

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

IMPLEMENTATION OF THE BUSINESS BUDGET IN A RETAIL OF
NEW VEHICLES

Recebido em: 12.12.2023
Aprovado em: 26.12.2023

Filipi Quadros Emidio

MBA Executivo em Controladoria e Finanças da UNESC, Criciúma (SC), Brasil.

E-mail: fqe15@hotmail.com

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS**RESUMO**

Em um cenário econômico cada vez mais competitivo, em que as atividades comerciais estão sujeitas às incertezas do mercado, é claro que as empresas, como entidades socioeconômicas, necessitam de ferramentas eficazes para auxiliá-las no processo de tomada de decisões. Isso é fundamental para manter sua operacionalidade ao longo dos diversos ciclos que podem impactá-las. Estamos falando de decisões que têm um impacto significativo na gestão estratégica dos negócios, abrangendo aspectos quantitativos, qualitativos e temporais. Nesse contexto, surge a necessidade de adotar a técnica do orçamento empresarial. Essa abordagem oferece várias vantagens aos gestores, permitindo a execução e o controle de novos investimentos, bem como a identificação dos gastos necessários. Isso é realizado por meio da análise de dados históricos e da projeção de resultados futuros. O orçamento empresarial é uma ferramenta que desempenha um papel crucial no planejamento e controle de informações econômicas e financeiras. Sua função vai além, pois ele integra diversos aspectos da gestão, fornecendo medições, avaliações e previsões de resultados futuros. Neste contexto, este estudo se concentra em propor a implementação do orçamento empresarial em um estabelecimento varejista de veículos automotores novos, mais especificamente em uma concessionária na cidade de Araranguá (SC). A oportunidade aqui é melhorar o desempenho da gestão atual por meio da comparação entre os valores orçados e os resultados efetivamente alcançados. Além disso, o objetivo é incorporar essa ferramenta à rotina da empresa. A partir do orçamento, os gestores terão a capacidade de avaliar se as projeções planejadas estão sendo cumpridas ao longo de cada período econômico. Além disso, o sistema permite ajustes sempre que necessário, para lidar com mudanças de cenário, sejam elas originadas internamente ou de fatores externos que afetam as atividades da empresa.

PALAVRAS-CHAVE

Concessionária. Gestão orçamentária. Implantação. Controladoria.

ABSTRACT

In an increasingly competitive economic scenario, where commercial activities are subject to market uncertainties, it is clear that companies, as socioeconomic entities, need effective tools to assist them in the decision-making process. This is essential to maintain their operability throughout the various cycles that may impact them. We are talking about decisions that have a significant impact on the strategic

FILIPI QUADROS EMIDIO

management of businesses, covering quantitative, qualitative, and temporal aspects. In this context, there arises the need to adopt the technique of corporate budgeting. This approach offers several advantages to managers, enabling the execution and control of new investments, as well as the identification of necessary expenses. This is accomplished through the analysis of historical data and the projection of future results. The corporate budget is a tool that plays a crucial role in planning and controlling economic and financial information. Its function goes beyond, as it integrates various aspects of management, providing measurements, evaluations, and forecasts of future results. In this context, this study focuses on proposing the implementation of the corporate budget in a retail establishment of new motor vehicles, specifically in a dealership in the city of Araranguá, Santa Catarina. The opportunity here is to improve the performance of the current management through the comparison between budgeted values and the results actually achieved. Additionally, the goal is to incorporate this tool into the company's routine. Through budgeting, managers will have the ability to assess whether planned projections are being met throughout each economic period. Furthermore, the system allows for adjustments whenever necessary to deal with changes in scenarios, whether they originate internally or from external factors affecting the company's activities.

KEYWORDS

Dealership. Budgetary Management. Implementation. Controller.

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no ambiente macroeconômico global contribuem para o crescente aumento da competitividade entre as empresas. Dessa forma, as entidades precisam definir as diretrizes e “imprimir” esforços no sentido de maximizar os resultados financeiros e operacionais desejados pelos acionistas. Para alcançar esse objetivo, o planejamento e o controle da gestão precisam ser bastante eficazes, utilizando as mais modernas ferramentas de gestão, como o Gestão Orçamentaria (Bruni, & Gomes, 2010).

Conduzir uma empresa seguindo uma estratégia definida requer um bom entendimento de suas premissas e de seus objetivos, bem como um bom entendimento do mercado e o tipo de exigência e demanda de seus clientes. Para que a estratégia de determinada empresa tenha grande possibilidade de êxito, as decisões devem ter como referência uma análise olhando para “fora” da empresa (mercado de concorrentes), para dentro e para o “futuro”. É papel da alta administração definir diretrizes e metas a serem alcançadas nos processos empresariais (Bruni, & Gomes, 2010).

A busca pela excelência, por parte das organizações, apresenta a necessidade de monitorar e avaliar os seus resultados. Para isso, é necessário determinar elementos que possam quantificar os resultados e compará-los com os objetivos traçados. Assim, o planejamento e o controle orçamentário consistem em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de relatórios, bem como participar ativamente das decisões estratégicas, para alavancar as operações através prevenção de riscos econômicos e financeiros.

Nesse sentido, Bruni e Gomes (2010) afirmam que administrar sem um guia é como andar no escuro, sem nenhum tipo de apoio. O planejamento orçamentário visa o conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro.

O orçamento pode ser definido como um plano dos processos operacionais para determinado período. Ele é uma forma representativa dos objetivos econômico-financeiros a serem atingidos pela organização. Permite também a apuração dos resultados por

FILIPI QUADROS EMIDIO

área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O orçamento está unipresente no ciclo administrativo. Ele pode ser definido em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle (Bruni, & Gomes, 2010).

Para Borçato et al (2019), entre as finalidades dos orçamentos, ressalta-se que eles oportunizam a projeção de metas, analisam a avaliação de desempenho, podem servir como fonte de informação entre os diversos setores da organização e verificam se os objetivos foram alcançados. Em função disso, no planejamento estratégico da organização, os orçamentos são ferramentas de suporte, presentes no ciclo administrativo e tem representatividade na gestão empresarial. Nesse contexto, sua pesquisa, realizada no segmento de concessionárias na região oeste/nordeste do Paraná, buscou identificar as consequências do perfil de liderança dos gestores na elaboração do orçamento participativo. Como resultado, identificou-se que essas características influenciam significativamente na integração entre gestores e subordinados para elaboração do orçamento, bem como sua adequada utilização como ferramenta gerencial.

Já Schimidt *et al.* (2021) investigaram a importância do orçamento empresarial como ferramenta para tomadas de decisões em concessionárias de veículos pela visão dos gestores, e analisou as vantagens e limitações do uso do orçamento para empresas desse ramo. Com esse intuito, o estudo propôs uma visão de cenários pessimistas, médios e otimistas na proposta de orçamento em uma concessionária na cidade de Florianópolis (SC). Essa pesquisa permitiu identificar que, nesse segmento específico, fatores como fontes de receitas, base de cálculo de tributos, prazo médio de pagamento e recebimentos e tratamento de despesas devem ter foco de atenção elevado, pois possuem característica ímpares que influenciam profundamente na elaboração do orçamento.

Para Dias Filho e Sales (2014), 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 determinado período. Nesse contexto, a partir de sua pesquisa em concessionárias de veículos leves na cidade de Belo Horizonte (MG), buscaram discutir a utilidade e contribuição do orçamento empresarial para o alcance da eficiência da gestão empresarial. Neste artigo, ficou evidenciado que o orçamento possui

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

forte grau de importância para 91% das concessionárias estudadas, em que orçamento de vendas, estoques, despesas e caixa são as peças mais relevantes e que mais contribuem para o apoio às decisões, principalmente nas práticas administrativo-financeiras e no desenvolvimento estratégico das empresas. Para isso, também é necessário planejamento, controle, participação de todos os setores e apoio de colaboradores.

Diante das possibilidades que podem ser alcançadas com a ferramenta do orçamento empresarial, o processo de implantação expressa quantitativamente as políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, qualidade, tecnologia e gastos gerais. Assim, nesse cenário, temos a seguinte pergunta da pesquisa: Quais as contribuições de um modelo orçamentário, na gestão de uma empresa concessionária de veículos novos da região da AMESC, extremo sul de Santa Catarina?

Nesse contexto, com o intuito de responder à problemática da pesquisa, anteriormente citada, o objetivo deste trabalho visa demonstrar o quanto a implantação do orçamento empresarial irá favorecer a gestão da Concessionária de Veículos Novos no processo de análise de informações para otimização dos recursos disponíveis, bem como aumentar as atuais capacidades da entidade em seu cenário atual e melhoria do processo de tomada de decisões.

Pode-se inferir que uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro. Planejar sem controlar significa desperdício de tempo e dinheiro. Também significa que energia foi despendida pelos executivos decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos. O controle orçamentário é fundamental para a avaliação do nível de cumprimento em relação ao que foi planejado. Essa etapa é imprescindível para que se possa redirecionar, enfatizar ou ajustar ações para atingir os objetivos previamente traçados (Frezatti, 2000).

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se, na visão da literatura de Bruni e Gomes (2010), Frezatti (2015), Hoji (2014), Lunkes (2010), Moreira (2002), Passarelli e Bonfim (2003) e Sá (2014), que abordam o processo de implantação do orçamento empresarial nas instituições, bem como as possibilidades que podem trazer sua gestão nesse processo.

FILIPI QUADROS EMIDIO

REVISÃO DA LITERATURA

Orçamento empresarial

Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informações das empresas, e a eles introduzir os dados previstos para o próximo exercício, já considerando as alterações para esse próximo ciclo operacional. Portanto, um orçamento é a expressão de um plano de ação futuro da administração para determinado período (Lunkes, 2010).

Oliveira, Peres Jr. e Silva (2015) afirmam que, basicamente, um orçamento pode ser considerado um plano, uma meta, ou ainda um objetivo, representando uma expressão quantitativa e formal dos planos da administração. Ele é utilizado para apoiar a coordenação e a implementação desses planos.

O orçamento é um instrumento gerencial, cuja elaboração é coletiva e multidisciplinar, dado que envolve diversas áreas da empresa e todos os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos. É fundamentado em estudos sistemáticos sobre a realidade da empresa e do ambiente no qual atua. Apesar da elaboração coletiva, o orçamento compõe os documentos da administração e condições de realização das disposições orçamentárias (Souza, 2013).

Para Souza (2013), a elaboração do orçamento está vinculada ao processo de planejamento, ao tamanho da empresa, às alternativas propostas pela administração ao ramo de negócios, aos fatores comportamentais, entre outros. O orçamento é elaborado tendo como premissa os documentos estratégicos da empresa, como a missão, a visão e os planos estratégicos, e também os planos empresariais.

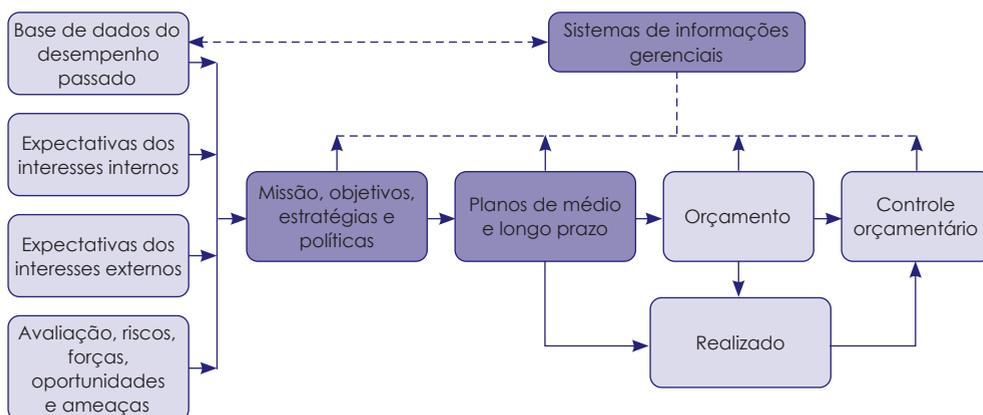
Nesse sentido, as bases da elaboração do orçamento, ou princípios orçamentários, são o acompanhamento, a adaptação organizacional, a aplicação flexível, a comunicação integral, a contabilidade por áreas de responsabilidade, o envolvimento administrativo, as expectativas realistas, as oportunidades, a orientação para objetivos e reconhecimento do esforço individual.

Na Figura 1, apresenta-se uma descrição do fluxo de gestão orçamentária proposta por Frezatti (2000), que parte da consideração de que, mediante uma gestão orçamentária

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

eficiente, é possível eliminar a realização de atividades operacionais conflitantes ou desnecessárias, bem como proporcionar a redução no desperdício de fatores de produção e a perda de foco, evitando o refazimento de trabalhos.

FIGURA 1 – Fluxograma Gestão Orçamentária



Fonte: Adaptada de Frezatti (2000, p. 23).

Sá (2014) conceitua que as vantagens do desenvolvimento de um plano orçamentário estão situadas, principalmente, no estabelecimento de metas claras a serem atingidas, e na definição de responsabilidade aos diversos departamentos. Essa ferramenta gerencial obriga os envolvidos a trabalharem em sintonia, pois todos devem estar comprometidos com o resultado global, não somente com os resultados individuais de cada departamento.

Nesse sentido, fica evidente que o orçamento empresarial, utilizado como ferramenta na gestão orçamentaria, é de suma importância para a tomada de decisões estratégicas. Padoveze (2013), por sua vez, destaca que as principais vantagens do orçamento são:

- compelir os administradores a pensar à frente pela formalização de suas responsabilidades para o planejamento.
- fornecer expectativas definidas que representam a melhor estrutura para o julgamento de desempenho subsequente.

FILIPI QUADROS EMIDIO

- auxiliar 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.

Para Lunkes (2010), o nível de detalhes do orçamento empresarial pode variar de empresa para empresa. A elaboração em determinadas empresas pode preencher muitas páginas com um nível de detalhes e complexidade acentuada. Assim, antes de iniciar o processo orçamentário, é sempre bom lembrar que ele começa preferivelmente com a comunicação e a análise de objetivos e planos estratégicos da empresa.

Estrutura do orçamento

O sistema orçamentário é desenhado conforme a estrutura contábil da empresa, utilizando-se de muitas de suas informações para efeito de planejamento ou de controle (Oliveira, Perez Jr., & Silva, 2015).

Assim, para Frezatti (2009), é o controle orçamentário, como instrumento da contabilidade gerencial, que permitirá à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que foi planejado para um dado período. A gestão deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisando e entendendo as causas da variação, e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram definidas previamente.

Já na visão de Warren, Reeve e Fess (2001), os sistemas orçamentários variam entre as empresas em virtude de fatores como estrutura organizacional, complexidade operacional e filosofia administrativa. As diferenças entre os sistemas orçamentários são muito mais significativas entre diferentes tipos de negócios, como empresas de serviços e empresas industriais.

Um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite a administração conhecer a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

resultados sejam alcançados e os possíveis desvios sejam analisados, avaliados e corrigidos (Moreira, 2002, *apud* Hoji, 2018).

Hoji (2018) ainda afirma que o orçamento retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado de orçamentos específicos, que se relacionam, subdivididos em quadros auxiliares, em que estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros.

O orçamento de operações abrange as atividades de operação de uma organização e é formado por orçamentos específicos. Ele representa o cerne do processo orçamentário. Nesse sentido, neste artigo, serão trabalhadas as seguintes peças orçamentárias: orçamento de vendas; orçamento de mercadorias; orçamento de despesas gerais; orçamento de caixa; orçamento de investimentos e demonstração de resultado projetada.

Orçamento de vendas

Segundo Sousa (2014), a função principal do orçamento de vendas é estimar o nível de atividades futuras da empresa, em que todos os demais orçamentos são elaborados a partir e em função do orçamento de vendas. Assim, após ser definido o que, quanto e quando será vendido, estimam-se os recursos necessários para realizar as vendas projetadas no mercado de atuação da empresa.

Para Lunkes (2010), o orçamento de vendas é formado pelas previsões de um período predeterminado. Ele estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, à vista ou a prazo, entre outras informações. Serve de base para outras peças orçamentárias; por isso, se suas estimativas não forem precisas, podem inviabilizar o controle orçamentário com um todo.

A finalidade do orçamento de vendas é determinar a quantidade e o valor total dos produtos a vender, bem como calcular os impostos, a partir de projeções de vendas elaboradas pelas unidades de vendas e/ou executivos e especialistas em *marketing* (Hoji, 2014).

FILIPI QUADROS EMIDIO

Dessa forma, para Hoji (2018), o pontapé do processo orçamentário é dado pela área de *marketing* ou pela área comercial, que determina as quantidades e o valor das vendas líquidas por meio do orçamento de vendas. Se a projeção do volume de venda de mercadorias for significativamente superior à de períodos anteriores, é preciso analisar previamente a capacidade de logística e armazenagem. Da mesma forma, se o volume de produção própria for significativamente superior ao de períodos anteriores, a área de produção deve ser consultada previamente para avaliar a capacidade produtiva.

Segundo Passarelli e Bonfim (2003), em uma empresa comercial, o orçamento de vendas definirá a natureza, a qualidade e a quantidade das mercadorias a serem adquiridas para futura comercialização. Na falta dessa estimativa, todos os demais setores da empresa, sejam de comercialização, sejam de compras, sejam produtivos, sejam simplesmente administrativos, ver-se-ão impossibilitados de programarem as suas atividades futuras, estando, por consequência, reduzidos à mais absoluta e perigosa improvisação.

Orçamento de mercadorias

Para Padoveze (2015), o orçamento de estoque de materiais é decorrente da política de estocagem, que pode ser uma opção da empresa, como pode ser determinada por fatores externos, alheios à vontade da organização. Por sua vez, o orçamento de compras é consequência deste. A aquisição de mercadorias será feita para atender às necessidades do volume de vendas e de estocagem.

Em consequência, Schimidt et al. (2021) abordam a necessidade de a empresa estabelecer a política de estoque que deve ser seguida para a montagem deste orçamento. Levando em consideração o giro de estoque, o prazo de entrega dos fornecedores, a capacidade financeira da empresa e o plano de reposição do estoque é que se estabelece a frequência de compra, os dias que as mercadorias devem manter-se em estoque e o estoque mínimos.

Pode-se perceber, então, que o orçamento de compras de estoque deve ser cuidadosamente coordenado com o orçamento de vendas, para assegurar que compras e as vendas sejam mantidas em equilíbrio durante o período (Warren, Reeves, & Fess, 2001).

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS**Orçamento de despesas gerais**

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

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

Segundo Hoji (2014), o orçamento de despesas de vendas visa dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. A maioria das despesas é de natureza fixa. Algumas despesas de vendas e distribuição são variáveis, isto é, em função do volume de vendas. Por exemplo, as comissões de vendedores e fretes de distribuição podem aumentar à medida que se intensifica o volume de vendas.

Orçamento de caixa

Segundo Lunkes (2010), o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender as 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, assim, atender a um eventual erro de previsão.

Por sua vez, Moreira (2002) compreende que o orçamento de caixa é a peça orçamentária que consolida todas as movimentações de caixa, relacionadas aos diversos tipos de receitas e despesas, incluindo os aportes de capital e as aplicações de fundos que visam a execução dos projetos de expansão das atividades da empresa.

FILIPI QUADROS EMIDIO

Para Sá (2014), o orçamento de caixa nada mais é do que o fluxo de caixa projetado, mês a mês, ao longo de um período orçado. É curioso que muitas empresas que afirmam possuir um orçamento trabalham apenas com a projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial. Poucas são as que, além de projetarem a DRE e o Balanço Patrimonial, projetam também o fluxo de caixa. E, no entanto, a projeção do fluxo de caixa é importantíssima, pois não basta que a empresa dê lucro. É fundamental que ela gere caixa também. Sendo assim, a função do orçamento de caixa é verificar se as políticas de financiamento das vendas, de reposição dos estoques, de investimentos e de distribuição de dividendos estão compatíveis com a capacidade da geração de caixa da empresa.

Orçamento de investimento

De acordo com Padoveze (2015), o orçamento de investimentos compreende os investimentos dos planos operacionais já deflagrados no passado e em execução no período orçamentário, bem como os investimentos necessários detectados para o período em curso. Exemplos desses investimentos, definidos em horizontes de curto prazo, e não ligados necessariamente a planos maiores, são os investimentos para manutenção e reformas de equipamentos operacionais, as reformas de obras civis, a troca de máquinas da atual estrutura de operações e aquisição de equipamentos menores.

Para Hoji (2014), o orçamento de investimentos, visa determinar os valores de aquisições e baixas do ativo permanente, bem como apurar as contas de depreciação, exaustão e amortização.

Lunkes (2010) entende que o gerenciamento dos investimentos é fundamental para o desenvolvimento e a concretização das metas orçamentárias. As empresas que querem permanecer competitivas necessariamente terão de investir montantes cada vez maiores em seus ativos. Assim, necessidades e cenários mudam a qualquer momento; portanto, fica evidente que não há margem para erros quando definir, elaborar e implementar investimentos de longo prazo.

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS**Demonstrações financeiras projetadas**

As demonstrações contábeis permitem a análise global do processo de planejamento. Nos casos em que as entidades, na etapa de montagem/revisão do plano estratégico, projetam as demonstrações, há a disponibilidade de informações comparativas no sentido do que esperar do resultado, do que esperar da situação patrimonial, do caixa, entre outros. Quando isso não se verifica, todo o peso da análise financeira acaba sobrecarregando o orçamento, pois as demonstrações financeiras projetadas indicam a adequação financeira de todas as decisões planejadas. Ora, se tais demonstrações não foram viabilizadas quando o plano estratégico foi desenvolvido, o orçamento é o primeiro momento em que essa informação vai aflorar, o que é tardio sob qualquer perspectiva de gerenciamento de negócio como um todo (Frezzatti, 2015).

Para Lunkes (2010), a demonstração de resultado do exercício projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: orçamento de vendas, orçamento de mercadorias e orçamento de despesas operacionais.

Para Hoji (2014), a Demonstração de Resultado é uma das peças mais importantes do Orçamento, pois é nessa demonstração que se reflete o resultado final das operações. As atividades de operações são conduzidas em função da última linha da demonstração de resultado, que indica o lucro líquido, ou prejuízo, do período.

Conforme Souza (2014), a demonstração de resultado orçada, ou projetada, é importante para determinar, se os planos da empresa são economicamente viáveis. A empresa pode elaborar e comparar diferentes projeções de orçamento de resultado para decidir quais investimentos deve realizar.

Souza (2014) ressalta, ainda, que a elaboração da demonstração dos fluxos de caixa permite ao gestor financeiro determinar o momento ideal para retiradas, sem comprometer as finanças da empresa, possibilitando a maximização do lucro pela utilização adequada do caixa. A demonstração do fluxo de caixa é importante para estimar os saldos de caixa, quando ocorrem, e os períodos em que a empresa terá excedentes de caixa, e subsidiar decisões sobre investimentos e a decisão sobre os instrumentos de créditos em momentos de déficit de caixa.

FILIPI QUADROS EMIDIO

Dessa forma, é evidente, segundo Hoji (2014), que há uma integração muito profunda, indissociável entre a demonstração do fluxo de caixa projetado e o orçamento de aplicações financeiras e financiamentos, pois a disponibilidade ou falta de caixa gera aplicação financeira ou necessidade de captação de empréstimos. Esta, por sua vez, gera receita ou despesa financeira, que impacta diretamente na demonstração de resultado e no saldo de caixa.

Para Sá (2014), o balanço patrimonial projetado possui dois grandes objetivos. Primeiramente, permitirá analisar se, dentro das premissas orçamentárias adotadas, a empresa estará criando ou destruindo valor para seus acionistas, e também se a empresa está aumentando ou diminuindo sua capacidade de liquidar seus compromissos de curto e longo prazo, ou, ainda, se a empresa está se consolidando ou fragilizando. Em segundo lugar, o balanço patrimonial projetado vai permitir que se analise criticamente a estrutura de capital da empresa, e como esses recursos estão sendo alocados nas contas do ativo. Assim, analisando o balanço projetado, podemos verificar se é possível reduzir estoques, diminuir a inadimplência de clientes ou vender parte dos investimentos ou imobilizados para reduzir o endividamento financeiro e, conseqüentemente, o pagamento de juros, melhorando, dessa forma, o resultado.

Já Warren, Reeves e Fess (2001) argumentam que o balanço patrimonial projetado estima as condições financeiras ao fim do período orçamentário e assume que todos os orçamentos operacionais e os planos de financiamento serão atingidos. Assim, se o balanço patrimonial projetado indicar uma situação financeira debilitada, será necessária uma revisão de todas as peças orçamentárias.

Pode-se inferir, então, que, de acordo com Hoji (2018), o balanço patrimonial projetado é uma peça orçamentária que retrata a situação patrimonial no final de cada exercício, demonstrando a evolução dos ativos e passivos, bem como do patrimônio líquido. As contas do ativo e do passivo retratam os valores que a empresa possui e deve, respectivamente, e a diferença entre elas resulta em patrimônio líquido, que indica o valor líquido que a empresa possui ou deve. Pode-se dizer que as vendas realizadas e não recebidas ficam registradas nas contas do ativo; e as despesas e os custos incorridos e não pagos ficam registrados nas contas do passivo. Se todos os valores a receber forem recebidos e todos os valores a pagar forem pagos, a diferença seria o próprio saldo de caixa.

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

Uma integração entre essas três demonstrações encerra o processo orçamentário anual, e contribui para a administração da empresa ao proporcionar análises financeiras e de retorno de investimento que justificarão ou não todo o plano orçamentário. Além disso, tais projeções são de suma importância, tendo em vista que tanto o balanço patrimonial como a demonstração de resultados são os pontos-chaves para encerramento fiscal e societário da empresa (Padoveze, 2005).

Estudos correlatos

O Quadro 1 seguinte demonstra os resultados de estudos correlatos ao proposto na atual pesquisa.

QUADRO 1 – Pesquisas realizadas sobre elaboração de orçamento empresarial

Autor/Ano	Amostra	Resultados
Mucci, Frezatti, Dieng (2016).	Uma empresa brasileira de grande porte do setor elétrico durante o segundo semestre de 2013	A pesquisa demonstrou que o orçamento possui múltiplas funções dentro de uma única empresa. Isso é percebido por gerentes de áreas operacionais e de gestão corporativa, trazendo uma perspectiva original se comparada àqueles estudos que focaram principalmente gestores da área financeira (CFO's e <i>controllers</i>). O estudo também mostrou que a importância das funções de planejamento e de diálogo influencia a percepção de utilidade para a gestão e a tomada de decisões por parte desses gestores. Os resultados fornecem indícios de que o orçamento tem potencial de uso maior do que tem sido percebido tendo em vista a gama de funções que ele pode exercer dentro do processo de gestão das empresas.
Borçato, Carrasco, Toigo, Dal Vesco (2019).	Concessionárias de veículos do oeste e noroeste do Paraná (SC)	A análise realizada neste estudo permitiu entender quais variáveis influenciam os gestores superiores a incentivar os gestores subordinados a participarem do processo de orçamento, bem como o que os levam a participar. Conclui-se, portanto, que o estilo e o perfil do gestor são variáveis significativas no que diz respeito ao incentivo e a participação efetiva dos gestores subordinados no processo de orçamento, nas concessionárias de veículos das dez marcas mais vendidas no Brasil, localizadas nas regiões norte e noroeste do Paraná.

(continua)

FILIPI QUADROS EMIDIO

QUADRO 1 – Pesquisas realizadas sobre elaboração de orçamento empresarial

Autor/Ano	Amostra	Resultados
Flores, Leal (2018)	Uma empresa do ramo calçadista, sediada na região metropolitana de Porto Alegre (RS)	O estudo apresentado atingiu seu principal objetivo que era dar alicerce para estruturar um orçamento mais assertivo, das despesas diretas e indiretas com pessoal, com foco em instituições varejistas de calçados, sinalizando oportunidades para redução desses gastos em áreas que apresentarem margem, além de apontar as melhores formas de controlar esse orçamento, sem impactar na qualidade e na eficiência dos seus produtos ou serviços, como apoio na tomada de decisões estratégicas.
Feil, Lenz (2016).	Indústrias de Arroio do Meio, Estrela e Lajeado, integrantes da região do Vale do Taquari, no Rio Grande do Sul (RS)	O estudo revela que a maior parte das indústrias pesquisadas com faturamento anual de até cinco milhões utilizam o orçamento com a finalidade de controlar gastos. A elaboração desse orçamento é realizada por meio da utilização de planilhas eletrônicas, tendo como premissa o horizonte de dois anos, e a principal vantagem é o estabelecimento de metas e responsabilidades a serem cumpridas. Já as indústrias com faturamento entre R\$ 101 e R\$ 200 milhões entendem, em sua maioria, que a finalidade do orçamento é o acompanhamento de metas e controle dos gastos, utilizam-se de <i>software</i> específico para a elaboração das peças orçamentárias, com um horizonte de um ano, e têm como principal vantagem a utilização da ferramenta pelos gestores para o acompanhamento e a tomada de decisão. As indústrias acima de R\$ 200 milhões de faturamento têm como principal finalidade auxiliar na tomada de decisão, utilizando alternadamente <i>softwares</i> e planilhas eletrônicas para elaboração, com projeção de um ano e vantagens principais ligadas à gestão.
Filho, Sales (2014).	Concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte (MG)	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.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme apresentado nos estudos correlatos, fica evidente a importância do orçamento empresarial como ferramenta de gestão estratégica para as empresas. É por meio dela que se promove a integração de informações dos vários setores da empresa, em que

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

se pode planejar e controlar, por meio de uma análise constante para um período futuro, e verificando a necessidade de ajustes entre os valores orçados e realizados, para que se alcancem os resultados pretendidos pela entidade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ressalta-se que a pesquisa será de natureza aplicada, com a proposta de gerar conhecimento para aplicação na prática e solução de problemas específicos. Terá uma abordagem quanti-qualitativa. Por sua vez, em relação aos objetivos, estes serão exploratórios e descritivos. Já quanto aos procedimentos técnicos ela será de ordem bibliográfica e documental.

A pesquisa utilizou como base dados obtidos em uma empresa de comércio varejista de veículos novos (concessionária autorizada), localizada na cidade de Araranguá (SC). Para este estudo, a empresa disponibilizou suas informações econômico-financeiras, extraídas de seu sistema de gestão (ERP), dos exercícios 2020, 2021 e 2022. Tais informações foram obtidas por meio de relatórios de compras e vendas, balancetes, demonstração de resultados, demonstração de fluxo de caixa e balanço patrimonial e modelados nas peças desta pesquisa por meio da ferramenta do Microsoft Excel®. Por fim, com o intuito de preservar os dados da empresa, os relatórios e os demonstrativos estudados tiveram a aplicação de um índice genérico.

RESULTADOS

Nessa etapa, serão expostas as premissas definidas pela entidade a fim de elaborar as peças orçamentárias, objeto deste estudo.

Estratégia corporativa

Como qualquer ferramenta empresarial, o orçamento é um exercício de aprendizado contínuo, e só pode atingir seus objetivos com eficiência se praticado constantemente; por esse motivo, pode ser utilizado periodicamente na elaboração de estratégias da empresa, tornando-a muito mais competitiva no mercado.

FILIPI QUADROS EMIDIO

Premissas

Definido o cenário mais condizente, a empresa deve definir as premissas para a elaboração do orçamento, visto que elas servirão como pilares das peças orçamentárias.

Consideram-se como premissas os fatores que, de forma geral, tendem a afetar, direta ou indiretamente, toda a organização. Estas, depois de definidas, devem ser seguidas a fim de nortear os parâmetros de evolução a serem comparados no decorrer da aplicação do orçamento. Nesse cenário, para o referido estudo de caso, a empresa estudada apresenta as seguintes premissas:

TABELA 1 – Premissas

PREMISSAS	2023	2024	2025
Venda de produtos e serviços	7,50%	9,00%	11,00%
Impostos e contribuições	7,50%	9,00%	11,00%
Devoluções e Abatimentos	3,00%	4,00%	5,50%
Custos das vendas	7,50%	9,00%	11,00%
Despesas c/ vendas e administrativas	5,00%	6,00%	8,00%
Outras receitas/despesas	3,00%	4,00%	6,00%
Despesas financeiras	10,00%	12,00%	13,50%
Receitas financeiras	5,00%	7,00%	8,50%
Custos aquisição <i>test drives</i>	8,00%	9,00%	10,00%
Prazo médio de recebimento	30	30	30
Prazo médio de pagamento	30	30	30
Prazo médio de pagamento - veículos novos	10	10	10
Prazo médio de estocagem	20	20	20
Prazo médio de tributos	30	30	30
Prazo médio de despesas gerais	20	30	30

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

Orçamento de vendas

Para a elaboração do orçamento de vendas, é necessário que a empresa já detenha certo grau de conhecimento sobre o comportamento de seus produtos no mercado que ela atua. Assim, tem-se a possibilidade de acerto razoável do volume de vendas que se pretende alcançar. Dessa forma, há a seguinte projeção:

TABELA 2 – Orçamento de Vendas (R\$)

CANAL DE RECEITA	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
VENDAS BRUTAS-VEÍCULOS NOVOS	133.869.000	143.909.175	156.861.001	174.115.711
VENDAS BRUTAS-VEÍCULOS USADOS	2.382.841	2.561.554	2.792.094	3.099.224
VENDAS BRUTAS-PEÇAS E ACESSÓRIOS	10.909.647	11.727.871	12.783.379	14.189.551
VENDAS BRUTAS-SERVIÇO	2.905.245	3.123.139	3.404.221	3.778.685
RENDAS OPERACIONAIS	928.592	998.237	1.088.078	1.207.767
TOTAL	150.995.326	162.319.975	176.928.773	196.390.938

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Orçamento de compras

Com o objetivo de desenvolver o orçamento de compras, ou seja, a reposição dos estoques necessários para atender às demandas de venda projetadas, pode-se fazer uso da técnica do prazo médio de estocagem em dias, considerando a política de estocagem da empresa. Além disso, a partir do orçamento de compras, há a possibilidade de projetar o saldo final a pagar de fornecedores.

A seguir, projetou-se o cenário do volume de compras para os próximos exercícios.

FILIPI QUADROS EMIDIO

TABELA 3 – Orçamento de Compras (R\$)

Cálculo dos estoques VEÍCULOS NOVOS	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
CPV (Custo dos Produtos Vendidos)	103.672.449	111.447.883	121.478.192	134.840.793
Estoque inicial	216.983	2.581.693	6.191.549	6.748.788
Estoque final	2.581.693	6.191.549	6.748.788	7.491.155
Necessidade de compra (custo)	106.037.160	115.057.739	122.035.431	135.583.160

Cálculo dos estoques VEÍCULOS USADOS	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
CPV (Custo dos Produtos Vendidos)	1.899.519	2.041.983	2.225.761	2.470.595
Estoque inicial	204.566	-	-	-
Estoque final	-	-	-	-
Necessidade de compra (custo)	1.694.953	2.041.983	2.225.761	2.470.595

Cálculo dos estoques PEÇAS E ACES	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
CPV (Custo dos Produtos Vendidos)	5.258.941	5.653.362	5.653.362	6.840.002
Estoque inicial	695.341	809.621	314.076	314.076
Estoque final	809.621	314.076	314.076	380.000
Necessidade de compra (custo)	5.373.221	5.157.817	5.653.362	6.905.927

Total de Compras Estoque	113.105.334	122.257.538	129.914.554	144.959.682
---------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Orçamento de despesas gerais

Pode-se ressaltar que cada despesa apresenta um valor que decorre das próprias características. O ponto-chave é identificar que a variação de seu valor decorre de algum fator interno ou externo da empresa, que se relaciona com a execução da despesa. Assim,

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

define-se o comportamento da despesa. O ponto-chave para elaboração dessa peça orçamentaria é analisar e identificar seu comportamento e, a partir desse momento, estabelecer uma base de dados para definição de valores futuros.

TABELA 4 – Orçamento de despesas gerais (R\$)

NOMENCLATURA	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
Despesas com pessoal oficina	430.684	462.985	504.653	560.165
Despesas com funcionamento oficina	163.425	175.682	191.494	212.558
Despesas com serv. de terc. oficina	671.134	721.469	786.401	872.905
Despesas com pessoal veículos novos	1.619.833	1.700.824	1.802.874	1.947.104
Despesas com vendas veículos novos	1.022.107	1.073.212	1.137.605	1.228.614
Despesas com pessoal adm	3.116.509	3.272.335	3.468.675	3.746.169
Despesas com funcionamento adm.	3.159.718	3.317.704	3.516.766	3.798.107
Total geral	10.183.410	10.724.211	11.408.468	12.365.622

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Orçamento de investimentos e financiamentos

Uma das principais condições para aplicação do orçamento de investimentos é a utilização de técnicas de análise de alternativas de investimentos e rentabilidade de projetos. Para cada investimento ou projeto de investimento deve-se realizar um detalhado estudo para avaliação da rentabilidade e as alternativas possíveis. Já o orçamento de financiamentos tem por finalidade prever tudo que for relacionado com a captação de recursos necessários para os pagamentos previstos.

Com esse objetivo, a empresa mantém investimentos constantes em imobilizados, necessariamente em veículos *test drive*, peça necessária, na realização de vendas, visto que necessita renovar a frota a cada ano pelo lançamento de outros modelos de veículos.

FILIPI QUADROS EMIDIO

TABELA 5 – Orçamento de investimentos (R\$)

MODELO – <i>Test Drive</i>	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
YARIS HB XS	75.199	81.215	88.524	97.376
YARIS SD XS	78.732	85.031	92.683	101.952
COROLLA GR-S	133.021	143.663	156.592	172.252
COROLLA ALTIS PREMIUM	144.673	156.247	170.310	187.341
COROLLA CROSS XRE	130.681	141.136	153.838	169.222
COROLLA CROSS XRX	157.513	170.114	185.424	203.966
HILUX CD DSL SRV	228.714	247.012	269.243	296.167
HILUX CD DSL SRX	249.751	269.731	294.007	323.408
SW4 DSL 4X4 SRX AT 5S	301.314	325.419	354.707	390.178
SW4 DSL 4X4 SRX AT 7S	263.534	284.617	310.233	341.256
TOTAL	1.763.134	1.904.184	2.075.561	2.283.117

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Demonstração de resultados

A projeção dos demonstrativos contábeis conclui todo o planejamento orçamentário em que todas as peças orçamentárias são reunidas nos formatos dos demonstrativos contábeis básicos. Uma delas, a Demonstração de Resultados, é de suma importância para o encerramento fiscal e societário da empresa, bem com a apuração dos impostos incidentes sobre o lucro e, conseqüentemente, a distribuição de resultados apurados.

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

TABELA 6 – Demonstração de Resultado Projetada (R\$)

	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
RECEITA BRUTA DAS VENDAS	150.995.326	162.319.975	176.928.773	196.390.938
Venda de produtos e serviços	150.995.326	162.319.975	176.928.773	196.390.938
DEDUÇÕES	(24.799.763)	(25.637.859)	(26.775.773)	(28.383.208)
Impostos e contribuições	(2.091.162)	(2.247.999)	(2.450.319)	(2.719.854)
Devoluções e abatimentos	(22.708.602)	(23.389.860)	(24.325.454)	(25.663.354)
RECEITA LÍQUIDA	126.195.562	136.682.117	150.153.000	168.007.730
CUSTOS DAS VENDAS	(112.096.152)	(120.503.363)	(131.348.666)	(145.797.019)
Custos das vendas	(112.096.152)	(120.503.363)	(131.348.666)	(145.797.019)
LUCRO BRUTO	14.099.410	16.178.753	18.804.334	22.210.711
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS	(8.156.726)	(8.579.791)	(9.110.264)	(9.855.399)
Despesas c/ vendas e administrativas	(8.918.167)	(9.364.075)	(9.925.920)	(10.719.993)
Outras receitas/despesas	761.440	784.284	815.655	864.594
RESULTADO OPERACIONAL	5.942.684	7.598.962	9.694.070	12.355.312
RESULTADO FINANCEIRO	(232.278)	(265.446)	(307.737)	(360.450)
Despesas financeiras	(431.087)	(474.195)	(531.099)	(602.797)
Receitas financeiras	198.809	208.749	223.362	242.348
RESULTADO ANTES DOS TRIBUTOS SOBRE O LUCRO	5.710.406	7.333.516	9.386.333	11.994.862
Contribuição Social	(516.351)	(660.016)	(844.770)	(1.079.538)
Imposto de Renda	(1.410.308)	(1.809.379)	(2.322.583)	(2.974.716)
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	3.783.747	4.864.120	6.218.979	7.940.609

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

FILIPI QUADROS EMIDIO

Fluxo de caixa

Por ser uma peça orçamentária, que se faz necessária para projetar o saldo inicial e final de caixa, podemos classificar o saldo de caixa como uma informação residual do conjunto das peças orçamentárias, que seria o resultado de sobra ou falta de recursos depois de realizadas todas as transações operacionais, de investimentos e financiamentos, que forem projetadas e refletidas no Balanço Patrimonial.

TABELA 6 – Fluxo de Caixa Projetado (R\$)

DFC MÉTODO INDIRETO	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
ATIVIDADES OPERACIONAIS	918.516	(4.274.454)	5.799.603	6.860.692
Lucro (prejuízo) líquido do exercício	1.912.644	4.864.120	6.218.979	7.940.609
Depreciação	531.287	559.431	595.035	644.859
Redução (aumento) de clientes	656.090	(6.483.136)	(943.721)	(1.217.400)
Redução (aumento) de estoques	(2.301.467)	(3.114.311)	(557.239)	(808.291)
Aumento (redução) de fornecedores	124.280	263.068	235.280	165.444
Aumento (redução) de salários e ordenados	1.861	83.625	160.971	35.691
Aumento (redução) de impostos e taxas a receber	(284.536)	67.042	75.023	96.370
Aumento (redução) de outras contas a pagar	278.358	(514.293)	15.275	3.411
ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS	(618.024)	695.854	695.854	695.854
Redução (aumento líquido) do imobilizado	(618.024)	695.854	695.854	695.854
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS	419.907	(9.317)	(1.040.317)	(1.146.888)
Aumento (redução) de instituições financeiras	1.062.503	1.218.925	250.572	193.825
Aumento (redução) distribuição de lucros	(642.597)	(1.255.284)	(1.290.888)	(1.340.712)

(continua)

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

TABELA 6 – Fluxo de Caixa Projetado (R\$)

DFC MÉTODO INDIRETO	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
AUMENTO (REDUÇÃO) CAIXA E EQUIVALENTE CAIXA	720.398	(3.614.959)	5.455.140	6.409.660
No início do exercício	2.608.166	5.199.668	1.584.719	7.039.850
No final do exercício	5.199.668	1.584.719	7.039.850	13.449.510
Aumento (redução) caixa e equiv. de caixa	2.591.502	(3.614.959)	5.455.140	6.409.659

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Balanco patrimonial

Pode-se afirmar que o balanço patrimonial é uma representação detalhada da posição patrimonial da empresa em determinado exercício, em que o objetivo é de oferecer informações suficientes, sobre essa posição, para uma extensa gama de usuários em suas avaliações de tomadas de decisões. Também objetiva apresentar os resultados da atuação da administração; nesse sentido, o balanço patrimonial reflete o resultado de todas as projeções orçamentárias anteriormente apresentadas. Assim, temos o balanço projetado para os próximos exercícios da empresa utilizada no estudo de caso presente.

TABELA 7 – Balanço Patrimonial Projetado (R\$)

	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
Ativo Circulante	17.789.408	23.771.896	30.727.998	39.163.348
Caixa e Equivalentes de Caixa	5.199.668	1.584.709	7.039.850	13.449.510
Clientes	6.099.808	12.582.944	13.526.665	14.744.064
Outros Créditos	3.098.619	3.098.619	3.098.619	3.098.619
Estoques	3.391.314	6.505.625	7.062.864	7.871.155

(continua)

FILIPI QUADROS EMIDIO

TABELA 7 – Balanço Patrimonial Projetado (R\$)

	ANO-BASE 2022	PROJEÇÃO 2023	PROJEÇÃO 2024	PROJEÇÃO 2025
Não Circulante	12.237.312	12.237.312	12.237.312	12.237.312
Realizável a Longo Prazo	207.535	207.535	207.535	207.535
Investimentos	2.942	2.942	2.942	2.942
Imobilizado	12.026.834	11.330.980	10.635.126	9.939.272
Total do Ativo	30.026.720	36.009.208	42.965.310	51.400.660
Passivo Circulante	5.106.788	6.225.154	6.962.276	7.457.016
Fornecedores	635.944	899.012	1.134.292	1.299.736
Salários e ordenados a pagar	187.456	271.080	432.051	467.742
Impostos, taxas e contribuições a recolher	170.100	187.333	204.193	226.654
Outras contas a pagar	2.386.737	1.922.252	1.995.691	2.073.010
Instituições Financeiras	1.726.552	2.945.477	3.196.048	3.389.873
Não circulante	2.869.726	2.869.727	2.869.728	2.869.729
Outras contas a pagar LP	2.869.726	2.869.726	2.869.726	2.869.726
Patrimônio Líquido	22.050.206	26.914.326	33.133.306	41.073.915
Capital social	2.426.576	2.426.576	2.426.576	2.426.576
Lucros (prejuízos) acumulados	14.410.285	19.274.406	25.493.385	33.433.994
Ajuste de avaliação patrimonial	7.899.007	7.899.007	7.899.007	7.899.007
(-) Provisão IRPJ/CSLL Avaliação Patrimonial	(2.685.662)	(2.685.662)	(2.685.662)	(2.685.662)
Total do Passivo e Patrimônio Líquido	30.026.720	36.009.208	42.965.310	51.400.660

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

COMENTÁRIOS AO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Com base nos argumentos propostos nesta pesquisa, fica claro que a elaboração do orçamento e sua utilização como instrumento gerencial ocasiona uma série de benefícios integrados ao processo decisório, como: submete os gestores ao planejamento, direciona as metas de curto prazo, gera as diretrizes a serem seguidas nas atividades operacionais, favorece a gestão financeira, bem como a comunicação e a coordenação. Consequentemente, o processo de se elaborar o orçamento está ligado ao processo de planejamento, de porte da empresa, dos cenários sugeridos pela administração, do segmento do negócio e fatores comportamentais de mercado.

O orçamento empresarial, como ferramenta de gestão, pode ser definido como um conjunto estruturado de ações que orienta e dimensiona o caixa da empresa para que ela alcance seus objetivos. Pode-se dividir em operacional, que organiza o plano operacional das atividades da empresa, e orçamento financeiro, que define o plano financeiro, ou seja, a estrutura de recursos, fundamentais para subsídio do negócio proposto. Esta estrutura é mais bem definida, quando se utilizam estudos sistemáticos sobre a realidade da empresa do ambiente que está situada e opera.

Nesse sentido, é possível afirmar que o orçamento envolve o estabelecimento de metas específicas, a execução de planos para alcance dessas metas e a comparação periódica de resultados efetivos com as metas. Por fim, é importante afirmar que o orçamento empresarial é um ciclo de planejamento, execução ou direção, controle e ajustes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi propor a implementação do orçamento empresarial em um comércio varejista de veículos novos na cidade de Araranguá (SC), incorporando esta ferramenta aos processos de controle da empresa que auxiliará nas projeções econômico-financeiras necessárias à tomada de decisões. Definições estas identificadas após a revisão da literatura e pesquisas bibliográficas sobre o tema proposto.

Os resultados alcançados no trabalho realizado em um comércio varejista de veículos novos na cidade de Araranguá (SC) estão amparados com base nas informações

FILIPI QUADROS EMIDIO

extraídas e cedidas pelos responsáveis pelas áreas de contabilidade, financeiro, vendas e pós-vendas. Com base nessas referências, organizaram-se premissas imprescindíveis, que serviram de pilares norteadores para a elaboração e projeção das peças orçamentária de orçamento de vendas, compras, despesas gerais, investimentos e financiamentos, demonstração de resultado, balanço patrimonial e fluxo de caixa.

No estudo das informações desenvolvidas e orçamentos projetados, fica claro que o projeto proposto alcançou seu objetivo principal: a implantação do orçamento empresarial otimiza recursos disponíveis, aumenta as capacidades no cenário de atuação e potencializa o processo de tomada de decisões.

É necessário esclarecer que este artigo contém algumas limitações que devem ser ponderadas na interpretação de resultados. Para a realização das projeções, os dados extraídos e fornecidos pelos responsáveis de contabilidade, financeiro, vendas e pós-vendas foram limitados aos dados históricos de exercícios anteriores. Porém, para o segmento de venda de veículos novos, é importante ter acesso às políticas de relacionamento com o fabricante, e estas, por sua vez, tratam de objetivo de vendas, compras, preços e bonificações entre fabricante e concessionárias. Essas “políticas” influenciam o cenário de venda de veículos constantemente, em que são necessários ajustes contantes nas projeções das peças orçamentárias ao longo de cada exercício.

Outro ponto a considerar é que o estudo foi inspirado em uma concessionária que atua apenas com uma marca (fabricante). Assim, para um estudo mais abrangente, é necessário ter acesso a dados de outras empresas que atuam com outros fabricantes, para não ocorrer uma universalização dos resultados. Mudanças nos cenários, políticas de mercados e incentivos governamentais, este, um fator externo que influencia demais a precisão das projeções. A influência desses fatores torna necessária a busca de novas pesquisas acadêmicas aprofundadas para identificar sua influência no processo de elaboração do orçamento empresarial nesse setor tão dinâmico nos últimos tempos.

Sugere-se que este conteúdo contribua com a comunidade acadêmica, a fim de promover novas linhas de pesquisas voltadas ao orçamento empresarial e sua aplicação ao segmento de venda de veículos novos, utilizando os modelos de: orçamento estático, orçamento ajustado, orçamento base zero, orçamento estático e orçamento matricial. Com

IMPLANTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL
EM UM COMÉRCIO VAREJISTA DE VEÍCULOS NOVOS

isso, objetiva-se que os resultados identificados de acordo com esses modelos possam auxiliar os gestores empresariais a identificar o melhor modelo de acordo com as potencialidades de cada empresa.

REFERÊNCIAS

- Borçato, E. C., et al. (2019). Antecedentes do orçamento participativo nas concessionárias de veículos do oeste e noroeste do Paraná: Perfil dos gestores, estilo de liderança e assimetria da informação. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, 17(2), 55-69. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53186/antecedentes-do-orcamento-participativo-nas-concessionarias-de-veiculos-do-oeste-e-noroeste-do-parana--perfil-dos-gestores--estilo-de-lideranca-e-assimetria-da-informacao>
- Bruni, A. L., & Gomes, S. M. S. (2010). *Controladoria empresarial: Conceitos, ferramentas e desafios*. Salvador: EDUFBA.
- Dias Filho, F. F., & Sales, L. F. (2014). O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: Um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte. *Revista Mineira de Contabilidade*, 4(56), 20-25. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46182/o-orcamento-como-instrumento-contabil-de-controle-e-apoio-a-gestao-das-organizacoes-modernas--um-estudo-com-concessionarias-de-veiculos-leves-de-belo-horizonte>
- Flores, C. C., & Leal, R. (2018). Orçamento e controle orçamentário das despesas diretas e indiretas com pessoal em uma empresa varejista de calçados. *Contexto: Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS*, 18(39), 85-101. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54889/orcamento-e-controle-orcamentario-das-despesas-diretas-e-indiretas-com-pessoal-em-uma-empresa-varejista-de-calcados>
- Frezatti, F. (2000). *Orçamento empresarial: Planejamento e controle empresarial* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2009). *Orçamento empresarial: Planejamento e controle empresarial* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Frezatti, F. (2015). *Orçamento empresarial: Planejamento e controle gerencial* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

FILIPI QUADROS EMIDIO

- Hoji, M. (2014). *Administração financeira e orçamentária: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial* (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hoji, M. (2018). *Orçamento empresarial passo a passo*. São Paulo: Saraiva.
- Lenz, E., & Feil, A. A. (2016). A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial. *Gestão e Desenvolvimento*, 13(2), 112-127. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57150/a-analise-da-utilizacao-do-orcamento-empresarial-como-ferramenta-de-gestao-industrial>
- Lunkes, R. J. (2010). *Manual de orçamento* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Moreira, J. C. (2002). *Orçamento empresarial: Manual de elaboração* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mucci, D. M., Frezatti, F., & Dieng, M. (2016). As múltiplas funções do orçamento empresarial. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(3), 283-304. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41092/as-multiplas-funcoes-do-orcamento-empresarial->
- Oliveira, L. M., Perez Jr., J. H., & Silva, C. A. S. (2015). *Controladoria estratégica: Textos e CASOS práticos com solução* (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2015). *Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação* (3a ed. rev.). São Paulo: Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. (2005). *Introdução à administração financeira: Texto e exercícios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. (2013). *Planejamento orçamentário* (2a ed. rev. e aum.). São Paulo: Cengage Learning.
- Passarelli, J., & Bomfim, E. (2003). *Orçamento empresarial: Como elaborar e analisar*. São Paulo: Thomson. (Prática IOB).
- Sá, C. A. (2014). *Orçamento empresarial: Novas técnicas de elaboração e de acompanhamento* (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Schmidt, M., et al. (2021). Orçamento empresarial na Concessionária de Veículos Trilha SC: Uma aplicação da proposta de Garrison, Noreen e Brewer. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 9(2), 1-26. <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/14248>
- Souza, A. B. de. (2014). *Curso de administração financeira e orçamento: Princípios e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- Warren, C. S., Reeves, J. M., & Fess, P. E. (2001). *Contabilidade gerencial*. Austrália: Pioneira.