresarial: orçamento de vendas, produção, despesas gerais, capital, caixa e projeções dos demonstrativos contábeis.

### 2.3.1 Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas faz uma estimativa do preço e da quantidade que será vendida de cada produto da empresa. Padoveze (2004) afirma que o orçamento de vendas é o ponto-chave do orçamento, pois para a maioria das empresas o planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos. Segundo este autor, o orçamento de vendas compreende a previsão da quantidade e preços de venda para cada produto, a identificação dos impostos sobre as vendas, seguido pelo orçamento de vendas em moeda corrente do país e a projeção do saldo de contas a receber.

Segundo Lunkes (2003, p. 53) “a previsão de vendas constitui o ponto de partida do orçamento empresarial”. O autor ainda afirma que o início do orçamento de vendas se dá na definição de seus fatores limitantes, para que se identifiquem os eventos (internos ou externos) que podem interferir nas previsões de venda, e em seguida, procede-se ao exame dos objetivos determinados pela empresa no plano estratégico. Posteriormente, é preciso realizar um exame detalhado das tendências de mercado e por último, identifica-se a opinião do pessoal de vendas sobre a aceitação dos produtos no mercado, prazos, tendências e estimativas de vendas futuras.

De acordo com Hoji (2014, p. 426):

A finalidade do Orçamento de Vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em *marketing*. Esse orçamento é complementado com o orçamento de Despesas de Vendas.

O orçamento de venda possibilita o planejamento do volume de produtos vendidos e serviços prestados e do seu respectivo preço. Essas projeções são previstas de acordo com a análise da concorrência, cenários e tendências macroeconômicas (RANCICH FILHO, 2009).

Caggiano e Figueiredo (2004) afirmam que o orçamento se inicia com a verificação dos fatores de restrição que põe limites aos planos orçamentários, tais como capacidade produtiva, recursos financeiros disponíveis, condições de mercado e etc. O orçamento de vendas determina estas restrições, por isso é o ponto de

partida e serve de base para o processo orçamentário. Após determinar as restrições, são estabelecidos os níveis de venda, e avaliados os custos de venda e distribuição.

No orçamento de vendas são definidas as quantidades, preços e receitas de cada produto ou serviço que a empresa tem intenção de vender ou prestar. Este orçamento serve de base para todo o restante do orçamento é o primeiro a ser elaborado. Na elaboração, devem ser considerados fatores externos e internos, além de oportunidades que sejam vislumbradas no período orçamentário (HOJI; SILVA, 2000).

Frezatti (2000, p. 85) chama de plano de marketing a “etapa que cuida da definição do *output* da organização”. O plano de marketing é dividido em: (a) plano de vendas ou prestação de serviços, que apresenta a projeção do output da organização (definição de preços, prazos, taxa de juros, impostos, descontos e etc.) e deve levar em conta o plano estratégico, metas definidas e participação da equipe de vendas; (b) plano de comunicação com o mercado, que apresenta a imagem do produto e da organização para o mercado, atuando na área de propaganda e publicidade; e (c) plano de despesas comerciais, que apresenta os gastos relacionados à atividade comercial da empresa, como salários, marketing, pesquisa de mercado e etc.

Para Santos e Sanvicente (1995) o orçamento de vendas compreende o plano de vendas para determinado período, e tem função de determinar o nível de atividades futuras da empresa, apresentando as receitas para o período considerado, separadas por produto, família de produtos, regiões geográficas, filiais e etc. Para a realização deste orçamento são levados em conta dados estatísticos e variáveis do mercado consumidor, fornecedor e de trabalho, das variáveis de produção e de recursos financeiros. O orçamento de vendas tem fundamental importância para toda a empresa, pois os demais orçamentos parciais são desenvolvidos com base nele. Os autores apresentam também o orçamento de despesas de vendas, que deve ser elaborado juntamente ao orçamento de vendas. Este orçamento compreende gastos realizados na venda e distribuição de produtos, e sua elaboração pode trazer reduções substanciais para os custos da empresa.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 132) "o orçamento de vendas consiste na elaboração das metas de vendas da empresa, divididas por produtos, região, tipos de clientes etc."

De acordo com Sá (2014) o orçamento de vendas é o orçamento mais importante, já que os demais orçamentos necessitam dele para sua realização. O orçamento de vendas realiza a projeção dos faturamentos de produtos ou serviços vendidos mensais ao longo do período orçado, além de projeções dos juros sobre aplicações financeiras, dividendos recebidos de controladas e coligadas e retornos derivados de venda de investimentos ou imobilizados. O objetivo deste orçamento é estimar o total de recursos que a empresa terá a seu dispor para gastar e investir ao longo do período orçado.

Caggiano e Figueiredo (2004) afirmam que a projeção de vendas é o passo inicial do orçamento de vendas e consiste na análise de mercado dos produtos e na projeção do nível de vendas a diferentes preços destes produtos. Os autores elencam os seguintes métodos para realizar essas projeções: (a) método da composição da força de venda, que consiste em cada vendedor elaborar sua própria projeção de vendas; (b) análise do mercado e fatores setoriais, que consiste na análise de fatores que não são de conhecimento da força de vendas, como projeção do produto nacional bruto, renda *per capita* e etc.; (c) análise estatística das flutuações temporais, que consiste em separar e analisar a evidência histórica do comportamento das vendas e seu impacto nas vendas futuras; e (d) técnicas matemáticas de projeções de vendas, que consiste na análise matemática de tendências econômicas e padrões de venda através do tempo para determinar as vendas futuras.

Santos e Sanvicente (1995) elencam diversas técnicas utilizadas na elaboração do orçamento de vendas, são elas: (a) métodos baseados no que se diz, que compreende a busca de informações junto aos consumidores, vendedores ou técnicos especialistas, composto por questionários e entrevistas de levantamento de intenções de compradores e de opiniões de vendedores e especialistas; (b) métodos baseados no que se faz, que compreende um teste de mercado para estimar as reações de consumidores a novos produtos que podem ser implementados; e (c) métodos baseados no que se fez, que compreende a análise, por meio de técnicas matemáticas e estatísticas de análise de regressão e de séries de tempo, de informações do passado da empresa.

### 2.3.2 Orçamento de Produção

O orçamento de produção é decorrente do orçamento de vendas. Padoveze (2004) afirma que o orçamento de produção é fundamental para a programação operacional da empresa. De acordo com Lunkes (2003, p. 58), o objetivo do orçamento de produção é “assegurar nível de fabricação suficiente para atender a demanda de vendas”. O autor ainda afirma que, no orçamento de produção, primeiramente são realizadas as estimativas de materiais exigidos para atender à demanda solicitada, e em seguida são definidos os custos relacionados à fabricação (matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação).

As projeções dos custos são feitas em função das previsões de vendas e serviços prestados, e da política de estoque da organização (RANCICH FILHO, 2009).

O planejamento da produção da empresa envolve os objetivos de produtividade considerados no orçamento, a programação do uso da capacidade instalada, política de estoques, identificação das necessidades de investimento para atender à programação de vendas, projeção de custos variáveis e fixos, etc. (LUNKES, 2003).

Hoji (2014) separa esta etapa do orçamento em orçamento de produção, matérias-primas, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação. O orçamento de produção determina a quantidade de produtos que devem ser fabricados, levando em consideração as vendas planejadas e as políticas de estoques de produtos acabados. O orçamento de matérias-primas determina a quantidade e o valor de matéria-prima que deve ser comprada e consumida na produção, e os impostos sobre ela. O orçamento de mão de obra direta determina o preço e a quantidade de horas que serão utilizadas na produção, e, por fim, o orçamento de custos indiretos de fabricação determina o total dos custos que participaram indiretamente da produção.

Caggiano e Figueiredo (2004) afirmam que o orçamento de produção é determinado pelas estimativas de venda, nível de estoques e capacidade operacional. No orçamento de produção são avaliados e estimados os custos de produção e as necessidades de materiais, mão de obra e custos indiretos de fabricação.

O orçamento de produção, de acordo com Hoji e Silva (2010, p. 26) tem como objetivo "quantificar o volume de produção e estoque, bem como os custos de produção, avaliando os fatores restritivos". Neste orçamento são calculados os custos com matéria-prima, mão de obra direta e gastos gerais de fabricação.

Hoji e Silva (2010) ainda incluem no orçamento geral o orçamento de compras, faturamento e impostos, que integra os orçamentos de vendas e de produção. Nele são quantificados os valores de vendas e compras líquidas, apurado o valor líquido de impostos de recolher ou recuperar, entre outros.

Frezatti (2000) chama de plano de produção, compras e estocagem a etapa que disponibiliza os produtos a serem vendidos. Esta etapa compreende a definição dos dias de estoque de produtos acabados, a análise do nível da capacidade instalada e necessidade de novos investimentos para atender a demanda, os produtos em processo, os materiais utilizados e seu consumo, as compras projetadas e as horas trabalhadas.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002, p. 132) o orçamento de produção é a fase "no qual serão estimadas as quantidades de produção necessárias para que a empresa supra todo o seu planejamento de vendas".

Segundo Sá (2014) os custos das vendas compreendem os materiais, impostos sobre o faturamento, *royalties* e comissões que incidem sobre as vendas, além de quaisquer outros insumos que tenham relação linear com o nível de produção ou atividade operacional da empresa.

Para Santos e Sanvicente (1995) o orçamento de produção tem como objetivo estimar o quanto será gasto para obter as receitas projetadas no orçamento de vendas e receitas correspondentes. Este orçamento é constituído em um plano de produção que visa atender as vendas orçadas e estoques anteriormente estabelecidos, apresentando por período a quantidade de produtos a serem fabricados.

Dentro do orçamento de produção estão os orçamentos dos custos de produção, compostos por matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação. Para elaboração do orçamento de matérias-primas é necessário seguir o seguinte processo: estabelecimento de quantidades de matérias-primas exigidas para a produção e políticas de estocagem de matérias-primas, seguida da elaboração do programa de suprimentos e determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à fabricação. No orçamento de mão de obra direta

existem duas fases: determinar o número de horas trabalhadas necessárias e estimar valores em termos monetários. Já o orçamento de custos indiretos de fabricação é um dos orçamentos mais complexos, e é elaborado com base na obtenção de informações históricas das despesas e no estabelecimento de níveis ideais de gastos (SANTOS; SANVICENTE, 1995).

### 2.3.3 Orçamento de Despesas Gerais

Segundo Lunkes (2003, p. 64) as “despesas administrativas, de venda, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações de uma empresa”.

Hoji (2014, p. 454) afirma que o orçamento de despesas de vendas "visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas" e o orçamento de despesas administrativas "tem a finalidade de determinar os recursos que serão despendidos com a gestão da empresa".

Padoveze (2004) afirma que esta é a parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste na elaboração de uma peça orçamentária para cada setor da organização, e deve ser realizado de forma mais analítica possível. A respeito disso, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002), afirmam que as despesas administrativas e comerciais podem ser elaboradas a partir de seus "custos históricos corrigidos ou novas cotações".

O orçamento de despesas comerciais e administrativas é composto por despesas dos departamentos de venda e administrativo, tais como energia elétrica, água e saneamento, telefone, material de expediente e etc. (HOJI; SILVA, 2010).

Frezatti (2000) separa do orçamento de despesas gerais as despesas comerciais (que compõe o plano de marketing) e o plano de recursos humanos. Este plano compreende as políticas de recursos humanos da empresa e as decisões relativas à estrutura organizacional e número de pessoas atuantes na organização, apresentando projeção de gastos com pessoal.

Santos e Sanvicente (1995) afirmam que o orçamento de despesas administrativas inclui todas as despesas necessárias para a operacionalização da empresa, além dos itens relacionados à pessoal, viagens, seguros, depreciação,

material de expediente e etc. A elaboração deste orçamento tem como base os dados históricos de despesas setoriais, e ocorre em duas fases: elaboração do orçamento de efetivos e do orçamento de outras despesas administrativas.

Além do orçamento de despesas administrativas, Santos e Sanvicente (1995) abrangem o orçamento de outros itens da demonstração do resultado do exercício. Esse orçamento compreende, basicamente, despesas como: seguros, despesas com financiamentos, provisão para crédito de liquidação duvidosa e outras receitas e despesas operacionais.

#### 2.3.4 Orçamento de Capital

O Orçamento de Capital é aquele que destina os recursos para despesas que tenham caráter de melhoria para a empresa, tais como compra de maquinário. Segundo Lunkes (2003) o orçamento de capital deve ser extremamente criterioso, já que suas decisões comprometem recursos consideráveis e condicionam o desempenho da empresa.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004, p. 89):

O nível de lucro da empresa depende do sucesso que ela consegue alcançar com o uso de seus ativos, que podem ser humanos ou materiais. A lucratividade futura da empresa depende de dois fatores: primeiro manter e ampliar sua estrutura de ativos e, segundo, desenvolver uma estratégia de sucesso para essa estrutura. [...]  
A atividade de investir em novos ativos, geralmente, é o que determina o Orçamento de Capital e envolve o planejamento dos investimentos de capital e a determinação dos financiamentos dessas saídas.

O orçamento de capital se refere às saídas de capital durante o período orçamentário para a conservação e aprimoramento da capacidade produtiva já existente. Estão associadas também a este orçamento as saídas relativas à pesquisa e desenvolvimento para aperfeiçoamento dos métodos de produção (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 2004).

Hoji (2014) afirma que o orçamento de capital é a programação das futuras aplicações de capital, no longo prazo, acoplada ao plano estratégico da empresa, e referente a investimentos de natureza permanente. É a determinação das aquisições

e baixas do ativo permanente, e envolve também a apuração das contas de depreciação, exaustão e amortização.

Segundo Frezatti (2000, p. 102) o plano de investimento no ativo permanente:

Consiste na etapa em que são consolidadas as decisões de investimento da organização. Caso o plano estratégico tenha sido desenvolvido de maneira adequada, além das definições de missão, objetivos e estratégias, os planos de longo prazo referentes a investimentos em Ativo Permanente, Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento também são elaborados. No que se refere ao modelo propriamente dito, além do aumento referente a máquinas e equipamentos, ele deve ser alimentado com outras decisões, tais como investimentos em edifícios, equipamentos de processamento de dados etc.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirmam que o orçamento de capital é um planejamento de longo prazo que estima as aplicações em investimentos que a empresa fará, especialmente em imobilizado, utilizados na geração de receitas futuras e, portanto, necessitam ser depreciados ou amortizados.

Hoji e Silva (2010) afirmam que este orçamento trata da gestão da empresa em longo prazo, definido as necessidades de melhoria ou aumento de bens de capital, tanto físicos como intangíveis. Na elaboração deste orçamento é preciso verificar as oportunidades e ameaças do ambiente empresarial e decidir quais projetos serão desenvolvidos, e quando ocorrerá esse desenvolvimento.

Santos e Sanvicente (1995) afirmam que o orçamento de capital considera as despesas relativas à compra de máquinas e equipamentos, construções, e modificações que tenham objetivo de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços. A elaboração do orçamento de capital abrange a criação de propostas de investimentos e estimação dos fluxos de caixa dessas diversas propostas, avaliação dos fluxos de caixa, escolha de projetos com base em critérios definidos pela empresa e reavaliação permanente dos projetos de investimento que já foram aceitos e estão em fase de execução.

De acordo com Sá (2014) o orçamento de capital tem como objetivo alocar eficientemente os recursos da empresa, já que estes são limitados, permitindo a avaliação entre dois ou mais projetos de investimentos concorrentes.

Hoji e Silva (2010) afirmam que devido à importância deste orçamento, sua análise deve levar em conta os aspectos qualitativos, com base na experiência dos gestores, além da avaliação pelos métodos quantitativos.

Santos e Sanvicente (1995) reforçam a importância do orçamento de capital afirmando que é fundamental a vinculação deste com os planos em longo prazo da empresa, já que a natureza dos investimentos em ativo imobilizado não permite grande flexibilidade para futuras alterações sem ocasionar algum prejuízo.

### 2.3.5 Orçamento de Caixa

De acordo com Sá (2014, p. 24) "A Demonstração do Fluxo de Caixa projetado mês a mês ao longo do período orçado nada mais é do que o orçamento de caixa da empresa". Este relatório integra as entradas e saídas de caixa e projeta a evolução da conta de Disponível, apresentando os recursos que a empresa dispõe para liquidar seus compromissos.

Segundo Lunkes (2003, p. 71) o objetivo do orçamento de caixa é "assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias". O orçamento de caixa pode ser elaborado por meio de um fluxo de caixa em que são relacionadas às entradas e saídas de caixa previstas, permitindo que a empresa possa avaliar sua posição financeira. Este orçamento é incerto, por isso é necessário ter margem de segurança que permita cobrir eventuais falhas de previsão (LUNKES, 2003).

Hoji (2014, p. 463) afirma que o orçamento de aplicações financeiras e financiamentos "tem a finalidade de apurar as faltas e sobras de caixa e dimensionar os recursos necessários para financiar as atividades de operações e investimentos, bem como apurar as receitas e despesas financeiras".

O fluxo de caixa é uma das ferramentas mais importantes, nas quais estão fundamentadas as mensurações contábeis. Essa ferramenta é importante porque além de ser primordial para a sobrevivência da empresa, é essencial para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, já que se preocupa com o gerenciamento dos ativos em vista da geração de caixa. O orçamento de caixa mostra o superávit e o déficit do orçamento geral, estimando os recebimentos e pagamentos de caixa provenientes dos níveis das atividades planejadas e uso dos recursos considerados no orçamento, possibilitando que a empresa tenha

consciência e adapte suas necessidades financeiras para o período (CAGGIANO; FIGUEIREDO, 2004).

Hoji e Silva (2010) chamam de orçamento de financiamentos o orçamento que calcula as despesas e receitas de juros e variação cambial, além da necessidade de futuros recursos e financiamentos para investimento temporários ou permanentes. Esse orçamento, que com a análise da movimentação de caixa de recebimentos de vendas e pagamento de custos e despesas oriundas dos demais orçamentos, permite aos gestores saber quanto será necessário para financiar as operações ou quanto ficará disponível para ser aplicado.

Santos e Sanvicente (1995) afirmam que o orçamento de caixa consiste em “estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros gastos”, além de avaliar os saldos de caixa, identificando se são necessárias eventuais correções. Esta é uma ferramenta indispensável para a maioria das instituições.

O orçamento de caixa tem a finalidade de identificar as necessidades de caixa em curto prazo, planejando as entradas e saídas de caixa da empresa em determinado período (RANCICH FILHO, 2009).

A respeito disso, Santos e Sanvicente (1995, p. 156) afirmam que:

A projeção do fluxo de caixa permite que se visualize a provável posição do saldo de caixa no decorrer dos meses cobertos pelo período orçamentário, e em função disto torna-se possível identificar as prováveis faltas futuras de caixa, bem como os meses em que haverá excessos de numerário disponível.

Conhecendo de antemão as prováveis faltas de caixa, a administração financeira poderá avaliar cuidadosamente as alternativas disponíveis para resolver esse problema e selecionar, dentre elas, aquela que melhor atenda os interesses da empresa.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2002) afirmam que o orçamento de caixa consiste na elaboração de um fluxo de caixa projetado (programação das entradas e saídas de caixa esperadas), realizado a partir de informações obtidas nos demais orçamentos, como contas a pagar e receber, aplicações e empréstimos, onde pode ser visualizado o futuro excesso ou falta de caixa, que devem ser gerenciados para a viabilidade e continuidade do processo produtivo da empresa e execução dos demais planos.

Dentre os principais objetivos do orçamento de caixa citados por Sá (2014, p. 24) estão à avaliação: (a) da capacidade da empresa gerar recursos para

financiar suas operações; (b) do lucro gerado e de sua retenção em outras contas do ativo que não o disponível; (c) da dependência de empréstimos de curto prazo; (d) da existência de garantias suficientes para levantar empréstimos, se estes forem necessários; (e) da política de reposição de estoque em relação a capacidade de geração de caixa; (f) do impacto das políticas de financiamento de clientes sobre o fluxo de caixa; (g) do momento em que será possível realizar investimentos de capital sem prejudicar o capital de giro; e (h) da política de retirada de acionistas e distribuição de dividendos em relação a capacidade de geração de caixa e estrutura de capital de giro da empresa.

### 2.3.6 Projeção dos Demonstrativos Contábeis

Depois que todas as demais peças orçamentárias estiverem prontas, é possível elaborar o orçamento geral, determinado o lucro almejado para o período. Essa projeção permite aos gestores avaliar os resultados alcançados mediante o planejamento realizado (LUNKES, 2003). Segundo Padoveze (2004) a projeção dos demonstrativos contábeis é a conclusão do processo orçamentário, quando as peças orçamentárias elaboradas anteriormente são reunidas.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) nas demonstrações contábeis projetadas são mostrados os resultados, mudanças de lucro líquido, estruturas de ativo e exigibilidade projetados para o período orçado.

De acordo com Santos e Sanvicente (1995, p. 166):

As projeções da demonstração de resultado e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado.

[...] Se a projeção revelar, de acordo com o planejamento efetuado, que leva em conta as operações viáveis, dadas as condições presumidas, que a situação da empresa se deteriorará (por exemplo, em sua capacidade de pagamento de dívidas, em sua rentabilidade, ou em seus investimentos), a administração poderá solicitar aos responsáveis correspondentes que refaçam seus planos, de forma a permitir que os resultados esperados sejam atingidos, dentro das condições de operações esperadas.

Frezatti (2000) define o plano financeiro como etapa em que são traduzidas para a linguagem monetária todas as decisões tomadas na elaboração do

orçamento, gerando o balanço patrimonial, a demonstração do resultado e o fluxo de caixa projetado. Esta etapa permite a análise global do orçamento, identificando se o orçamento está adequado financeiramente e pronto para ser colocado em prática.

#### 2.3.6.1 Demonstração do Resultado Projetado

A Demonstração do Resultado do Exercício projetada é elaborada com base nos orçamentos de vendas, produção e despesas gerais. Todas as receitas e despesas geradas em cada uma das peças orçamentárias realizadas são agrupadas para projetar o resultado. (LUNKES, 2003)

"A Demonstração de Resultado é uma das peças mais importantes do Orçamento, pois é nesta demonstração que se reflete o *resultado final* das operações" (HOJI, 2014, p. 482).

De acordo com Sá (2014, p. 19):

A DRE projetada consolida os orçamentos de receitas e de despesas. Seus principais objetivos são (1) verificar se a empresa tem condições de atingir a meta de lucro desejada pelos acionistas, (2) analisar como os recursos gerados pelas receitas estão sendo alocados nos custos e nas despesas, (3) na fase de controle orçamentário, avaliar o quanto os resultados observados estão se afastando dos resultados projetados e orientar as medidas de correções de rumo necessárias para a realização do plano estratégico.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) a projeção da demonstração do resultado resume e integra os orçamentos operacionais, para que seja encontrado o lucro orçado da empresa.

#### 2.3.6.2 Balanço Patrimonial Projetado

O Balanço Patrimonial projetado é elaborado com base na comparação entre o exercício encerrado anterior e o orçado (LUNKES, 2003). De acordo com

Hoji (2014) com base no balanço patrimonial anterior e nas demais peças orçamentárias, é possível projetar o balanço patrimonial.

De acordo com Sá (2014, p. 22):

O Balanço Patrimonial projetado tem dois grandes objetivos. Em primeiro lugar, este relatório vai permitir analisar se, dentro das premissas orçamentárias adotadas, a empresa está criando ou destruindo valor para seus acionistas, se a empresa estará aumentando ou diminuindo sua capacidade de liquidar os compromissos de curto e de longo prazo e se a empresa estará se consolidando ou, ao contrário, estará se fragilizando. [...] Em segundo lugar, o Balanço Patrimonial projetado vai permitir que se analise criticamente a estrutura de capital da empresa (ou seja, a composição e a origem dos capitais que estão financiando os recursos movimentados pela empresa) e como estes recursos estão sendo alocados nas contas do Ativo.

Segundo Caggiano e Figueiredo (2004) a projeção do balanço patrimonial é a última projeção, que mostra a posição financeira da empresa, mudanças na composição dos ativos e exigibilidades, decorrentes das atividades orçadas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se classifica, quanto aos objetivos, como descritiva. De acordo com Gil (1999, apud Beuren e Raupp, 2009, p. 81) " a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Esta pesquisa visa descrever como o orçamento é utilizado na gestão de uma empresa do ramo da locação de veículos.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa se classifica como bibliográfica, documental, e um estudo de caso. Beuren e Raupp (2009) afirmam que a pesquisa bibliográfica reúne conhecimentos sobre o tema pesquisado, utilizando um material já publicado e tornado público, tais como revistas, livros e boletins. Já na pesquisa documental, de acordo com Gil (1999, apud Beuren e Raupp, 2009), são consultados documentos que não foram analiticamente tratados, e pode ser de dois tipos: de primeira mão (documentos que não receberam nenhum tratamento analítico, como cartas e gravações) ou de segunda mão (documentos de alguma forma já analisados, como relatórios de empresas).

Esta pesquisa se utilizou de anuários, livros, teses e artigos publicados para apresentar diversas definições, especialmente para construir o referencial teórico. Foram utilizados dados presentes nos anuários da ABLA (Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis) para trazer informações como quantidade de locadoras de automóveis e pontos de locação existentes no Brasil. Além de realizar análises e consultas em documentos fornecidos pela empresa, tais como o orçamento empresarial projetado para 2015.

De acordo com Beuren e Raupp (2009, p. 84) "o estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso". Esta pesquisa buscou coletar e avaliar informações a respeito da utilização do orçamento como uma ferramenta de gestão usando para isso uma única empresa, com o objetivo de realizar um estudo mais aprofundado sobre este caso específico.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa de classifica como qualitativa. "Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado" (BEUREN; RAUPP, 2009, p. 92).

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário e de uma entrevista, com o objetivo de reunir informações a respeito da utilização do orçamento no processo de gestão de uma empresa do ramo da locação de veículos, localizada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada como objeto de estudo tem como razão social Alfa Locadora de Veículos Ltda., nome fictício dado para manter a segurança da empresa.

Criada há quase 20 anos, a Alfa Locadora de Veículos Ltda. faz parte de um grupo de empresas franqueadas. Dentre as atividades do grupo estão à administração de bens próprios e de terceiros, locação de automóveis a nível nacional, aluguel e administração de frota, venda de automóveis seminovos, entre outros.

Em específico, a Alfa Locadora de Veículos Ltda. tem como atividade econômica a locação de automóveis sem condutor. Sua sede administrativa fica na cidade de Curitiba - Paraná, e seus serviços são prestados por duas filiais na cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul.

A administração da empresa possui colaboradores de alto nível gerencial. Assim, todo ano a empresa realiza as projeções do orçamento empresarial para auxiliar em sua gestão.

### 4.2 APRESENTAÇÃO DE DADOS

A seguir serão apresentadas as premissas orçamentárias elaboradas pela Alfa Locadora de Veículos Ltda., quais as peças orçamentárias elaboradas, considerações sobre a realização do orçamento empresarial, sobre o controle orçamentário realizado, assim como a utilidade do orçamento para fins de auxílio na gestão empresarial.

#### 4.2.1 Premissas Orçamentárias

A empresa utiliza diversas premissas orçamentárias para a elaboração do orçamento empresarial anual. As premissas orçamentárias são elaboradas e projetadas pela própria empresa, por um funcionário específico, observando a mudança e evolução do mercado. Para realizar os reajustes e atualizações a empresa utiliza como base suas receitas e custos anteriores, e alguns índices retirados do mercado.

As premissas orçamentárias são orientações básicas utilizadas para começar o processo orçamentário. A empresa elenca como suas premissas orçamentárias, as atualizações, reajustes ou previsões, realizadas mês a mês, dos seguintes itens:

- Juros;
- Depreciação;
- Quantidade de Funcionários;
- Rateio Administrativo;
- Quantidade de Diárias;
- Taxa de Ocupação;
- Tarifa Média;
- Quantidade da Frota;
- Valor de Aquisição de Frota;
- Valor Médio da Frota;
- Custos com Veículo em Relação à Frota;
- Manutenção em Relação à Frota;
- Receita de Locação por Veículo;
- Receita de Locação em Relação à Frota;
- Resultado Antes dos Impostos em Relação ao Valor da Frota.

Além das premissas orçamentárias citadas acima, a empresa utiliza também para elaboração de seu orçamento a taxa projetada para a inflação, os índices de reajustes de contratos de aluguel, o reajuste estimado do dissídio e as previsões

realizadas pelo departamento comercial e diretoria da empresa para as projeções das contas de despesas diversas, tais como água, luz e telefone, despesas com pessoal, receitas e custo da prestação dos serviços.

Os índices de reajustes de contratos de aluguel utilizados não foram especificados pela empresa, mas citam-se aqui os seguintes índices, que de acordo com Debit (2015) podem ser utilizados para realizar reajustes em contratos de aluguel: (a) IGPM – Índice Geral de Preços do Mercado, (b) IGPDI – Índice Geral de Preços de Disponibilidade Interna, fornecidos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), (c) IPC – Índice de Preço ao Consumidor, fornecido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), (d) IPCA - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo, (e) INPC - Índice Nacional de Preços ao Consumidor, fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e (e) ICV – Índice do Custo de Vida, fornecido pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE).

#### 4.2.2 Orçamento Empresarial

A Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda. estabelece metas a serem alcançadas e essas metas são elaboradas de acordo com o orçamento anual realizado. De acordo com a empresa, com a utilização do orçamento, as metas traçadas são normalmente atingidas.

A Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda. elabora as seguintes peças orçamentárias: (a) orçamento de prestação de serviços, (b) orçamento dos custos dos serviços prestados, (c) orçamento das despesas gerais, (d) orçamento de caixa e (e) projeção da demonstração do resultado do exercício, porém, não realiza o orçamento de capital e a projeções do balanço patrimonial da empresa.

O orçamento é realizado anualmente, e contém projeções mês a mês. O orçamento ainda contém, além da projeção total das contas de receitas e despesas, seus valores por veículo da frota, por valor da frota, por funcionário e pela receita líquida.

#### 4.2.3 Controle Orçamentário

O controle orçamentário da Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda. ocorre mês a mês, comparando e verificando as diferenças entre o que foi orçado e efetivamente realizado. E no segundo semestre de cada ano, uma revisão do orçamento é realizada.

Quando grandes distorções ocorrem entre o previsto e o realizado, a empresa procura identificar os motivos que ocasionaram tal variação e ajustes são implantados para o próximo orçamento anual.

Na Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda., as contas que apresentam a maior variação entre o orçado e o realizado são as contas relacionadas aos custos com veículos. O que se deve ao fato das despesas relacionadas aos custos de veículos serem as mais representativas, com 34% do total de custos em 2013, 33% em 2014, e previsão de 29% para o ano de 2015, conforme o orçamento empresarial elaborado pela Alfa Locadora de Veículos Ltda.

#### 4.2.4 Auxílio à Gestão

O orçamento permite à empresa tomar uma direção para que possa se trabalhar em determinado período, e identifica a necessidade de redução das despesas e aumento de receitas, para que a empresa chegue ao resultado esperado pela diretoria.

De acordo com a Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda., o orçamento é um instrumento que auxilia no processo de tomada de decisão, e que traz diversas vantagens para a organização, tais como: (a) facilita a organização, planejamento e controle das atividades e processos empresariais, (b) impulsiona o planejamento, auxiliando no processo de definição de metas claras e objetivas e na implementação de estratégias, (c) integra atividades, departamentos e funções, para que trabalhem juntos em busca de melhores resultados, (d) auxilia na avaliação do desempenho da organização, (e) estabelece objetivos de lucro para a empresa, (f) define responsabilidades para departamentos e funções, (g) permite a comparação entre

os resultados alcançados e as metas estabelecidas para determinado período, (h) permite a visualização de possíveis resultados futuros, (i) auxilia na delegação de poderes aos funcionários, (j) melhora a comunicação e a integração entre os colaboradores e a empresa, (k) proporciona maior eficiência e eficácia nas operações e processos da empresa, (l) auxilia no desenvolvimento de planos e programas úteis para a organização.

A Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda., apresenta também algumas limitações do sistema orçamento, tais como o longo período focado em sua elaboração e execução e as distorções que por vezes aparecem, já que o orçamento é baseado em estatísticas e por isso está sujeito a erros. O orçamento elaborado anualmente normalmente não apresenta grande quantidade de erros, porém, a empresa afirma poderia ser realizado um melhor acompanhamento e comparação entre planejado e realizado para que o orçamento empresarial da Empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda. fique mais próximo da realidade.

## 5 CONCLUSÕES

No presente trabalho, verificou-se a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão, focando em sua contribuição para a gestão organização e tomada de decisão da empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda.

O problema de pesquisa presente neste trabalho foi o seguinte: como o orçamento empresarial é utilizado no auxílio da gestão de uma empresa voltada ao ramo de locação de veículos?

Em resposta a essa questão proposta, constatou-se que o orçamento é uma eficiente técnica de gestão que auxilia a empresa em seu processo de planejamento, execução e controle. Ele traz diversas vantagens, tais como o auxílio no estabelecimento de metas e objetivos, implementação da estratégia, controle de atividades e processos, organização, avaliação de desempenho, definição de responsabilidades, entre outras, mas principalmente, no estabelecimento prévio de receitas e despesas, na atenção para a necessidade dos respectivos aumentos e reduções dessas receitas e despesas, para que a empresa alcance o resultado esperado pela diretoria.

Apesar das vantagens, o orçamento apresenta também algumas desvantagens, como o longo período de elaboração e execução e as distorções que podem ocorrer, por conta dos dados estatísticos.

Também do ponto de vista negativo, falta à empresa elaborar o orçamento de capital e da projeção do balanço patrimonial. A falta do orçamento de capital pode acarretar em falta de recursos para investir em bens de maior valor, que possam ser significativos para a melhoria da estrutura e prestação de serviço da Alfa Locadora de Veículos Ltda. E a falta da projeção do balanço patrimonial impede que a empresa possa avaliar sua posição financeira, seu crescendo no que se concerne aos seus ativos e exigibilidades, capacidade de liquidez, endividamento, rentabilidade, etc.

Porém, apesar da carência gerada pela falta do orçamento de capital e da projeção do balanço patrimonial, o orçamento da empresa Alfa Locadora de Veículos Ltda. não apresenta grande quantidade de erros, e há a dedicação de um tempo exclusivo para a elaboração do orçamento, portanto, levando em conta que as metas são atingidas e que vários benefícios são gerados em decorrência da

utilização do orçamento chegamos à conclusão de esta é uma ferramenta gerencial muito útil e que deve ser continuamente utilizada e melhorada pela Alfa Locadora de Veículos Ltda.

Como conclusão final do estudo, verificamos que o orçamento é uma ferramenta essencial utilizada para amparar o planejamento, execução e controle, assegurando a implementação da estratégia, alcance das metas, controle e organização das atividades, verificação e acompanhamento de resultados e garantindo que os resultados determinados pelo alto escalão da empresa sejam obtidos.

## 6 REFERÊNCIAS

ABLA, Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis. **Anuário ABLA 2014**. Disponível em: < <http://www.abla.com.br/anuario-abla-2014/>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

ABLA, Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis. **Anuário ABLA 2015**. Disponível em: <<http://www.abla.com.br/anuario-2015/>>. Acesso em: 11 abr. 2015.

BARROW, Colin. **Como gerenciar as finanças no seu próprio negócio**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 46-75.

BEUREN, Ilse Maria (Org.); RAUPP, Maury. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 76-97.

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 369-381.

CATELLI, Armando (Org.); PEREIRA, Carlos Alberto; Vasconcelos, Marco Tullio de Castro. Processo de gestão e sistema de informações gerenciais. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 127-146.

DEBIT. **Índices de Reajuste do Aluguel**. Disponível em: <<https://www.debit.com.br/aluguel10.php>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**. 3. ed. São Paulo, Atlas: 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**. 11. ed. São Paulo: atlas, 2014.

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

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 147-169.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARISI, Claudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, gestão e modelos de gestão. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p. 35-80.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999. p. 35-80.

RANCICH FILHO, Nestor Alberto. **Administração do capital de giro, orçamento e fluxo de caixa**. In: ULBRA, Universidade Luterana do Brasil (Org.). Curitiba, Ibpx: 2009.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, Celso da Costa; SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

## 7 ANEXOS

## 7.1 ANEXO 1 – PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

ORÇAMENTO 2015

PREMISSAS	2013	2014	2015	% Var	% Var	ANALÍTICO													
	Real	Real	Prev	14X13	15X14 Prev	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15		
Juros	0,82%	1,00%	1,20%	22,47%	20,11%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
Depreciação	0,90%	0,81%	0,80%	-10,58%	-0,87%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%
Quantidade de Funcionários	29	28	32	-4,00%	14,29%	34	34	35	32	32	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Rateio Administrativo	155	157	162	1,56%	3,12%	158,58	170,34	170,34	165,37	165,37	162,21	136,88	173,82	173,82	170,34	160,98	145,55		
Quantidade de Diárias	153.398	156.519	157.247	0,72%	0,47%	18.410	10.280	12.290	12.218	12.625	12.518	16.932	12.795	11.925	12.633	13.380	15.791		
Daily	95.227	85.302	82.348	-10,42%	-3,46%	7.869	4.512	5.904	5.948	6.146	5.948	9.275	7.091	6.405	6.619	7.380	9.250		
Mensal	26.652	30.420	28.333	14,17%	-6,89%	1.861	2.044	2.263	2.280	2.356	2.280	2.914	2.356	2.280	2.356	2.460	2.883		
Terceirização	33.519	40.789	46.568	21,69%	14,17%	8.680	3.724	4.123	3.990	4.123	4.290	4.743	3.348	3.240	3.658	3.540	3.658		
Taxa de Ocupação	71,90%	72,30%	76,28%	0,55%	5,50%	59,33%	46,92%	52,80%	53,36%	53,36%	52,34%	63,32%	62,32%	59,20%	58,02%	62,12%	67,02%		
Daily	66,83%	66,36%	70,50%	-0,71%	6,24%	75,00%	55,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	80,00%	75,00%	70,00%	70,00%	75,00%	80,00%		
Mensal	98,92%	99,18%	100,00%	0,26%	0,83%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		
Tarifa Média Loja ( Loc., Proteção, Trf. Aero)	104,22	111,84	114,88	7,31%	2,72%	57,92	71,48	74,51	73,94	73,38	75,13	78,71	77,38	74,79	75,96	80,14	83,32		
Daily	118,53	131,08	133,88	10,59%	2,12%	129,88	124,80	135,02	129,84	132,78	141,09	143,52	131,39	125,75	129,12	132,85	141,63		
Mensal	53,07	57,90	59,70	9,09%	3,12%	65,50	59,28	59,58	62,21	58,30	51,44	60,38	54,52	53,78	59,17	67,38	64,16		
Tarifa Média ( Loc., Trf. Aero)	88,45	90,45	90,37	2,26%	-0,08%	48,91	52,18	59,60	58,79	59,37	60,07	70,15	65,19	61,17	61,87	67,42	74,62		
Quantidade Frota	504	516	525	2,40%	1,65%	536	499	499	514	514	524	621	489	489	499	528	584		
Valor Aquisição Frota ( em R\$ mil)	16.081	16.098	17.713	0,11%	10,03%	17.397	16.308	16.313	17.115	17.115	17.517	20.650	16.821	16.833	17.192	18.381	20.911		
Valor Médio Frota	31.901	31.188	33.760	-2,24%	8,25%	32.458	32.682	32.692	33.298	33.298	33.430	33.254	34.400	34.424	34.452	34.813	35.806		
Custo Veículo / Valor Frota	1,25%	1,27%	1,13%	1,83%	-11,28%	1,23%	1,05%	1,05%	1,11%	1,05%	1,11%	1,22%	1,12%	1,07%	1,08%	1,17%	1,24%		
Manutenção / Valor Frota	0,51%	0,63%	0,47%	24,26%	-24,51%	0,48%	0,48%	0,48%	0,47%	0,47%	0,47%	0,48%	0,47%	0,47%	0,47%	0,47%	0,47%		
Receita Locação por Veículo	2.414,56	2.451,35	2.449,22	1,52%	-0,09%	2.569,69	1.823,10	2.325,57	2.219,55	2.289,52	2.284,59	2.797,17	2.606,34	2.328,45	2.447,78	2.598,99	2.935,06		
Receita por Valor Frota	7,57%	7,86%	7,25%	3,84%	-7,70%	7,92%	5,58%	7,11%	6,67%	6,88%	6,83%	8,41%	7,58%	6,76%	7,10%	7,47%	8,20%		
Resultado Antes Impostos s/ Vlr Frota	1,44%	1,36%	0,55%	-5,60%	-59,73%	0,67%	-1,45%	0,29%	0,14%	0,25%	0,30%	1,80%	0,82%	0,22%	0,54%	0,83%	1,56%		

## 7.2 ANEXO 2 – PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

ORÇAMENTO 2016						ANALITICO											
DESCRIÇÃO	TOTAL					ANALITICO											
	2015	2014	2015	% Var	% Var	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
	Real	Real	Prev.	14 X15	15X14	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
RECEITA LIQUIDA	14.070.676	14.831.822	14.819.628	3,89%	1,28%	1.323.726	874.008	1.116.168	1.098.308	1.190.902	1.160.374	1.888.864	1.224.883	1.084.212	1.173.808	1.318.886	1.647.809
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	14.883.162	16.230.804	16.488.238	8,87%	1,68%	1.381.768	812.364	1.184.048	1.144.388	1.180.482	1.200.808	1.742.864	1.278.683	1.142.183	1.226.288	1.378.888	1.718.843
RECEITAS LOCAÇÃO	14.806.882	16.188.888	16.420.281	3,89%	1,68%	1.377.362	808.726	1.180.468	1.140.861	1.178.811	1.197.128	1.737.040	1.274.601	1.138.812	1.221.440	1.372.288	1.714.076
DAILY (Lox, LDW, Tar. Aero, outras daily)	11.508.804	11.378.438	11.212.679	-1,19%	-1,44%	1.038.804	672.742	810.862	786.448	830.062	863.614	1.364.112	847.708	818.258	888.254	987.308	1.382.722
LOCAÇÃO - DAILY	11.287.542	11.181.551	11.023.163	-0,94%	-1,42%	1.022.030	663.107	797.169	772.194	816.042	839.105	1.331.190	831.688	805.433	854.577	980.454	1.310.163
LOCAÇÃO - DAILY	8.766.849	8.137.903	7.889.515	-7,17%	-3,05%	731.952	401.299	569.960	551.964	583.960	600.179	954.768	666.900	575.915	611.328	702.033	939.617
PROTEÇÃO - DAILY	1.716.121	2.246.639	2.360.828	30,92%	4,63%	217.408	121.990	170.666	165.463	174.580	179.375	281.687	198.626	172.374	182.592	208.763	277.315
PROTEÇÃO - LDW	1.561.623	1.351.929	1.371.183	-13,43%	1,42%	127.219	69.745	99.058	95.930	101.422	104.310	165.937	115.906	100.093	106.248	122.012	163.304
PROTEÇÃO - LIS	80.429	350.680	355.770	336,01%	1,45%	33.008	18.096	25.702	24.890	26.315	27.065	43.054	30.073	25.970	27.567	31.658	42.371
PROTEÇÃO - PAI	34.807	121.381	120.866	248,73%	-0,42%	11.214	6.148	8.732	8.456	8.940	9.195	14.627	10.217	8.823	9.365	10.755	14.395
SUPER LDW	33.762	411.849	415.862	119,86%	0,97%	38.584	21.153	30.043	29.094	30.760	31.636	50.326	35.163	30.357	32.224	37.005	49.528
PROTEÇÃO DE TERCEIROS	5.500	10.860	12.747	97,45%	17,37%	1.183	648	921	892	943	970	1.543	1.077	930	986	1.134	1.518
PROTEÇÃO G&T	-	-	74.400	-	-	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200
TARIFAS AEROPORTO DAILY	804.672	796.948	782.820	-0,96%	-1,77%	72.630	39.818	56.593	54.767	57.903	59.551	94.735	66.172	57.144	60.658	69.658	93.231
OUTRAS - DAILY	219.163	194.888	189.410	-11,08%	-2,81%	17.573	9.634	13.683	13.261	14.010	14.409	22.922	16.011	13.826	14.677	16.854	22.558
ALUGUEL OPS	110.224	94.004	96.391	-14,72%	2,54%	8.943	4.903	6.964	6.744	7.130	7.333	11.665	8.148	7.036	7.469	8.577	11.480
OUTRAS - DAILY	108.939	100.884	93.019	-7,39%	-7,80%	8.630	4.731	6.720	6.508	6.880	7.076	11.267	7.863	6.790	7.208	8.277	11.078
MENSAL (Lox, LDW, Tar. Aero, outras MENSAL)	1.441.382	1.808.488	1.788.027	26,47%	-0,84%	126.927	124.680	188.826	146.814	141.218	120.672	180.884	182.061	128.088	143.811	170.416	180.178
LOCAÇÃO MENSAL	1.414.517	1.781.700	1.691.519	24,54%	-3,98%	121.904	121.160	134.838	141.830	137.360	117.279	175.943	128.443	122.624	139.396	165.760	184.583
LOCAÇÃO - MENSAL	1.289.128	1.507.327	1.499.628	16,93%	-0,51%	108.075	107.415	119.542	125.741	121.778	103.974	155.983	113.872	108.713	123.583	146.965	163.998
PROTEÇÃO - MENSAL	80.507	229.261	169.547	184,77%	-26,05%	12.219	12.144	13.615	14.216	13.768	11.755	17.635	12.874	12.291	13.872	16.615	18.542
PROTEÇÃO - LDW	77.778	171.947	155.974	121,07%	-9,29%	11.241	11.172	12.433	13.078	12.666	10.814	16.224	11.844	11.307	12.854	15.286	17.057
PROTEÇÃO - LIS	2.697	6.678	6.364	147,61%	-4,70%	459	456	507	534	517	441	662	483	461	524	624	696
PROTEÇÃO - PAI	32	4.028	3.840	12487,50%	-4,67%	277	275	306	322	312	266	399	292	278	316	376	420
SUPER LDW	-	3.338	3.369	-	0,93%	243	241	269	282	274	234	350	256	244	278	330	368
PROTEÇÃO DE TERCEIROS	-	730	-	-	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROTEÇÃO G&T	-	42.540	-	-	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TARIFAS AEROPORTO MENSAL	44.882	25.112	22.344	-44,05%	-11,02%	1.610	1.600	1.781	1.874	1.814	1.549	2.324	1.697	1.620	1.841	2.190	2.444
OUTRAS - MENSAL	26.875	46.786	47.507	74,09%	1,54%	3.424	3.403	3.797	3.963	3.858	3.294	4.941	3.507	3.444	3.915	4.655	5.195
ALUGUEL OPS	8.923	8.205	8.798	-8,05%	7,23%	634	630	701	738	714	610	915	668	638	725	862	962
OUTRAS - MENSAL	17.951	38.580	38.709	114,92%	0,33%	2.790	2.773	3.096	3.246	3.143	2.684	4.026	2.939	2.806	3.190	3.793	4.233
RECEITA TERCEIRIZAÇÃO	1.867.486	1.988.786	2.488.881	20,88%	28,61%	212.421	212.421	210.881	208.681	206.641	223.041	202.044	184.741	183.286	208.876	204.646	191.176
OUTRAS RECEITAS	67.480	47.214	48.876	-17,88%	8,78%	4.408	2.829	3.688	3.618	3.671	3.881	6.814	4.088	3.672	3.828	4.418	6.788
MULTAS	57.480	46.862	48.975	-18,44%	4,51%	4.406	2.629	3.588	3.519	3.671	3.881	5.814	4.083	3.672	3.828	4.418	5.768
IMPÓSTOS (IIS, PIS e Cofins)	(682.677)	(688.281)	(848.708)	1,19%	8,41%	(68.004)	(88.318)	(48.890)	(48.084)	(49.680)	(60.484)	(79.200)	(63.700)	(47.872)	(61.481)	(67.821)	(72.280)
TOTAL CUSTOS	(7.081.178)	(7.634.888)	(8.380.826)	7,18%	11,23%	(774.514)	(888.898)	(868.470)	(846.388)	(860.806)	(881.828)	(788.130)	(884.720)	(866.781)	(862.790)	(712.862)	(818.813)
FRANQUIAS E COMISSÕES	(1.028.446)	(1.038.007)	(1.081.781)	0,89%	2,48%	(88.188)	(67.174)	(77.796)	(78.126)	(78.648)	(80.488)	(126.781)	(88.884)	(77.898)	(82.818)	(86.188)	(124.318)
DESPESAS COM COMISSÕES	(888.726)	(722.707)	(784.087)	8,89%	1,67%	(88.044)	(88.408)	(83.777)	(82.742)	(86.020)	(66.172)	(87.142)	(81.186)	(80.698)	(87.872)	(88.220)	(88.467)
COMISSÕES AGÊNCIA DE VIAGENS	(376.870)	(306.123)	(299.007)	-18,77%	-2,32%	(26.901)	(16.052)	(21.904)	(21.483)	(22.410)	(22.473)	(35.495)	(24.526)	(21.806)	(23.369)	(26.972)	(35.215)
COMISSÕES CARTÃO CREDITO	(276.007)	(247.403)	(242.299)	-10,36%	-2,06%	(21.799)	(13.008)	(17.750)	(17.409)	(18.160)	(18.211)	(28.763)	(20.199)	(17.671)	(18.937)	(21.857)	(28.537)
COMISSÃO FRONTLINE	-	(146.628)	(173.991)	-	18,66%	(15.654)	(9.341)	(12.746)	(12.501)	(13.041)	(13.077)	(20.654)	(14.504)	(12.689)	(13.598)	(15.695)	(20.492)
COMISSÃO VOUCHER	(10.848)	(22.653)	(18.791)	107,90%	-16,68%	(1.691)	(1.009)	(1.377)	(1.350)	(1.408)	(1.412)	(2.231)	(1.566)	(1.370)	(1.469)	(1.695)	(2.213)
LOCAÇÃO DE VEÍCULOS TERCEIROS	(161.848)	(176.700)	(200.000)	16,89%	19,89%	(66.000)	(66.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)	(8.000)
CUSTOS COM VEÍCULOS	(2.419.040)	(2.468.847)	(2.461.421)	1,84%	-2,38%	(214.081)	(170.623)	(170.747)	(190.988)	(179.854)	(184.467)	(262.240)	(187.827)	(178.808)	(188.878)	(216.791)	(268.440)
MANUTENÇÃO	(874.889)	(1.212.708)	(1.007.272)	24,89%	-18,84%	(88.177)	(77.714)	(77.784)	(81.228)	(81.228)	(82.864)	(88.141)	(78.674)	(79.820)	(81.181)	(88.882)	(88.082)
MANUTENÇÃO CORRETIVA	(269.904)	(265.192)	(262.096)	-1,75%	-4,94%	(20.628)	(19.445)	(19.452)	(20.345)	(20.345)	(20.908)	(24.460)	(19.899)	(19.915)	(20.416)	(21.738)	(24.546)
MANUTENÇÃO PREVENTIVA	(477.109)	(583.045)	(510.132)	22,20%	-12,61%	(41.754)	(39.140)	(39.152)	(41.075)	(41.075)	(42.041)	(49.561)	(40.371)	(40.400)	(41.260)	(44.115)	(50.186)
PNEUS	(141.115)	(239.921)	(126.920)	70,02%	-47,52%	(10.720)	(9.980)	(9.980)	(10.280)	(10.280)	(10.480)	(12.420)	(9.780)	(9.780)	(9.980)	(10.560)	(11.680)
MANUTENÇÃO DE VENDA	(86.770)	(124.550)	(119.125)	43,54%	-4,36%	(10.075)	(9.150)	(9.150)	(9.525)	(9.525)	(9.525)	(11.700)	(9.525)	(9.525)	(9.525)	(10.260)	(11.650)
DIÁRIOS	(208.060)	(288.821)	(282.787)	28,88%	-4,44%	(22.568)	(20.786)	(20.786)	(21.410)	(21.410)	(21.788)	(26.807)	(20.465)	(20.465)	(20.843)	(22.090)	(24.488)
REC INÍSTRIO	317.923	328.751	329.707	3,41%	0,29%	28.062	26.101	26.101	26.896	26.896	27.400	32.515	25.636	25.636	26.140	27.677	30.645
DESP INÍSTRIO	(523.983)	(592.672)	(592.474)	13,11%	-0,03%	(60.419)	(46.867)	(46.867)	(48.307)	(48.307)	(49.189)	(58.423)	(46.102)	(46.102)	(46.594)	(49.768)	(55.144)

## ORÇAMENTO 2015

DESCRIÇÃO	TOTAL					ANALITICO											
	2013	2014	2015	% Var	% Var	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
	Real	Real	Prev.	14 X15	15X14	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
COMBUSTIVEIS	(31.104)	7.090	(16.872)	-122,79%	-321,04%	(13.006)	2.033	1.488	482	848	(6.898)	(2.619)	1.062	2.183	1.684	(830)	(3.168)
COMBUSTIVEL RECUPERADO	166.886	128.312	127.461	-17,89%	-4,87%	10.860	10.113	10.113	10.413	10.413	10.820	12.673	9.888	9.888	10.088	10.078	11.788
REC COMBUSTIVEL RECUPERADO	155.885	181.601	179.522	16,50%	-1,14%	15.278	14.205	14.205	14.640	14.640	14.910	17.703	13.965	13.965	14.225	15.076	16.700
CUSTO COMBUSTIVEL RECUPERADO	-	(3.289)	(52.071)	-2,29%		(4.425)	(4.092)	(4.092)	(4.227)	(4.227)	(4.287)	(5.130)	(4.077)	(4.077)	(4.137)	(4.398)	(4.902)
COMBUSTIVEL CUSTO	(168.860)	(121.222)	(143.120)	-36,17%	18,07%	(23.868)	(8.088)	(8.627)	(9.831)	(9.467)	(16.668)	(16.082)	(8.808)	(7.888)	(8.614)	(11.608)	(14.868)
COMBUSTIVEL I ABASTECIMENTO	(31.124)	(8.706)	(50.623)	-72,03%	481,45%	(16.095)	(416)	(883)	(2.206)	(1.715)	(8.769)	(7.163)	(1.252)	(133)	(863)	(3.866)	(7.262)
COMBUSTIVEL SERVICIO	(24.113)	(27.463)	(3.148)	13,89%	-88,54%	(268)	(250)	(250)	(257)	(257)	(262)	(311)	(245)	(245)	(250)	(264)	(282)
COMBUSTIVEL TRANSFER LOJAS	-	-	(7.020)			(585)	(685)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)	(585)
COMBUSTIVEL MANUTENÇÃO	(20)	-	(82.332)	-100,00%		(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)	(6.910)
COMBUSTIVEL	(131.733)	(85.097)	-	-35,40%	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LAVAGEM	(428.880)	(407.164)	(424.086)	-4,82%	4,18%	(36.887)	(32.674)	(32.674)	(33.809)	(33.809)	(33.809)	(41.862)	(33.809)	(33.809)	(33.809)	(33.809)	(36.400)
RECEITA LAVAGEM	360	3.112	4.785	764,42%	53,12%	403	366	366	381	381	381	468	381	381	381	410	466
DESPESA LAVAGEM	(427.250)	(410.256)	(428.880)	-3,99%	4,53%	(36.270)	(32.940)	(32.940)	(34.290)	(34.290)	(34.290)	(42.120)	(34.290)	(34.290)	(34.290)	(36.500)	(41.940)
TAXA DE RETORNO	48.863	70.062	44.062	40,66%	-37,12%	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871	9.871
RECEITA TAXA DE RETORNO	106.102	92.756	92.748	-12,58%	-0,01%	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729	7.729
DESP TAXA DE RETORNO	(56.270)	(22.703)	(48.686)	-59,65%	114,49%	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)	(4.058)
MOTORISTAS	(41.829)	(63.110)	(27.288)	26,87%	-48,80%	(2.237)	(2.274)	(2.274)	(2.268)	(2.268)	(2.268)	(2.172)	(2.840)	(2.268)	(2.268)	(2.268)	(2.174)
RECEITA MOTORISTAS	6.805	4.575	4.384	-32,77%	-4,17%	403	366	366	381	381	381	468	-	381	381	410	466
DESPESAS MOTORISTAS	(48.634)	(67.684)	(31.680)	18,61%	-45,08%	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)	(2.640)
CUSTOS EMPACAMENTO - FROTA	(713.862)	(466.801)	(683.866)	-36,18%	28,16%	(47.608)	(38.194)	(38.032)	(46.718)	(40.387)	(43.682)	(62.803)	(48.118)	(44.811)	(47.023)	(67.181)	(70.714)
IPVA	(294.010)	(148.414)	(197.423)	-49,52%	33,02%	(12.862)	(12.992)	(13.017)	(14.156)	(14.281)	(14.752)	(17.384)	(18.065)	(18.091)	(18.441)	(20.061)	(23.300)
PLACAS	(24.036)	(15.352)	(38.703)	-35,96%	151,45%	(4.988)	(200)	(100)	(3.092)	(499)	(1.796)	(9.776)	(1.895)	(100)	(1.097)	(5.187)	(9.975)
LICENCIAMENTO DE VEICULOS	(120.063)	(59.502)	(75.161)	-50,44%	26,32%	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)	(6.263)
SEGURO OBRIGATORIO DE VEICULOS	(89.546)	(51.724)	(73.796)	-42,24%	42,67%	(5.128)	(5.145)	(5.154)	(5.426)	(5.469)	(5.627)	(6.484)	(6.651)	(6.659)	(6.756)	(7.211)	(8.085)
TAXAS DO DETRAN	(473)	(6.941)	(6.820)	1366,44%	-16,15%	(750)	(30)	(15)	(465)	(75)	(270)	(1.470)	(285)	(15)	(165)	(780)	(1.500)
DESPACHANTE	(35.961)	(24.552)	(31.777)	-30,96%	29,43%	(4.095)	(164)	(82)	(2.539)	(410)	(1.474)	(8.026)	(1.556)	(82)	(901)	(4.259)	(8.190)
SEGURO COM VEICULOS	(149.964)	(149.076)	(161.175)	-0,59%	8,12%	(13.400)	(13.400)	(13.400)	(13.775)	(13.400)	(13.400)	(13.400)	(13.400)	(13.400)	(13.400)	(13.400)	(13.400)
OUTROS CUSTOS VEICULOS	(88.488)	(144.814)	(124.628)	111,81%	-18,88%	(18.804)	(4.706)	(4.626)	(10.080)	(6.360)	(7.700)	(22.718)	(7.846)	(4.806)	(8.416)	(13.888)	(23.038)
TAXA SINDICAT	(50)	(100)	-	100,00%	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACESSÓRIOS/EQUIPAMENTOS	(60.753)	(84.529)	(69.840)	66,55%	-17,38%	(9.000)	(360)	(180)	(5.580)	(900)	(3.240)	(17.640)	(3.420)	(180)	(1.980)	(9.360)	(18.000)
SISTEMAS DE SEGURANÇA	-	(15.852)	(19.800)		24,59%	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)	(1.650)
MULTAS DE TRÁFICO	(2.136)	(8.393)	(6.296)	293,00%	-24,98%	(536)	(499)	(499)	(514)	(514)	(524)	(621)	(489)	(489)	(489)	(528)	(584)
FRETES/CARRITOS	(14.827)	(25.864)	(19.060)	74,44%	-36,31%	(1.812)	(1.484)	(1.484)	(1.624)	(1.624)	(1.624)	(1.872)	(1.624)	(1.624)	(1.624)	(1.840)	(1.884)
OUTROS CUSTOS VEICULOS	(673)	(9.637)	(9.530)	1362,11%	-3,12%	(808)	(782)	(782)	(782)	(782)	(782)	(888)	(782)	(782)	(782)	(820)	(882)
CUSTOS PESSOAL	(1.638.288)	(1.780.880)	(2.406.476)	14,87%	38,87%	(188.666)	(263.126)	(217.809)	(190.117)	(208.998)	(188.804)	(188.804)	(188.804)	(188.804)	(188.804)	(198.128)	(201.123)
PROVENTOS	(842.861)	(1.081.828)	(1.461.236)	14,78%	34,18%	(121.448)	(121.448)	(128.074)	(119.639)	(122.496)	(118.180)	(118.180)	(118.180)	(118.180)	(118.180)	(123.614)	(123.614)
SALÁRIOS E ORDENADOS	(439.973)	(473.941)	(638.264)	7,72%	34,67%	(53.777)	(53.777)	(56.277)	(51.794)	(51.794)	(51.794)	(51.794)	(51.794)	(51.794)	(51.794)	(55.938)	(55.938)
FÉRIAS	(95.274)	(99.628)	(132.158)	4,57%	32,65%	(11.090)	(11.090)	(11.706)	(10.881)	(10.881)	(10.786)	(10.786)	(10.786)	(10.786)	(10.786)	(11.291)	(11.291)
13. SALÁRIO	(69.603)	(72.434)	(99.121)	4,07%	36,84%	(8.317)	(8.317)	(8.780)	(8.161)	(8.161)	(8.089)	(8.089)	(8.089)	(8.089)	(8.089)	(8.469)	(8.469)
HORAS EXTRAS	(28.789)	(34.791)	(43.377)	20,85%	24,68%	(3.875)	(3.875)	(3.875)	(3.467)	(3.467)	(3.467)	(3.467)	(3.467)	(3.467)	(3.467)	(3.744)	(3.744)
COMISSÕES	(253.941)	(349.615)	(474.806)	37,68%	35,81%	(39.382)	(39.382)	(42.430)	(39.956)	(39.956)	(39.100)	(39.100)	(39.100)	(39.100)	(39.100)	(39.100)	(39.100)
GRATIFICAÇÕES	(4.091)	(4.721)	(6.804)	15,39%	44,13%	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)	(567)
INDENIZAÇÕES TRABALHISTAS	(9.930)	(33)	-	-99,66%	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ANUÊNIO	(20.638)	(24.463)	(26.332)	18,54%	7,69%	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.180)	(2.266)	(2.266)
ADICIONAL NOTURNO	(4.609)	(5.490)	(6.673)	19,12%	21,57%	(596)	(608)	(608)	(603)	(603)	(603)	(603)	(603)	(603)	(603)	(678)	(678)
AVISO PRÉVIO INDENIZADO	(15.813)	(16.822)	(23.695)	6,38%	40,88%	(1.654)	(1.654)	(1.654)	(2.100)	(2.100)	(1.654)	(1.654)	(1.654)	(1.654)	(1.654)	(1.654)	(1.654)
ENCARGOS SOCIAIS	(882.482)	(402.882)	(617.282)	21,01%	28,68%	(40.012)	(42.012)	(44.195)	(41.429)	(57.452)	(40.936)	(40.936)	(40.936)	(40.936)	(40.936)	(42.726)	(42.726)
INSS S/ FL POTO	(230.820)	(271.612)	(337.296)	17,67%	24,17%	(28.210)	(28.210)	(29.752)	(27.808)	(28.603)	(27.449)	(27.449)	(27.449)	(27.449)	(27.449)	(28.714)	(28.714)
F076 S/ FL POTO	(65.681)	(77.288)	(97.596)	17,67%	26,28%	(8.163)	(8.163)	(8.607)	(8.048)	(8.276)	(7.944)	(7.944)	(7.944)	(7.944)	(7.944)	(8.308)	(8.308)
F076 MULTA ART 22 CLT	(17.520)	(22.259)	(40.200)	27,04%	80,61%	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(17.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)	(2.100)
INSS S/ FÉRIAS	(530)	(4.705)	(5.286)	787,84%	12,36%	(444)	(444)	(468)	(435)	(435)	(431)	(431)	(431)	(431)	(431)	(452)	(452)
F076 S/ FÉRIAS	(184)	(1.355)	(1.408)	637,32%	3,90%	(118)	(118)	(124)	(116)	(116)	(115)	(115)	(115)	(115)	(115)	(120)	(120)
INSS S/ 13. SALÁRIO	(13.318)	(20.077)	(27.556)	50,75%	37,25%	(2.312)	(2.812)	(2.441)	(2.288)	(2.288)	(2.248)	(2.248)	(2.248)	(2.248)	(2.248)	(2.364)	(2.364)
F076 S/ 13. SALÁRIO	(4.438)	(5.037)	(7.930)	13,49%	57,43%	(665)	(665)	(702)	(653)	(653)	(647)	(647)	(647)	(647)	(647)	(677)	(677)



## ORÇAMENTO 2016

DESCRIÇÃO	TOTAL					ANALITICO											
	2013	2014	2015	% Var	% Var	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
	Real	Real	Prev.	14 X15	15X14	jan/15	fev/15	mar/15	abr/15	mai/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
CUSTOS FINANCEIROS	(148.080)	(108.816)	(70.460)	-26,86%	-36,14%	(8.398)	(3.790)	(6.188)	(6.074)	(6.267)	(6.414)	(8.386)	(6.790)	(6.028)	(6.622)	(8.368)	(8.238)
CUSTO SERVIÇOS BANCÁRIOS	(88.686)	(46.038)	(46.737)	16,77%	1,68%	(4.086)	(2.888)	(3.442)	(3.384)	(3.480)	(3.660)	(5.160)	(3.780)	(3.377)	(3.823)	(4.070)	(6.086)
TARIFA DE COBRANÇA	(25.919)	(24.340)	(24.721)	-4,62%	1,56%	(2.208)	(1.458)	(1.860)	(1.829)	(1.886)	(1.919)	(2.785)	(2.043)	(1.826)	(1.958)	(2.200)	(2.748)
TARIFA BANCÁRIA	(10.391)	(15.053)	(15.290)	44,88%	1,56%	(1.366)	(902)	(1.151)	(1.131)	(1.167)	(1.187)	(1.723)	(1.264)	(1.129)	(1.211)	(1.361)	(1.700)
TARIFA ABERTURA DE CRÉDITO	(2.654)	(5.638)	(5.726)	112,44%	1,56%	(512)	(338)	(431)	(424)	(437)	(446)	(945)	(473)	(423)	(454)	(510)	(637)
OUTROS GANHOS E PERDAS	(107.516)	(63.583)	(24.713)	-40,86%	-61,13%	(2.313)	(1.093)	(1.745)	(1.691)	(1.777)	(1.864)	(3.232)	(2.010)	(1.652)	(1.900)	(2.285)	(3.151)
CRÉDITOS BAIADOS COMO PREJUÍZO	(124.938)	(68.542)	(44.993)	-45,14%	-34,36%	(4.003)	(2.783)	(3.435)	(3.381)	(3.467)	(3.554)	(4.522)	(3.700)	(3.342)	(3.590)	(3.975)	(4.841)
OUTRAS	17.423	23.144	20.280	32,84%	-12,38%	1.690	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(160)	4.881	6.038	-3411,54%	1,68%	460	287	378	373	384	381	688	418	372	388	448	680
RECEITAS FINANCEIRAS	26.894	35.255	35.806	31,09%	1,56%	3.198	2.112	2.694	2.649	2.732	2.779	4.034	2.960	2.644	2.836	3.187	3.981
DESCONTOS OBTIDOS	6.311	2.795	2.838	-55,72%	1,56%	254	167	214	210	217	220	320	235	210	225	253	316
JUROS / MULTAS RECEBIDAS	4.945	3.517	3.572	-28,89%	1,56%	319	211	269	264	273	277	402	295	264	283	318	397
RENDIMENTOS APLICAÇÕES FINANCE	278	16.312	16.587	5789,90%	1,56%	1.480	977	1.247	1.226	1.264	1.286	1.867	1.369	1.223	1.312	1.474	1.942
VARIAÇÃO MONETÁRIA ATIVA	15.360	12.632	12.829	-17,76%	1,56%	1.146	757	965	949	979	996	1.445	1.060	947	1.016	1.142	1.426
DESPESAS FINANCEIRAS	(27.044)	(30.294)	(30.768)	12,02%	1,56%	(2.748)	(1.815)	(2.315)	(2.276)	(2.348)	(2.388)	(3.467)	(2.543)	(2.272)	(2.437)	(2.738)	(3.421)
DESCONTOS CONCEDIDOS	(12.303)	(12.687)	(12.885)	3,12%	1,56%	(1.151)	(760)	(970)	(953)	(993)	(1.000)	(1.452)	(1.065)	(951)	(1.021)	(1.147)	(1.433)
JUROS S/ FORNECEDORES	(1.800)	(648)	(658)	-63,99%	1,56%	(59)	(39)	(50)	(49)	(50)	(51)	(74)	(54)	(49)	(52)	(59)	(73)
JUROS / MULTA S/ TRIBUTOS	(2.567)	(1.932)	(1.963)	-24,73%	1,56%	(175)	(116)	(148)	(145)	(150)	(152)	(221)	(162)	(145)	(155)	(175)	(218)
VARIAÇÃO CAMBIAL PASSIVA	(10.373)	(15.026)	(15.262)	44,86%	1,56%	(1.363)	(800)	(1.148)	(1.128)	(1.186)	(1.186)	(1.718)	(1.281)	(1.127)	(1.208)	(1.368)	(1.887)
DESPESAS RECUPERADAS	6.182	36.613	-	492,22%	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OUTRAS RECUPERAÇÕES	6.182	36.613	-	492,22%	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PROCESSO JUDICIAL	-	(264)	-	-	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OUTRAS	6.182	36.877	-	496,48%	-100,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES RÁTEO ADM	7.038.389	7.098.764	8.438.800	0,81%	-9,27%	648.210	176.389	468.888	460.870	470.887	488.647	870.624	680.182	468.481	621.047	808.013	828.898
RÁTEO ADMINISTRATIVO	(935.792)	(973.150)	(1.020.000)	3,99%	4,81%	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(85.000)
RESULTADO EBITDA	6.102.597	6.125.614	7.418.800	0,38%	-11,61%	563.210	90.389	383.888	375.870	385.887	403.647	785.624	475.182	373.481	498.047	621.013	743.898
% EBITDA	43,08%	41,86%	38,68%	-3,52%	-12,69%	35,07%	30,34%	33,51%	33,38%	34,12%	35,08%	47,05%	38,79%	36,13%	37,15%	39,50%	45,14%
JUROS E DEPRECIAÇÃO	(3.816.718)	(3.488.848)	(4.261.088)	6,22%	21,84%	(347.948)	(328.180)	(328.284)	(342.304)	(342.304)	(360.348)	(418.008)	(338.428)	(338.887)	(348.800)	(387.821)	(418.216)
JUROS	(1.674.248)	(1.800.000)	(2.660.888)	22,80%	32,18%	(208.788)	(196.888)	(196.788)	(206.382)	(206.382)	(210.208)	(247.806)	(201.867)	(202.000)	(208.288)	(220.670)	(260.828)
DEPRECIAÇÃO	(1.741.466)	(1.688.848)	(1.700.438)	-10,48%	8,08%	(139.160)	(131.292)	(131.500)	(135.922)	(135.922)	(150.140)	(170.202)	(136.561)	(136.887)	(138.512)	(167.141)	(157.388)
RESULTADO ANTES IR E CSLL	2.285.879	2.636.766	3.157.712	-6,60%	-66,86%	115.262	(237.791)	47.422	23.566	43.583	63.299	372.616	138.734	36.613	82.217	163.382	325.481