

O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte

Fernando Ferreira Dias Filho
Leila de Fátima Sales

RESUMO

A continuidade e a geração de riqueza são princípios básicos que norteiam qualquer empreendimento comercial. Na realidade atual dos negócios, o fator competitividade se tornou imprescindível para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, faz-se necessária a utilização, cada vez mais frequente, de instrumentos e ferramentas eficientes que auxiliem no processo de gestão das empresas, como o orçamento empresarial. O orçamento proporciona maior controle financeiro, melhor distribuição de responsabilidade e contribui para a formação de metas e objetivos que devem ser alcançados no gerenciamento dos negócios. Esta pesquisa teve como objetivo discutir a utilidade e a contribuição do orçamento empresarial para o alcance da eficiência da gestão em empresas concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte. O estudo foi feito por meio das pesquisas bibliográficas e de campo, com aplicação de questionário estruturado para coleta de dados. Os resultados do estudo confirmaram que o orçamento empresarial é ferramenta eficiente e necessária à gestão das empresas pesquisadas. Ele contribui para a elaboração do planejamento estratégico, para a comunicação entre os setores, motiva o alcance das metas, auxilia nos procedimentos de controle e na avaliação da eficácia operacional.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento tecnológico, as influências governamentais, a economia e a cultura sofrem constantes mudanças. Essas transformações afetam diretamente o mercado e o cotidiano das empresas.

O mercado internacionalizado e competitivo e o acesso a um volume cada vez maior de informações interferem diretamente nas metodologias de gestão adotadas pelas empresas. O consumidor está mais consciente e exige uma atuação ativa e criativa por parte dos gestores. Há uma necessidade constante de aperfeiçoamento dos procedimentos administrativos e contábeis com a utilização de instrumentos modernos e eficientes.

O orçamento empresarial é ferramenta que proporciona maior controle financeiro, melhor distribuição de responsabilidade e contribui para a formação das metas e dos objetivos que devem ser alcançados no gerenciamento dos negócios.

Dessa forma, a implantação do orçamento empresarial pode trazer melhorias para reduzir as margens de erro da gestão, qualidade nas informações e maximização de lucros. Pode-se perceber que a manutenção dos negócios, bem como sua adaptação aos fatores que os influenciam, depende de um controle gerencial apoiado em bases sólidas e confiáveis.

O setor automotivo concentra a indústria de automóveis e a de autopeças, podendo-se incluir no segmento as concessionárias de veículos. Esse setor é bem concentrado tanto no Brasil quanto no mundo, com poucas corporações que atuam, na maioria das vezes, de maneira global. Dados da CNM/CUT/DIEESE (2012) apontam que cerca de vinte corporações são responsáveis por mais de 95% de toda a produção mundial de veículos e as grandes companhias se situam entre as maiores

empresas industriais do mundo. As concessionárias de veículos representam um elo entre a indústria e o consumidor final. A realidade econômica do setor interfere diretamente nessas empresas, pois elas são as responsáveis pelo escoamento da produção dos veículos.

Nesse contexto, este estudo buscou discutir a utilidade e a contribuição do orçamento empresarial para o alcance da eficiência da gestão em empresas concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte.

O presente artigo está estruturado em cinco seções: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultado dos dados da pesquisa e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orçamento empresarial

Lunkes (2003) entende que a necessidade de orçar é tão antiga quanto a humanidade. Os homens das cavernas previam a necessidade de comida para os longos invernos. Com isso, desenvolveram práticas antigas de orçamento. Há indícios de práticas orçamentárias formais até anteriores ao surgimento do dinheiro.

O autor indica que a origem da palavra orçamento se deve aos antigos romanos, que utilizavam uma bolsa de tecido chamada *fiscus*, para coletar os impostos. Mais tarde, a palavra passou a designar as bolsas da tesouraria e também os funcionários que as usavam.

De acordo com Zdanowicz (1983 *apud* LUNKES, 2003, p. 37), "nas empresas privadas, o orçamento foi utilizado primeiramente por Brown, gerente financeiro da *Du Pont de Memours*, nos Estados Unidos em 1919". Ainda com base no

autor, no Brasil, o orçamento passou a ser estudado a partir de 1940, tendo sua aplicação de forma mais acentuada na década de 1970, quando empresas passaram a adotá-lo com maior frequência.

Lunkes (2003, p. 38) descreve que, no período entre os anos de 1919 a 2000, a evolução dos métodos orçamentários se deu em seis etapas, classificadas da seguinte forma:

Orçamento Empresarial – Projeção dos recursos baseada nos objetivos e no controle por meio do acompanhamento dos dados contábeis.

Orçamento Contínuo – Renovação do período concluído e acréscimo do mesmo período no futuro.

Orçamento Base Zero – Projeção dos recursos da estaca zero com justificativa para todos os novos gastos.

Orçamento Flexível – Projeção dos recursos para vários níveis de atividade.

Orçamento por Atividades – Projeção dos recursos nas atividades por meio de direcionadores.

Orçamento Perpétuo – Projeção dos recursos fundamentada nas relações de causa e efeito entre os processos correntes.

Para Frezatti (2009), o orçamento é o plano financeiro que visa apoiar a estratégia da empresa para determinado exercício. É muito mais do que simples estimativa, entretanto deve estar baseado no compromisso dos gestores para que as metas sejam alcançadas.

Nascimento e Reginato (2013, p. 160) apresentam o seguinte conceito de orçamento:

(...) é a parcela mais detalhada do plano de negócios da empresa, iniciado a partir da realização do planejamento estratégico, quando são reavaliadas a missão e a visão da empresa e estabelecidos os seus objetivos. As características que envolvem esse processo são decorrentes do modelo de gestão da empresa. Considerando-se esse fator, não apenas o processo de planejamento como um todo pode ser diferente entre as empresas, mas também o próprio formato de orçamento é afetado pelo mencionado modelo. Entretanto, essa influência pode ser uma decorrência não apenas do modelo de gestão, mas também das próprias características do negócio.

Conforme Atkinson *et al.* (2011, p. 466), “os orçamentos são preparados para períodos específicos, o que permite aos gerentes comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados”. Para Hoji e Silva (2010), o orçamento é um instrumento de controle de todos os processos operacionais da empresa.

Padoveze (2010, p. 127) afirma que:

(...) orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos e considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos. Não há basicamente nada de especial para se fazer o orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão de que a empresa tem no momento de sua elaboração.

Contudo, convém lembrar que o orçamento tem outros objetivos, e estes devem ser buscados dentro de seu conjunto, sendo ferramenta ideal para o processo de congruência de diversos objetivos corporativos e setoriais.

Observa-se, a partir desses conceitos, que o orçamento é o método de planejamento e controle financeiro, ligado aos planos operacionais, que visa maximizar resultados.

Em grandes companhias, como afirmam Figueiredo e Caggiano (2008), o orçamento está vinculado à comissão de orçamento, cuja função é coordenar e controlar o processo orçamentário para toda a organização. As estimativas e os dados para a elaboração do orçamento são requeridos aos gestores divisionais, que, por sua vez, divulgam esses pedidos a seus subordinados. Assim, as estimativas orçamentárias são baseadas em informações que fluem de baixo para cima na organização.

A contabilidade gerencial tem um envolvimento significativo com a elaboração e a execução das peças orçamentárias. Nas afirmações de Frezatti (2009, p. 84), “o controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximo estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período”. Atkinson *et al.* (2011, p. 36) entendem que a “contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre os eventos econômicos da organização”.

As rotinas que se estabelecem para execução de um plano orçamentário refletem a disposição dos agentes da gestão em desenvolver as tarefas em parceria e de forma harmoniosa. Nesse sentido, Padoveze (2010) entende que o orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais na busca da expressão do plano e controle de resultados. Ressalta ainda que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos objetivos.

Nascimento e Reginato (2013) afirmam que o processo de elaboração do orçamento, para ser bem-sucedido, requer a observação de princípios básicos que facilitem a sua aceitação e o engajamento de todos os membros da organização em torno de sua execução. Os autores apresentam alguns desses princípios: exequibilidade, participação, comunicação, autoridade e responsabilidade *versus* competências, controle, processo de *feedback* utilizado como um dos mecanismos de avaliação de gestores, integração, orçamento por centro de responsabilidade e prazos.

Aquino, Cardoso e Mário (2007, p. 247) refletem sobre recursos e limitações afirmando que “ao planejar, o gestor procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo, tendo por norte a consecução dos objetivos”.

Percebe-se que o orçamento não pode ser considerado uma ferramenta isolada dentro da empresa, pois faz parte de um contexto maior que engloba a análise do ambiente interno e externo, os objetivos de curto, médio e longo prazo, as políticas governamentais, entre outros aspectos.

2.2 Principais tipos de orçamento

Na visão de Frezatti (2009), a montagem do orçamento, propriamente dita, é dividida em duas etapas, uma operacional e outra financeira. A etapa operacional consiste nos planos que proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades, ou seja, as operações. Já a etapa financeira corresponde à tradução de todas as atividades para uma linguagem monetária.

De modo mais detalhado, Padoveze (2010, p. 137) menciona que o orçamento operacional:

(...) é o que contém a maior parte das peças orçamentárias, pois engloba todos os orçamentos específicos que atingem a estrutura hierárquica da empresa, englobando as áreas administrativa, comercial e de produção. O orçamento operacional equivale, na demonstração de resultados da empresa, às informações que evidenciam o Lucro Operacional, ou seja, vendas, custo dos produtos, despesas administrativas e comerciais.

Na maioria das organizações, o plano orçamentário contempla os seguintes tipos de orçamentos, também nomeados de suborçamentos: vendas, caixa, despesas e custos, compras, *marketing* e projeções dos demonstrativos contábeis do resultado e do balanço patrimonial.

Para Padoveze (2010), o orçamento de venda é o principal ponto de partida de todo o processo de elaboração das peças orçamentárias. Isso devido ao fato de que, para a maioria das empresas, todo o processo de planejamento operacional decorre da percepção da demanda de seus produtos em determinado período orçado. O volume de vendas é o fator que limita todo o processo orçamentário.

Orçamento de caixa, segundo Lunkes (2003, p. 71), é aquele que tem como objetivo assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias. O orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas, por isso é necessário ter uma margem de segurança que permita atender a um eventual erro de previsão.

Orçamento de *marketing*, na visão de Frezatti (2009), indica a atividade comercial da organização no que se refere a volume físico de venda, por período, por área e por preço. E também deve definir a política de descontos, prazos, gastos com comunicação e despesas comerciais previstas.

O orçamento de despesas administrativas e custos, no entendimento de Sanvicente e Santos (2009), inclui todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos ao pessoal. Normalmente, as despesas administrativas são despesas fixas, nas quais a elaboração de seu orçamento se baseia principalmente em dados históricos.

A literatura faz uma divisão clássica do orçamento em estático e flexível. No entanto, percebe-se no dia a dia das organizações que não há espaço para a utilização do orçamento estático. Padoveze (2010) entende que o estático é quando a administração do sistema não permite alteração nas peças orçamentárias. Já o flexível é um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividades.

2.3 O orçamento e a gestão empresarial

De acordo com Atkinson *et al.* (2011, p. 22), “no ambiente competitivo de hoje, os contadores gerenciais fazem parte da equipe gerencial, participando da formulação e da implementação da estratégia”.

Na utilização de um sistema orçamentário, Sanvicente e Santos (2009, p. 33) destacam que:

(...) dentre as diversas vantagens apresentadas pelo uso de um sistema orçamentário pode-se citar o maior envolvimento ou comprometimento dos funcionários com o bom andamento das operações da empresa. Também foi dito que a participação desses indivíduos na elaboração dos orçamentos é um pré-requisito importante para o êxito na sua utilização.

Para Fess, Reeve e Warren (2008, p. 2), “as informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados, usados pela administração na condução de operações diárias e no planejamento de operações futuras”. Nesse caso, percebe-se que a intenção de um planejamento eficaz é agir sempre apoiado em uma antecipação de eventuais problemas, procurando a melhor maneira de solucioná-los.

Segundo Frezatti (2009, p. 47), “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes”.

Brookson (2000 *apud* LUNKES, 2003, p. 41) apresenta os seis principais objetivos do orçamento, quando afirma que eles são essenciais para o planejamento de controle da empresa. Esses objetivos são:

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

Para que o orçamento atinja seus objetivos, é necessário que o gestor tenha em mente que irá trabalhar com dados estimados. Segundo Sanvicente e Santos (2009), o orçamento apresenta limitações, entre elas: margem de erro devido aos dados estimados; custo do sistema, pois nem todas as empresas estão preparadas para a implementação de orçamento com mão de obra específica; a técnica não ser recomendada para empresas de caráter excessivamente autoritário, por não existirem ramifi-

cações de controle e responsabilidade.

Nascimento e Reginato (2010, p. 202) relatam que:

(...) embora nem sempre seja possível elaborar um orçamento com a participação de todos os gestores de uma empresa, dependendo de seu porte, é desejável a participação da maior quantidade possível destes em sua elaboração pois isso aumenta o comprometimento de todos com o cumprimento de metas e com o alcance dos resultados planejados.

Verifica-se que o orçamento é a projeção das ações futuras da empresa e, para sua elaboração, se faz necessária a participação de toda a organização, pois há um envolvimento de todos os setores.

3 METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido utilizando pesquisas bibliográficas, documentais e de levantamento (pesquisa de campo), por meio de aplicação de questionário estruturado com questões de múltipla escolha e uma questão aberta.

A pesquisa de campo foi feita em doze concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte, envolvendo profissionais do setor contábil e gerencial. O questionário, utilizado para coleta de dados, foi aplicado no mês de outubro de 2013.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

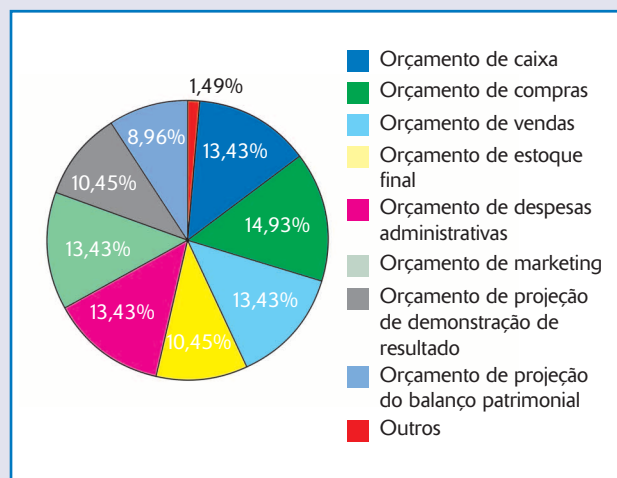
Gráfico 1 – Utilização do planejamento orçamentário na gestão empresarial



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

Os dados apurados apontam que apenas uma concessionária (8,33%) não utiliza o orçamento como ferramenta de auxílio à gestão. A informação demonstra a importância dessa ferramenta, uma vez que a grande maioria das empresas participantes da pesquisa elabora e utiliza o orçamento na gestão dos seus negócios.

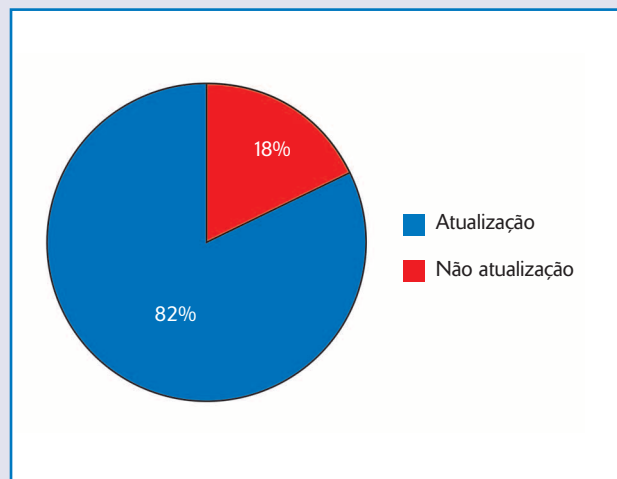
Gráfico 2 – Os orçamentos que fazem parte do planejamento empresarial



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

Conforme discutido na revisão da literatura, existem vários tipos de orçamentos. As empresas, de modo geral, utilizam o orçamento que mais contribui para a execução de suas rotinas administrativas. Para as empresas pesquisadas, o mais utilizado é o de compras (14,93%), seguido dos orçamentos de vendas, caixa, despesas administrativas e de *marketing*, cada um obtendo o mesmo percentual (13,43%). Percebe-se que os orçamentos com maior utilização são aqueles mais voltados para a gestão financeira das concessionárias.

Gráfico 3 – A necessidade de atualização do plano orçamentário para o alcance do objetivo empresarial

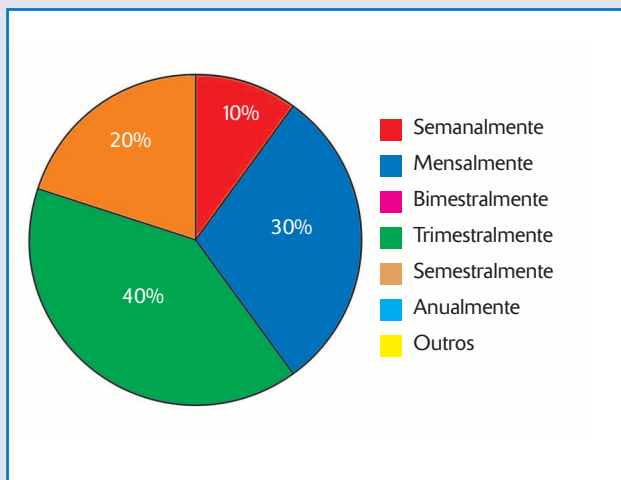


Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

De acordo com os dados, 82% das organizações pesquisadas fazem atualização do seu plano orçamentário. Os outros 18% não sentem a necessidade de atualizar o orçamento no decorrer do processo. Verifica-se que as concessionárias estão atentas aos fatores internos e externos que podem influenciar nos seus planos orçamentários. Esse procedimento adotado pela maioria das empresas contribui para a adequação dos orçamen-

tos, tornando-os mais úteis e eficientes. Nessa linha de entendimento, Nascimento e Reginato (2010) afirmam que os orçamentos devem ser construídos com premissas adotadas pela administração quanto ao comportamento que a empresa apresenta frente ao seu mercado; portanto, quanto mais conhecer o ambiente no qual opera, mais sólido e realizável será o orçamento.

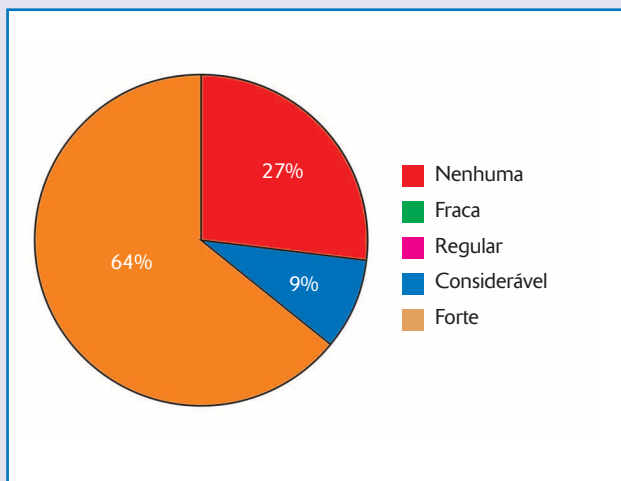
Gráfico 4 – O período de atualização do plano orçamentário



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

O período trimestral é o mais utilizado pelas empresas na atualização dos seus orçamentos. O orçamento é um instrumento baseado em estimativas. Ele permite atualizações no decorrer do período, facilitando o alcance dos objetivos propostos pela organização em sua implementação. Atkinson *et al.* (2011, p. 466) afirmam que “os orçamentos são preparados para períodos específicos, o que permite aos gerentes comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados”.

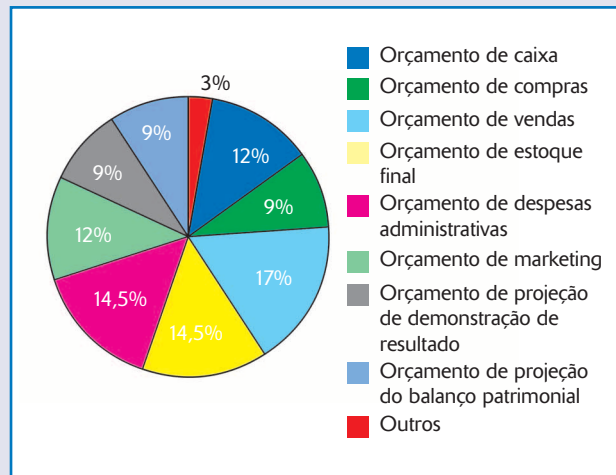
Gráfico 5 – O grau de importância do orçamento empresarial na tomada de decisão



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

Os dados mostram que 73% das empresas pesquisadas consideram que as informações e os dados gerados pelo orçamento são bastante relevantes nos processos de tomada de decisões – Forte (64%) e Considerável (9%).

Gráfico 6 – Os orçamentos que mais auxiliam os gestores na tomada de decisão



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

Segundo dados coletados nos questionários, os orçamentos que mais auxiliam a tomada de decisões dos gestores das concessionárias são o de vendas, com 17%, e os orçamentos de despesas administrativas e estoque final, ambos com 14,5% de escolha pelos entrevistados.

Tabela 1 – As principais vantagens do orçamento empresarial nas concessionárias de veículos pesquisadas

RESPOSTA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Controle financeiro	5	28%
Análise de lucro	2	11%
Auxílio na criação de estratégia	5	28%
Auxílio na tomada de decisões	4	22%
Diminuição de riscos de distorção	1	5,5%
Comprometimento das áreas envolvidas	1	5,5%
Total	18	100%

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2013).

As vantagens na elaboração do orçamento sugeridas na pesquisa indicam uma visão similar da maioria dos entrevistados. As principais vantagens mencionadas foram o controle financeiro e a criação de estratégias (28%) e o auxílio nas tomadas de decisões (22%). Os dados indicam que o orçamento traz benefícios voltados tanto para o dia a dia das concessionárias (controle financeiro) quanto para decisões de médio e longo prazo (estratégias).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo verificar a aplicação do orçamento empresarial como mecanismo utilizado para o alcance da

eficiência na gestão das concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte. O estudo foi desenvolvido por meio de revisão da literatura e por pesquisa de campo. Foi aplicado um questionário estruturado envolvendo profissionais dos setores gerencial e contábil das concessionárias de veículos leves pesquisadas.

No decorrer do trabalho, ficou evidenciado que o orçamento possui um forte grau de importância nas tomadas de decisão e, por isso, é utilizado por 91% das concessionárias pesquisadas.

Os orçamentos de vendas, estoques, despesas e de caixa foram ressaltados como os mais relevantes e os que mais contribuem para a administração das concessionárias.

Os resultados da pesquisa confirmaram que os orçamentos são instrumentos que auxiliam na tomada de decisões, principalmente nas práticas administrativo-financeiras e no desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações. Por outro lado, verificou-se que a gestão orçamentária eficiente e que agrega valor aos processos administrativos necessita de planejamento, controle, participação de todos os setores e apoio de colaboradores motivados.



Fernando Ferreira Dias Filho

Mestre. Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis. Auditor Externo concursado do DNPM/MME. Professor do Centro Universitário Newton Paiva.



Leila de Fátima Sales

Graduada em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário Newton Paiva.

REFERÊNCIAS

AQUINO, André Carlos Busanelli de; CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Pouri do Carmo. **Contabilidade Gerencial: Mensuração, Monitoramento e Incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS (CNM) / CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES (CUT) / DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Setor Automotivo**. Disponível em: <http://www.cnmcut.org.br/sgc_data/conteudo/%7B126F9C13-9BCD-461D-9009-904F9147476%7D_automotivo_final.pdf>. Acesso em: set. 2013.

FESS, Philip E; REEVE, James M; WARREN, Carl S. **Contabilidade Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Thonson Learning, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves. **Planejamento e Controle Financeiro: Fundamentos e Casos de Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciene. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciene (organizadores). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.