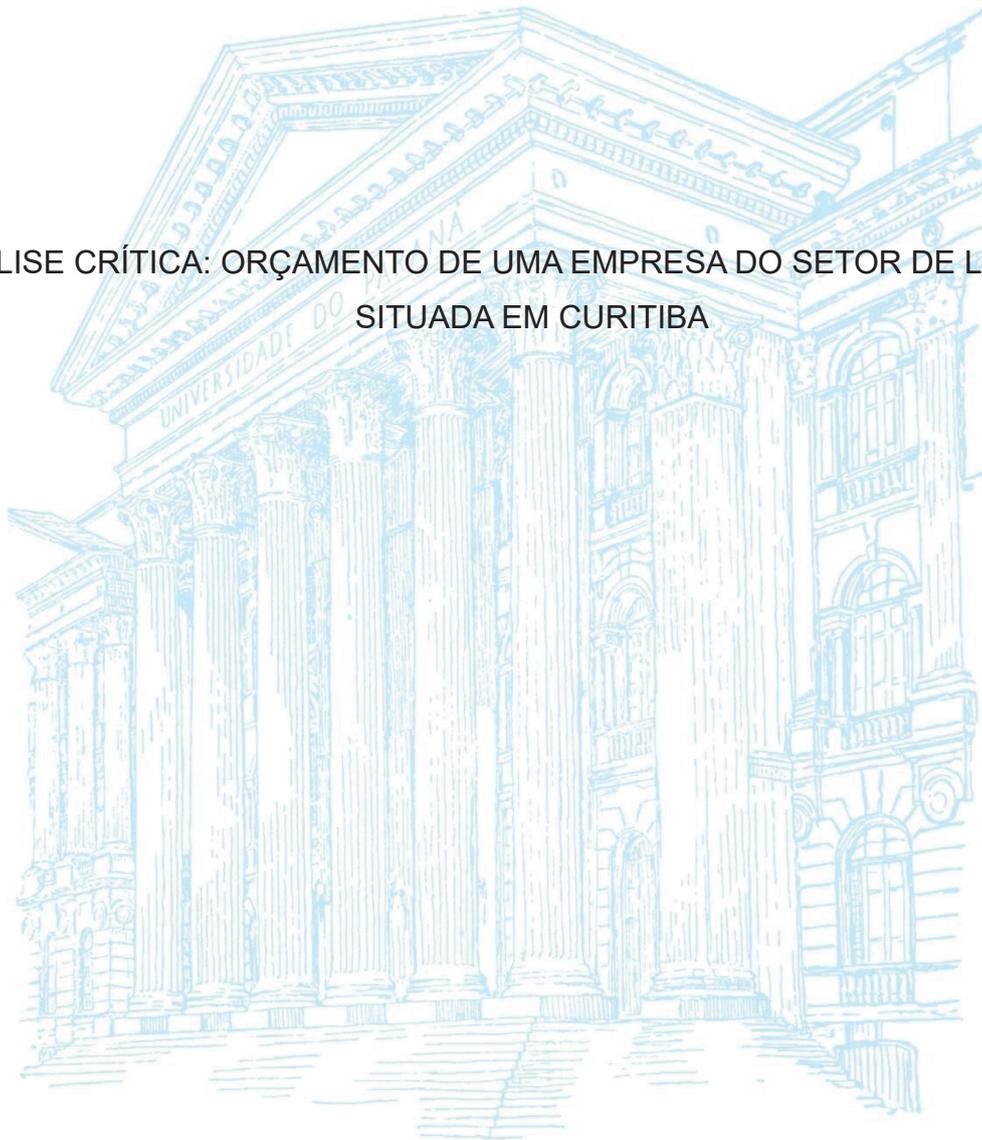


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

REINALDO DE OLIVEIRA PEREIRA

ANÁLISE CRÍTICA: ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE LOGÍSTICA  
SITUADA EM CURITIBA



CURITIBA

2023

REINALDO DE OLIVEIRA PEREIRA

ANÁLISE CRÍTICA: ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE LOGÍSTICA  
SITUADA EM CURITIBA

Monografia apresentada ao programa de pós-graduação do departamento de Ciências Contábeis do setor de ciências sociais aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de especialista em controladoria.

Orientador: Professor Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

A minha família que me incentivaram a todo momento e compreenderam minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Aos professores e colegas de trabalho pelas orientações e auxílio que me permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional.

## RESUMO

O orçamento empresarial é uma ferramenta de suma importância para as empresas permitindo a projeção de receitas, despesas e investimentos bem como é essencial no auxílio aos gestores na tarefa de compreender o desempenho de suas áreas e da organização. Isto posto, o presente trabalho busca alinhar o estudo teórico e a abordagem prática aplicada ao processo orçamentário de uma empresa de logística situada em Curitiba. A pesquisa caracteriza-se como descritiva abordando o planejamento, controle e execução das operações. Observar-se-á também os tipos de orçamentos, suas vantagens e desvantagens. Com base na análise prática, será permitida uma análise crítica visando um possível aprimoramento em sua aplicação.

Palavras chave: Orçamento empresarial. Orçamento base Zero. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

The business budget is an extremely important tool for companies, allowing the projection of revenues, expenses and Investments, as well as being essential in helping managers in the task of understanding the performance of their areas and the organization. That said, this work seeks to align the theoretical study and the practical approach applied to the budgeting process of a logistics company located in Curitiba. The research is characterized as descriptive, addressing the planning, control and execution of operations. The types of budgets, their advantages and disadvantages will also be observed. Based on practical analysis, a critical analysis will be allowed aiming at a possible improvement in its application.

Keywords: Business Budget. Budget Base Zero. Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – DEMANDA DO SETOR LOGISTICO NO BRASIL	16
Figura 2 – RECEITA OPERACIONAL BRUTA	18
Figura 3 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO	18
Figura 4 – FLUXO DE CAIXA	19

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	10
2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	10
2.1 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS .....	11
2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO .....	11
2.1.1 Orçamento Estático .....	11
2.1.2 Orçamento Flexível.....	12
2.1.3 Orçamento Contínuo .....	12
2.1.4 Orçamento tendência.....	13
2.1.5 Orçamento base zero .....	13
3. VANTAGENS E DESVANTAGENS .....	14
4 PLANEJAMENTO E CONTROLE .....	14
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	15
4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	15
5 MERCADO DE LOGÍSTICA.....	15
6 ANÁLISE CRÍTICA.....	17
7 MELHORIAS RECOMENDADAS .....	19
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar ao curso de especialização em controladoria uma análise crítica do orçamento de uma empresa do setor de logística situada em Curitiba.

O orçamento empresarial é um documento, ou ferramenta de gestão de suma importância para o planejamento e gestão na medida que ele auxilia o processo de tomada de decisões ao projetar receitas, custos e despesas, lucro ou prejuízo em determinado período. É um instrumento fundamental para a organização financeira, sendo, geralmente, elaborado mensal ou anualmente como parte do planejamento estratégico do negócio, mas também pode ser feito a cada semestre ou trimestre, ficando isso a cargo das necessidades e especificidades de cada empresa.

Segundo Luchesa e Clemente (2022, p. 18):

[...] é uma projeção completa, em termos monetários, dos desdobramentos e resultados de todas as operações planejadas pela empresa para determinada período.

Embora a prática orçamentária mais utilizada seja a baseada em dados passados para projetar situações futuras, vimos recentemente que fatores externos ou alheios à vontade da empresa pode mudar drasticamente o curso das coisas como foi o caso da pandemia da Covid. Com isso em mente o orçamento base zero ganha força pois sua premissa principal é começar a partir de uma base que rompe com o passado, forçando uma rediscussão das atividades da empresa.

Para a pesquisa desse relatório técnico científico, optou-se pela análise do setor de logística devido ao fato de estar em franca expansão no Brasil. E, como setor que tem atraído expressivo investimento, faz-se necessário o uso de mecanismos controles orçamentários eficientes, ágeis e que adequem à dinâmica do setor.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do presente tema, optou-se por analisar e criticar o orçamento de uma empresa do setor de logística situada em Curitiba.

## 1.2 OBJETIVOS

Abaixo evidenciamos os objetivos gerais e específicos que balizaram a presente pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é contribuir para o estudo e ampliação dos conhecimentos sobre os principais tipos de orçamento empresarial bem como fazer uma análise crítica do orçamento adotado por uma empresa do setor de logística de Curitiba.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- Identificar modelos de orçamentos;
- Identificar a elaboração dos orçamentos;
- Estabelecer uma relação do planejamento com o orçamento;
- Identificar as finalidades do orçamento para as empresas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Embora o orçamento tenha sido peça fundamental para controle financeiro, planejamento controle de resultado, vemos que, recentemente num ambiente de incertezas econômicas e pandemia, o processo orçamentário ganhou uma importância renovada no suporte aos gestores para a tomada de decisões.

O presente relatório técnico científico tem como primordial finalidade a compreensão de como é a elaboração do orçamento dentro das organizações, em especial no setor de logística.

O plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e o seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros. Padovese (2012, p.199)

Tendo em mente que o desenvolvimento do presente tema é a obtenção do título de especialista em controladoria, viemos propor, com o desenvolvimento do tema escolhido uma contribuição para a evolução do conhecimento e contribuição para o desenvolvimento profissional.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos acrescido das referências bibliográficas.

No primeiro capítulo há a introdução ao tema, o problema da pesquisa, objetivos definidos e justificativa para o desenvolvimento.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico demonstrando o levantamento bibliográfico referente ao tema trabalhado.

No terceiro capítulo aborda-se um panorama do mercado do setor de logística.

No quarto capítulo é demonstrado um orçamento do setor de logística.

Finalizando, no quinto capítulo temos a análise crítica dos dados e informações levantados.

## 2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Segundo o dicionário Michaelis, orçamento é a “ação ou efeito de orçar. Cálculo dos gastos com a realização de qualquer obra ou empresa. Cálculo prévio da receita”. Lunkes (2003, p.35) descreve que a “origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, que usavam uma bolsa de tecido chamada de fiscus para coletar os impostos. Posteriormente a palavra também foi utilizada para as bolsas da tesouraria e também para os funcionários que a usavam”.

Segundo Moraes e Sá (2005, p.59) o orçamento empresarial é a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos de uma empresa para um período específico.

O orçamento é uma expressão quantitativa formal que parte do comportamento passado e olha para possíveis mudanças futuras, quantificando, em

termos econômicos e financeiros, as atividades da empresa. Tratando de uma previsão, de uma meta de acordo com a qual serão tomadas as decisões.

## 2.1 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS

Antes de iniciar a concepção e preparação de um orçamento empresarial, faz-se necessário definir as premissas que norteiam esse processo, as quais são denominadas premissas orçamentárias.

As premissas também são denominadas de pressupostos e devem ser, de alguma forma, resultado de algum nível de consenso entre os gestores no intuito de tornar o plano exequível, confiável ou não, dependendo do patamar estabelecido.

Portanto, as premissas evitam que os orçamentos fiquem desordenados ou desalinhados em relação à estratégia definida pela gestão de acordo com as finalidades parciais estipuladas.

## 2.2 TIPOS DE ORÇAMENTO

Um sistema de orçamento é capaz de ser implantando em organizações de diversos tipos e portes. Toda e qualquer entidade pode fazer o planejamento e controle de suas receitas, despesas, caixa e investimento através do orçamento.

Os tipos de orçamentos usados pelas empresas alteram conforme sua finalidade a depender da maneira como são utilizados. Alguns podem ser mais agressivos, outros podem consumir mais tempo ou exigir maior envolvimento da supervisão. Enquanto alguns requerem maior organização e coordenação da equipe.

Organizações de pequeno e médio porte podem adaptar o sistema de maneira menos detalhada, com condições mais objetivas. Quanto menor a organização, menor deve ser o sistema.

Comentamos abaixo alguns tipos de orçamento empresariais:

### 2.1.1 Orçamento Estático

Segundo Padovese (2012, p. 203) esse é o tipo mais comum, onde elaboram-se todas as peças orçamentárias com a fixação de determinado volume de produção

ou vendas. Esses volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.

O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma modificação nos pontos orçamentários.

O orçamento estático é o mais adequado para ser aplicados em áreas administrativas, pois ele tem como objetivo focar os resultados em uma única atividade, não permitindo grandes adaptações à mudanças.

### 2.1.2 Orçamento Flexível.

Dadas as limitações do orçamento estático, o flexível aborda dois princípios básicos, sendo eles o controle e custo por produto e a distinção entre custos fixos e variáveis. É um método mais adaptativo que pode ser aplicado a qualquer nível de atividade.

Esse tipo de orçamento só apresenta maior eficácia quando a organização é capaz de calcular a produção de cada máquina, equipamento, colaborador. Apenas com esses números os gestores conseguem ter um orçamento que coaduna melhor com os resultados.

### 2.1.3 Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo é uma metodologia geralmente utilizada para cobrir orçamentos por um período de 12 meses. Nele, quando um mês se encerra, acontece uma revisão e é adicionado um novo mês no fim do período que está sendo orçado. Dessa forma a empresa terá sempre um orçamento de 12 meses pela frente.

O principal objetivo dessas revisões é descobrir os erros e acertos dos valores orçados. Dessa forma é possível efetuar todas as alterações necessárias no orçamento para que ele se adapte às necessidades da organização.

Embora ser característico por requerer pouco tempo na elaboração, o orçamento contínuo exige um acompanhamento recorrente do planejado e do realizado.

#### 2.1.4 Orçamento tendência

Essa prática de orçamento tem como objetivo projetar ocasiões futuras acompanhando as tendências apresentadas no histórico da empresa.

Conforme Padovese (2012, p202) tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento empresarial da empresa.

Cabe observar que, diante dos eventos recentes de pandemia , esse tipo de orçamento mostrou-se pouco eficiente dada a quantidade de variáveis novas que surgiram.

#### 2.1.5 Orçamento base zero

O orçamento base zero parte da premissa de partir de uma base zerada, permitindo o rompimento com ciclos viciosos passado sem levar em contas os custos, receitas, despesas e investimentos de exercícios anteriores.

Para Padovese (2012, p.203) a proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa sempre que se elabora o orçamento e em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele.

Essa discussão da empresa pode ocorrer de forma colaborativa, envolvendo equipes multidisciplinares e de diferentes níveis hierárquicos. Como consequência dessa dinâmica, cria-se um sentimento de compromisso e responsabilidade sobre a futura execução do orçamento.

Sua vantagem é o auxílio na alocação de recursos de maneira mais eficiente e ajuda a identificar com mais facilidade , durante sua revisão, orçamentos inflados, cursos e gastos desnecessários.

A desvantagem, por sua vez, consiste no tempo consumido para a preparação e elaboração visto que ele possui uma dinâmica mais burocrática que outros métodos devidos, em parte, pela justificativa e aprovação dos gastos.

### **3. VANTAGENS E DESVANTAGENS**

O processo orçamentário como todo processo, possui suas vantagens e desvantagens, cabendo à organização aproveitar as primeiras e minimizar a segunda através de ações e estudo permitindo assim um melhor aproveitamento da implementação e uso cotidiano dessa técnica.

Segundo Lunkes (2011) , dentre as vantagens estão o fato de o orçamento obrigar a uma fixação de objetivos e diretrizes para as unidades de responsabilidade bem como uma comunicação e integração em toda a organização, forçando os colaboradores a focar no futuro deixando de lado os problemas do dia a dia. Proporciona também uma visão sistêmica das operações da organização, permitindo um aumento de coordenação e controle das atividades.

Padovese (2012) cita que as maiores vantagens do processo orçamentário tratam-se de sujeitar os administradores a refletir quanto a formalização de suas responsabilidades no planejamento, propiciando uma definição de expectativas que representem melhor a estrutura para avaliação do desempenho.

Dentre as desvantagens, Hope e Fraser (2003) relatam o fato de o mesmo ser um processo longo e que necessita de muitos dispêndios financeiros para sua elaboração.

A centralização do orçamento apenas em pessoas da alta administração também é visto como uma desvantagem no processo. Da mesma forma a desmotivação dos colaboradores, ações e reações indesejadas que podem levar, inclusive a atitudes antiéticas.

Contudo Hoji (2010, p.23) afirma que as limitações do processo orçamentário, assim como as vantagens, dependem diretamente do desempenho dos gestores responsáveis pela tomada de ações.

### **4 PLANEJAMENTO E CONTROLE**

O planejamento orçamentário envolve definir quais são os recursos investidos pela empresa, bem como as prováveis entradas e saídas em um determinado período de tempo.

Frezatti (2019, p.7) define o planejamento como:

Planejar consiste em decidir antecipadamente o que deve ser feito. Toda empresa planeja em alguma intensidade. Algumas se voltam para o longo, médio e curto prazos, outras nem tanto.

Dentro de uma organização o planejamento prevê e organiza ações e procedimentos que podem acontecer no futuro, assim auxiliando na sua eficácia.

#### 4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Consiste no processo de elaborar estratégias definindo a relação entre a organização e o ambiente usando recursos disponíveis de forma eficiente e assertiva.

#### 4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

É voltado para os departamentos da empresa onde se expõe os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas. Geralmente é definido em políticas que de curto e médio prazo.

#### 4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Usado em períodos curtos, geralmente até 6 meses, define metas para alcançar objetivos pretendidos.

Compreende tarefas e atividades específicas, expondo, de forma detalhada pessoas envolvidas, responsabilidades, tarefas, funções bem como os equipamentos e recursos necessários para execução.

### **5 MERCADO DE LOGÍSTICA**

O setor de logística é um dos setores essenciais para a economia brasileira, já que o Brasil gasta e investe muito no ramo. De acordo com a Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib), a projeção é de que o Brasil terá R\$ 124,3 bilhões de investimento pelo setor privado em transporte e logística entre os anos de 2022 e 2026.

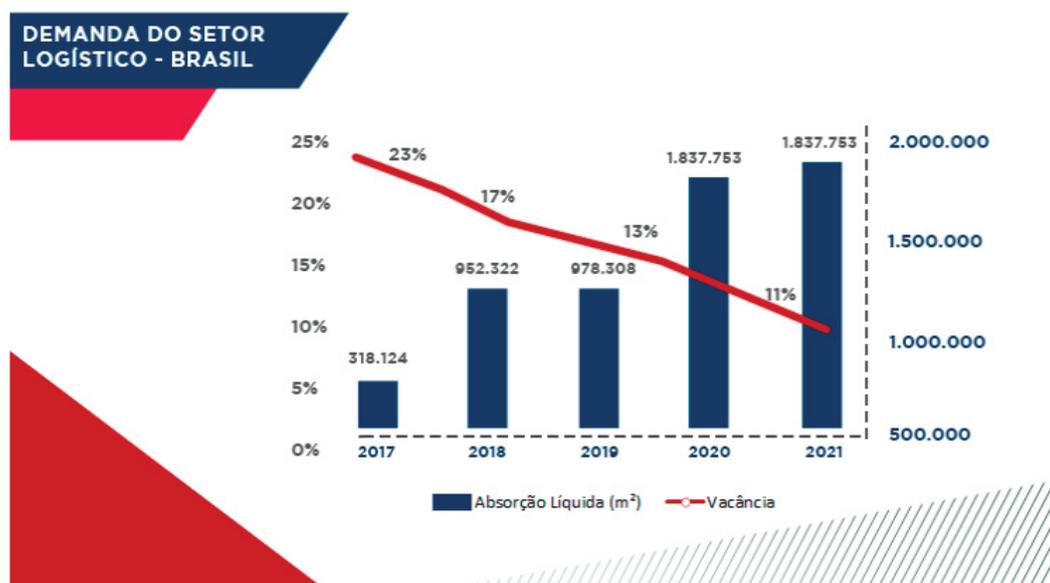
De acordo com a Abdib, os investimentos entre 2022 e 2026 serão feitos da seguinte forma: Rodoviário R\$ 64,3 bilhões, Ferroviário: R\$ 39,2 bilhões, Portos: R\$ 6,9 bilhões, Aeroportos: R\$ 8,2 bilhões e mobilidade urbana: R\$ 5,7 bilhões.

Sendo responsável pelo transporte, armazenamento, movimentação e entrega de produtos e serviços, o setor de logística se encarrega de transportar e armazenar desde o ponto de origem até o ponto de consumo, englobando toda a cadeia de transportes.

Segundo o Instituto de Logística Supply Chain (ILOS), o mercado de logística no Brasil movimentava aproximadamente R\$ 1,5 trilhão por ano e emprega mais de 12 milhões de profissionais.

O rápido crescimento das taxas de ocupação do estoque de galpões logísticos disponíveis, majoritariamente relacionado ao aumento das compras online no período mais grave da pandemia, persistiu em 2021 e manteve-se acelerado em 2022, conforme figura abaixo.

E relação a tendências do setor em 2022, as empresas e negócios costumam repensar seus processos e operações no início do ano. Nesse ano, o cenário passou a focar e investir ainda mais em tecnologia, inovação, expansão e infraestrutura com o objetivo de tornar a gestão logística mais eficiente. Já no setor público, os investimentos do governo federal estão em ferrovias e rodovias.



Fonte: Cushman & Wakefield

Figura 1 – Demanda do setor logístico no Brasil

## 6 ANÁLISE CRÍTICA

Conforme premissa apresentada, a empresa em questão tem seu orçamento baseado no conceito “base zero”. Nesse caso não são levados em conta os custos, despesas, receitas e investimentos de exercícios anteriores.

O orçamento é elaborado pela equipe de controladoria e contabilidade envolvendo supervisores, coordenadores e gerentes dos demais setores da empresa que tem a responsabilidade de aferir e mesurar os valores orçados.

Os trabalhos começam em meados de julho e tem sua apresentação final em novembro para a diretoria.

Embora seja realizado anualmente, o acompanhamento do orçamento é feito de forma mensal verificando o orçado x realizado através de um check realizado pelos gerentes.

No entanto não há uma forma clara de apresentação desse controle mensal, ficando a cargo de várias planilhas que, por sua vez são consolidadas para apresentação à diretoria no final do ano.

Observamos também que o valores dos anos anteriores não tem as respectivas colunas de “orçados” sendo apresentado tão somente o valor orçado do ano corrente.

## RECEITA OPERACIONAL BRUTA

Por Segmento

SEGMENTO	2019	2020	2021	2022	Orç 23	Var %	Var R\$
FOOD GRADE	48.317	68.283	103.518	136.384	160.883	18,0%	24.499
BENS DE CONSUMO	58.549	53.596	50.826	62.966	119.625	90,0%	56.659
WHITE MARTINS	62.284	64.369	90.263	100.031	110.470	10,4%	10.439
COCA COLA	23.274	32.731	39.937	56.372	59.526	5,6%	3.155
MERCOSUL	22.690	26.129	43.983	48.725	53.650	10,1%	4.925
RECKITT	-	-	10.343	23.203	19.138	-17,5%	-4.065
GRANEIS E CONTAINERS	11.078	13.087	18.660	16.281	15.647	-3,9%	-634
LOGÍSTICA INTERNA	15.166	13.329	4.467	5.079	4.329	-14,8%	-749
MARTINI MEAT	1.189	1.120	1.434	2.877	3.272	13,7%	395
PAPEL E CELULOSE	11.742	8.768	9.896	3.821	1.796	-53,0%	-2.025
OUTRAS	6.518	1.608	(87)	479	0	-100,0%	-479
	<b>260.807</b>	<b>283.019</b>	<b>373.241</b>	<b>456.216</b>	<b>548.335</b>	<b>20,2%</b>	<b>92.119</b>

Figura 2 – Receita Operacional Bruta

## DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

RITMO LOGÍSTICA	2021	2022	Orçado 23	Variação %	Variação R\$
KM	50.391	44.108	50.273	14%	6.164
YIELD (R\$/KM)	7,41	10,34	10,91	5%	0,56
RECEITA BRUTA	373.241	456.216	548.335	20,2%	92.119
RECEITA LIQUIDA	315.990	386.230	463.655	20,0%	77.425
CUSTO VARIÁVEL	(243.826)	(291.613)	(351.057)	20,4%	(59.444)
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	72.165	94.617	112.597	19,0%	17.980
% MC	22,8%	24,5%	24,3%	-0,2%	
CUSTO FIXO	(30.305)	(38.335)	(47.292)	23,4%	(8.957)
PDD	(329)	(163)	-	-100,0%	163
TRABALHISTAS	(4.383)	(5.820)	(3.805)	-34,6%	2.015
OUTRAS RECEITAS/DESPESAS	5.352	-	-	0,0%	-
EBITDA	42.499	50.299	61.500	22,3%	11.201
% EBITDA	13,4%	13,0%	13,3%	0,2%	
Depreciação / Amortização	(13.232)	(11.453)	(14.587)	27,4%	(3.134)
Resultado Financeiro	(8.318)	(18.065)	(18.752)	3,8%	(687)
LAIR	20.949	20.781	28.161	35,5%	7.380
IR / CS	(7.027)	1.859	(9.575)	-615,1%	(11.433)
LUCRO LÍQUIDO	13.922	22.640	18.586	-17,9%	(4.054)
% Lucro Líquido	4,4%	5,9%	4,0%	-1,9%	

Figura 3 – Demonstrativo de Resultado

## FLUXO DE CAIXA



FLUXO DE CAIXA	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2023
(=) SALDO INICIAL	26.955	25.473	21.834	24.258	25.112	26.361	28.327	30.113	31.043	32.257	35.308	36.601	26.955
(=) ENTRADA OPERACIONAL	<b>41.416</b>	<b>38.568</b>	<b>42.620</b>	<b>43.798</b>	<b>44.120</b>	<b>44.096</b>	<b>45.872</b>	<b>47.856</b>	<b>48.713</b>	<b>50.299</b>	<b>49.764</b>	<b>51.743</b>	<b>548.865</b>
RECEITA BRUTA	41.416	38.568	42.620	43.798	44.120	44.096	45.872	47.856	48.713	50.299	49.764	51.743	548.865
(=) CUSTO OPERACIONAL	<b>(37.598)</b>	<b>(37.089)</b>	<b>(37.297)</b>	<b>(38.476)</b>	<b>(38.483)</b>	<b>(38.892)</b>	<b>(40.696)</b>	<b>(41.694)</b>	<b>(42.523)</b>	<b>(43.713)</b>	<b>(45.094)</b>	<b>(46.819)</b>	<b>(488.374)</b>
(-) Salários + Encargos	(5.018)	(7.757)	(4.834)	(4.729)	(4.893)	(5.117)	(5.348)	(4.953)	(4.966)	(4.998)	(6.768)	(6.980)	(66.361)
(-) Aluguéis	(518)	(518)	(519)	(521)	(521)	(522)	(524)	(530)	(530)	(531)	(540)	(540)	(6.315)
(-) Manutenção / Pneu / Rastreador	(3.210)	(3.248)	(3.236)	(3.393)	(3.427)	(3.461)	(3.492)	(3.481)	(3.522)	(3.513)	(3.536)	(3.495)	(41.016)
(-) Carta Frete / Pedágio	(16.110)	(14.234)	(16.920)	(17.836)	(17.318)	(17.644)	(18.961)	(20.069)	(20.766)	(21.629)	(21.155)	(22.288)	(224.929)
(-) Combustível / Lubrificantes	(5.330)	(5.294)	(5.408)	(5.555)	(5.813)	(5.688)	(5.668)	(5.784)	(5.782)	(5.855)	(5.892)	(5.929)	(67.999)
(-) Impostos/ Taxas e Outros	(5.167)	(3.846)	(4.084)	(4.181)	(4.203)	(4.103)	(4.336)	(4.495)	(4.545)	(4.780)	(4.714)	(5.061)	(53.517)
(-) Parcelamento Impostos	(123)	(123)	(124)	(125)	(126)	(126)	(127)	(128)	(112)	(113)	(114)	(114)	(1.456)
(-) Serviço de Terceiros	(541)	(523)	(541)	(491)	(509)	(526)	(521)	(497)	(524)	(506)	(588)	(632)	(6.398)
(-) Seguros	(362)	(336)	(366)	(374)	(375)	(398)	(411)	(434)	(448)	(458)	(455)	(463)	(4.882)
(-) Processos Trabalhistas	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(317)	(3.805)
(-) Utilites	(105)	(105)	(106)	(108)	(108)	(108)	(108)	(109)	(109)	(109)	(109)	(109)	(1.291)
(-) Outros	(796)	(788)	(842)	(846)	(874)	(881)	(882)	(898)	(900)	(903)	(906)	(890)	(10.406)
(=) CAIXA OPERACIONAL (EBITDA)	<b>3.818</b>	<b>1.479</b>	<b>5.323</b>	<b>5.323</b>	<b>5.637</b>	<b>5.204</b>	<b>5.176</b>	<b>6.162</b>	<b>6.190</b>	<b>6.587</b>	<b>4.670</b>	<b>4.924</b>	<b>60.491</b>
(=) OUTRAS ENTRADAS E SAIDAS	<b>(2.351)</b>	<b>(2.181)</b>	<b>(54)</b>	<b>(1.200)</b>	<b>(1.195)</b>	<b>(1)</b>	<b>(123)</b>	<b>(1.109)</b>	<b>(1.500)</b>	<b>(266)</b>	<b>656</b>	<b>(1.204)</b>	<b>(10.528)</b>
(-) Parcelamento IR/CSLL	(108)	(108)	(108)	(109)	(109)	(110)	(110)	(110)	(111)	(111)	(112)	(112)	(1.318)
(-) CAPEX	(2.088)	(404)	(390)	(358)	(358)	(358)	(358)	(358)	(358)	-	(2.053)	-	(7.084)
(-) Despesa Bancária	(60)	(331)	(60)	(60)	(286)	(60)	(60)	(241)	(60)	(60)	(195)	(60)	(1.533)
(-) Dividendos	(130)	-	-	(1.130)	-	-	(130)	-	(1.000)	(130)	-	(1.000)	(3.520)
(-) TAC REPOM	(161)	(143)	(169)	(179)	(175)	(178)	(190)	(201)	(208)	(216)	(211)	(222)	(2.254)
(+) Venda de ativos	-	-	500	500	500	500	500	500	500	-	-	-	3.000
(+) Receita Financeira	196	129	173	136	233	205	302	302	237	251	227	190	2.504
(+/-) Outros recebíveis	-	(1.323)	-	-	(1.000)	-	-	(1.000)	-	-	3.000	-	(323)
(=) FINANCIAMENTOS	<b>(2.949)</b>	<b>(2.937)</b>	<b>(2.845)</b>	<b>(3.268)</b>	<b>(3.193)</b>	<b>(3.237)</b>	<b>(3.266)</b>	<b>(4.123)</b>	<b>(3.476)</b>	<b>(3.270)</b>	<b>(4.033)</b>	<b>(3.964)</b>	<b>(40.560)</b>
(-) Parcela FINAME	(1.605)	(1.595)	(1.528)	(1.661)	(1.598)	(1.639)	(1.698)	(2.547)	(1.911)	(1.723)	(2.488)	(2.427)	(22.420)
(-) Capital Giro	(958)	(956)	(930)	(1.222)	(1.209)	(1.212)	(1.182)	(1.190)	(1.179)	(1.162)	(1.159)	(1.151)	(13.508)
(-) Consórcio	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(129)	(129)	(129)	(1.556)
(-) Leasing	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(256)	(3.077)
(=) SALDO FINAL	<b>25.473</b>	<b>21.834</b>	<b>24.258</b>	<b>25.112</b>	<b>26.361</b>	<b>28.327</b>	<b>30.113</b>	<b>31.043</b>	<b>32.257</b>	<b>35.308</b>	<b>36.601</b>	<b>36.358</b>	<b>36.358</b>

Figura 4 – Fluxo de Caixa

## 7 MELHORIAS RECOMENDADAS

Uma melhoria a ser implantada seria a criação de uma equipe inteiramente voltada para o orçamento, como a criação de um comitê para esse fim, visto que a empresa possui porte e complexidade o suficiente para justificar essa demanda.

Observa-se também a necessidade de uma mais organizada de detalhamento das contas, já que as planilhas finais apresentadas, de forma já bastante resumida referem-se a diversas versões de planilhas menores que nem sempre são de fácil compreensão.

Importante também seria a melhora do fluxo de aprovação de forma sistematizada envolvendo gestores de cada departamento para garantir maior responsabilidade e engajamento com os números.

O uso de softwares específicos para processo orçamentário poderia dar mais celeridade e assertividade no processo, não ficando apenas dependendo de planilhas que são alimentadas e analisadas de forma manual.

Nota-se a ausência de um gerente de linha orçamentária. Esse profissional, dado o crescimento e complexidade da empresa, seria de muita importância.

Quanto às linhas orçamentárias, seria válido deixar claro quem responde por cada linha, delegando, por exemplo, para os gestores dos respectivos setores.

Numa observação geral vemos que, como um todo, o processo orçamentário da empresa tem evoluído e acompanhado o crescimento da mesma.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base na pesquisa realizada conclui-se que o orçamento empresarial é de suma importância na gestão e condução dos negócios de uma empresa, pois propicia uma visão ampla de diversos aspectos da empresa o que auxilia os gestores na tomada de decisões e definições de rumos a serem adotados.

Independente do porte, ramo de atividade, se é pública ou privada, a grande valia do orçamento é que o mesmo, por se tratar de uma estimativa e um norte a ser seguido, pode ser ou não atingido, pois não trata-se de valores exatos, mas sim, de uma estimativa.

A empresa que faz uso do orçamento como ferramenta de gestão tem uma melhor visualização de onde está sendo investido seus recursos, o que pode ser aprimorado ou realocado para melhor performance de resultados o que pode ser fundamental para o desenvolvimento da empresa.

Em especial vimos que o orçamento base zero tem como objetivo de elaborar um planejamento a partir do zero, sem considerar históricos ou previsões anteriores, mostrando-se adaptável para empresas de qualquer porte, independente do ramo de atividade.

Embora seja uma ferramenta poderosa para gestão da empresa, vimos que o OBZ requer um planejamento cuidadoso e uma execução criteriosa, fazendo-se necessária uma avaliação se a organização está preparada para adotar essa metodologia e os benefícios esperados bem como seria importante a combinação dessa metodologia com outras ferramentas de gestão.

Por fim, vimos que o orçamento empresarial é uma ferramenta indispensável para a gestão financeira pois permite planejar, executar, controlar as atividades financeiras da empresa visando alcançar os resultados esperados. Deve ser elaborado com critério, coerência e transparência, envolvendo todos os setores e níveis hierárquicos da organização.

## REFERÊNCIAS

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 6. ed. rev. e atual São Paulo, SP: Atlas, 2019. 231 p., il. Inclui referências. ISBN 9788522499083.

LUCHESA, Cláudio José; CLEMENTE, Ademir. **Manual prático de orçamento**. 1. ed. Lisboa, Portugal: Lisbon International Press, 2022. 179 p., il., 23 cm. ISBN 97898944840.

LUNKES, Rogério Joao. **Manual de orçamento**. 2. ed São Paulo, SP: Atlas, 2007. xii, 176 p., il. Inclui bibliografia. ISBN 9788522447244.

MACHADO, Vilma. **Manual de normatização UFPR**. Curitiba, PR: UFPR, 2022. 411 p.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2003. 483p., il. Bibliografia: p.481-483. ISBN 8522103070 (broch.).

SÁ, Carlos Alexandre. **O orçamento estratégico**: uma visão empresarial. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005. 300 p. Inclui bibliografia. ISBN 8573035471 (Broch.).

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial**: passo a passo para indústria e comércio. 5. ed São Paulo, SP: Ed. Universidade-Empresa, 2018. 320 p., il., 24 cm. Inclui referências e índice. ISBN 9788592657024.