

ORÇAMENTO EMPRESARIAL: UMA FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

Luciana Maria Nascimento Monteiro
Pós-graduanda *Lato Sensu* em Contabilidade Financeira e Controladoria
Universidade Católica Dom Bosco- (UCDB)
lucianamonteiro1998@gmail.com

RESUMO

Este trabalho procurou estudar o orçamento empresarial como uma ferramenta para tomada de decisão. O objetivo geral foi evidenciar a importância do orçamento empresarial pelos gestores de uma empresa no ramo de concessionária de veículos, para tomada de decisão enquanto como objetivo específico, buscou analisar quais as vantagens e limitações do uso do orçamento para a empresa em estudo.

A pesquisa foi desenvolvida de maneira exploratório-descritiva com aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas e ainda utilizando para algumas questões, a escala Likert². Constatou-se com o desenvolvimento do trabalho que, de fato, os gestores procuram usar o orçamento para tomada de decisão, realizando controles da melhor forma possível e entendem que o modelo orçamentário existente na empresa é satisfatório, trazendo resultados em relação ao acompanhamento e controle.

Palavras-Chave: Orçamento Empresarial, Tomada de Decisão, Planejar, Controlar, Organizar.

Data do recebimento do artigo: 14/4/2016

Data do aceite de publicação: 25/5/2016

INTRODUÇÃO

Este trabalho procurou verificar a importância do orçamento empresarial em uma empresa comercial no ramo de concessionária de veículos, para tomada de decisões mais eficiente, bem como identificar as vantagens e limitações de uso desta ferramenta de gestão.

Os orçamentos são a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para a operação da empresa durante um período específico de tempo e funcionam como instrumento de controle administrativo (Catelli, 2001).

O Orçamento empresarial pode adotar duas formas de modelo: o primeiro, chamado Orçamento Estático, caracteriza-se por não acompanhar as tendências externas e internas à empresa, é o orçamento que não permite alterações no decorrer do período. Conforme Padoveze e Taranto (2009, p. 33), “[...] este orçamento é o mais comum e mais utilizado pelas empresas” e normalmente é desenvolvido no início de um período e somente revisto e realizado no final deste período; o segundo modelo é chamado de orçamento Flexível, que é desenvolvido com base nas atividades da empresa, permite ajustes a qualquer tempo, adequando os fatores de mudanças internas e externas. Segundo Souza e Borinelli (2012, p. 39), “o orçamento flexível é aquele que oferece um modo de assimilar aumentos ou reduções inesperadas de volume durante um determinado período operacional”.

A pesquisa se propôs a analisar a forma de orçamento que a empresa adota, e a eficiência orçamentária a partir da visão dos gestores das diversas áreas da organização.

Neste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e qualitativa, que teve como finalidade demonstrar maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito, mediante pesquisa bibliográfica, elaborada com base em material já publicado como livros, revistas, internet, teses e outras fontes.

Para finalizar foi utilizada pesquisa descritiva e quantitativa de forma a adquirir as opiniões dos pesquisados, mediante aplicação de questionário no estudo de caso.

1. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial é considerado pelas organizações com ou sem fins lucrativos, uma ferramenta de apoio a tomada de decisão. É utilizado no controle das receitas e despesas da empresa, podendo ser por departamento ou por unidade de negócios. Tem como finalidade básica o controle e o alcance de resultados, melhorando o desempenho da empresa, identificando problemas e corrigindo o curso do planejamento organizacional.

Os orçamentos servem para estabelecer as metas de curto prazo para a empresa e seus responsáveis, para que eles busquem atingi-las, além de criar oportunidade de corrigirem distorções nas metas não alcançadas.

Os orçamentos definem a estrutura de colaboradores, de departamentos de toda a empresa. Fornecem uma maneira de avaliar aspectos da empresa detalhadamente. “O orçamento obedece rigidamente à estrutura informacional contábil, seja do plano de contas, seja do plano de departamentalização” (Padoveze,2005, p.189).

Uma das funções do orçamento é coordenar os valores que serão desenvolvidos pelas áreas e gestores, para alcance dos objetivos da empresa no geral.

As vantagens do orçamento estão em definir metas a serem atingidas e definir responsabilidades dos departamentos. Fazendo com que todos os envolvidos possam se comprometer com resultados gerais e não individuais.

Segundo Padoveze (2005) as maiores vantagens do orçamento são resumidas em:

- a) compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- b) fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.
- c) ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

O princípio orçamentário, como toda ferramenta na tomada de decisões, também apresenta inconsistências, visto que não depende só de fatores internos, mas também de fatores externos.

O plano orçamentário, como qualquer outra ferramenta de controladoria, é um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se praticado. Os problemas ou as dificuldades que surgem do processo devem ser analisados e soluções devem ser encontradas, ainda que sejam em curto prazo (Padoveze, 2010).

O orçamento deve conter os planos de ação, objetivos, as metas, e as políticas estabelecidas pela empresa, para um determinado período, que serve para a implantação desses planos.

O papel do orçamento na gestão de uma empresa é bem entendido, quando relacionado às funções básicas: planejamento, organização e controle.

De acordo com Frezatti (2009), o orçamento pode ser definido como sendo o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

1.1 Tipos de orçamento

Em termos gerais, os orçamentos nas empresas podem ser elaborados de maneira participativa ou não. Porém, quando se trata de modelo orçamentário, é comum se adotar um dos dois tipos distintos de orçamento: o estático e o flexível. O modelo a ser adotado depende da estrutura organizacional, do tamanho e principalmente, da cultura existente na empresa. Serão abordados a seguir os dois modelos.

1.1.1. Orçamento Estático

Orçamento Estático ocorre quando a administração não permite nenhum tipo de alteração na sua estrutura, mesmo que no decorrer da sua utilização, seja visualizado que os objetivos não serão atingidos, este perde seu valor, não permitindo uma nova forma de alterar o que já foi determinado.

Padoveze (2010) afirma que é o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Os volumes também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.

Para o autor, a causa para utilização do Orçamento Estático é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades em um orçamento mestre da empresa, tendo a visão geral dos negócios e resultados econômicos estipulados para o próximo exercício com a aprovação da diretoria.

Os processos de elaboração, implantação e acompanhamento do orçamento estático está praticamente todo concentrado na área de controladoria, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1. Modelo genérico de processo orçamentário

ETAPA	Descrição	Área Responsável
1	Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
2	Aprovação inicial	Comitê orçamentário
3	Remessa aos responsáveis	Controladoria
4	Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas com responsáveis por peças orçamentárias
5	Revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e Comitê Orçamentário
6	Ajuste das sugestões em cima das reorientações do Comitê	Controladoria e áreas responsáveis
7	Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
8	Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
9*	Controle Orçamentário	Controladoria
10*	Reporte das variações	Áreas responsáveis

* Etapas mensais rotineiras do controle entre Orçado x Realizado

Vantagens e Desvantagens no uso do Orçamento Estático

Uma das principais vantagens apontadas em relação ao orçamento estático, é que ele é desenvolvido com base em projeções de quantidades e valores vendidos e a partir daí todas as outras atividades da empresa são projetadas, não sofrendo mais alterações, é desenvolvido no início de um período e revisto e realizado no final deste período. Permite assim, um maior controle por parte das organizações, do planejamento anual feito em geral nas grandes organizações, que possuem unidades de negócios distribuídas em diversas localidades/regiões.

Em contrapartida, a maior desvantagem neste tipo de orçamento é que quando há mudança de cenário, não é possível que os gestores justifiquem as variações, tendo em vista que, mesmo com as mudanças externas, não é permitido ajustar o plano em tempo real.

1.1.2. Orçamento Flexível

Para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível, nesse caso em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

“Orçamento Flexível é um conjunto de orçamentos que podem ser ajustados a qualquer nível de atividades” (Padoveze, 2010, p.523).

O orçamento flexível é o orçamento que uma vez elaborado permite alterações e ajustes em decorrência das irregularidades encontradas entre o que foi fixado e realizado. É possível observar o fluxo comum no processo de elaboração do orçamento no modelo flexível, conforme demonstra a Fig. 1.

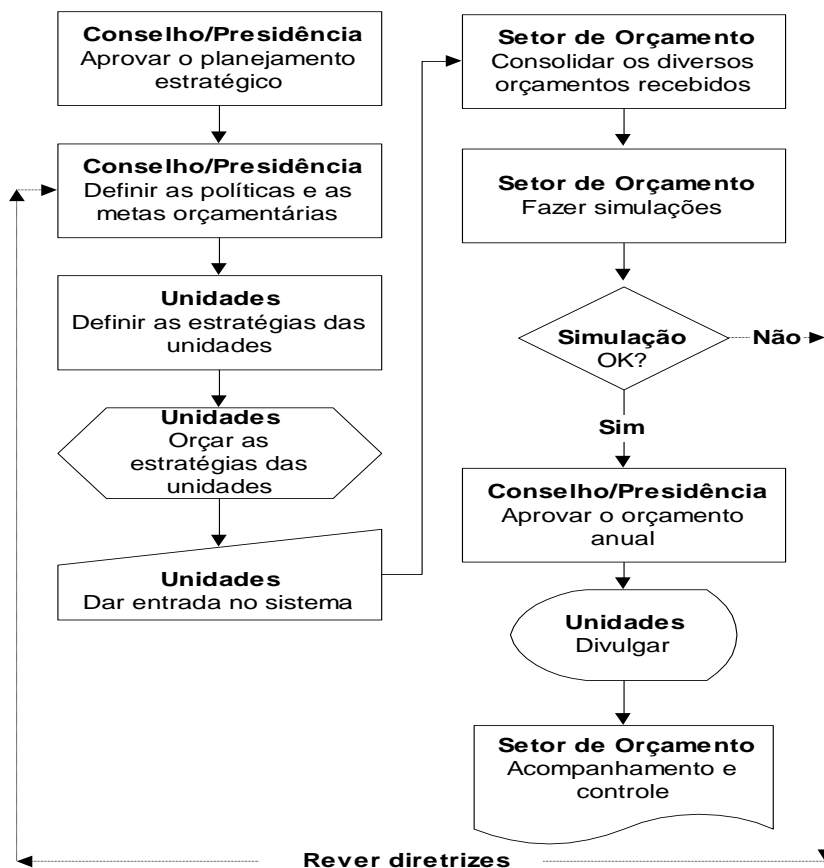
No orçamento flexível é visível a diferença entre os custos fixos e variáveis. Os custos fixos têm tratamento tradicional e os custos variáveis seguem o volume de atividade, neste caso pela atual crise econômica que atravessa nosso País é o mais indicado.

1.2. Vantagens e Desvantagens no uso do Orçamento Flexível

O orçamento flexível apresenta uma vantagem especial em relação ao orçamento estático, que diz respeito a forma como ele é desenvolvido. A sua elaboração leva em conta a base das atividades da empresa e pode ser alterado conforme as influências externas e internas da organização, principalmente em relação ao volume de receitas. Permite a maior participação das áreas da empresa no processo de elaboração e acompanhamento, conforme demonstrado abaixo na Fig. 1. Por outro lado, a maior desvantagem apontada é que as receitas são incluídas no orçamento conforme vão ocorrendo, saindo do objetivo principal do processo

orçamentário, que visa prever os acontecimentos para possíveis tomadas de decisão antecipadamente. Além disso, não possibilita a comparação do orçado com o realizado e os demais benefícios esperados do planejamento orçamentário.

Fig. 1 Fluxo do processo de elaboração do Orçamento



A possibilidade de maior participação orçamentária das unidades empresariais faz com que todos se sintam integrantes da organização e se comprometam mais em atingir as metas.

2. O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO NA EMPRESA EM ESTUDO

Para um melhor entendimento de como está posicionada a empresa em estudo será apresentado adiante um breve histórico e o modelo de planejamento orçamentário adotado na mesma, baseado em publicações internas e na observação direta.

2.1. Breve histórico

A empresa pesquisada está situada em Campo Grande, no Estado de Mato Grosso do Sul. Este estado localizado na Região Centro-Oeste encontra-se numa posição privilegiada, em função da proximidade aos grandes centros consumidores e distribuidores do País, como as Regiões Sul e Sudeste.

2.2. Origem da Empresa

A Empresa foi constituída em 02 de maio de 2.000, possui 03 sócios, sendo que seu modelo de administração é familiar. Lançou-se no mercado com a atividade de Concessionária de Veículos.

Sua principal atividade é Compra e Venda de Veículos novos e usados. Também comercializa peças e acessórios automobilísticos, prestando serviços de mecânica, elétrica, funilaria e pintura de automóveis.

A prestação de serviços citada, é o que representa a sustentabilidade da empresa, chamada de “Taxa de Absorção”, é o que compõe o resultado da concessionária em relação aos departamentos de veículos novos, usados, peças e acessórios e ainda o departamento de administração que presta serviços aos demais.

Na bandeira da marca de carro que representa, é concessionária Ouro e está entre as 20 Tops do País. Como é uma empresa sólida, mesmo com a crise que o País se encontra no setor automobilístico, conseguiu manter sua posição.

“Especializada na venda e manutenção de veículos, é a maior representante e referência da marca em Mato Grosso do Sul. Pautada na melhoria contínua e no respeito aos seus clientes, a concessionária não poupa investimentos em qualificação profissional e tecnológica. Certificações dos programas de qualidade da marca que representa, atestam a excelência no atendimento, provando que está preparada para oferecer melhor experiência entre o cliente e seu veículo”.

Atualmente o cenário encontra-se desfavorável diante da crise econômica que atravessa o País, onde está ocorrendo demissões em massa nas montadoras, o que está afetando diretamente as concessionárias. Uma vez produzindo menos, vende-se menos, e esse impacto vai depender de cada grupo empresarial.

Os orçamentos são a expressão, em termos financeiros, dos planos da administração para a operação da empresa durante um período específico de tempo e funcionam como instrumento de controle administrativo (Catelli, 2001).

O Orçamento empresarial pode adotar duas formas de modelo: o primeiro, chamado Orçamento Estático, caracteriza-se por não acompanhar as tendências externas e internas à empresa, é o orçamento que não permite alterações no decorrer do período. Conforme Padoveze e Taranto (2009, p. 33), “[...] este orçamento é o mais comum e mais utilizado pelas empresas” e normalmente é desenvolvido no início de um período e somente revisto e realizado no final deste período; o segundo modelo é chamado de orçamento Flexível, que é desenvolvido com base nas atividades da empresa, permite ajustes a qualquer tempo, adequando os fatores de mudanças internas e externas. Segundo Souza e Borinelli (2012, p. 39), “o orçamento flexível é aquele que oferece um modo de assimilar aumentos ou reduções inesperadas de volume durante um determinado período operacional”.

A pesquisa se propôs a analisar a forma de orçamento que a empresa adota, e a eficiência orçamentária a partir da visão dos gestores das diversas áreas da organização.

Neste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e qualitativa, que teve como finalidade demonstrar maior familiaridade com o problema, torná-lo mais explícito, mediante pesquisa bibliográfica, elaborada com base em material já publicado como livros, revistas, internet, teses e outras fontes.

Para finalizar foi utilizada pesquisa descritiva e quantitativa de forma a adquirir as opiniões dos pesquisados, mediante aplicação de questionário no estudo de caso.

O orçamento empresarial é considerado pelas organizações com ou sem fins lucrativos, uma ferramenta de apoio a tomada de decisão. É utilizado no controle das receitas e despesas da

Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão em uma Empresa no Ramo de Concessionária de Veículos

empresa, podendo ser por departamento ou por unidade de negócios. Tem como finalidade básica o controle e o alcance de resultados, melhorando o desempenho da empresa, identificando problemas e corrigindo o curso do planejamento organizacional.

Os orçamentos servem para estabelecer as metas de curto prazo para a empresa e seus responsáveis, para que eles busquem atingi-las, além de criar oportunidade de corrigirem distorções nas metas não alcançadas.

Os orçamentos definem a estrutura de colaboradores, de departamentos de toda a empresa. Fornecem uma maneira de avaliar aspectos da empresa detalhadamente.

Uma das funções do orçamento é coordenar os valores que serão desenvolvidos pelas áreas e gestores, para alcance dos objetivos da empresa no geral.

As vantagens do orçamento estão em definir metas a serem atingidas e definir responsabilidades dos departamentos. Fazendo com que todos os envolvidos possam se comprometer com resultados gerais e não individuais.

Segundo Padoveze (2005) as maiores vantagens do orçamento são resumidas em:

- a) compele os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para planejamento;
- b) fornece expectativas definidas que representam a melhor estrutura para julgamento de desempenho subsequente.
- c) ajuda os administradores na coordenação de seus esforços, de tal forma que os objetivos da organização como um todo sejam confrontados com os objetivos de suas partes.

O princípio orçamentário, como toda ferramenta na tomada de decisões, também apresenta inconsistências, visto que não depende só de fatores internos, mas também de fatores externos.

O plano orçamentário, como qualquer outra ferramenta de controladoria, é um exercício de aprendizado permanente e só pode ser desenvolvido e atingir um grau de utilização eficaz se

praticado. Os problemas ou as dificuldades que surgem do processo devem ser analisados e soluções devem ser encontradas, ainda que sejam em curto prazo (Padoveze, 2010).

O orçamento deve conter os planos de ação, objetivos, as metas, e as políticas estabelecidas pela empresa, para um determinado período, que serve para a implantação desses planos.

O papel do orçamento na gestão de uma empresa é bem entendido, quando relacionado às funções básicas: planejamento, organização e controle.

De acordo com Frezatti (2009), o orçamento pode ser definido como sendo o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas.

Em termos gerais, os orçamentos nas empresas podem ser elaborados de maneira participativa ou não. Porém, quando se trata de modelo orçamentário, é comum se adotar um dos dois tipos distintos de orçamento: o estático e o flexível. O modelo a ser adotado depende da estrutura organizacional, do tamanho e principalmente, da cultura existente na empresa. Serão abordados a seguir os dois modelos.

Orçamento Estático ocorre quando a administração não permite nenhum tipo de alteração na sua estrutura, mesmo que no decorrer da sua utilização, seja visualizado que os objetivos não serão atingidos, este perde seu valor, não permitindo uma nova forma de alterar o que já foi determinado.

Padoveze (2010) afirma que é o orçamento mais comum. Elaboram-se todas as peças orçamentárias a partir da fixação de determinado volume de produção ou vendas. Os volumes também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa.

Para o autor, a causa para utilização do Orçamento Estático é a grande necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades em um orçamento mestre da empresa, tendo a visão geral dos negócios e resultados econômicos estipulados para o próximo exercício com a aprovação da diretoria.

Os processos de elaboração, implantação e acompanhamento do orçamento estático está praticamente todo concentrado na área de controladoria, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Uma das principais vantagens apontadas em relação ao orçamento estático, é que ele é desenvolvido com base em projeções de quantidades e valores vendidos e a partir daí todas as outras atividades da empresa são projetadas, não sofrendo mais alterações, é desenvolvido no início de um período e revisto e realizado no final deste período. Permite assim, um maior controle por parte das organizações, do planejamento anual feito em geral nas grandes organizações, que possuem unidades de negócios distribuídas em diversas localidades/regiões.

Em contrapartida, a maior desvantagem neste tipo de orçamento é que quando há mudança de cenário, não é possível que os gestores justifiquem as variações, tendo em vista que, mesmo com as mudanças externas, não é permitido ajustar o plano em tempo real.

Para solucionar o problema do orçamento estático, surgiu o conceito de orçamento flexível, nesse caso em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, ou volume de atividade setorial a empresa admite uma faixa de nível de atividades, onde tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.

Orçamento flexível é o orçamento que uma vez elaborado permite alterações e ajustes em decorrência das irregularidades encontradas entre o que foi fixado e realizado. É possível observar o fluxo comum no processo de elaboração do orçamento no modelo flexível, conforme demonstra a Fig. 1.

No orçamento flexível é visível a diferença entre os custos fixos e variáveis. Os custos fixos têm tratamento tradicional e os custos variáveis seguem o volume de atividade, neste caso pela atual crise econômica que atravessa nosso País é o mais indicado.

O orçamento flexível apresenta uma vantagem especial em relação ao orçamento estático, que diz respeito a forma como ele é desenvolvido. A sua elaboração leva em conta a base das atividades da empresa e pode ser alterado conforme as influências externas e internas da organização, principalmente em relação ao volume de receitas. Permite a maior participação das áreas da empresa no processo de elaboração e acompanhamento, conforme demonstrado abaixo na Fig. 1. Por outro lado, a maior desvantagem apontada é que as receitas são incluídas

no orçamento conforme vão ocorrendo, saindo do objetivo principal do processo orçamentário, que visa prever os acontecimentos para possíveis tomadas de decisão antecipadamente. Além disso, não possibilita a comparação do orçado com o realizado e os demais benefícios esperados do planejamento orçamentário.

Para um melhor entendimento de como está posicionada a empresa em estudo será apresentado adiante um breve histórico e o modelo de planejamento orçamentário adotado na mesma, baseado em publicações internas e na observação direta

A empresa pesquisada está situada em Campo Grande, no Estado de Mato Grosso do Sul. Este estado localizado na Região Centro-Oeste encontra-se numa posição privilegiada, em função da proximidade aos grandes centros consumidores e distribuidores do País, como as Regiões Sul e Sudeste.

A Empresa foi constituída em 02 de maio de 2.000, possui 03 sócios, sendo que seu modelo de administração é familiar. Lançou-se no mercado com a atividade de Concessionária de Veículos.

Sua principal atividade é Compra e Venda de Veículos novos e usados. Também comercializa peças e acessórios automobilísticos, prestando serviços de mecânica, elétrica, funilaria e pintura de automóveis.

A prestação de serviços citada, é o que representa a sustentabilidade da empresa, chamada de “Taxa de Absorção”, é o que compõe o resultado da concessionária em relação aos departamentos de veículos novos, usados, peças e acessórios e ainda o departamento de administração que presta serviços aos demais.

Na bandeira da marca de carro que representa, é concessionária Ouro e está entre as 20 Tops do País. Como é uma empresa sólida, mesmo com a crise que o País se encontra no setor automobilístico, conseguiu manter sua posição.

“Especializada na venda e manutenção de veículos, é a maior representante e referência da marca em Mato Grosso do Sul. Pautada na melhoria contínua e no respeito aos seus clientes, a concessionária não poupa investimentos em qualificação profissional e tecnológica. Certificações dos programas de qualidade da marca que representa, atestam a excelência no

atendimento, provando que está preparada para oferecer melhor experiência entre o cliente e seu veículo”.

“Referente aos Recursos Humanos, como a empresa tem crescido muitos nos últimos anos, busca pessoas comprometidas com o negócio, criativas e alinhadas como o compromisso de oferecer produtos de alta qualidade, tecnologia e inovação.

2.3. Política de operação

A empresa segue a política de concentrar esforços em negócios capazes de produzir lucros. Desta forma, costuma registrar seus negócios e analisá-los criteriosamente em termos de lucratividade. É assim que ela determina quais negócios rentáveis, merecedores de maiores esforços, e quais os negócios que não merecem investimento e atenção da empresa.

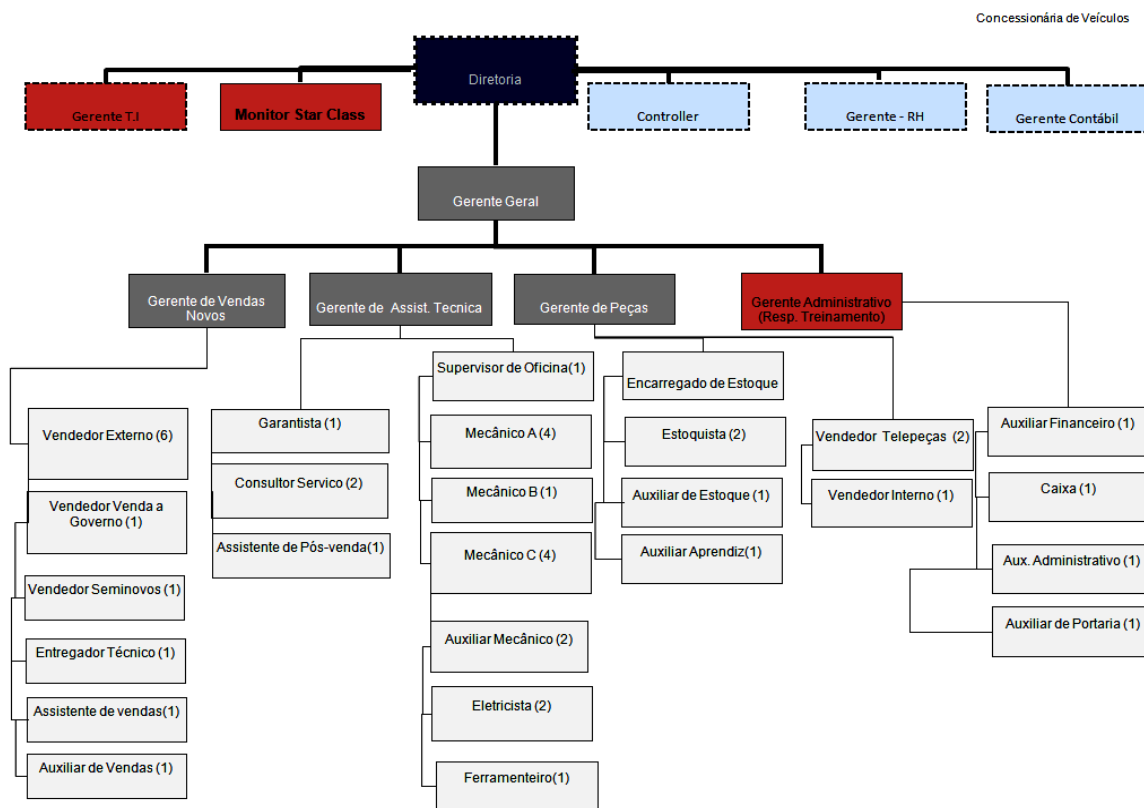
Está dividida em três centros de lucros: VN, VU e Peças e Serviços. Cada centro é analisado em separado em termos de resultado. O lucro bruto esperado é projetado como resultante das projeções elaboradas pelos gerentes dos três centros de lucro, que absorvem as despesas administrativas na base de vendas.

2.4. Plano de Lucros

Antes do início de cada ano, a empresa projeta o número de unidades que espera vender mensalmente durante o ano. Sua projeção tem como base a aceitação dos modelos, as condições econômicas da região e tendência passada. Esta experiência, inclusive, tem permitido um cálculo relativamente apurado de despesas. O registro dos dados é feito conforme os princípios de centros de lucro e as projeções são reformuladas trimestralmente para se ajustarem às novas condições do mercado.

A projeção de despesas é feita por cada gerente das áreas produtivas (Veículos Novos, Veículos Usados e Peças e Serviços), ao lado da previsão de vendas e do custo dos produtos vendidos. Nas estimativas, é também levado em consideração o índice de crescimento, principalmente com relação ao departamento de peças e serviços.

A empresa, que tem a administração caracterizada como familiar, tem claro e formalizado seus objetivos, sua missão, sua visão, seus princípios e valores, descritos abaixo. Sua estrutura organizacional é composta de organograma conforme abaixo:



MISSÃO

Oferecer e comercializar produtos automotivos e serviços de qualidade com foco na excelência de atendimento e satisfação crescente e contínua de seus clientes, garantindo assim a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

VISÃO

Estar entre os principais grupos automotivos do Brasil e ser referência de excelência em vendas de produtos e serviços automobilísticos.

PRINCÍPIOS

- Integridade, ética e transparência: buscando sempre fazer o melhor.
- Competência profissional: orgulho de fazer o que se gosta, com excelência.
- Rapidez e determinação: agir rápido e de forma objetiva para alcançar os melhores resultados.

- Propositividade: ir além do exigido, com iniciativa e disposição para melhorar cada vez mais.

VALORES

- Satisfação do cliente: razão da existência de qualquer negócio.
- Parceria: atuação aliada às diretrizes preconizadas pelas montadoras que representa.
- Perenidade: operação sustentável, visando o lucro justo, buscando a perenidade da empresa.
- Responsabilidade social: forma de crescer em uma sociedade mais justa.
- Respeito ao meio ambiente: sem ele, não há perspectiva do amanhã.

2.5. O Processo Orçamentário na Concessionária

O processo orçamentário é elaborado a partir de um modelo enviado da montadora, onde o mesmo é montado através de dados dos demonstrativos contábeis, como balancete, DRE- Demonstrativo de Resultado do Exercício e relatórios financeiros que tem que ser apresentados mensalmente à montadora, com base nos dados estatísticos de anos anteriores. Feito isso, no início do ano este orçamento é assinado pelo responsável da administração da empresa que é o contador e encaminhado à montadora. O mesmo não pode sofrer adequações no decorrer do período sem a autorização da montadora, mesmo em tempos de crise onde o segmento é um dos mais afetados, a concessionária sofre pressão no cumprimento das metas estabelecidas.

3. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GESTORES QUANTO AO MODELO ORÇAMENTÁRIO ADOTADO PELA EMPRESA

Como forma de analisar a percepção dos gestores da concessionária de veículos, quanto ao modelo e a eficiência do orçamento adotado na empresa, este capítulo descreve as respostas obtidas através do questionário aplicado.

3.1. Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa adotado foi a descritiva, sendo realizada pelo método de estudo de caso, partindo-se inicialmente de pesquisa bibliográfica e posteriormente com a aplicação de questionário. Como qualquer pesquisa, o estudo de caso inicia-se com a formulação de um problema (Gil, 2010).

3.2.Amostra e Coleta de dados

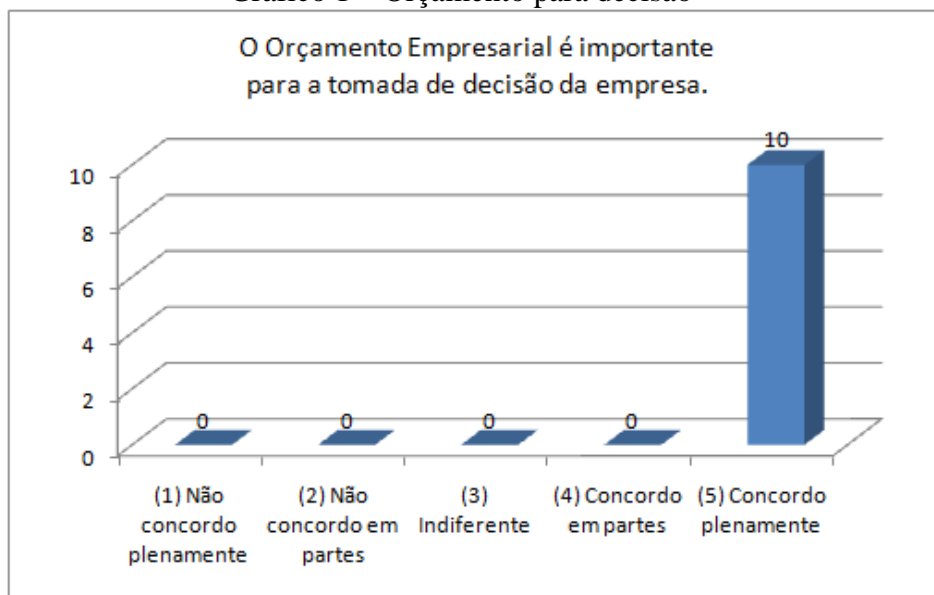
Foi elaborado um questionário com 14 perguntas sobre orçamento empresarial. O questionário foi composto de questões fechadas possuindo cinco opções, todas baseadas na escala Likert. A escala Likert é utilizada para identificar as opções das respostas entre um extremo a outro. Para as questões de número 1 a 7, as opções apresentadas de respostas foram: 1) não concordo plenamente 2) não concordo em partes 3) indiferente 4) concordo em partes e 5) concordo plenamente. Uma única questão aberta foi inserida no questionário, buscando identificar entre os gestores possíveis pontos negativos que demandariam melhorias no processo orçamentário da empresa.

Foram enviados por endereço eletrônico, 15 questionários no total. Desses, 10 foram respondidos. Foram encontradas dificuldades com relação ao prazo de retorno do questionário por parte de algumas pessoas. Todas as pessoas que responderam têm cargo de gestores em diversos departamentos da empresa.

3.3.Análises dos Resultados

A primeira pergunta apresentada no questionário buscou identificar o entendimento dos gestores a respeito do orçamento enquanto ferramenta útil para a tomada de decisão. Conforme gráfico 1 apresentado abaixo, todos os gestores entendem que o orçamento é importante para a tomada de decisão na concessionária de veículos.

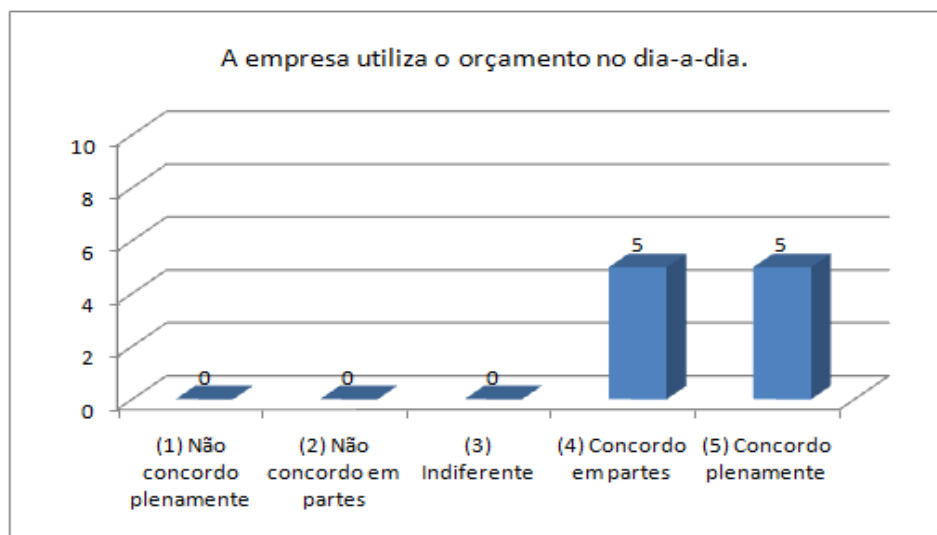
Gráfico 1 – Orçamento para decisão



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Já em relação ao uso efetivo do orçamento no dia a dia como uma ferramenta de apoio e de controle das atividades operacionais, 50% dos gestores consideraram que há essa realidade de forma plena, porém, os outros 50% não identificam essa realidade de forma absoluta, mas concordam que a mesma ocorre, conforme observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Orçamento no dia-a-dia

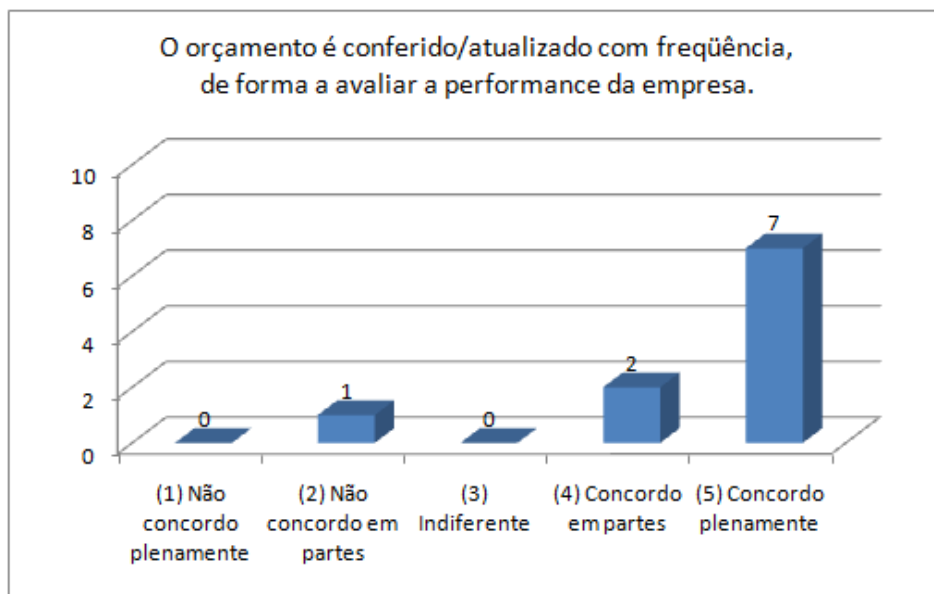


Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Buscando identificar junto aos gestores se o orçamento é atualizado com frequência de forma a avaliar a performance da empresa, foi possível observar que 90% deles entendem que há

essa realidade, conforme Gráfico 3. Porém, um dos gestores discorda em parte, indicando que, dependendo da área de atuação da gerência, o orçamento não tem sido atualizado e tratado como instrumento de controle dos resultados.

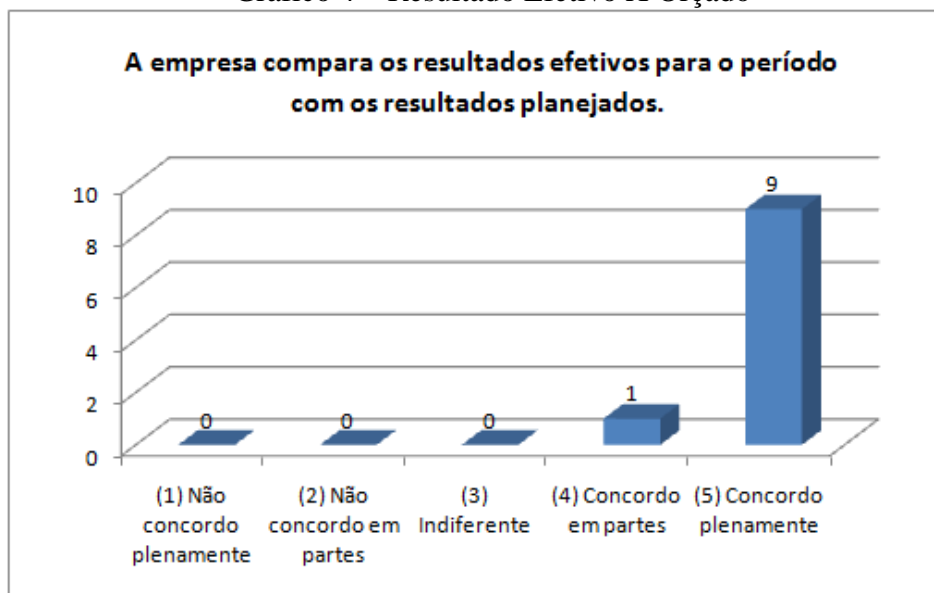
Gráfico 3 – Desempenho da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O Gráfico 4 mostra que dos 10 respondentes, nove concordam plenamente com a afirmação número 4, e um concorda em partes, ou seja, todos eles comparam os resultados ocorridos de fato com aqueles planejados.

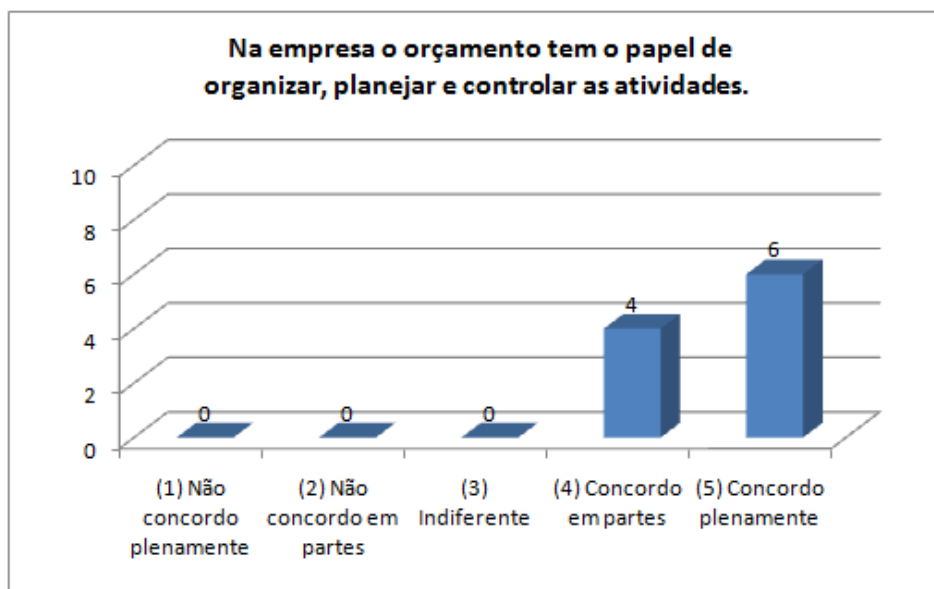
Gráfico 4 – Resultado Efetivo X Orçado



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Observa-se no quinto gráfico que seis dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa, quatro concordam em partes, sobre o orçamento ter o papel de organizar, planejar e controlar atividades. Isso significa que praticamente todos consideram que o orçamento assume um papel importante nas funções básicas da administração empresarial.

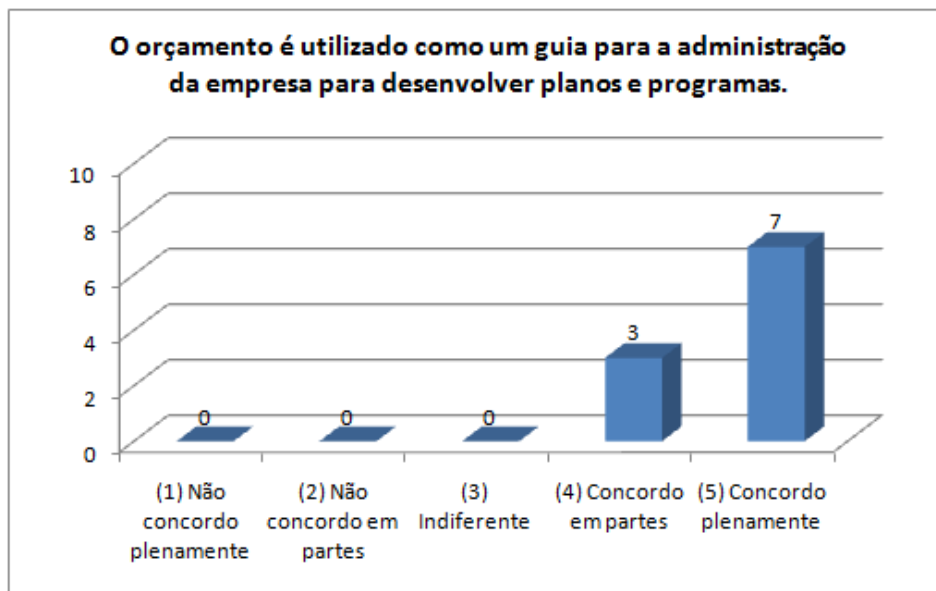
Gráfico 5 – Organização, Planejamento e Controle



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Feito o gráfico 6, observa-se que sete dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa e três concordam em partes, ou seja, a maioria utiliza o orçamento como guia na administração para desenvolver planos e programas.

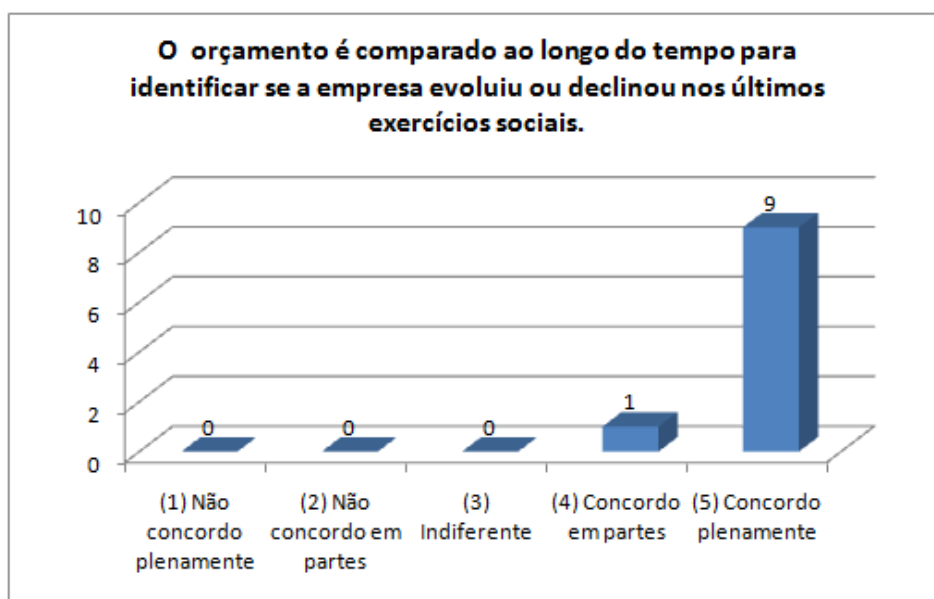
Gráfico 6 – Planos e Programas



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Observa-se no 7º gráfico que nove dos respondentes concordam plenamente com a afirmativa, e um concorda em partes, ou seja, a maioria compara o orçamento e assim verifica ao longo do tempo se a empresa evoluiu ou declinou, podendo utilizar essa informação para tomada de decisão.

Gráfico 7 – Evolução do orçamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Na questão 8, em que foi questionado sobre as vantagens que o orçamento traz a organização, onde se pede em ordem crescente de prioridade, sendo 1 o de maior prioridade e 7 de menor prioridade, pode-se observar que por ordem da maioria das respostas ficou da seguinte forma:

- Permite a integração das atividades, departamentos e funções da empresa; e, ajuda a avaliar o desempenho da empresa.
- Ajuda os administradores na coordenação dos esforços e objetivos da empresa como um todo;
- Ajuda a estabelecer objetivos de lucro;
- Estabelece metas claras a serem cumpridas;
- Possibilita enxergar o desempenho futuro;
- Permite a comparação dos resultados alcançados com as metas pré-estabelecidas;
- Define as responsabilidades dos diversos departamentos;
- Na questão 9, onde foi avaliado os obstáculos ou limitações no processo orçamentário, por ordem de prioridade ficou da seguinte forma:
- O orçamento não deve tomar o lugar da Administração, deve ser um instrumento de apoio à tomada de decisão;
- Os resultados aparecem lentamente já que os benefícios serão vistos no ano seguinte;
- Os dados contidos no orçamento estão sujeitos a erros porque são estimados;
- É um instrumento que engloba múltiplas funções que podem ser conflitantes;
- Aumenta a papelada e pode requerer muita força de trabalho no estágio inicial;
- Sua padronização pode levar à falta de flexibilidade organizacional (engessar a empresa);
- Seu uso aumenta o custo para a empresa;

Na questão 10 onde foi questionado se a empresa utiliza o orçamento global ou parcial, sendo que globalmente, abrange todas as suas unidades e atividades em um período e, parcialmente com previsões e programas apenas para certos aspectos de suas atividades como orçamento de vendas por produtos, região ou cliente. Dos dez respondentes, nove utilizam o orçamento de forma global e um de forma parcial, ou seja, a maioria abrange todas as unidades e atividades.

Na questão 11, foi analisada a observação do modelo de orçamento utilizado pela empresa, sendo as alternativas apresentadas como modelo estático e modelo flexível. Dos dez respondentes, nove utilizam o flexível e um o estático, ou seja, a maioria utiliza o orçamento flexível por permitir alteração no decorrer do período.

Na questão 12, onde os respondentes atribuíram a nota ao orçamento da empresa para a tomada de decisão, sete atribuíram nota 10 e três notas 9, assim podemos observar que o orçamento na empresa é de grande importância na tomada de decisão.

Na questão 13, onde foi questionado sobre a eficácia do orçamento da empresa, dos dez respondentes, nove responderam que a eficácia é alta e um respondeu que a eficácia é média, observamos então que o orçamento da empresa tem surtido um efeito positivo para tomada de decisão.

Na questão 14, que foi uma questão aberta e opcional, foi questionado sobre o **que deveria ser melhorado no orçamento da empresa**, sendo que, dos 10 respondentes, apenas três responderam a questão, conforme descrição a seguir:

“O orçamento deveria ser discutido com todos que fazem parte de administração da empresa, não somente pela Diretoria. Após fechamento do orçamento repassar para todos os colaboradores orçamento disponível para execuções das atividades da empresa desta forma haveria consciência dos gastos existentes para funcionamento global.”

“Comparar todos os resultados efetivos para o período com todos os resultados planejados.”

“Um melhor planejamento e percepção de demanda do mercado por parte da área de vendas, pois sobre o orçamento de vendas e feito todo o desdobramento do orçamento nas demais áreas, ano após ano temos problemas nesta área, ou a demanda estimada é muito alta e ou muito baixa, logo faz com que o orçamento precisa ser revisto e ajustado várias vezes ao longo do ano.”

Assim, pode-se observar que a maioria dos gestores está satisfeita com o orçamento da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou verificar a visão dos gestores de uma empresa na atividade de concessionária de veículos, na utilização do orçamento empresarial para tomada de decisão e o objetivo específico foi analisar quais as vantagens e desvantagens do uso do orçamento para a empresa em estudo.

Orçamento Empresarial: Uma Ferramenta para Tomada de Decisão em uma Empresa no Ramo de Concessionária de Veículos

Todos os respondentes garantiram que o orçamento empresarial é importante para tomada de decisão empresarial. A maioria também utiliza o orçamento no dia-a-dia, checa e atualiza com constância comparando os resultados ocorridos de fato com os planejados.

Quanto ao orçamento ter o papel de organizar, planejar e controlar as atividades, praticamente a maioria considera que o orçamento tem esse papel, permitindo a integração das atividades e departamentos da empresa, avaliando o desempenho, ajudando os gestores na coordenação dos esforços e objetivos da organização como um todo.

Quanto às vantagens do orçamento, como: permitir a integração das atividades e departamentos da empresa, ajudar a medir o desempenho da empresa, estabelecer metas a serem cumpridas, estabelecer objetivos de lucros, definir responsabilidades dos diversos departamentos, visualizar o desempenho futuro e permitir a comparação dos resultados alcançados com as metas estabelecidas, a maioria dos gestores concordou que as mesmas são percebidas na empresa. Assim pode-se afirmar que os pesquisados acreditam nas vantagens que o orçamento apresenta para a empresa.

Em relação às questões individuais, a maioria dos respondentes utiliza o orçamento como guia na administração para desenvolver planos e programas, bem como compara o orçamento e assim verifica ao longo do tempo se a empresa teve evolução ou declínio, podendo utilizar essa informação para tomada de decisão.

Em relação ao modelo orçamentário adotado, a maioria dos pesquisados afirma usar na organização o orçamento global e também afirma que usam o orçamento flexível, e acreditam na eficácia do orçamento para a organização.

Sendo assim, este trabalho atingiu seus objetivos e constatou a sua hipótese de que a os gestores da empresa comercial no ramo de concessionária de veículos, usam o orçamento para tomada de decisão independente das vantagens e limitações.

REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem Da Gestão Econômica** – Gecon. 2ª ed. São Paulo: ATLAS, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: ATLAS, 2009.

MARQUES, Heitor Romero; MANFROI, José; CASTILHO, Maria Augusta de; NOAL, Mirian Lange. **Metodologia da Pesquisa e do Trabalho Científico**. 4. Ed. UCDB. Campo Grande, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: ATLAS, 2010.

_____. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: PIONEIRA THOMSON LEARNING, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luíz; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial Novos Conceitos e Técnicas**. São Paulo: PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2009. Disponível em: <<http://fsg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051787/pages/5>>. Acesso em: 05 outubro 2015 às 18:05.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

**CORPORATE BUDGET: A DECISION-MAKING TOOL FOR A COMPANY IN THE
VEHICLE CONCESSION BRANCH**

Luciana Maria Nascimento Monteiro

**Pós-graduanda em *Lato Sensu* Contabilidade Financeira e Controladoria pela
Universidade Católica Dom Bosco- (UCDB)**

ABSTRACT

This study sought to study the corporate budget as a tool for decision making. The overall objective was to demonstrate the importance of business budget by managers of a company in the car dealership business, for decision-making as the specific objective seeks to analyze the advantages and limitations of using the budget to the company under study.

The research was conducted exploratory and descriptive way with a questionnaire with closed and open questions and even using for some issues, Likert³ scale. It was found with the development work, in fact, managers seek to use the budget for decision-making controls as best as possible and understand that the existing budget model in the company is satisfactory, bringing results in relation to the monitoring and control .

Keywords: Corporate Budget, Decision Making, Plan, Manage and organize.