



ADILON WAGNER OLIVEIRA CAMPOS

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA DE
LOGÍSTICA NO SUL DE MINAS GERAIS**

LAVRAS – MG

2023

ADILON WAGNER OLIVEIRA CAMPOS

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE PLANEJAMENTO E
ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA NO SUL DE MINAS GERAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

Prof.º Dr. Ednilson Sebastião de Avila

Orientador

Prof.º Dr. André Luis Ribeiro Lima

Coorientador

LAVRAS - MG

2023

ADILON WAGNER OLIVEIRA CAMPOS

**ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ÁREA DE PLANEJAMENTO E
ORÇAMENTO DE UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA NO SUL DE MINAS GERAIS**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração, para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 06 de março de 2023.

Dr. Ednilson Sebastião de Avila UFLA

Dr. André Luis Ribeiro Lima UFLA

Prof.º Dr. Ednilson Sebastião de Avila
Orientador

LAVRAS - MG

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter dado a vida, sempre guiando meus passos e me deixando desfrutar da graça da vida.

Aos meus pais, Alessandra Oliveira e Wagner Campos que desde pequeno me moldaram para que me tornasse uma pessoa boa, que me apoiaram nos melhores e piores momentos de minha vida e se hoje estou realizando este que sempre foi meu sonho foi graças a vocês. Ao meu irmão sempre estive ao meu lado para me apoiar e sempre torcer por mim.

Aos amigos adquiridos durante a graduação que estiveram sempre ao meu lado, me apoiando e se tornando parte da minha vida conseguindo trazer alegria, sorrisos e felicidades durante a graduação, em especial a Alexânia Ferreira, Giovanna Miranda, Caio Ferreira, Mayra Rodrigues, Júlio Cesar e Milena Barati.

Agradeço à UFLA Júnior Consultoria Administrativa e seus integrantes, que me permitiram passar pelas melhores fases da minha vida, por todo o aprendizado e desenvolvimento pessoal e profissional, colaborando para colocar todo o conhecimento adquirido em prática além de proporcionar grandes experiências auxiliando as micro e pequenas empresas de lavras e região.

E por fim, a Universidade Federal de Lavras por todo o ensino de excelência passado pelos professores, pelas várias oportunidades de vivência acadêmica que pude aproveitar. Em especial um agradecimento aos professores Ednilson Sebastião de Ávila e André Luis Ribeiro Lima pela disponibilidade em ser meu orientador e coorientador e por serem uma das minhas grandes fontes de aprendizado, exemplo e inspiração como profissional e ser humano.

Obrigado!

RESUMO

Para a maioria dos graduandos, o estágio é a primeira experiência verdadeira dentro do mercado de trabalho, sendo ele então, um campo de aprendizado que possibilita ao discente a oportunidade de colocar em prática os conceitos absorvidos ao longo da graduação. Sendo assim, o objetivo do presente trabalho é apresentar as atividades desenvolvidas pelo discente em uma empresa de Logística no sul de Minas Gerais durante a realização do Estágio Supervisionado, do curso de Administração da Universidade Federal de Lavras. A empresa é uma empresa de transporte logístico com mais de 60 anos de mercado no segmento, atualmente ela se encontra entre as 10 maiores empresas de logística do Brasil. Em sua história ela sempre priorizou suas soluções logísticas customizadas, oferecendo assim um portfólio de serviço amplo, conseguindo atender a toda cadeia logística existente. Hoje a Organização conta com mais de 6.300 colaboradores, 65 filiais e pontos de apoio estratégicos em quase todo Brasil, gerando assim grande qualidade em seus serviços. As atividades realizadas durante o estágio foram realizadas dentro do departamento de Planejamento e Orçamento onde foi possível realizar as atividades do Programa *Onboarding* da empresa, Avaliação Orçamentária dos Gerentes, Cadastros Gerais, Ajustes Orçamentários, Provisão de Receita, Fechamento de resultados, Realização de Orçamento do exercício seguinte (*Budget*). Durante a realização destas atividades foi possível identificar pontos de melhorias a serem trabalhados, como a falta ou desvio de informações dos gerentes para a equipe de planejamento e orçamento, além da falta de conhecimento operacional da equipe de planejamento e orçamento para com as operações. Sendo assim, o estágio possibilitou a exposição prática e inovadora dos princípios aprendidos no curso podendo ser possível o aprendizado de novas formas de gestão, ferramentas e metodologias totalmente ligadas ao curso além também de complementar ainda mais a trajetória ao unir as áreas de logística e finanças (orçamento).

Palavras-chave: Planejamento e Orçamento. Logística. Finanças no segmento Logístico.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Locais de atuação e números atualizados.....	11
Figura 2 - Organograma Diretoria.....	12
Figura 3 - Organograma Departamento de Planejamento e Orçamento.....	13
Figura 4: Modelo de Avaliação dos Gerentes.....	17
Figura 5 - Modelo de Avaliação dos Gerentes por Notas (%)	17
Figura 6 - <i>Power BI</i> de Orçamento (Esboço).....	20
Figura 7 - <i>Planning</i> de Orçamento e Lançamento de Ajustes.....	20
Figura 8 - Representação gráfica dos custos fixos.....	23
Figura 9 - Representação gráfica dos custos variáveis.....	24
Figura 10 – Esboço DRE.....	25
Quadro 1 - Tabela de atividades realizadas.....	14

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	9
2.1. Contextualização histórica da organização.....	9
2.2. Missão, Visão e Valores	11
2.3. Estrutura e Organograma interno.....	12
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	14
4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	16
4.1. Programa <i>Onboarding</i>	16
4.2. Avaliação Orçamentaria dos Gerentes.....	17
4.3. Provisão de Receita.....	18
4.4. Ajustes Orçamentários	19
4.5. Cadastros Gerais	21
4.6. Fechamento de resultados	22
4.6.1 Custos Diretos	22
4.6.2 Custos Indiretos.....	23
4.6.3 Custos Fixos	23
4.6.4 Custos Variáveis.....	23
4.6.5 Outros.....	24
4.6.6 Custeio Direto/ Variável.....	25
4.7. Realização de Orçamento do exercício seguinte (<i>Budget</i>)	26
5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	28
6 CONCLUSÃO.....	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência reconhecida desde o início da primeira revolução industrial. Durante o século XIX, várias teorias sobre como melhorar ou tornar a organização vantajosamente competitiva foram criados por meio de estudos sobre os processos em torno da execução de atividades; por meio da departamentalização e divisão de responsabilidades; por meio de estudos sobre as relações humanas no âmbito das organizações, etc. (CHIAVENATO, 2014).

O administrador, portanto, deve possuir uma visão ampla do ambiente organizacional, conseguindo entender quais as reais necessidades, quais as reais possibilidades e quais adaptações necessárias para a organização naquele momento. As competências em torno do administrador são classificadas em conhecimento; habilidade; julgamento e atitude. O administrador ainda sim, possui a responsabilidade de influenciar pessoas para construir relações interpessoais; de transmitir as mensagens formais por todos os níveis da hierarquia e de tomar decisões. (CHIAVENATO, 2014).

Para tanto, a administração atuará no século XXI proporcionando crescimento dentro das organizações, sempre implementando atividades com atenção as responsabilidades legais, atentas aos concorrentes e a economia, implementando tecnologias de comunicação, gerenciando os custos, implementando inovações incrementais e radicais, implementando planejamentos que vão desde o curto ao longo prazo. (CHIAVENATO, 2014).

E a partir do pensamento de Chiavenato a respeito do gerenciamento de custos que o tal trabalho se desencadear com o auxílio da realização do estágio. Segundo a Lei Federal nº 11.788 (BRASIL, 2008), o estágio faz parte do projeto pedagógico, sendo um ato educativo, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos frequentando o ensino regular em instituições de ensino superior. Demonstrando assim as práticas administrativas observadas e realizadas a partir do mecanismo educativo estágio.

O estágio em questão foi realizado na área financeira da empresa. Segundo Gitman (2002), a área de finanças pode ser entendida como a ciência que procura administrar os recursos financeiros existentes nas organizações. Praticamente, todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem ao longo do seu ciclo de vida. A área das Finanças ocupa-se dos métodos, processos, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Nesta perspectiva, durante o período de estágio foi possível vivenciar uma estrutura organizacional altamente especializada e competente com fortes pilares de colaboração,

aprendizagem, confiança, segurança e processos. Assim, foi possível mostrar como o curso de Administração da Universidade Federal de Lavras permite atingir os mais diversos setores da empresa.

O objetivo deste trabalho é, portanto, refletir as funções desenvolvidas pelo estagiário no setor de planejamento e orçamento da empresa como as atividades do Programa *Onboarding*, Avaliação Orçamentária dos Gerentes, Cadastros Gerais, Ajustes Orçamentários, Provisão de Receita, Fechamento de resultados, Realização de Orçamento do exercício seguinte (*Budget*). Para o efeito, é apresentada informações detalhadas sobre a estrutura da instituição, seguida da descrição das atividades desenvolvidas ao longo da deste tempo e também sugestões de melhoria para a empresa e para a área em que foi executada a função.

2 DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DE ESTÁGIO

Neste tópico será apresentado as características da empresa de realização do estágio, assim como sua contextualização história, identidade organizacional e estrutura interna.

2.1. Contextualização histórica da organização

A Empresa apresentada, é do ramo de serviços de carga e logística com sede na cidade de Lavras, sul de Minas Gerais, que atua em 13 estados brasileiros. Sua história começa em 1959 com o transporte de alimentos de São Paulo para o sul de Minas Gerais. Para recolher a carga, o motorista e fundador da empresa carregou sozinho sua carga por vários anos e com o passar do tempo foi se criando e adquirindo novos veículos, colaboradores e crescendo sua marca.

Em meados da década de 1980 a Cofap (atual Magneti Marelli) empresa de amortecedores abriu uma fábrica em Lavras. Isso fez com que a empresa onde foi realizado o estágio pudesse crescer e aumentar sua participação no mercado, visto que a partir daquele momento se criou uma parceria onde a empresa transportaria as peças da fábrica para as transportadoras, o que permitiu a entrega de autopeças para as montadoras do país todo. A empresa e seu fundador aproveitaram e focaram neste mercado conseguindo assim conquistar novas oportunidades na área de serviços logísticos. A empresa tornou-se assim referência no segmento, adquirindo um enorme conhecimento e conseguindo atender não somente a Cofap, mas diversos outros clientes.

Em 1996 foi um ano marcante para a organização, pois iniciaram-se os preparos da sua primeira oficina mecânica. Esta oficina foi iniciada com o objetivo de fazer a manutenção básica de sua frota, eliminando os altos custos com serviço de manutenção de terceiros.

Em 2002, iniciou operações de processamento interno para alguns clientes, sendo então responsável pelo transporte e também pela movimentação dos produtos entre a fábrica/ estoque até o veículo, conseguindo complementar seus serviços.

Devido às constantes mudanças do mercado, em especial as voltadas para a gestão ambiental, a empresa decidiu aprimorar seu nível estratégico, juntamente com as áreas afins. Foi então que começou a adaptação com um novo processo de gestão denominado Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade (SASSMAQ). A par destas certificações, a empresa procurou cumprir os requisitos de segurança e saúde. Assim, em 2004, a Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) certificou-a com o título de

SASSMAQ. Com esta certificação, todo o processo do segmento químico (novo segmento naquele momento), foi fortalecido dentro da empresa, pois a instituição aumentou a aquisição de ativos (veículos frota) e com ela o número de funcionários, bem como uma nova instalação, na BR. 381 em Ribeirão Vermelho para apoiar esses Ativos/Veículos.

Em busca de novos clientes e oportunidades a empresa ingressou no segmento florestal no ano de 2007, tendo como cliente a Fibra Celulose na cidade de Aracruz - ES. A empresa se responsabilizou por toda a movimentação de madeira no pátio, transportando diretamente para a abastecer a linha de produção. Esse segmento abriu portas para a empresa no transporte *off-road*. Isso levou à necessidade de adquirir equipamentos separados para uso, como guindastes, escavadeiras, caminhões e triciclos. Com este cliente e um novo segmento para a empresa, novos indicadores de disponibilidade foram criados, pois, as medições eram de horas por dia ou toneladas por dia, e com isso se completou uma equipe de mecânicos, eletricitas e borracheiros que participaram da melhoria dos indicadores e entrega de produtos de acordo com a margem esperada do cliente. Em 2008 a Cenibra foi o segundo cliente nesse segmento. Ainda em 2008, com dois clientes grandes em um novo segmento ainda em evolução, tiveram outra proposta, está para mais um novo segmento de negócio, o segmento de bebidas. Isso requereu alta disponibilidade de veículos e a empresa preparou toda a frota e equipe disponível para esse serviço, bem como toda estrutura necessária para atender os requisitos da AmBev (Cliente que solicitou o serviço), visto que a rota solicitada se abrangia em diversas cidades distintas, como Jundiá, Contagem, Sete Lagoas, Ilhéu, Suzano e Feira de Santana.

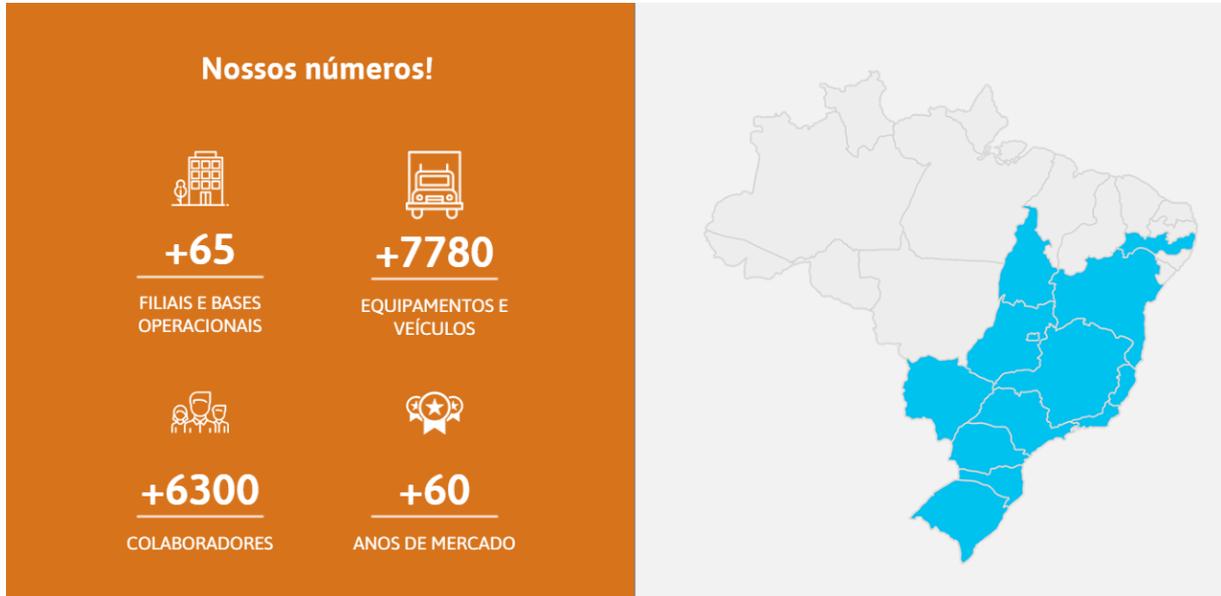
Com essas ações, a empresa cresceu em tamanho, experiência e rigidez para aumentar seu nível de exigência em qualidade. Foi por meio desse crescimento e força de vendas que o nome da empresa se consolidou no mercado de transportes, o que trouxe em 2010, mais um segmento, sendo ele o segmento sucroalcooleiro. No mesmo ano a empresa foi responsável pela colheita e transporte de 100% da cana utilizada de uma usina sucroenergética. A operação exigia veículos especiais como: colhedora, tratores, transbordos, rodo-trem canavieiro, cavalo mecânico e equipamentos para manutenção de todo o processo. E com o aumento de clientes e a permanência da qualidade dos serviços foi possível abrir novos horizontes. Entre 2012 e 2017, a empresa conquistou novos mercados no segmento sucroalcooleiro e florestal, atuando também nos estados de Goiás, Mato Grosso do Sul e Paraná.

Seu desenvolvimento empresarial mais recente foi no segmento agropecuário (transporte de bovinos, caprinos, etc.) e no segmento Basculante (transporte de minérios).

Hoje, ela é uma das maiores empresas de logística do Brasil tendo mais de 6.300 colaboradores atuando em mais de 65 filiais por 13 estados do Brasil (Figura 1). Oferece aos

clientes uma estrutura completa que inclui escritórios, frota de veículos e equipamentos de última geração que garantem alta performance.

Figura 1 – Locais de atuação e números atualizados



Fonte: Dados do estágio (2023)

2.2. Missão, Visão e Valores

Oliveira (2009), define a missão da empresa como uma forma de traduzir certos valores e sistemas de crenças em termos de negócios e esferas fundamentais de atividade, respeitando as tradições e filosofias de gestão da empresa.

A Missão da organização é imbuída de tudo aquilo que é essencial para se alcançar o melhor nível de excelência. Na empresa em que o estágio foi realizado tem como missão: “Oferecer as melhores soluções logísticas aos nossos clientes, com excelência na gestão de pessoas, processos e segurança, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e gerando valor aos acionistas”.

Para Oliveira (2007), a visão deve ser vista como os limites que os líderes de negócios podem ver em um período de tempo mais longo e com objetivos mais amplos. Representa o que a empresa deseja ser em um futuro próximo ou distante.

Para a Visão a empresa traz como ponto central a sustentabilidade, pois para ela uma organização sustentável e que terá um futuro próspero, assim sua visão é descrita da seguinte forma: “Se consolidar de forma sustentável como a melhor entre as maiores empresas de logística do Brasil.”

Na percepção de Oliveira (2009), os valores de uma empresa são os costumes e crenças encontrados dentro da organização.

Os Valores para ela são aquelas características que estão enraizados em sua essência e também na cultura de seus colaboradores, no caso da empresa analisada são:

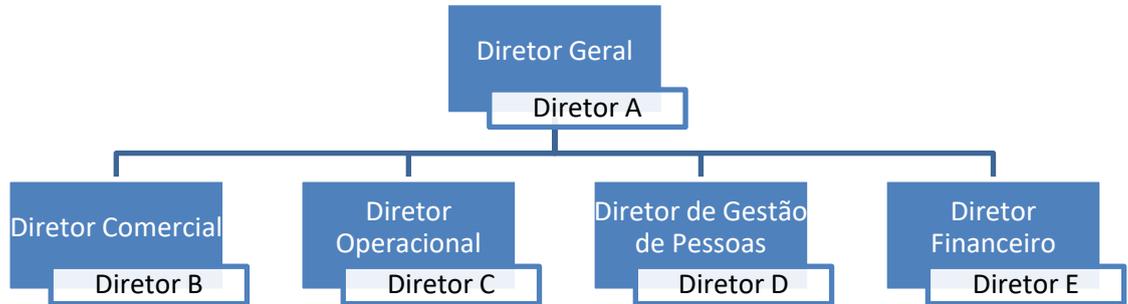
- a) Respeitamos as pessoas, suas diferenças e enxergamos a cooperação como um diferencial para o crescimento.
- b) Valorizamos pessoas com atitude de dono e que lideram pelo exemplo.
- c) Cuidamos e não medimos esforços para garantir a segurança em todos os âmbitos das nossas atividades.
- d) Honramos nossos compromissos e construímos parcerias baseadas na confiança.
- e) Buscamos incansavelmente a eficiência pelas melhorias de processo e promovendo inovação.
- f) Visamos resultados sustentáveis nos pilares econômico, social e ambiental.
- g) Seguimos rumo à excelência através da simplicidade e objetividade das nossas ações.

2.3. Estrutura e Organograma interno

A organização conta com mais de 65 filiais e uma Matriz administrativa, que é o centro corporativo da organização. A empresa é dividida em diretorias, sendo que cada uma delas tem um diretor responsável por diversos setores. Assim como já dito ela é uma empresa familiar, então seus responsáveis são parte da Família do seu fundador, sendo eles: o Diretor Presidente da empresa, ele realiza toda a parte de relacionamento de clientes e parceiros da empresa, além de representar a empresa e o Diretor operacional sendo responsável por todo o operacional e pelas filiais existentes da empresa, pois é lá que acontecem realmente as operações logísticas da empresa.

Os demais diretores já não são mais familiares, mas são todas pessoas que cresceram junto a empresa e que começaram de cargos mais baixos e hoje são diretores ao lado dos dois. Os demais cargos de diretoria são o Diretor financeiro, sendo responsável por toda a parte financeira e contábil da empresa, Diretor de Gestão de Pessoas, responsáveis pelas áreas de Gestão de Pessoas e o Diretor Comercial, responsável pela área comercial (Figura 2).

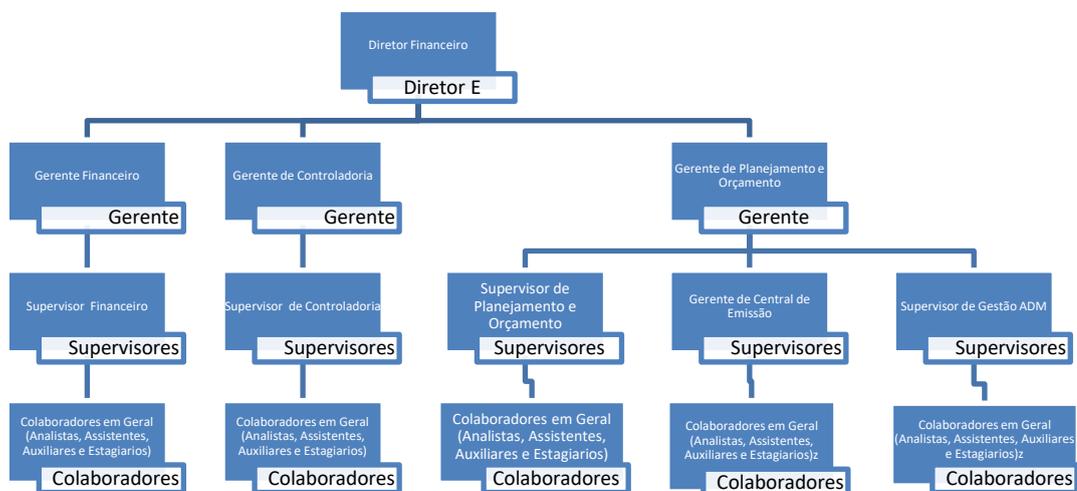
Figura 2 – Organograma Diretoria



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Cada diretor é responsável pelos departamentos correspondentes as suas áreas. Cada departamento da empresa possui um gerente, responsável por liderar o setor e repassar as informações a diretoria, supervisores, analistas, assistentes, auxiliares e estagiários. O estágio foi realizado na Diretoria financeira, no departamento de Planejamento e Orçamento. O setor é organizado hierarquicamente assim como na Figura 3.

Figura 3 – Organograma Departamento de Planejamento e Orçamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O estágio na empresa foi realizado entre os dias 29/06/2022 a 04/11/2022, correspondendo a uma carga horária de 30 horas semanais e 540 horas totais. O Quadro 1, apresenta quais foram as atividades realizadas pelo estagiário, faz uma breve apresentação do que cada uma representa, e traz o número total de horas vivenciadas.

Quadro 1 - Tabela de atividades realizadas.

ATIVIDADES REALIZADAS	DESCRIÇÃO	HORAS TOTAIS
Programa <i>Onboarding</i>	Processo de aclimação e imersão das atividades relacionadas aos processos da empresa	30 horas
Avaliação Orçamentaria dos Gerentes	Realização da Avaliação Trimestral, onde de acordo com a quantidade de estouro ou sobra de orçamento o mesmo é avaliado com uma nota sendo ela calculada nesta etapa seguindo alguns padrões estipulados.	25 horas
Cadastros Gerais	Realizar cadastros de ativos vinculando-os a Centro de Custos e Itens Contábeis para assim ser possível ter controle sobre eles além de ser possível realizar lançamentos de receitas e custos para os mesmos e levando tais para suas respectivas operações.	110 horas
Ajustes Orçamentários	Ajustes nos custos de operações da qual obtiveram autorização da Diretoria ou por ações não esperadas e justificadas.	150 horas
Provisão de Receita	Projetar a receita mensal de acordo com as métricas e indicadores esperado para aquele mês em específico.	75 horas
Fechamento de resultados	Realizar os fechamentos dos custos e receitas das operações para que assim o resultado seja publicado para os gerentes e diretores analisarem.	75 horas
Realização de Orçamento do exercício seguinte (Budget)	Elaboração do Planejamento Orçamentário para o ano de 2023 tendo como base a metodologia OBZ.	75 horas
TOTAL DE HORAS		540 horas

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Vale ressaltar que as atividades desenvolvidas neste período não tinham um único foco

ou finalidade, na verdade, as funções eram muito amplas. As atividades eram separadas em gestão de operações e gestão interna (corporativo), conseguindo além de realizar as atividades descritas, mas também auxiliar outros colaboradores a respeito de lançamentos financeiros e contábeis, sobre alocações de custos e assuntos envolvendo a área financeira da empresa.

4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS

Esta Seção 4, tem como finalidade abranger os processos técnicos de cada uma das atividades contidas no Quadro 1. Elas serão descritas detalhadamente, terão embasamento em conceitos da Administração e apresentar-se-ão sugestões de melhorias para aquelas que precisam ser aperfeiçoadas.

4.1. Programa *Onboarding*

Os primeiros passos dentro da empresa são sempre os mais conturbados e para sanar possíveis problemas foi desenvolvido Programa *Onboarding*. O Programa consiste na ambientação e na apresentação da empresa, seus pilares e sua cultura. Esse momento de iniciação do colaborador na empresa, sendo exposto suas funções, objetivos e seu time é imprescindível para manter todas as partes muito bem alinhadas (CHAVIENATO, 2020).

Com este programa o novo colaborador ao adentrar na empresa passa por uma recepção onde ele é alinhado com a cultura e objetivos da empresa, além de ser apresentado a toda empresa podendo conhecer a estrutura física e ser recepcionado por todos os colaboradores. Após essa primeira parte, cada novo colaborador é encaminhado ao seu departamento, onde é apresentado ao time trabalhará e fará parte. Após a apresentação um colaborador será designado para auxiliar e passar informações específicas do departamento e atividades a serem feitas.

O Programa *Onboarding* continua por cerca de uma semana onde o novo colaborador é treinado, e instruído das suas atividades dentro do departamento. Após a primeira semana o comecei as atividades de forma ativa e quando necessário auxiliado pelos demais colaboradores, supervisor e gerente do setor. O Programa *Onboarding* ainda continua sendo realizado de forma passiva onde cada novo colaborador assim como eu, recebe um crachá de cor diferente demonstrando ser um novo colaborador da empresa, assim qualquer necessidade que tiver outro colaborador de qualquer departamento pode auxiliar e dar mais atenção isto que aquele e um período de aprendizado.

Esse programa foi essencial que eu conseguisse entender e começar a realizar tarefas de maneira efetiva não havendo desconforto ou problemas na realização das mesmas, ou até mesmo se sentir constrangido com alguma atividade, ou conhecimento necessário para realizar algo dentro da empresa. Esse programa mostra que a empresa se preocupa com os novos colaboradores, proporcionando um aprendizado mais efetivo e sem problemas comuns nessas situações.

4.2. Avaliação Orçamentaria dos Gerentes

Segundo Padoveze (2014, p. 84), “Como complemento da utilização de custos para tomada de decisão, a apuração do custo dos produtos é elemento fundamental para avaliar o desempenho dos gestores responsáveis por áreas da empresa e seus respectivos produtos e serviços.”

Para que o orçamento seja seguido corretamente, cada gerente é avaliado a cada 3 meses, assim colocando em ênfase a importância de se ter o controle de seus gastos.

Para realizar esta tarefa existem critérios pré-estabelecidos pelo gerente de Planejamento e Orçamento junto a diretoria onde a cada determinado valor de sobra ou estouro em seu orçamento, o gerente é penalizado. Tais critérios para a avaliação são realizados assim como a Figura 4.

Figura 4 – Modelo de Avaliação dos Gerentes

Macro Contas	Orçado	Realizado	Diferença	Var. Geral	1ª Avaliação	Estouros	Estouros Total	Coluna2	Var.Pacote	2ª Avaliação	Var.EntrePct	3ª Avaliação	Nota Final
DEMAIS DESPESAS	456.400,61	630.608,64	-174.208,03	-4,00%	100%	-174.208,03	-174.848,64	-344.657	-9,00%	91%	-5%	100%	97%
FOLHA	3.464.733,68	3.459.693,76	5.039,92	-4,00%	100%		-174.848,64	-344.657	-9,00%	91%	-5%	100%	97%
PROCESSOS JUDICIAIS	-	640,61	-640,61	-4,00%	100%	-640,61	-174.848,64	-344.657	-9,00%	91%	-5%	100%	97%

Fonte: Dados do estágio (2023)

Para definir a avaliação dos gerentes e utilizada uma planilha que recupera todos os valores sendo Orçado X Realizado de cada gerente/operação contendo o desvio (estouro ou sobra) conseguindo assim identificar e avaliar de forma automática qual a nota do mesmo. As notas são dadas seguindo os critérios da Figura 5, onde de acordo com o nível de estouro ou excesso orçamentário (coluna 1) e atribuída uma nota (coluna 2). Após a concretização da atividade é de responsabilidade minha como estagiário encaminhar para o Departamento de Qualidade onde será realizado o acréscimo de mais alguns requisitos para se realizar a Avaliação de desempenho dos gerentes.

Figura 5 – Modelo de Avaliação dos Gerentes por Notas (%)

-16,0%	60,0%
-15,0%	70,0%
-14,0%	70,0%
-13,0%	70,0%
-12,0%	70,0%
-11,0%	70,0%
-10,0%	90,0%
-9,0%	91,0%
-8,0%	92,0%
-7,0%	93,0%
-6,0%	94,0%
-5,0%	100,0%
-4,0%	100,0%
-3,0%	100,0%
-2,0%	100,0%
-1,0%	100,0%
0,0%	100,0%
1,0%	100,0%
2,0%	100,0%
3,0%	100,0%
4,0%	100,0%
5,0%	100,0%
6,0%	95,0%
7,0%	95,0%
8,0%	95,0%
9,0%	95,0%
10,0%	95,0%
11,0%	90,0%
12,0%	90,0%
13,0%	90,0%
14,0%	90,0%
15,0%	85,0%
16,0%	85,0%

Fonte: Dados do estágio (2023)

4.3. Provisão de Receita

Para se ter uma boa visualização dos resultados obtidos pelas operações e de qual faturamento se teve em determinado exercício a empresa realiza uma atividade nomeada “Provisão” onde a realizado junto ao departamento financeiro das operações, utilizando as emissões de documentos.

Esta atividade apesar do nome utilizado pela empresa, nada mais é do que o método de Regime de Competência, que segundo Salazar e Benedicto (2012, p. 45), “o método se refere à alocação dos eventos econômicos quando efetivamente lhes compete, ou seja, atribui o impacto

das transações nas demonstrações financeiras no período em que as receitas e despesas ocorrem.”

Tal atividade é realizada a partir das Notas Fiscais (NF) e Conhecimento de Transporte Eletrônico (CTe) que os clientes já autorizaram ser emitidas ou que ainda não foram autorizadas, mas que devem ser liberadas e pagas. Ou seja, adquirir toda a receita referente ao transporte daquele mês e conferir se todos os documentos estão dando entrada no mês correto. Caso não estejam, deve-se colocar no mês de origem, assim conseguindo se ter uma análise vertical mais fiel. Para exemplificar imaginemos que na primeira semana do mês serão emitidos documentos referentes a transportes realizados no mês anterior, assim para se ter uma visualização assertiva quanto ao que foi gerado com o transporte do mês anterior, adquirindo o valor referente aquela nota e encaminhar até o mês de sua realização conseguindo assim deixar todo o faturamento correspondente ao mês em qual foi realizado o transporte. Para isso em conjunto ao departamento financeiro das operações o estagiário aglutina em uma planilha todas estas receitas repassadas e ao final entrega para a contabilidade para que eles coloquem em seus demonstrativos, sendo possível estes valores de receita entrarem para o resultado contábil da empresa e conseqüentemente no fechamento de resultados das operações no mês correto.

4.4. Ajustes Orçamentários

Toda operação da empresa possui um orçamento que é similar a uma projeção de custos e receitas.

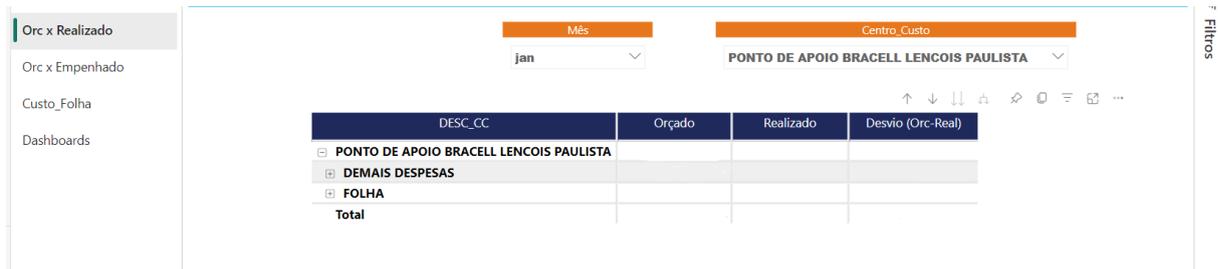
Para Sá (1995), custo é tudo aquilo que se investe para produzir um produto ou serviço, além disso, é toda aplicação direta ou indireta na produção para possibilitar a venda. Pode-se complementar que é o gasto aplicado no processo de produção.

Martins (2008) parte para uma definição mais detalhada do termo ao afirmar que custo é todo gasto relativo a um bem ou serviço na produção de outros bens e serviços. Para esse autor, um custo se configura no momento da utilização dos fatores de produção.

Santos (2005) complementa que os custos podem ser divididos em matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de fabricação.

Dentro da empresa o orçamento é disponibilizado de forma com que cada gerente das operações tenha acesso a ele e para isso é utilizado a ferramenta *Power BI* (Figura 6) onde é demonstrado aos mesmos os custos realizados naquele período e também o valor orçado da operação em sua gerência.

Figura 6 – Power BI de Orçamento (Esboço)



Fonte: Dados do estágio (2023)

Como pode existir uma margem de erro na definição do orçamento, os diretores autorizam ajustes em determinados custos para que as mudanças necessárias no orçamento sejam efetuadas. Na empresa, essa atividade recebe o nome de Ajustes orçamentários. Para que o orçamento seja atualizado, a empresa utiliza uma ferramenta denominada pelos colaboradores de *Planning* (Figura 7), nome da empresa que criou o sistema de gestão. A partir dele é possível armazenar diversas planilhas do Excel em nuvem, havendo assim a possibilidade de que qualquer pessoa, a qualquer momento, tendo as autorizações necessárias, poderá utilizar as planilhas como base para o orçamento. Com isto é possível ajustar os custos e receitas mensalmente e depois volta-lo para a nuvem evitando assim, perda de dados, já que não são utilizadas diversas planilhas diferentes. Após a gerente indicar um ajuste e a diretoria autorizar, fica de responsabilidade do estagiário estar realizando as alterações na planilha de orçamento assim como na Figura 7.

Figura 7 – *Planning* de Orçamento e Lançamento de Ajustes

-322201 - Custos com Pessoal	79.308,96	72.411,12	71.743,99	100.444,51	86.150,22	111.160,51	100.321,58	129.596,27	85.228,64	170.558,51	80.614,93	81.984,87	1.169.524,10
3020101014 - MATERIAL DE ESCRITÓRIO E INFORMÁTICA	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.280,00
3020101016 - ALUGUEL DE VEÍCULOS, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS													
3020101034 - MANUTENÇÃO OPERACIONAL													
3020101040 - MANUTENÇÃO PATRIMONIAL													
3020101065 - MATERIAL DESCARTAVEL E LIMPEZA													
3020102007 - PASSAGENS													
3020101034 - ALUGUEL													
-322202 - Custos com Materiais	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	2.280,00
3020101011 - TELEFONE - VOZ	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50	2.922,00
3020101012 - TELEFONE - DADOS													
3020101013 - CORREIOS E ENCOMENDAS EXPRESSAS	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
3020101017 - TREINAMENTO MOTORISTAS													
3020101018 - ÁGUA													
3020101019 - ENERGIA ELÉTRICA													
3020101022 - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PF													
3020101023 - SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS PJ	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00	756,00
3020101024 - SERVIÇOS OPERACIONAIS PF													
3020101025 - SERVIÇOS OPERACIONAIS PJ													
3020101026 - SERVIÇOS PF (TRANSLADO E MOTOBÓY)													
3020101027 - SERVIÇOS PJ (TRANSLADO E MOTOBÓY)													
3020101057 - ANÚNCIOS E PUBLICAÇÕES													
3020101063 - SEGURANÇA PATRIMONIAL													
3020101070 - ALUGUEL DE IMÓVEIS PF													
3020101071 - ALUGUEL DE IMÓVEIS PJ													
3020101061 - MANUTENÇÃO DE RASTREADORES													
3020101056 - ASSINATURAS DE JORNAIS E REVISTAS													
3020101058 - PROPAGANDA E MARKETING													
-322203 - Custos com Serviços	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	356,50	78
3020203001 - APROPRIAÇÃO MOTORISTAS LOG													
-322204 - Apropriação Motoristas Log													
3020101015 - IMPOSTOS, TAXAS E DESPESAS LEGAIS	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	2.880,00
3020101032 - ASSISTÊNCIA SOCIAL													
3020101072 - CONTRIBUIÇÃO ASSOCIAÇÃO DE CLASSE													
3020101060 - BRINDES													
3020101062 - DONATIVOS E CONTRIBUIÇÕES													
3020101064 - FESTAS E EVENTOS													
3020101067 - BENS DE PEQUENO VALOR													
3020101068 - INDENIZAÇÕES A TERCEIROS													
3020101069 - INDENIZAÇÕES A CLIENTES													

Fonte: Dados do estágio (2023)

4.5. Cadastros Gerais

Como já mencionado a organização hoje tem cerca de 7.780 ativos, sendo eles Equipamentos e Veículos, e para haver pleno controle sobre os mesmos e preciso se ter meios necessários compatíveis para isso. Para tal atividade de controle é utilizado um software ERP.

Pode-se dizer que os sistemas ERP surgiram com a promessa de resolver problemas de integração, disponibilidade e confiabilidade de informações, consolidando funções que suportam vários processos de negócios dentro de uma organização em um único sistema. (OLIVEIRA & RAMOS, 2002).

O ERP utilizado pela empresa estudada é o TOTVS Protheus que possibilita a realização de diversas atividades da empresa. Como o Departamento de Planejamento e Orçamento tem grande vínculo com os custos da empresa ele é responsável por cadastrar os ativos e colocar um Item contábil e Centro de Custo.

Essa divisão entre Itens e Centro de custo e o que chamamos de departamentalização, de acordo com Martins (2008), cada departamento pode ser dividido em mais de um Centro de Custo. Dividem-se os Departamentos em Produção e Serviços. Martins ressalta a importância da apropriação dos Custos Indiretos aos produtos, sendo necessário que todos estes custos estejam nos Departamentos de Produção. Logo é necessário que todos os Custos dos Departamentos de Serviços estejam rateados do modo que recaiam, depois da sequência de distribuições, sobre os de Produção.

Como dentro da empresa trabalhamos com transporte logístico e o que molda a receita

da empresa são os transportes, necessita-se que cada custo e receita seja apropriada pelo bem/veículo que realizou a viagem.

Assim quando houver possíveis lançamentos de custos como, por exemplo manutenções de pneus ou alguma peça este custo irá exatamente para o local a qual o veículo está alocado o que se encaixa com o método de Custeio de Absorção.

Segundo os autores Dubois, Kulpa e Souza (2008), custeio por absorção é um método de custeio que consiste na alocação de todos os custos (diretos e indiretos) em cada fase da produção. Desta forma, os gastos envolvidos durante a fabricação dos produtos são absorvidos por esse método de custeio.

É o método mais utilizado pelas organizações, pois uma de suas vantagens, apontadas pelos autores, deve-se ao fato de o custeio por absorção ser o único aceito pela Contabilidade Financeira que atende aos princípios contábeis. Além de ser também o único método válido para fins de obtenção da Demonstração de Resultado do Exercício para atender as necessidades fiscais.

Assim uma atividade realizada durante o período foram os cadastros dos veículos e equipamentos adquiridos pela empresa dentro do ERP e também a criação de Centro de Custos e item contábil para cada um deles.

4.6. Fechamento de resultados

Após a realização da Provisão de Receita e da concretização dos ajustes orçamentários se inicia o processo de fechamento de resultados gerenciais para que a diretoria e os gerentes tenham ciência de como foi o mês da qual se encerrou.

Para isto a empresa utiliza uma classificação de seus custos entre variáveis, fixos, diretos e indiretos.

4.6.1 Custos Diretos

Martins (2008) classifica como Custos Diretos aqueles que podem ser diretamente apropriados aos produtos ou serviços, havendo uma medida de consumo, tais como embalagem utilizada, horas da mão de obra utilizada.

Wernke (2005) denomina os Custos Diretos como custos que podem ser alocados facilmente a qualquer item produzido, são gastos produzidos por medições sem a necessidade de utilizar qualquer tipo de rateio.

4.6.2 Custos Indiretos

Segundo Martins (2008) Custos Indiretos são aqueles custos que não oferecem condição de uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação tem de ser feita de maneira estimada, ou seja, em forma de rateio. Como custos indiretos, têm-se como exemplos, o aluguel e os salários dos supervisores.

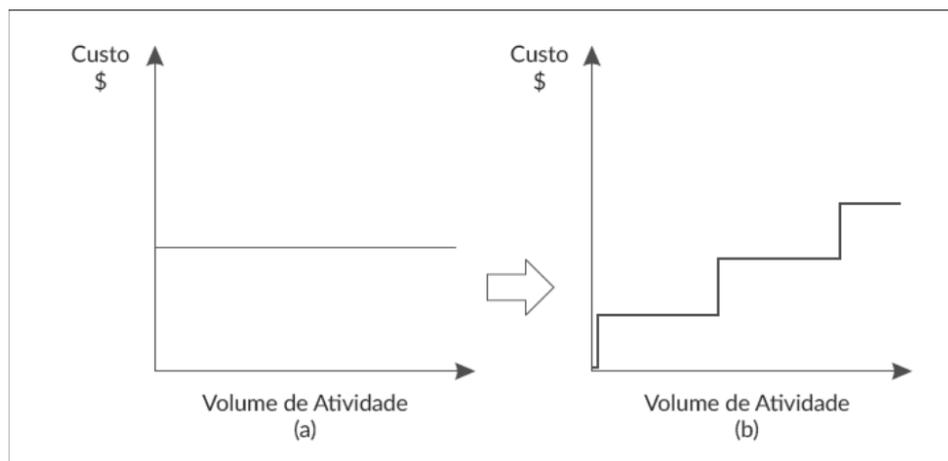
Wernke (2005) complementa que esses custos são alocados em forma de rateio, pois há certa dificuldade de identificá-los às unidades produzidas.

4.6.3 Custos Fixos

Segundo Martins (2008) são aqueles custos que continuam a existir independentemente do aumento ou diminuição dos bens e serviços em determinado período de tempo, os mesmos são divididos em Diretos e Indiretos. Pode-se tomar como exemplo o aluguel do imóvel usado por uma filial: mesmo que se aumente o número de serviços ofertados por ela, o custo do aluguel permanece com seu valor inalterado.

A representação gráfica de custos fixos pode ser feita assim como na Figura 8.

Figura 8 - Representação gráfica dos custos fixos



Fonte: Martins (2018, p.239)

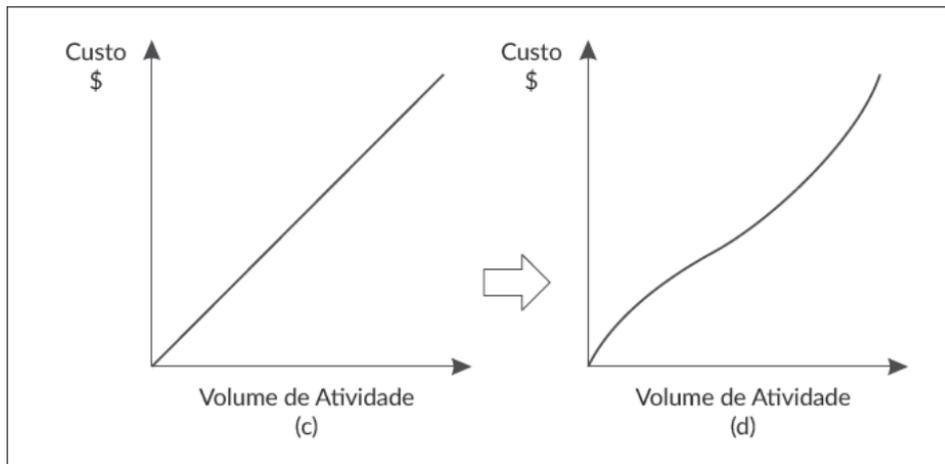
4.6.4 Custos Variáveis

Na perspectiva de Martins (2008) os custos variáveis são os custos que sofrem variações

de acordo com a produção do bem ou serviço em uma unidade de tempo. Tal como os custos inerentes a matéria-prima. Seu consumo é variável, obedecendo ao volume de produção. Pode-se tomar como exemplo um papel para embrulhar um chiclete, a utilização dessa embalagem é de acordo com a capacidade produtiva, se produzir cem unidades, gastarão cem papeis, e assim por diante.

A representação gráfica de custos variáveis pode ser feita assim como a Figura 9

Figura 9 - Representação gráfica dos custos variáveis



Fonte: Martins (2018, p.240)

4.6.5 Outros

Há outras terminologias utilizadas para se classificar os custos, contudo é importante apontar, como Martins (2008, p. 51) mais outras duas: Custos Primários (soma de matéria-prima com mão de obra direta) e Custos de Transformação (soma de todos os custos de produção, exceto os relativos à matéria-prima e outros).

E para que tais custos sejam trabalhados de forma efetiva e utilizado um método de custeio. Tais métodos tem por finalidade determinar o custo unitário de cada produto ou serviço produzido por uma empresa. Para isso, os métodos de custeio consideram como base de cálculo o levantamento dos custos diretos e indiretos, atribuindo os gastos da empresa em cada produto e serviço.

Embora existam diferentes métodos de custeio, cada um com suas ferramentas próprias, apresentando vantagens e desvantagens em relação a outros métodos de custeio; o objetivo único é a determinação dos custos.

4.6.6 Custeio Direto/ Variável

Para Dubois, Kulpa e Souza (2008), o método de custeio variável pode ser descrito como:

(...) aquele no qual os custos fixos são alocados aos resultados como se fossem despesas (independente do volume de produção da empresa), enquanto os custos e despesas variáveis são elementos fundamentais para obtenção da Margem de Contribuição (MgC). Aos produtos cabem apenas os elementos variáveis. (DUBOIS, KULPA E SOUZA, 2008, p. 129).

A grande vantagem desse modelo é a utilização da margem de contribuição, sendo o principal fator para tomada de decisões. Por meio desse custeio, a margem de contribuição por tipo de produto elaborado é obtida facilmente, permitindo a sua maximização. O custeio variável também permite eliminar as variações nos resultados originados da quantidade produzida e vendida, não interferindo no lucro líquido, caso haja alguma alteração nos inventários.

Os autores também citam as desvantagens deste método, como a dificuldade de agregação efetiva dos custos fixos e variáveis, além da desvantagem por ferir os princípios contábeis, não sendo aceite para fins fiscais ou para uso de terceiros.

Como já dito para os orçamentos utiliza-se o *Planning* assim já estando diretamente em nuvem os dados da coluna Forecast (Figura10) necessários para a atividade de fechamento. Já para a coluna Realizado se é utilizado o fechamento contábil realizado pela contabilidade. Para realizar a junção dos dois e assim trabalhar os dados disponibilizados o Departamento de Planejamento e Orçamento utiliza a ferramenta Microsoft Access que é aproveitado para ter um Banco de Dados (BD) e é lá que irá se encontrar às duas bases, tendo assim um banco de dados final para a empresa. Para finalizar o fechamento todos os colaboradores incluindo o estagiário conferem de forma analítica todos os dados contidos no BD, além também de caso necessário realizar lançamentos e ajustes de forma manual conseguindo ter com maior fidelidade o fechamento. Após isso é realizado o *Power BI* novamente, mas neste caso para demonstrar o resultado do período utilizando uma DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) assim como na Figura 10.

Figura 10 – Esboço DRE

DRE (ORC x REAL)	Segmento	Operação	Mês	Filtros																																																																																																																																			
CLIENTES (ORC x REAL)	SEGMENTO FLORESTAL	Todos	jan																																																																																																																																				
RECEITA LIQUIDA	IDJ	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Linha</th> <th>Budget</th> <th>% R.L (B)</th> <th>Forecast</th> <th>% R.L (F)</th> <th>Realizado</th> <th>% R.L (R)</th> <th>Des(Real-Fore)</th> <th>Desvio_p.p (R-F)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>01 - Receita Bruta</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>02 - Impostos S/Faturamento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>04 - RECEITA LIQUIDA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>05 - Custo Serviço Prestado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>06 - EBITDA OPERAÇÃO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>07 - Custos Indiretos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>08 - EBITDA SEGMENTO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10 - EBITDA</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11 - Depreciação</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12 - EBIT</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>15 - EBT (LAIR)</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>17 - LUCRO LIQUIDO</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Total</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>								Linha	Budget	% R.L (B)	Forecast	% R.L (F)	Realizado	% R.L (R)	Des(Real-Fore)	Desvio_p.p (R-F)	01 - Receita Bruta									02 - Impostos S/Faturamento									04 - RECEITA LIQUIDA									05 - Custo Serviço Prestado									06 - EBITDA OPERAÇÃO									07 - Custos Indiretos									08 - EBITDA SEGMENTO									10 - EBITDA									11 - Depreciação									12 - EBIT									15 - EBT (LAIR)									17 - LUCRO LIQUIDO									Total								
Linha	Budget	% R.L (B)	Forecast	% R.L (F)	Realizado	% R.L (R)	Des(Real-Fore)	Desvio_p.p (R-F)																																																																																																																															
01 - Receita Bruta																																																																																																																																							
02 - Impostos S/Faturamento																																																																																																																																							
04 - RECEITA LIQUIDA																																																																																																																																							
05 - Custo Serviço Prestado																																																																																																																																							
06 - EBITDA OPERAÇÃO																																																																																																																																							
07 - Custos Indiretos																																																																																																																																							
08 - EBITDA SEGMENTO																																																																																																																																							
10 - EBITDA																																																																																																																																							
11 - Depreciação																																																																																																																																							
12 - EBIT																																																																																																																																							
15 - EBT (LAIR)																																																																																																																																							
17 - LUCRO LIQUIDO																																																																																																																																							
Total																																																																																																																																							
CUSTOS (ORC x REAL)	Preparação Real	(Em branco)																																																																																																																																					
CORPORATIVO (ORC x ...)																																																																																																																																							
DRE (Ante x Real)																																																																																																																																							
CLIENTES (Ante x Real)																																																																																																																																							
Gestão de Vendas																																																																																																																																							
Análise Caixa																																																																																																																																							
ROIC																																																																																																																																							
Dashboard Operação																																																																																																																																							
DRE (Ante x Orc)																																																																																																																																							
CLIENTES (Ante x Orc)																																																																																																																																							

Fonte: Dados do estágio (2023)

Após a realização desta atividade a DRE é analisada pelos gerentes e diretores para que assim possam tomar as melhores decisões para a empresa.

Conforme Padoveze (2014), “Os modelos decisórios gerais normalmente devem ter como base a separação acurada dos custos fixos e variáveis e a utilização do método de custeamento variável”.

O processo de tomada de decisão deve estar de acordo com o processo de gestão, para que as partes analíticas do processo de tomada de decisão possam ser relacionadas com cada uma das fases do ciclo gerencial de planejamento, execução e controle.

4.7. Realização de Orçamento do exercício seguinte (*Budget*)

Ao se encaminhar o final do ano é começado uma mobilização para a realização do orçamento do ano seguinte, sendo ele o que chamamos de *Budget*. Ele é o orçamento inicial para o ano seguinte e para a realização dele utilizamos a metodologia Orçamento em Base Zero (OBZ). Trata-se de um modelo orçamentário onde ao realiza-lo não se deve buscar o histórico de custos de anos anteriores, mas criar um, a partir do zero, sem nenhuma influência histórica. Tal modelo proporciona com que cada custo orçado seja justificado de maneira diferente assim podendo ser analisado de maneira mais detalhada e diagnostica.

Atkinson et al. (2000, p. 495), “o orçamento base zero permite que os planejadores aloquem os recursos escassos da empresa para as propostas de gastos que, segundo eles, atingirão melhor as metas da empresa”.

Segundo Padoveze (2000, p. 384), “o OBZ está intimamente ligado ao custo padrão ideal”. Demonstrando que tal metodologia pode trazer o melhor cenário para os custos da

empresa.

Para a realização dele todos os colaboradores do departamento incluindo o estagiário tem reuniões com os gerentes das operações e adquirem as informações de custos necessárias para o ano seguinte. Assim como já dito, utilizamos o OBZ como metodologia, então o ideal e que não se leve em consideração os históricos de custos, mas sabemos que nem sempre esta atividade vai ser realizada assim, visto que retirar a barreira do histórico dos gerentes que vivem o cotidiano da operação é difícil. Portanto haverá sempre um viés a respeito de considerar o histórico, criando uma metódica híbrida, tendo como base o OBZ, mas também a realidade que o gerente passa. Após isto fazemos uma análise identificando se os valores passados realmente são interessantes ou não para a empresa. Assim sendo de responsabilidade dos supervisores e gerente conferir se tal orçamento está compatível com as expectativas da diretoria para o ano seguinte. Caso não é realizado mais estudos e reuniões até que se chegue ao que a um consenso entre o que a diretoria espera e o que o gerente da operação pretende gastar. Após a finalização desta atividade teremos o orçamento junto a meta a ser atingida pela empresa no ano seguinte.

5 SUGESTÕES AOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

A instituição possui mais de 60 anos de mercado, e seus processos hoje são bem definidos e utilizam os melhores softwares para o desempenho das funções necessárias pelos seus colaboradores, de tal modo então, se torna menos frequente a ideia de melhoria a processos internos. Porém, ao realizar as funções do departamento de planejamento e orçamento pude visualizar uma dificuldade a respeito das informações necessárias que precisávamos para o desenrolar de determinadas tarefas, e estas informações deveriam vir dos gerentes operacionais, mas muitas das vezes ao solicitar as informações os gerentes não conseguem responder ou passam informações não necessárias, ou errôneas, e outras vezes e em alguns momentos até não disponibilizam tempo para realizar esses dados.

Ou seja, os gerentes têm um ótimo controle operacional que para Maximiliano (2000), o controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

Mas erram em controles administrativos. Segundo Maximiliano (2000) controles administrativos focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão de cada uma dessas áreas.

Ao entender mais a fundo as operações consegue-se entender que muitas das vezes o gerente tem o foco na operação sendo assim deixando de lado o administrativo, até porque qualquer falha no processo a perda é maior naquele momento do que a falta de alguma informação para o gerenciamento (dados para relatórios) da operação.

Então o que consigo ver é que falta entendimento do gerente a respeito das atividades desenvolvidas no departamento para que assim ele saiba efetivamente quais os dados necessários e também qual o grau de urgência para aquela atividade conseguindo conciliar de melhor forma o administrativo e o operacional.

O mesmo vale para os colaboradores do departamento que tem uma noção e conhecimento enorme a respeito do administrativo das operações mais muitas vezes nunca foram nenhuma vez ou poucas vezes em operações e desconhecem as rotinas necessárias para o desempenho correto do processo.

Assim para que sanassem esses pontos de melhoria acredito ser necessário, treinamentos ou eventos em que sejam passados a todos os gerentes quais as atribuições e tarefas eles devem fazer para que o controle interno(administrativo) seja de excelência conseguindo gerar resultado

e entendimento mais assertivos da operação. E para os colaboradores do departamento que sejam realizadas algumas viagens as operações, levando tanto informações do departamento para as operações quanto as experiências e entendimentos da operação para dentro do departamento. Assim conseguiríamos ter um bom alinhamento das duas áreas além e claro de poder surgir grandes ideias e inovações desta junção de tarefas até porque o controle de uma empresa passa desde a atividade fim/produção até também os controles administrativos conseguindo assim maximizar os resultados.

6 CONCLUSÃO

É inegável o quão incrível é o curso de administração da Universidade Federal de Lavras, além de professores excepcionalmente capacitados, os inúmeros caminhos que podemos seguir via núcleo de estudos, projetos de extensão, projetos de pesquisa, programa de educação tutorial além e claro do próprio estágio de conclusão de curso nos proporciona uma evolução perfeita e o apoio para este são admiráveis vindo da universidade.

Como aluno é incrível ver em prática tudo aquilo que pude aprender e utilizar tal aprendizado para crescimento profissional dentro da empresa estagiada, demonstrando a importância de se ter o programa de estágio na matriz curricular do curso.

Tratando-se do estágio, foi incrível a experiência adquirida e além disto a empresa por ser familiar mesmo tendo tal tamanho e renome nós moldamos de forma com que todos os colaboradores ali são da família não havendo distinção de um e outro, a cultura enraizada de que ali somos toda uma família e enorme, temos grande contato com todos os diretores e até mesmo o seu fundador trazendo ainda mais esse ponto para dentro da cultura da empresa. Tal experiência foi ótima, pois além de entender o segmento logístico também foi possível adquirir novas ideias e aprendizados da área financeira. Na organização há uma grande abertura para se entender sobre o meio e também de realizar as funções de todo o departamento, já como estagiário pude passar por várias tarefas, algumas que requerem mais atenção e expertise como funções de analistas como também mais brandas proporcionando um grande conhecimento sobre a área, e com isso o crescimento absorvido foi muito mais trazendo além desse conhecimento a motivação para estar na empresa.

Dessa forma, atuar em uma área extremamente dinâmica foi bastante proveitoso para o estagiário, podendo compartilhar e adquirir conhecimentos, desenvolver em áreas financeiras e também logísticas. Assim, essa abordagem permitiu que o preparo profissional fosse realizado com enorme maestria e as habilidades adquiridas fossem de um valor inestimável. Acredito que o estágio de conclusão de curso foi ideal e necessário para o crescimento e para a pessoa que sou hoje.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial**. Trad. André O. Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 25 jan 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597024234>>. Acesso em: 20 jan 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Editora Manole. Barueri-SP 3ed, 2014.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana.; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços: conceitos, modelos e instrumentos, abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2008. 248 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 388 p.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018080. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/>>. Acesso em: 12 fev. 2023.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, M.A., RAMOS, A.S.M. **Fatores de Sucesso na Implementação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (ERP): Estudo de Caso em uma Média Empresa.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais. Curitiba, 2002.

PADOVEZE, C L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis L. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. E-book. ISBN 9788522113835. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113835/>>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SÁ, A. L. de. **Custo da qualidade total.** IOB - Temática Contábil e Balanços: Boletim. 2ª ed. São Paulo, 1995. 16 p.

SALAZAR, José Nicolás A.; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira.** São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522109746. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522109746/>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS, J. **Análise de Custos.** 4ª Ed, São Paulo: Atlas, 2005. 249 p.

WERNKE, Rodney. **Análise de Custos e Preço de Venda:** ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005. 201 p.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001. 175 p.