

## IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA EM UMA REDE DE COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEL DO SUL DE SANTA CATARINA

### IMPLEMENTATION OF BUDGET MANAGEMENT TOOLS IN A RETAIL PETROLEUM NETWORK IN SOUTHERN SANTA CATARINA

Marcileia da Silva<sup>1</sup>

#### RESUMO

Atualmente, uma das abordagens ágeis e eficazes de gestão que as organizações podem adotar para embasar suas decisões é o planejamento orçamentário. Esse método consiste em um plano financeiro fundamentado em projeções de receitas e despesas de uma empresa ao longo de um período determinado. A gestão orçamentária desempenha um papel crucial ao auxiliar na estimativa dos gastos, na identificação dos recursos disponíveis e na previsão das entradas financeiras.

Portanto, essa ferramenta desempenha um papel fundamental como instrumento de gerenciamento, proporcionando uma compreensão mais aprofundada da situação atual, permitindo a projeção de diferentes cenários e destacando áreas que podem ser aprimoradas. Nesse contexto, o estudo propõe a implementação das técnicas de gestão orçamentária em uma rede de Comércio Varejista de Combustíveis localizada no Sul de Santa Catarina, visando demonstrar a relevância dessa abordagem para o processo decisório. A pesquisa adota uma abordagem aplicada e uma perspectiva quali-quantitativa, combinando características descritivas e exploratórias em seus objetivos. Quanto à metodologia, a base será composta por fontes bibliográficas. Os resultados obtidos destacam uma série de benefícios associados às ferramentas de gestão orçamentária no contexto do gerenciamento financeiro, abrangendo áreas como vendas, aquisições, despesas gerais e investimentos. No entanto, é essencial enfatizar que as empresas que se dedicam verdadeiramente ao planejamento, à execução eficaz e ao monitoramento contínuo do orçamento são aquelas que impactam positivamente a percepção dos gestores em relação à utilidade do orçamento, tanto para o planejamento operacional quanto para a avaliação do desempenho.

**Palavras Chaves:** Orçamento; Planejamento; Controladoria.

---

<sup>1</sup>MBA Executivo em Controladoria e Finanças – UNESC – Criciúma – SC – Brasil  
marcya\_dsilva@hotmail.com

## SUMMARY

Currently, one of the agile and effective management approaches that organizations can adopt to support their decisions is budget planning. This method consists of a financial plan based on revenue and expense projections for a company over a specified period. Budget management plays a crucial role in helping estimate expenses, identifying available resources, and forecasting financial inflows. Therefore, this tool plays a fundamental role as a management instrument, providing a deeper understanding of the current situation, allowing for the projection of different scenarios, and highlighting areas that can be improved. In this context, the study proposes the implementation of budget management techniques in a Retail Fuel Commerce network located in the South of Santa Catarina, aiming to demonstrate the relevance of this approach to the decision-making process. The research adopts an applied approach and a quali-quantitative perspective, combining descriptive and exploratory characteristics in its objectives. Regarding the methodology, the foundation will be comprised of bibliographical sources. The results obtained highlight a series of benefits associated with budget management tools in the context of financial management, covering areas such as sales, acquisitions, general expenses, and investments. However, it is essential to emphasize that companies that truly dedicate themselves to planning, effective execution, and continuous budget monitoring are the ones that positively impact managers' perception of the budget's utility, both for operational planning and performance evaluation.

**Keywords:** Budget; Planning; Controller's Office

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de mercado cada vez mais competitivo, a necessidade de planejamento torna-se imperativa para as organizações. Nesse contexto, diversas opções de modelos e ferramentas estão disponíveis para auxiliar no controle e planejamento da gestão empresarial, seja de maneira isolada ou combinada, como destacado por Salzer, Vieira e Rojo conforme citado por Trindade (2013).

Com o objetivo de alcançar a excelência empresarial, muitas empresas adotam o orçamento como uma ferramenta estratégica fundamental no processo de tomada de decisão. Através desse instrumento, os gestores têm a capacidade de

estabelecer seus objetivos e delinear estratégias de mercado, resultando em uma melhoria do desempenho global da organização, como apontado por Birolo (2010).

O sistema orçamentário fornece direção e instruções para a execução de planos. Santos e Bazoli (2009) salientam que o orçamento nada mais é que uma simulação de algo provável dentro de um objetivo maior da empresa, na maioria, projetos, planos futuros, objetivos a serem alcançados, o qual se utiliza de acontecimentos passados e da situação atual organizacional, para simular uma situação futura da empresa. Acrescenta Frezatti (200), que o orçamento é considerado uma forma de realinhamento e controle dos resultados futuros.

Os responsáveis pela gestão utilizam-se das informações; geradas pelos sistemas orçamentários, para asseverar os recursos necessários para a sequência da organização (PADOVEZE, 2015). Assim, o orçamento pode ser utilizado como instrumento de gestão estratégica. (LUNKES, 2007).

Foi possível identificar estudos correlatos que apontam a importância do planejamento orçamentário (Borneias, Lunkes, Rogerio João, 2022; Feli, 2022; Heineck, 2022; Simas, Costa, Moritz, 2022), para o gerenciamento das informações de controle financeiro e operacional.

Diante de um mercado competitivo, surge a necessidade constante das organizações utilizarem de técnicas para projetar, controlar e mensurar resultados econômicos/financeiros. Assim, temos a seguinte pergunta da pesquisa: quais as cooperações do modelo orçamentário, na gestão de uma rede de Comércio Varejista de Combustível do Sul de Santa Catarina?

Nesse contexto, este estudo possui o objetivo propor a ferramenta de orçamento empresarial como instrumento de gestão em uma Rede de Comércio Varejista de Combustível do Sul de Santa Catarina.

O propósito do presente artigo é elaborar a implementação da gestão orçamentária em uma rede de comércio varejista de combustível do sul de Santa Catarina, com o intuito de demonstrar à diretoria e aos gestores a importância de planejar as ações futuras, para uma melhor gestão e controle dos recursos e de tomada de decisão.

No entanto, para colaborar com a verdadeira utilidade e importância da implementação do orçamento empresarial para o controle, motivação, planejamento e avaliação, tem-se a necessidade da efetivação da ferramenta de gestão orçamentária para tomada de decisões, de maneira que se possa gerenciar os

desembolsos, propiciando o fluxo de caixa adequado a suprir a necessidade das filias da rede de Comércio Varejista de Combustível do Sul de Santa Catarina.

A justificativa do presente estudo, se dá pelos pontos de vista literários em que Frezatti (2009), Welsch (1983),

Zwdanowicz (1983), Lunkes apud Brookson (2000), Padoveze (2012) e Broonkson (2000) evidenciam sobre a utilidade e vantagens do orçamento.

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é um instrumento gerencial, cuja elaboração é coletiva e multidisciplinar, dado que envolve diversas áreas da empresa e todos os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos. É baseado em estudos sistemáticos sobre a realidade da empresa e do ambiente onde atua. Apesar da elaboração coletiva, o orçamento compõe os documentos da administração e condições de realização das disposições orçamentarias (SOUZA, 2014).

Segundo Hoji (2009), o orçamento empresarial é um dos instrumentos mais importantes utilizados em tomadas de decisão financeira, já que as decisões financeiras devem ter como base informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas.

Na visão de Frezatti (2009), o orçamento empresarial é considerado pelas organizações uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, sendo utilizado no controle das receitas e despesas da empresa com a finalidade de trazer melhorias para reduzir as margens de erro da gestão, qualidade nas informações e maximização de lucros.

Para Warren, Reeve e Fess (2001), o planejamento não apenas motiva os empregados, mais também melhora a tomada de decisão em termos globais. Durante a fase do planejamento orçamentário, todos os pontos de vista são considerados, as opções identificadas e as oportunidades de redução de custos avaliados. Esses esforços resultam em decisões mais acertadas. Onde pode revelar oportunidades ou ameaças que não eram conhecidas antes do planejamento.

Welsch (1983) define orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro. É a expressão formal das

políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como uma de suas subdivisões. Para Zdanowicz (1983), orçamento é um instrumento de toma de decisão, que tem como objetivo apresentar o programa orçamentário, ditar normas e procedimentos que regulamentam a organização na elaboração e na execução do orçamento, através de um conjunto de tarefas executadas dentro de um período pelas diversas funções e departamentos da empresa.

Segundo Lunkes apud Brookson (2000), esse tipo de orçamento tem seis objetivos principais, relacionados ao planejamento e controle da empresa.

- a) Planejamento – Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
- b) Coordenação – Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
- c) Comunicação – Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
- d) Motivação – Fornecer estímulos aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
- e) Controle – Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes necessários.
- f) Avaliação – Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Para Frezatti (2000), tendo em vista que a elaboração do orçamento necessita que os objetivos definidos pela empresa sejam contemplados e perseguidos, caso contrário, deve ser revisado e ajustado para possibilitar a realização dos objetivos, já que trata-se de um instrumento gerencial com esta finalidade.

A elaboração, execução e acompanhamento do processo orçamentário forçam os gerentes a planejar, definem as metas de curto prazo, servem de base para o direcionamento das atividades operacionais, são referência para a avaliação de desempenho das atividades operacionais, facilitam o controle financeiro da empresa, a comunicação e a coordenação. Estes são alguns benefícios do orçamento vinculado ao processo decisório (SÁ, 2014).

Padoveze (2012), resume as maiores vantagens do orçamento: compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades; fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho e ajuda os administradores na coordenação de seus esforços.

Por outro lado, relacionam-se as desvantagens do orçamento: estas se resumem ao resultado lento, uma vez que só será possível verificar a ele no ano

seguinte; ao acúmulo de papéis de que necessita, a padronização que exigida; e a resistência que certos gerentes podem ter com a implantação dos novos procedimentos, que devem ser padronizados (BROONKSON,2000).

## 2.2 ESTRUTURA DO ORÇAMENTO

Para Sá (2014), a estrutura orçamentária é composta por cinco peças que se inter-relacionam: orçamento de vendas, orçamento de compras, orçamento de despesas gerais, orçamento de investimentos e projeções financeiras. Ou seja, são projeções financeiras dos orçamentos individuais de cada unidade da empresa, que abrangem o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.

### 2.2.1 Orçamento de vendas

O ponto-chave do orçamento para Padoveze (2015), é o orçamento de vendas, o qual, na realidade é o ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentarias. Todo processo de planejamento decorre da percepção da demanda de seus produtos para o período a ser orçado. Com isso, o volume de vendas torna-se o fator limitante para todo o processo orçamentário.

Para Lunkes (2007), o orçamento de vendas é formado pelas previsões de vendas de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada. Geralmente, ele serve de base para outras peças orçamentarias, por isso, se suas estimativas não forem precisas pode inviabilizar o controle orçamentário como um todo.

O principal objetivo do orçamento de vendas é procurar estimar quanto a empresa disporá para gastar e para investir ao longo do período orçado (SÁ, 2014).

Segundo Souza (2014), a função principal do orçamento de vendas é estimar o nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos são elaborados a partir e em função do orçamento de vendas. Assim, após definido o que, quanto e quando será vendido, estimam-se os recursos necessários para realizar as vendas projetadas. Para Moreira (2002), orçamento de vendas é a peça básica de elaboração do orçamento, condicionando todo o processo.

### 2.2.3 Orçamento de compras

Para Padoveze (2015), a segunda etapa para o processo orçamentário, após a definição das informações-chave, que são as quantidades a serem vendidas e produzidas, é o orçamento dos gastos determinados pelos volumes pretendidos e dos gastos necessários para a operacionalizar os programas de produção e vendas.

O orçamento de estoque de materiais é decorrente da política de estocagem, que pode ser uma opção da empresa, como pode ser determinada por fatores externos, alheios a vontade da organização. Por sua vez, o orçamento de compras é consequência deste. As compras de mercadorias serão feitas para atender as necessidades do volume de vendas e de estocagem PADOVEZE (2015).

Santos e Bazoli apud Lunkes (2007), o controle de estoque é fundamental para o bom desenvolvimento da empresa. Sabe-se que se faltar produto a empresa corre risco de perder clientes e ao mesmo tempo se sobrar muito estoque, a empresa passar a trabalhar com um custo mais elevado. Este controle é um real desafio a qualquer empreendedor e deve ser minuciosamente analisado e orçado.

### 2.2.4 Orçamento de despesas gerais

O orçamento das despesas gerais, para Souza (2014), consiste nos gastos necessários para a manutenção dos departamentos e das gerências da empresa. São despesas não relacionadas com a produção. E a sua elaboração consiste em componentes variáveis e fixos. Complementa Santos e Bazoli apud Lunkes (2007), as despesas administrativas são todos os gastos necessários para a operacionalização da empresa

Para Padoveze (2015), é a parte mais trabalhosa do orçamento, pois consiste em elaborar pelo menos uma peça orçamentaria para cada setor da empresa, a cargo de um responsável. Além disso, a variedade de despesas tende a ser significativa. Desse modo, não se recomenda o orçamento de despesas de forma sintética, e sim de forma mais analítica possível.

Segundo Sanvicente e Santos (2000), as despesas administrativas são predominantemente fixas, e exemplificam-se como sendo todas as despesas necessárias para a gestão da empresa, tais como telefonemas, material de

escritório, seguros, depreciações, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros e viagens.

Para LUNKES (2010), as despesas administrativas, de vendas, financeiras, e de pessoal, incluem todos os gastos necessários para a gestão de operações da empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefone, correio, material de escritório, seguros, depreciação, etc.. Essas despesas, por sua vez estão relacionadas a alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e os gastos de expediente, incluindo custos comerciais, marketing, custos financeiros, e tributários.

No entanto, as despesas de vendas compreendem os gastos indispensáveis para efetivação de vendas, sendo estes proporcionais ao orçamento de vendas, ou seja, quanto mais vendas forem realizadas maiores as despesas. Exemplo: frete, marketing, promoções, seguros e material de expediente relativos a essa área (SANVICENTE, SANTOS, 2000).

### **2.2.5 Orçamento de investimento**

O orçamento de investimentos de longo prazo e curto prazo, devem incluir os programas administrativos para aumento e redução de instalações, obras civis, equipamentos, reformas, melhoramentos, substituições e outras decisões exigindo o dispêndio de recursos (WELSCH, 1996).

Sanvicente e Santos apud LUNKES (2007) afirmam que:

[...] nesta peça orçamentária consideram-se aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços.

Moreira (2002, p. 48) elucida que o orçamento de investimentos

[...] tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do ativo permanente da empresa, que visam atingir metas de produção e vendas fixadas para o futuro, as quais dependem da existência de capacidade de produção.

O gerenciamento de investimentos é fundamental para o desenvolvimento e a concretização das metas orçamentárias. As empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão que investir montantes cada vez maiores de recursos em seus ativos (LUNKES, 2007).

### 2.2.6 Projeções financeiras

A projeção financeira é constituída pelas demonstrações do resultado projetado, balanço patrimonial projetado e fluxo de caixa projetado. Na prática, o orçamento financeiro representa as demonstrações financeiras projetadas para o período seguinte.

Para Sanvicente e Santos (1985) as projeções financeiras das demonstrações de resultado e fluxo de caixa são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado.

Quando todas as peças orçamentárias estiverem preparadas, pode-se elaborar o orçamento geral, determinando o resultado do período. Todas as receitas e as despesas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado. Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados através do planejamento (LUNKES, 2007). Para Padoveze (2013), é a conclusão do processo orçamentário, pois todas as peças orçamentárias são reunidas dentro do formato dos demonstrativos básicos.

Sá (2014), destaca três principais objetivos de se projetar o DRE:

- a) Verificar se a empresa tem condições de atingir a meta de lucro desejada pelos acionistas;
- b) Analisar como os recursos gerados pelas receitas estão sendo alocadas nos custos e nas despesas;
- c) Na fase do controle orçamentário, avaliar o quanto os resultados observados estão se afastando dos resultados projetados e orientar as medidas de correção.

A demonstração de resultados projetada resume as estimativas de todas as fases operacionais. Isso permite aos gerentes avaliar efeitos de cada um dos orçamentos sobre o lucro anual. Se o lucro líquido orçado for muito baixo, a gerência poderia rever e revisar os planos operacionais, na tentativa de melhorar o lucro (WARREN, REEVE e FESS, 2001).

O fluxo de caixa consiste em projetar as entradas e saídas de recursos financeiros em seu caixa. De acordo com Santos e Bazoli apud Lunkes (2007), possibilita também assegurar recursos monetários suficientes para atender as operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias.

Sá (2014), descreve alguns objetivos da projeção do fluxo de caixa:

- Avaliar a capacidade de a empresa gerar os recursos necessários ao financiamento de suas operações;
- Avaliar se o lucro gerado está sendo indevidamente retido em outras contas do Ativo;
- Avaliar se a dependência da empresa de empréstimos de curto prazo está aumentando ou diminuindo;
- Avaliar se a empresa possui garantias suficientes para levantar os empréstimos necessários ao financiamento de seu capital de giro;
- Avaliar se a política de reposição de estoques está compatível com a capacidade de geração de caixa a empresa;
- Avaliar qual impacto que as políticas de financiamento aos clientes têm sobre o fluxo de caixa;
- Avaliar quanto a empresa poderá comprometer com imobilizações e em que épocas esses investimentos poderão ser feitos de forma a não fragilizar sua estrutura de capital de giro;
- Avaliar se a política de retirada dos acionistas e de distribuição de dividendos é compatível com a geração de caixa e com a estrutura de capital de giro da empresa.

Se tratando do balanço patrimonial projetado, segundo Souza (2014), é uma representação estruturada da posição patrimonial da empresa em um determinado momento, cujo objetivo é o de proporcionar informação certa da posição patrimonial da empresa que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas.

Para Sá (2014), o balanço patrimonial tem dois grandes objetivos. Em primeiro lugar, este relatório vai permitir analisar se, dentro das premissas orçamentárias adotadas, a empresa estará criando ou destruindo valor para seus acionistas, se a empresa estará aumentando ou diminuindo sua capacidade de liquidar seus compromissos de curto e de longo prazo e se a empresas estará se consolidando ou, ao contrário, estará se fragilizando.

Ressaltam Santos e Bazoli (2009), que independentemente do tamanho ou áreas de atuação da empresa, é necessário um planejamento financeiro para um período futuro. E administrar suas empresas sem este planejamento podem fracassar com muito mais chance que as que planejam.

## 2.3 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

O objetivo principal da construção de cenários é fundamentar as premissas orçamentárias. É onde analisa-se o contexto (interno e externo) no qual a empresa está inserida, e identificar fatores futuros que são passíveis de ocorrer, possibilitando-se visão mais clara do cenário atual e permitindo a tomada de decisão mais fundamentada e precisa. É a etapa que sucede a leitura do ambiente, que tem como caráter de maior permanência.

Tanto a leitura de ambiente quanto a construção de cenários são instrumentos para o planejamento estratégico, já que lidam com informações sobre o macro ambiente econômico, político e social. Enquanto a leitura do ambiente deve abranger todas as variáveis e entidades que afetam o sistema empresa, sejam internas ou externas, a construção de cenários é fundamentalmente ligada com o ambiente macroeconômico, e suas implicações, visíveis à empresa e ao seu setor. (PADOVEZE, 2016)

A técnica utilizada pelas organizações é traduzir as variáveis macroeconômicas em dois ou três cenários mais prováveis, que são decorrentes da leitura das perspectivas baseadas no atual ambiente econômico. As informações geradas pelos cenários, a controladoria e o comitê orçamentário deverão eleger o mais provável para direcionar as premissas do plano orçamentário para o próximo período.

Mediante o cenário mais provável escolhido pela organização, tem-se as informações básicas necessárias para delinear o plano orçamentário, tais como: comportamento das vendas, produção, novos negócios e oportunidades, necessidades de investimentos e financiamentos, logística etc., são passíveis de ser assumidas em termos quantitativos (PADOVEZE, 2015).

Pode ser considerado como premissas orçamentárias, os dados de origem geral e que tendem a afetar, direta e indiretamente, toda a empresa, e as quais, depois de assumidas, devem ser rigorosamente respeitadas sem discussão, visto que qualquer impacto fora do orçamento, irá prejudicar o resultado da empresa como um todo (FLÔRES E LEAL, 2018).

## 2.4 ESTUDOS CORRELATOS

O Quadro 1 apresenta, de forma sintética, os resultados de estudos correlatos ao proposto na presente pesquisa.

**Quadro 1 – Pesquisas realizadas sobre elaboração de orçamento empresarial**

<b>Autor (ano)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Resultados</b>
Salzer, Vieira e Rojo (2018)	uma transportadora	Constatou-se que o orçamento empresarial vem para complementar a gestão da organização, para estruturar de forma adequada a empresa, e contribuir frente à competitividade, integrando todas as áreas.
Magro e Lavarda (2015)	48 industrias de grande porte de Santa Catarina	Os resultados demonstram um elevado grau de concordância da percepção dos gestores sobre a elaboração e o uso do orçamento empresarial como ferramenta para planejamento, controle, comunicação e criação de valor.
Simas, Costa, Moritz (2008)	24 empresas de tecnologia de Florianópolis/SC	Verificou-se que as empresas pesquisadas elaboram o orçamento com o objetivo de planejar e controlar suas atividades operacionais, no entanto, não apresentam a preocupação de elaboração do sistema orçamentário global, na qual são projetadas todas as peças orçamentárias envolvidas na administração dos processos organizacionais
Heineck e Feil (2018)	Indústria de esquadrias Alfa MPE	Conclui-se que elaboração do orçamento em conjunto com as análises demonstram que a Alfa, por meio desta ferramenta, pode planejar um aumento da eficiência econômica. Observa-se com a elaboração deste orçamento que foi possível planejar uma evolução na eficiência econômica da Alfa
Piran(2013)	Microempresa de Panificação	Percebeu-se que através da elaboração do orçamento empresarial, que, para administrar de forma eficiente uma microempresa, é fundamental ter o controle dos custos e despesas para a elevação da rentabilidade. Fazendo sempre o comparativo do orçamento previsto e o realizado do período analisado. E através desta análise corrigir a diferenças encontradas para se buscar melhores resultados.
Silva (2020)	Indústria Pernambucana	Constatou-se que no modelo de gestão da indústria, existe o cuidado para a vinculação entre o planejamento estratégico e o processo de elaboração do orçamento, visto que a indústria utiliza quatro pilares em seu planejamento estratégico (Indicadores e metas; Plano de remuneração; Orçamento anual; e Monitoramento) que servem como base para o seu processo gerencial, e fundamentalmente auxilia no processo de elaboração do orçamento por fornecerem algumas das diretrizes que são aplicadas nele.

Fonte: elaborado pela autora.

Pode-se observar nos estudos correlatos a importância da elaboração do orçamento empresarial como ferramenta de gestão, controle, avaliação, (Frezatti, 2009, Lunkes apud Brookson, 2000, Padoveze, 2012, Zdanowicz, 1983, planejamento e controle das decisões baseadas na previsibilidade dos eventos futuros e no controle das variáveis internas (Welsch, 1983, Souza, 2014). A próxima seção apresenta o desenho metodológico elaborado para a realização da pesquisa.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os Procedimentos Metodológicos correspondem a todo conjunto de tomada de decisões e ações quanto à escolha das técnicas de pesquisa e método para o desenvolvimento de um trabalho científico. Como definem os autores Botelho; Cruz apud Rampazzo (1998), pesquisa científica é uma investigação capaz de oferecer (e, portanto, de produzir) um conhecimento novo a respeito de uma área ou de um fenômeno, sistematizando-se em relação ao que já se sabe a respeito da área, ou fenômeno.

Seguidamente, este estudo será de natureza aplicada. Na visão de Andrade (2017), “a pesquisa aplicada é motivada por razões de ordem prática. Visa as aplicações práticas, com objetivo de atender as exigências da vida humana. Neste caso, sendo o objetivo contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos.

### **3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA**

A pesquisa pode ser realizada dentro da abordagem quantitativa e qualitativa. As duas abordagens não se excluem, uma vez que a abordagem quantitativa busca indicadores e tendências observáveis e a qualitativa destaca valores, crenças e atitudes. No entanto, este estudo fará uso das duas abordagens combinadas. Sendo então, uma abordagem mista. Como define Botelho; Cruz apud Creswell (2007), abordagem mista é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos (por exemplo, orientado para consequência, centrado no problema e pluralismo). [...] A coleta de dados também envolve a obtenção tanto de informações numéricas (por exemplo, em instrumentos) como de informações de texto (por exemplo, entrevista), de forma que o banco de dados final represente tanto informações quantitativas como qualitativas.

O presente estudo aconteceu na rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina. Os dados utilizados para elaboração do orçamento foram do período de 2022. Os dados foram extraídos do software de gestão da empresa e de planilhas de controle interno. Após, os dados foram tratados em planilha do Excel, e a partir daí foi levantado e elaborado as peças orçamentárias.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Além da abordagem da pesquisa, é preciso considerar qual é o tipo de pesquisa que mais se ajusta ao problema e aos objetivos a serem estudados. A pesquisa em questão será do tipo descritiva exploratória. Segundo o ponto de vista de alguns autores, como Botelho; Cruz apud Gil (1996). A pesquisa descritiva descreve as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis. E a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias objetivando a elaboração de problemas mais exatos para pesquisas posteriores promovendo familiaridade com o problema e requer levantamento bibliográfico e documental.

Enquanto os seus procedimentos técnicos deste estudo, o mesmo será bibliográfico. No entendimento de Botelho; Cruz apud Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

## 4 RESULTADOS

A presente sessão expõe as premissas, e as projeções orçamentária de vendas, compras, despesas gerais, investimentos e financiamentos, demonstrativos de resultados e fluxo de caixa.

### 4.1 PREMISSAS

Antes de iniciar a preparação de um orçamento empresarial, é necessário definir as premissas que norteiam este processo.

As premissas orçamentárias são a orientação básica para dar início ao processo de elaboração dos orçamentos nas organizações, e por sua vez, deverão estar em conformidade com cada o cenário eleito pela área encarregada de trabalhar o orçamento, seja ela a área de planejamento e controladoria ou mesmo a alta direção da empresa. Ou seja, as premissas orçamentarias são como balizadores que vão dar um norte a ser seguido e também vão definir limites mínimos e máximos do que os gestores podem trabalhar dentro do planejamento orçamentário em busca

de melhorar os resultados e seus departamentos e, claro, atingir os objetivos globais da organização.

Nesse contexto, o estudo propõe a implementação das ferramentas orçamentárias em uma rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina, que tem as seguintes premissas para o próximo ano corrente;

<b>Premissas</b>	<b>Ano 2023</b>	
Receita de vendas Combustível	19,00%	sob ano anterior
Receita de vendas Conveniência	20,00%	sob ano anterior
Receita de vendas Pista	14,00%	sob ano anterior
Impostos sobre as vendas	1,08%	sob receita de vendas
Impostos sobre as compras	0,81%	Sob total das compras
Custo vendas de combustível	91,00%	sob receita de vendas
Custo vendas de conveniência	55,00%	sob receita de vendas
Custo vendas de pista	60,00%	sob receita de vendas
Depreciação	12,56%	Sob imobilizado anterior
Despesas administrativas	5,65%	sob ano anterior
Despesas comerciais	0,58%	sob receita de vendas
Despesas financeiras	0,89%	sob receita de vendas
Imposto de renda e contribuição social	34,00%	Sob lucro antes IR
Prazo médio de recebimento	19	
Prazo médio de pagamento	1	
Prazo médio de estocagem	1,5	
Prazo médio de tributos	30	
Prazo médio de despesas gerais	30	

#### **4.2 ORÇAMENTO DE VENDAS**

O orçamento de vendas da rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina é realizado em valor monetário, dificilmente uma venda terá um mesmo lucro que outra, já que são levados em conta as variáveis como: Os preços nas refinarias ou na importação, os impostos estaduais e federais e a margem de comercialização dos distribuidores e postos revendedores.

Para uma melhor visualização desse orçamento, as receitas foram separadas em vendas de combustível, vendas conveniência e vendas pista.

Na Tabela 1 apresenta-se as projeções de vendas baseadas nas premissas expressas em reais.

Tabela 1 – Orçamento de vendas (em reais)

<b>Descrição</b>	<b>Faturamento</b>
Vendas Combustível	56.776.649
Vendas Conveniência	2.325.029
Vendas Pista	699.253
<b>Faturamento Total</b>	<b>59.800.931</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

A política de preço da empresa na venda de combustível, se baseia na quantidade de litros de cada cliente, ou seja, quanto mais litros o cliente comprar mais descontos terá no litro de combustível. Entretanto, as vendas da conveniência e pista são diretamente impactadas com a venda de combustível. Quanto maior a vendas de combustível, mais clientes estarão tendo acesso aos produtos da conveniência e pista.

#### 4.3 ORÇAMENTO DE COMPRAS

No intuito de desenvolver o orçamento de compras, ou seja, para obter-se a reposição dos estoques necessários para atender as vendas projetadas, utilizando-se do prazo médio de estocagem em dias. Através disso, mediante o orçamento de compras, tem-se a possibilidade de projetar o saldo final a pagar de fornecedores. Na tabela 2 projetou-se o orçamento das compras necessárias para o período.

Tabela 2 – Orçamento de compras (em reais)

<b>Descrição</b>	<b>CPV</b>
CPV Combustível	51.666.751
CPV Conveniência	1.278.766
CPV Pista	419.552
<b>Faturamento Total</b>	<b>53.365.069</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

#### 4.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS GERAIS

Após realizadas as projeções das vendas e das compras necessários para atender tal objetivo, projeta-se as despesas necessários para garantir a operacionalização da empresa. O orçamento foi elaborado, conforme expõe a Tabela 3, levando em consideração que alguns itens são de natureza variável e outros fixos.

Tabela 3 – Orçamento de despesas gerais (em reais)

<b>Despesas Gerais</b>	<b>R\$</b>
(-) Desp. administrativas	3.377.557
(-) Desp. comerciais	349.178
(-) Desp. financeiras	531.630
(-) Depreciação	34.063
<b>Despesas totais</b>	<b>4.292.427</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Observa-se que nas despesas, o item depreciação é tratado como despesa fixa por não ter relação direta com as vendas. Já as outras despesas estão diretamente elencadas as vendas. Pois conseqüentemente com o aumento das vendas será necessário a contratação de novos colaboradores, comissão de atingimento de meta e despesas com taxas de cartão.

#### **4.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS**

Para melhor visualizar a demonstração de resultado projetado, realizado com base nos orçamentos elaborados para a rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina, as entradas e saídas foram minuciosamente citadas, conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4 – Demonstração do resultado do exercício (em reais)

<b>Em mil R\$</b>	<b>31/12/23</b>
<b>Receita de vendas</b>	<b>59.800.931</b>
Vendas Combustível	56.776.649
Vendas Conveniência	2.325.029
Vendas Pista	699.253
(-)Deduções	645.850
<b>Receita líquida</b>	<b>59.155.081</b>
<b>(-)CPV</b>	<b>53.365.069</b>
CPV Combustível	51.666.751
CPV Conveniência	1.278.766
CPV Pista	419.552
<b>Lucro Bruto</b>	<b>5.790.013</b>
(-)Desp. administrativas	3.377.557
(-)Desp. comerciais	349.178
(-)Desp. financeiras	531.630
(-)Depreciação	34.063
<b>Resultado antes IR</b>	<b>1.497.585</b>
(-)Ir/Cs	509.179
<b>Lucro do período</b>	<b>988.406</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A respeito da demonstração do resultado projetado, a empresa estudada neste artigo mostrou ter capacidade de gerar lucros. O período projetado gerou lucro líquido positivo de 1,65%, podendo utilizar esta capacidade para simular decisões. Estas simulações são uns dos pontos positivos no planejamento.

#### **4.6 BALANÇO PATRIMONIAL**

O balanço patrimonial projetado elaborado da rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina, reúne todos os elementos patrimoniais que vão fazer parte do processo operacional da empresa, e informa a sua capacidade financeira para o próximo período.



Tabela 5 – Balanço patrimonial (em reais)

<b>Em mil(R\$)</b>	<b>31/12/22</b>	<b>31/12/23</b>
<b>Ativo</b>	<b>4.606.085</b>	<b>4.972.374</b>
<b>Circulante</b>	<b>4.334.898</b>	<b>4.735.250</b>
Disponibilidades	845.744	1.356.735
Clientes	2.547.501	3.156.160
Estoques	941.653	222.354
<b>Não Circulante</b>	<b>271.187</b>	<b>237.124</b>
Imobilizado	271.187	237.124
<b>Passivo</b>	<b>4.606.085</b>	<b>4.972.374</b>
<b>Circulante</b>	<b>841.805</b>	<b>219.688</b>
Fornecedores	550.797	147.432
Obrig. tributárias	51.494	60.426
Contas a pagar	239.514	11.829
<b>Não Circulante</b>	<b>170.039</b>	<b>170.039</b>
Financiamentos de longo prazo	170.039	170.039
<b>Patrimônio líquido</b>	<b>3.594.242</b>	<b>4.582.648</b>
Capital social	-	-
Lucros acumulados	3.594.242	4.582.648

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Na tabela 5 tem-se o balanço patrimonial projetado. Como de praxe, os ativos são apresentados desde os mais líquidos, até os menos líquidos. Observa-se que 94% dos ativos e 18 % dos passivos são de curto prazo, onde espera-se ser convertido em caixa no prazo máximo de um ano. Todos os outros ativos e passivos, juntamente com o patrimônio dos acionistas, são considerados de longo prazo.

#### 4.7 FLUXO DE CAIXA

Conforme expõe na Tabela 6, tem-se o fluxo de caixa projetado, onde mostra as entradas e saídas de pagamentos de fornecedores, tributos e despesas gerais.

Tabela 6 – Fluxo de caixa (em reais)	
<b>Em mil(R\$)</b>	<b>31/12/2023</b>
(+)Recebimento de clientes	59.192.272
(-)Pagamento de fornecedores	53.479.048
(-)Pagamento de tributos	716.184
(-)Pagamento de desp. gerais	4.486.050
<b>(=)Geração de caixa operacion</b>	<b>510.991</b>
(-)Pagamento de financiamentos	-
<b>(=)Geração caixa líquido</b>	<b>510.991</b>
(+)Saldo inicial	845.744
(=)Saldo final	1.356.735

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Levando em consideração que este é o primeiro orçamento elaborado para rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina, observa-se que a empresa tem capacidade financeira em gerar caixa, sem necessitar de recursos de terceiros, por exemplo, empréstimos e financiamentos, para alavancar suas vendas.

#### **4.8 COMENTÁRIOS AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL**

Como podemos observar, a empresa teve resultados positivos no exercício de 2023, resultando em um aumento de caixa durante esse período. É importante ressaltar que não foi necessária a captação de recursos por meio de empréstimos ou financiamentos para impulsionar as vendas, devido ao curto prazo médio de recebimento.

Além disso, ao final do período projetado, a empresa apresentou um estoque reduzido em comparação com o exercício anterior. Isso é considerado um ponto positivo, pois um prazo médio de estocagem baixo significa que os recursos necessários para o departamento de compras estão disponíveis, proporcionando maior poder de negociação e, conseqüentemente, uma margem de lucro maior.

Este é o primeiro orçamento projetado da empresa em estudo. Espera-se que a diretoria e os gestores de cada departamento compreendam a importância do orçamento empresarial na definição de metas e na identificação de novas oportunidades para melhorar o desempenho em relação aos concorrentes.

Fica evidente a importância do modelo orçamentário como ferramenta de planejamento e controle, promovendo a colaboração entre todos os gestores para alcançar os objetivos estabelecidos. É fundamental criar uma cultura orçamentária dentro da empresa, permitindo que o orçamento desempenhe efetivamente seu papel na gestão empresarial.

#### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi de propor a implementação da ferramenta de gestão orçamentária para a rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina, para servir como uma ferramenta de apoio ao planejamento

financeiro e na tomada de decisão. Conceitos estes, entendidos após a apreciação e estudos de bibliografias respeitadas sobre o assunto abordado.

Os resultados obtidos no estudo conduzido na rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina foram fundamentados nas informações fornecidas pelos gestores das áreas financeira, compras e comercial. A partir desses dados, foram formuladas premissas essenciais, que serviram de base para a projeção dos orçamentos abrangendo vendas, compras, despesas gerais, demonstrações do resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa. Ao analisar os dados gerados e os orçamentos projetados, torna-se evidente que o estudo atingiu com sucesso seu objetivo primordial: a elaboração abrangente do orçamento empresarial, com o propósito de viabilizar a implementação de uma gestão orçamentária eficaz.

É importante ressaltar que este estudo sobre gestão orçamentária na rede de Comércio Varejista de Combustíveis do Sul de Santa Catarina possui algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiramente, a disponibilidade de dados foi restrita às informações fornecidas pelos gestores das áreas financeira, compras e comercial. Isso pode ter impactado a abrangência e a profundidade das análises realizadas, uma vez que outras fontes de informação poderiam fornecer perspectivas adicionais. Além disso, o estudo se concentrou em uma determinada região geográfica e setor específico, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões ou setores. A dinâmica e os desafios enfrentados podem variar em diferentes contextos, e, portanto, a aplicabilidade das conclusões a outros cenários precisa ser considerada com cautela. É necessário também mencionar que a projeção dos orçamentos foi baseada em premissas derivadas dos dados disponíveis no momento do estudo. Mudanças nas condições econômicas, políticas ou de mercado podem impactar a precisão dessas projeções ao longo do tempo. Essas limitações destacam a importância de futuras pesquisas e estudos mais abrangentes que possam superar essas restrições e enriquecer nossa compreensão da gestão orçamentária nesse setor específico."

Sugere-se para estudos futuros a utilização de outros modelos de orçamento empresarial, como: orçamento estático, orçamento ajustado, orçamento base zero (OBZ), orçamento contínuo e orçamento matricial. Utilizando-se de orçamentos empresariais diferentes, a empresa identificará os resultados e poderá compará-los

e identificando o que mais se proximidade da realidade da empresa, e de seus objetivos e metas.

## 6 REFERÊNCIAS

BORNEIA, Antonio Cesar; LUNKES, Rogério João. **Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário.** Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/339#:~:text=Os%20resultados%20demonstram%20que%20a,maior%20de%20medidas%20de%20desempenho>>. Acesso em 25 de março de 2022.

BOTELHO, Joacy Machado; CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes. **Metodologia científica.** São Paulo, Person. 2013, 135 p.

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos.** São Paulo, PubliFolha, 2000, 72 p.

FELI, Alexandre André; LENZ, Eduardo. **A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial.** Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/408/1521>>. Acesso em 20 de março de 2022.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo, Atlas, 6ª edição. 2009, 180 p.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** São Paulo, Atlas, 2ª edição. 2000, 175 p.

HEINECK, Fernando. FEIL, Alexandre André. **Elaboração e análise de orçamento empresarial em indústria de esquadrias.** Disponível em: ><file:///C:/Users/Marcyia/Downloads/11207-Texto%20do%20artigo-43312-1-10-20180615.pdf>>. Acesso em 27 de agosto de 2022.

HOJI, M.; **Administração Financeira e Orçamentária.** São Paulo, Atlas, 8ª edição, 2009.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** São Paulo, Editora Atlas SA. 2ª edição, 2010, 176 p.

MAGRO, Cristian Baú Dal. LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Evidências sobre a caracterização e utilidade do orçamento empresarial nas indústrias de Santa Catarina.** Disponível em: <<https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/189>>. Acesso em 21 de agosto de 2022.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário.** São Paulo, Cengage Learning, 2ª edição, 2013, 277 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. São Paulo, Cengage Learning, 3ª edição, 2016, 303 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo, Cengage Learning, 3ª edição, 2015, 507 p.

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

SALZER, Elisiane. VIEIRA, Ronaldo Perez. ROJO, Claudio Antonio. **Model Canvas' e Elaboração de Orçamento em uma Transportadora do Paraná**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51406/-business-model-canvas--e-elaboracao-de-orcamento-em-uma-transportadora-do-parana>>. Acessado em 21 de agosto de 2022.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. São Paulo, Atlas, 2000, 219 p.

SIMAS, Francielle. COSTA, Alexandre Marino da. MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Um estudo sobre a organização e o desenvolvimento do processo orçamentário em empresas de tecnologia de Florianópolis**. Disponível em:< <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4733/um-estudo-sobre-a-organizacao-e-o-desenvolvimento-do-processo-orcamentario-em-empresas-de-tecnologia-de-florianopolis>>. Acesso em 27 de agosto de 2022.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamentária**. São Paulo, Editora Atlas SA. 2014, 363 p.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4ª ed. São Paulo, Edições Universidade – Empresa, 1998.

ZDANOWICH, José Eduardo. **Orçamento operacional**. Porto Alegre, Sagra, 1983, 209p.

WARREN, Carlos S. REEVE, James M. FESS, Philip. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning. 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1983, 397 p.