



**Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena
Ciências Contábeis**

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOCICLETAS**

SHIRLEI FUMAGALHI

**JUINA - MT
2009**

SHIRLEI FUMAGALHI

**PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOCICLETAS**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena/Instituto Superior de Educação do Vale do Juruena como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof^a. Mestre Cleiva S. Mativi
Orientadora

JUINA - MT
2009

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOCICLETAS

Monografia apresentada em (data de defesa) e aprovada pela Banca Examinadora,
constituída pelos professores:

Cleiva S. Mativi
Orientadora – Presidente da Banca

Mara Luiza Gonçalves Freitas
Membro

Cláudio Luis Lima dos Santos
Membro

**Juina – MT
2009**

Dedico este trabalho à minha família, a meu pai Valdir pela sua colaboração e incentivo, à minha mãe Amália pela paciência, ausência de minha parte e pela colaboração dela mesmo que indireta para a elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus que me deu capacidade para poder aprender e correr atrás de meus objetivos. Agradeço também minha família que apoiou desde o início.

Não dá para deixar de citar uma pessoa guerreira, que sempre luta pelos seus objetivos, Beatriz Dal Piva Selhorst, amiga de trabalho, de faculdade, amiga para todas as horas que me incentivou a entrar no curso e a não desistir com os obstáculos encontrados e também a Andréia Souza Trevisan, pessoa de pulso que conheci nesse período de quatro anos e que se tornou uma amiga muito especial.

Agradeço também a Prof. Cleiva S. Mativi pela paciência e colaboração para o desenvolvimento deste trabalho.

“A chave para o bom desempenho de uma empresa é parar de tentar prever o futuro e partir, definitivamente, para a ação”.

Stephen Kanitz

RESUMO

Nos dias de hoje onde a concorrência é grande, e as empresas querem cada vez mais dar resultados melhores, encontramos uma ferramenta que a cada dia cresce mais, o planejamento orçamentário. Planejamento orçamentário: Um estudo de caso em concessionária de motocicletas, trouxe como problema da pesquisa, Como a utilização do orçamento pode ajudar no gerenciamento eficaz. Seu objetivo é conhecer como o planejamento orçamentário auxilia no processo decisório das empresas, e mostrar como esse controle de despesa e receita ajuda o gestor da empresa. Identificar o planejamento orçamentário como parte integrante do planejamento estratégico empresarial; Destacar as funções e utilidades do planejamento orçamentário; Descrever as fases do planejamento orçamentário na empresa; Evidenciar como são identificados e corrigidos os desvios. Mostrar o quão importante é um sistema orçamentário em qualquer empresa, sua importância aos gestores no controle das despesas e receitas. O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. A base do trabalho foi uma pesquisa bibliográfica, usando como ferramentas de apoio para dar mais credibilidade um estudo de caso, pesquisa documental e a observação direta sobre o tema estudado. Dessa forma percebemos que o planejamento orçamentário dá aos gestores a oportunidade de conhecer sua loja e no momento de tomar alguma decisão ele não faz por impulso, tem dados suficientes para tomar a decisão mais acertada possível.

Palavras-chave: Planejamento. Orçamento empresarial. Controle gerencial.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GMD	Gerenciamento Matricial de Despesas
GMR	Gerenciamento Matricial de Receitas
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
RA	Relatório de Anomalia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Elementos Básicos do Planejamento	23
Quadro 1.2 – Diferenças entre o planejamento estratégico, tático e operacional.	25
Quadro 1.3 – Vantagens e limitações do sistema orçamentário	35
Quadro 1.4 – Perspectivas do controle	40
Quadro 1.5 – Plano de contas	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	22
Figura 1.2 – Desenvolvimento de planejamentos táticos	24
Figura 1.3 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo	29
Figura 1.4 – Conceituação geral do controle	38
Figura 1.5 – Avaliação da qualidade do processo decisório	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Base histórica da matriz GMD pacote de transportes	48
Tabela 1.2 – Base histórica GMR	49
Tabela 1.3 – Matriz de acompanhamento GMD pacote transportes	51
Tabela 1.4 – Matriz de acompanhamento GMR	51
Tabela 1.5 – Relatório de Acompanhamento Mensal e Acumulado	53
Tabela 1.6 – Relatório Acompanhamento Mensal e Acum. Pacote Utilidades	54
Tabela 1.7 – Relatório Anomalia (RA) GMD	54
Tabela 1.8 – 1º passo para controle GMR – identificação do problema	55
Tabela 1.9 – 2º passo controle GMR – Desdobramento do problema	56
Tabela 1.10 – 3º passo controle GMR – Análise do problema encontrado	56
Tabela 1.11 – 4º passo para controle GMR – ações para correção do problema	57
Tabela 1.12 – Acompanhamento diário GMR	57

SUMÁRIO

CAPITULO I

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização	14
1.2 Tema	16
1.3 Problema de Pesquisa	16
1.4 Hipóteses da Pesquisa	17
1.5 Objetivos	17
1.5.1 Objetivo Geral	18
1.5.2 Objetivos Específicos	18
1.6 Delimitação da Pesquisa	18
1.7 Justificativa	18
1.8 Estrutura do Trabalho	19

CAPITULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 PLANEJAMENTO	20
2.1.1 Planejamento Estratégico	22
2.1.2 Planejamento Tático	23
2.1.3 Planejamento Operacional	25
2.1.4 Planejamento Orçamentário	26
2.2 Orçamento Empresarial	26
2.2.1 Tipos de Orçamento	29
2.2.2 Orçamento Base Zero	30
2.2.3 Orçamento de Tendências	30
2.2.4 Orçamento Flexível	30
2.2.5 Orçamento Estático	31
2.2.6 Orçamento Ajustado	31
2.2.7 Orçamento Corrigido	32
2.2.8 Implantação do Orçamento	32
2.2.9 Requisitos para a Implantação do Orçamento	32

2.3 CONTROLE	35
2.3.1 Controle Estratégico	39
2.3.2 Controle Tático	40
2.3.3 Controle Operacional	41
2.3.4 Controle Gerencial	41
CAPITULO III	
3 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA	44
CAPITULO IV	
4 ANÁLISES DE DADOS	46
4.1 Estudo de Caso: Concessionária de Motos	46
4.2 Elaboração Planejamento GMD	46
4.3 Elaboração GMR	49
4.4 Execução	51
4.5 Controle	52
4.6 Análise do Estudo de Caso	56
CAPITULO V	
5 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	60

CAPÍTULO – I

1 – Introdução

1.1 – Contextualização

Nos dias de hoje onde a concorrência é grande, e as empresas querem cada vez mais dar resultados melhores, encontramos uma ferramenta que a cada dia cresce mais e mais e não só na área pública, está crescendo muito na empresas privadas também, essa ferramenta de trabalho é o planejamento orçamentário.

Com a crise que se vive mundialmente, muitas empresas fecharam suas portas e muitas outras poderiam ter fechado se não estivessem melhores “amparadas”, ou seja, se não tivessem ferramentas que dão apoio e base às decisões que devem ser tomadas de imediato ou á longo prazo.

Constatamos que, com essa crise, mesmo as empresas que estão se mantendo no mercado hoje, caiu muito seu faturamento, mas, como já possuem uma cultura de planejamento conseguem entender a importância de se fazer ajustes, tanto no quadro de funcionários reduzindo-o, diminuindo os gastos, e até mesmo reajustando as metas e planos já estabelecidos e traçados em outro período. Dessa forma ela pode chegar mais rapidamente ao seu objetivo que é o lucro.

Não podemos deixar de lembrar, que o governo está ajudando quando diminui a carga tributária. É um incentivo excelente mais não o suficiente. E mais, até quando o governo irá contribuir? Não podemos deixar só por conta de nossos governantes, temos que pensar e agirmos diferentes.

Para aquelas empresas que possui um sistema de planejamento à longo prazo, que têm uma visão do futuro, estão conseguindo se manter dentro desse mercado competitivo, muitas com resultados menores do que havia planejado, outras trabalhando um mês no vermelho outro mês com um pequeno lucro, está havendo ainda uma oscilação no resultado da empresa.

Um setor que sofreu muito com essa crise foi o automobilístico, no ramo de motocicletas, por exemplo, houve quedas bruscas de até 50% de seu faturamento, e a grande maioria delas fechando seus exercícios mensais com prejuízo ou mesmo com seus resultados muito abaixo do planejado ou desejado pelos seus gestores.

Não podemos afirmar que as empresas que possui um sistema de apoio como o planejamento e controle à longo prazo, não sofrerá com a crise, ou não será atingido, será sim da mesma forma ou mais que outras empresas, mais a diferença é que ela estará melhor preparada para fazer suas análises e tomar as decisões que serão mais cabíveis no momento. O planejamento nos permite ter uma visão do futuro, o que permite ao gestor tomar as “rédeas” da empresa sabendo onde ele deve e quer chegar.

Não se pode deixar de mencionar a importância que o controle tem no planejamento, pois só planejar não quer dizer que os objetivos foram alcançados. Cada empresa deve possuir um gestor que tenha o conhecimento da metodologia de um planejamento para poder dar os resultados que a empresa almeja.

O controle hoje é tão importante ou mais que o planejamento, é preciso usá-lo de forma correta em cada ação a ser executada, e mais, tem-se que saber fazer as alterações ou correções necessárias quando se encontram os chamados “desvios”. Dessa forma as metas da organização serão alcançadas ou chegarão bem próximo do previsto.

Esse controle gerencial só é possível através de uma ferramenta que todas as empresas possuem e que várias delas muitas vezes não sabe como usá-la, que é a contabilidade. É através dela que se tem todos os dados da empresa para poder fazer suas análises do passado, tomar suas decisões e fazer planos para o futuro da empresa.

Se seguirmos bem essa metodologia que várias empresas estão utilizando como ferramenta de gestão, concerteza as empresas só terão a ganhar e a crescer a cada dia.

1.2 – Tema

Gil, (2008, p. 60) menciona que a escolha de um tema deve estar relacionada o mais próximo possível com o interesse do aluno e ele que deve refletir sobre diferentes temas. Ele também nos dá algumas perguntas que auxiliam o aluno em sua escolha, como: “Quais os campos de sua especialidade que mais lhe interessam? Quais os temas que mais o instigam? De tudo o que você tem estudado o que lhe dá mais vontade de se aprofundar e pesquisar?”.

Gil, (2008, p. 60) diz também que é importante que o aluno tenha conhecimento pelo tema escolhido para que faça a escolha certa, e, continua dizendo que, a escolha do tema não pode ser amplo e complexo, tem que ser claro, preciso e objetivo.

Baseada na explicação de Gil, o tema deste projeto é:

Planejamento orçamentário: Um estudo de caso em concessionária de motocicletas.

1.3 – Problema da Pesquisa

Toda pesquisa científica é iniciada depois que se desenvolve o problema, pois é através dele que se chega às respostas necessárias para a elaboração da pesquisa, em outras palavras o problema é o direcionamento que se dá à pesquisa.

Kerlinger (1980, p. 35) afirma que "um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”.

Os livros não trazem uma fórmula ou um método específico de como se formular um problema mais Gil, (2008, p. 28) diz que:

“A experiência acumulada dos pesquisadores possibilita ainda o desenvolvimento de certas regras práticas para a formulação de problemas científicos, tais como: (a) o problema deve ser formulado como pergunta; (b) o problema deve ser claro e preciso; (c) o problema deve ser empírico; (d) o problema deve ser suscetível de solução; e (e) o problema deve ser delimitado a uma dimensão viável.”

Outro conceito simples de problema é o de Severino (2002, p. 58), onde ele diz que, “*problematização* é a tomada em sentido amplo e visa levantar, para a discussão e a reflexão, as questões explícitas ou implícitas no texto”.

É através do problema que chegamos a conclusões necessárias para desenvolver qualquer pesquisa científica.

Com base nos dados acima a pesquisa aborda a seguinte pergunta como problema: Como a utilização do orçamento pode ajudar no gerenciamento eficaz?

1.4 – Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses da pesquisa são:

1. O planejamento da há oportunidade aos gestores para planejar objetivos e ações para o alcance dos mesmos de uma forma mais coesa e significativa;
2. O planejamento também propicia aos gestores um conhecimento mais aprofundado da contabilidade da empresa, através das análises de balanços e DRE, que são realizadas nas reuniões de gerentes e encarregados;
3. O controle existente deixa os gestores e encarregados de departamentos informados de como está á loja em sua totalidade.

1.5 – Objetivos

O objetivo é para dar mais direcionamento a uma pesquisa para que ela não fique muito abrangente, na realidade é uma ferramenta de auxilio do problema para que o pesquisador não desvie a atenção do objetivo proposto.

O objetivo é dividido em duas etapas:

- a) Objetivo Geral;
- b) Objetivos Específicos.

Gil, (2008, p. 111), coloca que “os objetivos gerais são o ponto de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para uma investigação. Logo precisam ser redefinidos, esclarecidos, delimitados”.

Ainda na concepção de Gil, (2008, p. 112), “os objetivos específicos tentam descrever, nos termos mais claros possíveis, exatamente o que será obtido num levantamento”.

Analisando essa explicação os objetivos deste projeto são:

1.5.1 – Geral: É conhecer como o planejamento orçamentário auxilia no processo decisório das empresas, e mostrar como é realizado o controle dos desvios negativos encontrados.

1.5.2 – Específicos: Como auxílio no alcance do objetivo geral, será utilizado os seguintes passos:

1. Identificar o planejamento orçamentário como parte integrante do planejamento estratégico empresarial.
2. Destacar as funções e utilidades do planejamento orçamentário.
3. Descrever as fases do planejamento orçamentário na empresa estudo de caso.
4. Evidenciar como são identificados e corrigidos os desvios do planejamento.

1.6 – Delimitação da Pesquisa

Para realizar esta pesquisa e responder o problema proposto foi realizada pesquisas em livros, revistas, artigos e também uma pesquisa em documentos da empresa estudada, como as matrizes de acompanhamento para as receitas e despesas e também os relatórios de acompanhamento mensal para o controle.

1.7 – Justificativa

Um orçamento bem planejado ajuda muito uma empresa ou mesmo uma pessoa a chegar no seu objetivo mais rapidamente uma vez que o propósito do sistema orçamentário é evitar desperdícios.

Dessa forma, o intuito deste trabalho é mostrar o quão importante é um sistema orçamentário em qualquer empresa, qual sua relevância aos gestores no controle das despesas e receitas que podem ser planejadas e estudadas com calma e antecedência à sua execução.

Não só ressaltar a importância do planejamento orçamentário, mais também pontuar de forma clara e precisa a importância que a execução e o controle têm sobre o que foi planejado.

1.8 – Estrutura do Trabalho

A estrutura do trabalho é composta por cinco capítulos como vemos a seguir:

No primeiro capítulo tem-se a introdução, o tema da pesquisa, a delimitação da pesquisa, o problema, as hipóteses levantadas, o objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho realizado.

No segundo capítulo, foi trabalhada com a revisão teórica onde foram abordados assuntos que estão relacionados ao tema da pesquisa. Foram dados os conceitos de: Planejamento, Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional; Orçamento empresarial, Tipos de Orçamento, Orçamento Base Zero, Orçamento de Tendências, Orçamento Flexível, Orçamento Estático, Orçamento Ajustado, Orçamento Corrigido, Implantação do Orçamento e Requisitos para a Implantação do Orçamento; Controle, Controle Estratégico, Controle Operacional e Controle Gerencial. Esses conceitos serviram de base para o desenvolvimento do trabalho.

No terceiro capítulo abordamos a metodologia que são os métodos utilizados para a realização da pesquisa.

No quarto capítulo é desenvolvido a análise dos dados descrevendo os passos para a elaboração e para o controle dos desvios de um planejamento orçamentário.

O quinto capítulo vem trazendo a conclusão da pesquisa onde é respondido o problema proposto e também algumas recomendações.

E para finalizar o trabalho realizado segue as referências da pesquisa realizada.

CAPITULO – II

2 – Revisão Teórica

2.1 - Planejamento

Não é de hoje que o homem faz planos, se analisarmos algumas histórias veremos que o planejamento acompanha o homem há tempos, mais só tomou força a partir do século XIX. Lunkes (2007, p. 1), “Somente na segunda metade do século XIX, após Segunda Revolução Industrial, é que essa palavra começou a ser adaptada ao contexto dos negócios, com o intuito de criar uma vantagem competitiva sustentável”.

Pode-se fazer planejamento para tudo, comprar um carro, uma casa, planejar em começar uma faculdade no próximo ano, de casar, entre outras coisas, tudo que o homem pensa em fazer no futuro é uma forma de se planejar, uns com mais intensidade na sua realização outros com menos.

Oliveira (2007, p. 4 e 5) conceitua planejamento dizendo que:

“O planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”.

Santos e Sanvicente, (2008, p. 16 e 17) conceituam planejamento dizendo:

“Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades”.

“No que se refere mais especificamente ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda.

Essas informações não só permitem uma elaboração mais realista de planos como acionam medidas corretivas com maior rapidez do que se fossem comunicadas apenas pelos relatórios de controle orçamentário”.

Fazer planos é pensar no futuro, pensar como você quer ver sua empresa lá na frente e estabelecer regras, limites, pensar em como chegar lá, de que forma, e seguir esse planejamento, mais sem deixar de ter flexibilidade às mudanças. Uma definição de planejamento é a de Sá e Moraes, (2005, p. 5 e 6):

“Podemos definir o planejamento como sendo um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente. Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. No entanto, não basta que os planos sejam apresentados de forma discursiva. É preciso quantificá-los de forma a garantir que as ações propostas não se inviabilizem mutuamente mas que, ao contrário, se complementem. Além disso, a flexibilidade deve caracterizar todos os planos da empresa, ou seja, deve permitir a adaptação às mudanças e a pronta ação gerencial para a correção dos rumos”.

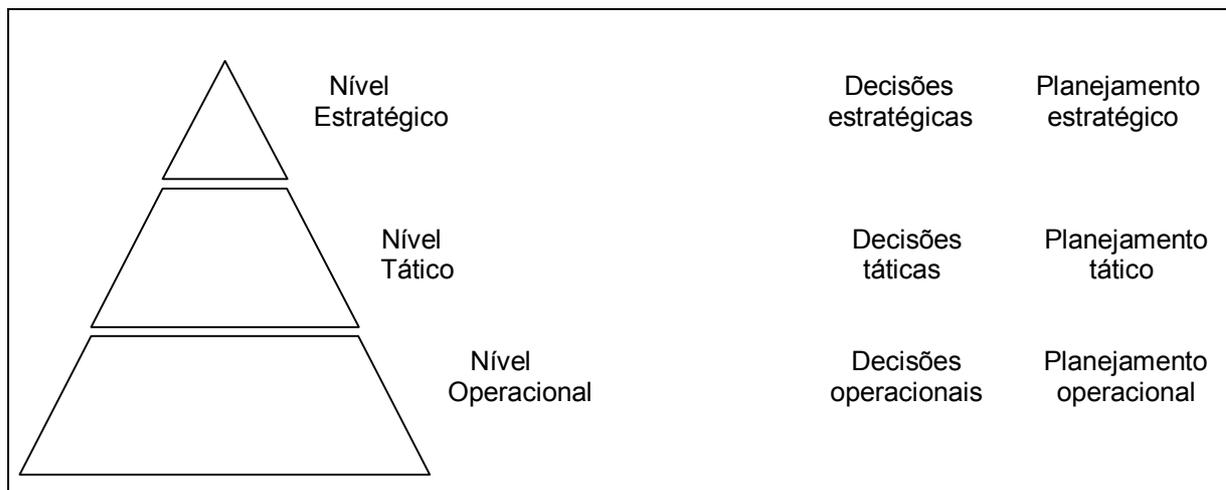
Conceito de planejamento na visão do autor Robbins (2001, p. 116):

“A definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”.

Sá e Moraes, (2005, p.6) complementa que para um bom planejamento empresarial deve envolver objetividade, seletividade, coerência, consistência, realismo, ações globais e participativas, flexibilidade e consolidação.

Como a figura 1.1 nos mostra o planejamento dividido em três tipos, planejamento estratégico, tático e operacional.

A figura abaixo mostra claramente como é que acontece um planejamento em uma organização. O nível estratégico é realizado pela diretoria ou presidente de uma empresa num âmbito geral, o nível tático é o planejamento a nível de departamentos, e o nível operacional é quem executa o que foi planejado.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira – 2007 – p. 15

2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o planejamento global da empresa, pois é através dele que define os objetivos estratégicos da empresa, suas políticas e filosofias. É um planejamento de longo prazo sempre voltado ao meio externo da empresa e é decidido pela alta administração das empresas.

Segundo Oliveira, (2007, p. 15), “O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Podemos observar então a importância do Planejamento Estratégico para o Sistema Empresa. Evidencia-se esta afirmação ainda com Oliveira (2007, p 17-18) que o planejamento estratégico “É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa”.

Fischmann e Almeida (1995, p. 25) *apud* Frezatti (2007, p. 24) da outro conceito de planejamento estratégico como:

“Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos”.

Sanvicente e Santos (2008, p. 18) também da sua contribuição ao planejamento estratégico:

“Planejamento estratégico, em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos. Um programa de diversificação de produtos ou mercados é sempre uma atividade de ordem estratégica, e como tal de maior importância para a empresa”.

O quadro 1.1 abaixo mostra os aspectos a serem considerados quando da elaboração de um plano estratégico.

Atividade de Planejamento	Nomenclatura / Conceito
Definir o propósito da empresa de acordo com os seus acionistas e ambientes de negócios.	Missão da Empresa: Qual é o negócio da empresa?
Estabelecer orientações gerais para a ação delimitando as áreas de resultado da empresa conforme sua Missão.	Diretrizes Básicas: Quais são seus valores e principais linha de ação?
Estabelecer posições pretendidas nas áreas de resultado identificadas, e coerentemente com a Missão e Diretrizes Básicas.	Metas Onde chegar? Quando? Quanto?
Identificar ações para o cumprimento da Missão e das Metas em conformidade com o ambiente de atuação.	Estratégias Como chegar?
Estabelecer as orientações específicas que serão a base para a elaboração dos Planos e Orçamentos, atribuindo responsabilidades por resultados e ações para a efetivação das estratégias.	Premissas Quem faz o que? Como? Quando? Quanto?
Estimar as necessidades dos recursos disponíveis e compatibilizá-los com as fontes possíveis, para o atendimento do que a empresa precisa.	Planos e Orçamentos Com o que? Quanto? Quem? Quando?
Avaliar o cumprimento das metas e eficácia das estratégias, efetuando as correções necessárias.	Acompanhamento / Controle

Quadro 1.1 – Elementos Básicos do Planejamento

Fonte: Sá e Moraes – 2005 – p. 9

2.1.2 Planejamento Tático

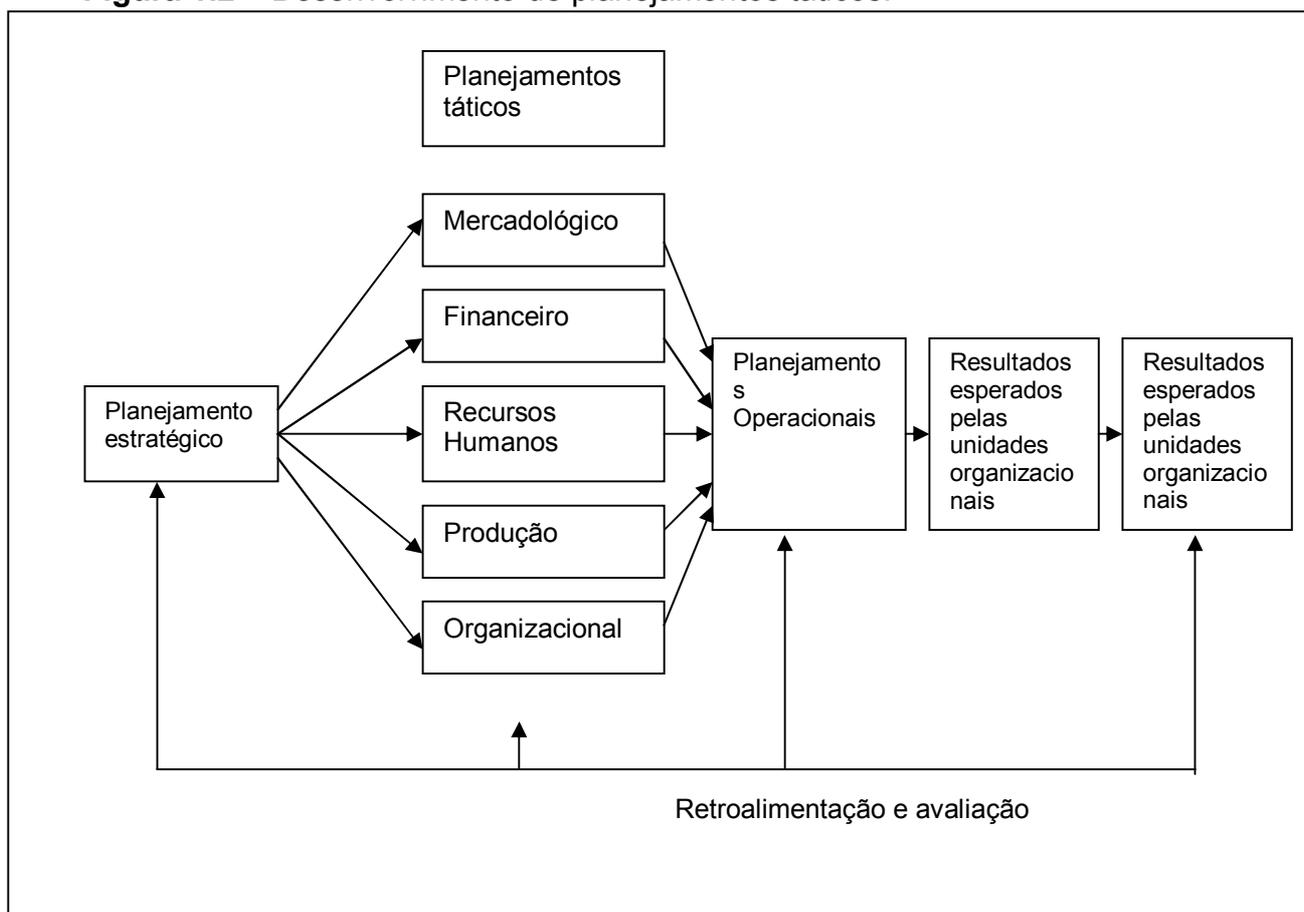
O planejamento tático é nada mais que a seqüência do planejamento estratégico com dimensão menos ampla e mais restrita. O planejar tático é dividido por departamentos ou setores da empresa, por isso seu objetivo é de curto prazo. E por ser dividido por setores é um planejamento mais interno.

Planejamento tático no conceito de Oliveira (2007, p. 15, 18 e 19) define-se como:

“O planejamento tático relaciona-se à objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa. Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

“O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados”.

Figura 1.2 – Desenvolvimento de planejamentos táticos.



Fonte: Oliveira – 2007 – p. 18

A figura 1.2 mostra a distribuição do planejamento tático dentro da organização, onde primeiro foi realizado o estratégico que é a empresa como um todo e depois feito as distribuições nos departamentos finalizando com o operacional que é quem realiza as ações.

Na visão de Lunkes, (2007, p. 3), o planejamento tático,

“Proporciona aos gestores objetivos quantitativos e qualitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras e não financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos”.

2.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional seria o planejamento para as realizações do que foi planejado.

Para Oliveira (2007, p. 19) o planejamento operacional deve conter os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.

A elaboração do planejamento operacional é realizada pelos níveis inferiores da organização

Oliveira, (2007, p. 19), dá o seu conceito no planejamento operacional dizendo que, “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

O quadro 1.2 abaixo nos mostra de uma forma mais resumida as diferenças entre os três tipos de planejamento.

TIPOS DE PLANEJAMENTO	ABRANGÊNCIA	EXTENSÃO	GRAU DE INCERTEZA
Planejamento Estratégico	A empresa como uma totalidade.	Longo Prazo	Elevado em face das coações e contingências que não pode prever, pois varia de acordo com o ambiente externo.
Planejamento Tático	Uma área específica da empresa (departamento / setor).	Médio Prazo	Limitação das variáveis envolvidas para reduzir a incerteza e permitir a programação
Planejamento Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto Prazo	Reduzido, graças à programação e à racionalização de todas as atividades

Quadro 1.2 Diferenças entre os planejamentos estratégico, tático e operacional

Fonte: Adaptado - Oliveira 2007 – p. 20

2.1.4 Planejamento Orçamentário

Planejamento orçamentário é planejar com antecedência, olhar para o futuro e ver quais as necessidades da empresa em relação às despesas, receitas, produção, matéria-prima, vendas, entre outros. É fazer uma previsão e trabalhar para que isso aconteça. Planejamento orçamentário é também conhecido como planejamento financeiro.

Frezatti (2007, p. 46) conceitua orçamento dizendo:

“Orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. Contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores”.

Ross et al., (1995) *apud* Teló (2001, p. 21), define as diretrizes e objetivos do planejamento financeiro.

“O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza. O objetivo do planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários”.

Welsch (2007, p. 40) diz que uma das características marcantes do planejamento financeiro é a “administração com participação”, pois é uma forma de envolver todos os administradores e encarregados de uma empresa a participar e interagir melhor no processo de planejamento.

“A função de planejamento deve em termos de amplitude e intensidade de acordo com o nível da administração – a alta administração possui responsabilidade de planejamento muito mais amplas do que a administração inferior; apesar disso, cada nível deve ter responsabilidades de planejamento bem definidas”.

2.2 – Orçamento Empresarial

Na leitura de Lunkes (2007), onde o mesmo fala um pouco da história do orçamento, percebemos que orçar é uma necessidade antiga, que mesmo no tempo dos homens das cavernas já havia o orçamento, não de dinheiro, pois naquela

época não existia dinheiro, mais de orçar a necessidade de comida para os longos invernos. Com o tempo foi se aperfeiçoando tanto a palavra quanto seus métodos, uma vez que a palavra orçamento veio dos romanos, que utilizavam uma bolsa de couro chamada de *fiscus* para coletar os impostos.

Por volta do século XVIII, já se faziam reuniões para discussão das despesas de orçamento, mais foi no século XIX, que seus procedimentos e práticas ficaram conhecidas. Foi em 1860 que a França desenvolveu um sistema de contabilidade uniforme aplicado a todos os departamentos estabelecendo um ano fiscal padrão e convenções para prestação de contas, onde se comparavam estimativas e gastos, dessa forma, o orçamento passou a ser o principal instrumento de política do governo.

A primeira empresa privada que utilizou o sistema de orçamento foi Du Pont de Memours, nos Estados Unidos, em 1919. No Brasil há registros que o orçamento foi em 1940 apenas o foco de estudos e que apenas em 1970 que as empresas passaram a adotá-lo como ferramenta de trabalho.

Sá e Moraes (2005, p. 20) diz que o “orçamento empresarial é a tradução, em termos monetários, do planejamento das atividades da empresa, sendo retratado, de forma integrada, sob os aspectos econômicos e financeiros”.

Padoveze (2003, p. 189) contribui ao conceito e objetivo do orçamento, dizendo:

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. [...] O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalham sinergicamente em busca dos planos de lucro”.

Para a revista Pensar Contábil (2005, p. 6):

“Orçamento é um instrumento fundamental para planejar e controlar as necessidades futuras de qualquer indivíduo ou organização. Ao adotar a prática orçamentária como instrumento de apoio, as tarefas passam a ser formalizadas e sistematizadas, o que, certamente, trará para a empresa, vantagem competitiva”.

Na visão de Frezatti, (2007, p. 46):

“O orçamento surge como seqüência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar, num horizonte menor, de um exercício fiscal, as suas ações mais importantes. O orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico”.

De acordo com o conceito de Lunkes, (2007, p. 27) apud Welsch (1973):

“Orçamento é definido como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um futuro período definido. É a expressão formal das políticas, planos objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma de suas subdivisões”.

O sistema orçamentário não é apenas um método para planejar despesas e receitas é muito além disso, é um método de acompanhamento gerencial muito importante para o gestor da empresa, é através dele que o gestor sabe para onde ir, ou melhor, sabe onde quer chegar. Lunkes (2007, p. 31) define bem a função do orçamento dizendo que:

“São instrumentos de condução que nos permitem chegar onde queremos. E, de modo geral, é sempre melhor chegar aonde queremos, do que chegarmos a um lugar qualquer.

O orçamento, o plano de contenção de gastos e os trabalhos de conscientização formam as três frentes principais para a adequação das despesas da empresa. Nesse sentido, o objetivo principal do orçamento – além de guiar a empresa – é o de contingenciar, controlar e organizar os gastos, de modo que a receita prevista possa produzir o resultado positivo desejado”.

Não podemos deixar de falar das dificuldades encontradas por empresas que estão querendo adotar o sistema de orçamento como auxílio na sua administração. Pode-se relatar que da implantação do orçamento até a empresa apresentar características de cultura orçamentária levam-se pelo menos três anos. Tem que ter muita persistência, interação, comunicação e o mais importante, tem que ter liderança, conhecimento do negócio e conhecer bem a metodologia aplicada, isso é alguns dos pontos chaves para o sistema de orçamento dar certo.

Não dá para pensar que apenas o planejar já é suficiente para a empresa adotar o sistema orçamentário, é preciso saber controlar e executar o planejado. No conceito de Lunkes (2007, p.28) ele chama de ciclo administrativo.

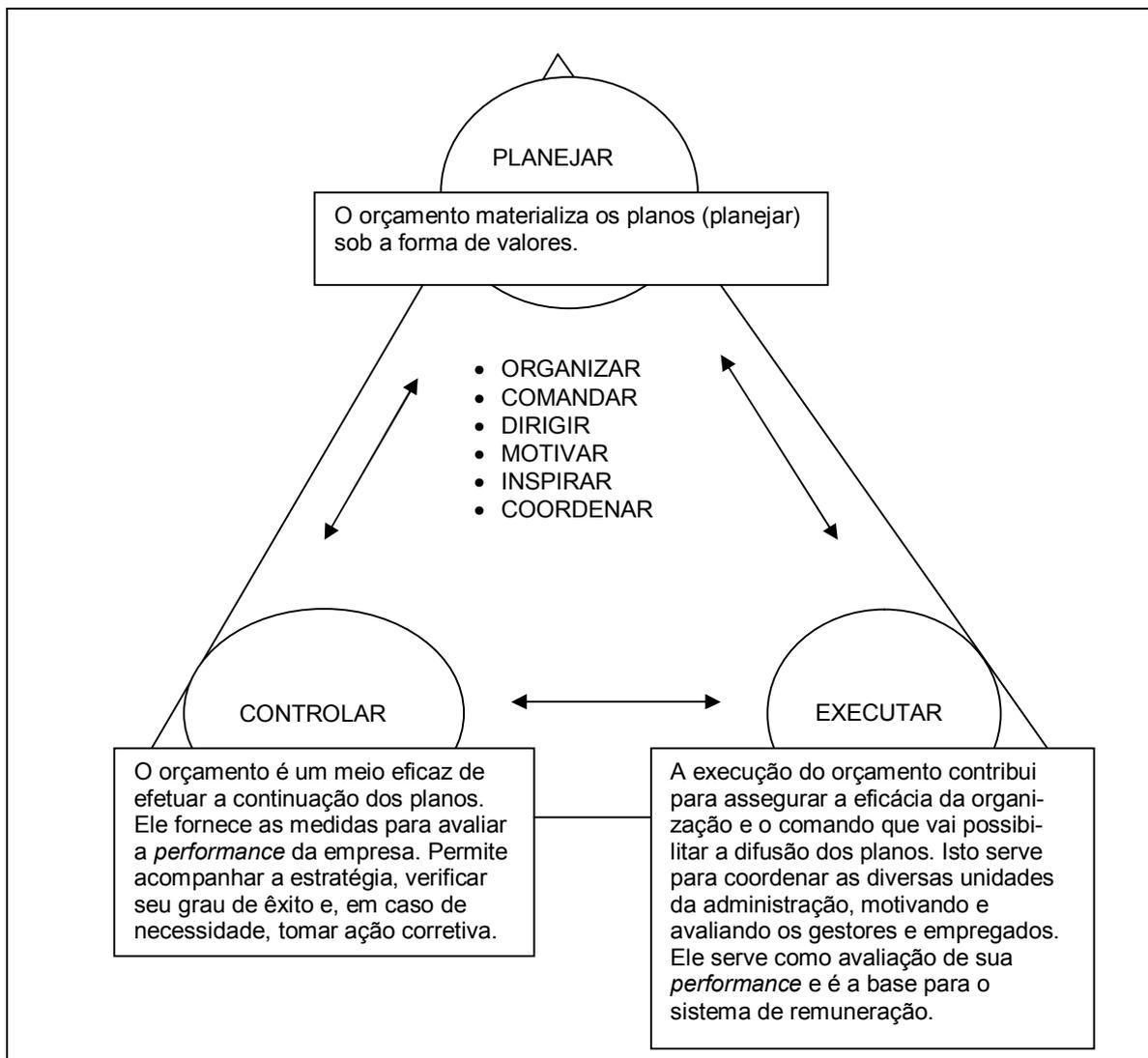
A figura 1.3 nos mostra com clareza quais são os objetivos do ciclo orçamentário.

Esse ciclo administrativo tem seus objetivos que é fazer planos, executá-los e controlá-los atingindo dessa forma as metas e objetivos propostos com eficiência e eficácia na sua realização. É uma forma de garantir que todo o processo que deverá ser utilizado seja realizado de modo correto.

Lunkes (2007 p. 31 e32) nos mostra que o ciclo orçamentário varia de empresa para empresa e que seu processo de planejamento pode levar de dias como meses. “O orçamento traduz os planos de longo prazo em um plano operacional anual”. Seu período nem sempre é de um ano, varia de empresa e de

como foi seu processo de elaboração, mais no Brasil o mais utilizado é o orçamento anual podendo sofrer ajustes no mês, trimestre ou semestre.

Figura 1.3 – Os objetivos do orçamento segundo o ciclo administrativo



Fonte: Lunkes, 2007 – p. 29

2.2.1 – Tipos de Orçamento

O orçamento independente de seu tipo ou modelo tem a mesma finalidade para uma empresa a de garantir seu lucro e diminuir suas despesas. A estrutura de um orçamento varia conforme a análise e escolha da empresa.

Veremos a seguir os conceitos de alguns dos vários tipos de orçamento.

2.2.2 Orçamento Base Zero

O orçamento base zero rompe com o passado, ou seja, não interessa o que aconteceu com a empresa em anos anteriores, o orçamento é feito e analisado o presente, discutindo se há ou não necessidade de tal gasto para àquela conta. Padoveze (2004, p. 504) explica melhor o conceito de orçamento base zero da seguinte forma:

“A proposta do orçamento base zero está em rediscutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele. Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será rediscutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência. Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos”.

Warren, Reeve e Fess (2001) *apud* Lunkes (2007, p. 87), confirmam o que Padoveze disse acima, quando relatam que “o orçamento de base zero exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero”.

Segundo Phyr (1981) *apud* Gomes (2000, p. 21), menciona que:

“antes de qualquer elaboração do orçamento base zero, a empresa tem que estabelecer alguns objetivos e metas e a partir daí o processo orçamentário tem que obrigar os gestores a identificar e analisar o que fazer como um todo, a tomar decisões operacionais necessárias e avaliar as alterações de responsabilidade e de carga do trabalho - não depois do processo orçamentário, mas durante esse processo e como parte integrante dele”.

2.2.3 – Orçamento de Tendências

O orçamento de tendências é o orçamento que analisa o passado da empresa para fazer planos futuros. É o tipo de orçamento que na visão de Padoveze (2005, p.192) relata que:

“Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa”.

2.2.4 – Orçamento Flexível

O orçamento flexível pode ser ajustado em qualquer nível da empresa. Lunkes (2007, p.107) menciona em seu livro que “é fundamental que o processo orçamentário oriente os gestores na tomada de decisão”, dessa forma o orçamento flexível é visto como uma ferramenta de apoio aos gestores, bem maior do que outros tipos de orçamento.

Ele tem essa característica porque as decisões não são impostas pelos diretores ou presidente da empresa, ele envolve todos os colaboradores ou empregados com o mesmo grau de colaboração. Lunkes (2007, p.108) salienta que:

“O orçamento não deve ser considerado um pacote fechado, imposto de cima para baixo. O orçamento flexível propicia e necessita de maior participação dos membros da organização. Somente com a elevação do nível de informação é possível uma aplicação do orçamento flexível com sucesso”.

Para realizar um orçamento flexível é preciso primeiramente separar os custos fixos dos custos variáveis, uma vez que o orçamento flexível é realizado sobre os custos variáveis. Lunkes (2007, p. 113) comenta que:

“Os **custos variáveis** são aqueles cujos valores alteram-se em função do volume de fabricação da empresa. Já os custos fixos dentro de determinada faixa de produção permanecem inalterados, mas podem variar de valor no decorrer do tempo, ou seja, a longo prazo”.

Para Padoveze (2005, p.194), o orçamento flexível é fazer o levantamento dos custos unitários sem fazer um planejamento de quantidades vendidas.

2.2.5 – Orçamento Estático

O orçamento estático é considerado o mais comum entre as empresas que adotam o sistema de planejamento orçamentário. Padoveze (2005, p.193) relata em sua obra que este tipo de orçamento é realizado através do volume de venda fixado. Só então será feito um planejamento para os demais departamentos da empresa.

O ruim do orçamento estático é que não se pode fazer alterações. Uma vez estabelecido tal meta para aquele departamento se houver uma variação que seja necessário fazer uma avaliação sobre os valores ou quantidades estabelecidas não será possível.

2.2.6 Orçamento Ajustado

Orçamento ajustado é quando se é necessário fazer algum ajuste no orçamento original, seja na quantidade de vendas ou na atividade.

2.2.7 – Orçamento Corrigido

Já no orçamento corrigido é quando o ajuste feito é decorrente da inflação. Padoveze (2005, p.195) explica bem quando diz que: “O conceito de orçamento corrigido é o ajuste do orçamento original, de forma automática, sempre que houver alteração de preços em função da inflação”.

2.2.8 – Implantação do Orçamento

A implantação do sistema orçamentário varia muito de uma empresa a outra. Welsch (1983) *apud* Lunkes (2007, p. 34), “destaca que o processo orçamentário exige da empresa um sistema de informação, com dados contábeis, históricos adequados e apropriados”.

Zdanowicz (1983) *apud* Lunkes (2008, p. 34) complementa que “a empresa para implementar o orçamento deve ter no mínimo estrutura organizacional definida, contabilidade aberta e informatizada e fixação dos objetivos”.

Lunkes (2007, p.34) salienta as condições para a implantação do orçamento:

“As condições prévias necessárias à implantação do orçamento são as seguintes: estrutura organizacional, políticas, gestão de pessoal e sistema de informação. O orçamento é baseado em pesquisa e análise que devem resultar em metas realistas que contribuirão ao crescimento e à rentabilidade da empresa. O sucesso do processo orçamentário depende diretamente da sua aceitação por todos os níveis da empresa”.

2.2.9 – Requisitos para a Implantação do Orçamento

Preparar um orçamento ou fazer um planejamento orçamentário não é tão fácil ou simples, é preciso seguir alguns requisitos importantes para que possa dar certo. Sá e Moraes, (2005, p.39) coloca esses requisitos para a implantação do sistema de orçamento como, Comprometimento da Diretoria, Criação de um Setor de Orçamentos, Sistemas de Elaboração e Acompanhamento Orçamentários,

Adaptação dos Sistemas Existentes à Nova Realidade Orçamentária e Preparação de um Plano de Contas Orçamentário.

A) O comprometimento da diretoria é de suma importância, pois, é neles que os funcionários irão se espelhar para seguir e cumprir a risca o que a empresa espera alcançar, se eles apenas exigirem, mais não cumprirem sua parte, o orçamento não terá nenhum progresso. Sá e Moraes (2005, p. 40), relata que:

“Se a mais alta direção da empresa não prestigiar o processo e exigir sua implantação, a experiência mostra que esta implantação não acontecerá. [...] E uma vez que as pessoas na empresa perceberem que o orçamento não é para valer, ninguém mais o levará a sério. Por isso o orçamento tem que ser um projeto da matriz ou do presidente da empresa. As pessoas, concordando ou não com o processo, serão obrigadas a segui-lo e a respeitá-lo”.

B) Criação de um Setor de Orçamentos, por se tratar de um processo lento e que exige muito trabalho, a empresa deve criar um setor de orçamento para centralizar todo o processo. O processo orçamentário exige tempo e disponibilidade de seus colaboradores para que o mesmo possa desenvolver um bom trabalho. (SÁ E MORAES, 2005, p. 40).

O autor relata ainda que a criação do setor de orçamento, “não pode ser feito com as “beiradas” do tempo de um funcionário sobrecarregado. É necessário que haja uma pessoa, ou um grupo de pessoas, encarregadas, exclusivamente, de coordená-lo”.

Esse grupo de pessoas encarregadas pelo setor de orçamento tem algumas funções a seguir conforme os autores Sá e Moraes (2005, p. 41) colocam em seu texto como:

“Recolher de todos os departamentos da empresa informações que lhes permitam desenvolver o orçamento empresarial; Preparar o orçamento empresarial realizando todos os testes de sensibilidade necessários à criação de um modelo que se aproxime o mais possível dos objetivos traçados pela diretoria em diversos cenários possíveis; Analisar, quando for necessário, o impacto que determinadas decisões ou circunstâncias terão sobre o orçamento, opinar e propor soluções para corrigir rumos; Acompanhar a evolução do orçamento, informando à diretoria os desvios observados e propondo medidas corretivas, quando possível”.

C) O sistema de elaboração e acompanhamento orçamentários, recebe os dados e gera relatórios que serão entregues a diretoria ou presidente da empresa, onde os mesmos poderão analisar de forma precisa e coesa como

está o planejamento feito naquele ano. Sá e Moraes (2005, p. 42) descrevem algumas características do sistema de elaboração orçamentária, como:

“Que seja integrado com o sistema contábil; Que seja integrado com o sistema de controle de estoque; Que seja integrado com o sistema de folha de pagamento; Que seja integrado com sistema de controle de imobilizado; Que seja integrado com o sistema de suprimentos; Que permita a exportação de dados para o Excel de forma que se possa desenhar gráficos; Que possua níveis de acesso de forma a limitar que usuários ou grupos de usuários não autorizados executem operações ou tomem conhecimento de informações confidenciais; Que possua um sistema de auditoria que monitore e registre todas as operações executadas por um determinado usuário; Que possua um sistema parametrizável; Que permita simulações; Que grave cenários que possam ser recuperados em uma data futura”.

D) A adaptação dos sistemas existentes à nova realidade orçamentária é de padronizar o processo orçamentário dentro da organização, ou seja, fazer com que os centros de custos ou de responsabilidade sejam os mesmos para a folha de pagamento, para o controle de ativo imobilizado, para o sistema de contas a receber, sistemas de custos e sistema contábil.

E) Preparação de um plano de contas orçamentário é um relatório padrão com todas as contas contábeis descritas.

Com a implantação do sistema orçamentário não há somente vantagens, tem também suas limitações como veremos a seguir no quadro 1.3.

VANTAGENS DO ORÇAMENTO	LIMITAÇÕES DO ORÇAMENTO
Exige a definição previa de objetivos, diretrizes, políticas e medidas de desempenho para as unidades de responsabilidade	Inflexibilidade do processo orçamentário, uma vez aprovado não permite alterações no decorrer do período
Força a comunicação, a integração e a participação ao longo da organização	Tempo de execução e elaboração muito longo, levando em algumas organizações uma media de 110 dias
Obriga os colaboradores a focar o futuro, e não se ater a problemas diários da organização	Condicionado as forças de poder da organização, pois permite que os colaboradores digladiam-se por recursos
Formação de uma estrutura com atribuição de responsabilidade	Ações e reações indesejadas, levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas
Proporciona uma visão sistêmica das	Visão apenas financeira, confundindo-o com planejamento financeiro

operações, identificando e eliminando as restrições e os gargalos, gerando eficiência, eficácia e economia as operações	
Aumenta a coordenação e o controle das atividades organizacionais e auxilia a atingir as metas	Desmotivação dos colaboradores
Define objetivos e metas específicas que podem se tornar bechmarks ou padrões de desempenho e quando essas medidas vão ser atingidas	O uso excessivo das tendências históricas para o estabelecimento dos objetivos
Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável	A aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor
	A análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia
	A excessiva associação dos custos na preparação do orçamento
	A incapacidade de adaptar-se ao ambiente em constantes mudanças e a modificação das metas orçamentárias, conseqüentemente

Quadro 1.3 – Vantagens e limitações do sistema orçamentário

Fonte: Adaptado Lunkes 2007 – p. 35 a 37

2.3 – Controle

O papel do controle é tão importante quanto o papel do planejamento. O controle é usado em todas as funções e profissões. Temos o controle de armas, controle de doenças, controle da natalidade, enfim há várias outras funções onde o controle está presente.

De nada adianta fazer um bom planejamento se não tiver um bom controle sobre o que foi planejado. Welsch (2007p. 41) define controle “como sendo simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas, e padrões estão sendo obedecidos”.

Oliveira (2007 p. 55) afirma que “o controle pode ser definido, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos”.

O controle tem a função de medir o desempenho das ações e projetos da organização de modo que possa corrigir ou fazer alterações, se houver necessidade, nas metas e objetivos previstos. Oliveira (2007 p 256) dá o conceito dizendo que controle:

“Como uma função do processo administrativo que, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos”.

Padoveze, (2005, p. 28) dá sua contribuição ao conceito de controle dizendo que:

“É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar suas causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos”.

Schier, (2008, p. 104) “Planejar sem controlar é desperdício de tempo e energia”, é a mais pura verdade, só o fato de se fazer planos não quer dizer que já atingiu seus objetivos, é preciso muito trabalho para realizar o planejado e a ferramenta certa para dar apoio é o controle. Ainda no conceito de Schier:

“O controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento. É fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e qual o nível de acerto do resultado obtido efetivamente em comparação com o planejado”.

Hofstede (1968) *apud* Mosimann e Fisch (2008 p. 71) define controle como, “um processo pelo qual um elemento (indivíduo, grupo, máquina, instituição ou norma) afeta intencionalmente as ações de outro elemento”.

Koontz, O’Donnell e Weihrich (1987) *apud* Mosimann e Fisch (2008 p. 71), cita que:

“A função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividade de subordinados, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da organização”.

Qual seria a importância de controlar o orçamento? De fazer comparações entre o que foi previsto e o que foi realizado? Essa comparação é citada no livro de

Sanvicente e Santos como apontar as diferenças para encontrar as variações. Sanvicente e Santos (2008 p. 211) explica o porquê as variações precisam ser avaliadas:

- a) se possa dizer se uma dada variação é importante;
- b) em caso afirmativo, identificar suas causas;
- c) caso as causas sejam controláveis em dado setor da empresa, se tomem as providências cabíveis para que a variação, se desfavorável, não se repita novamente, ou, se favorável, propicie o reaproveitamento futuro da eficiência nela refletida.

Muitas empresas usam o sistema de controle de forma errônea, elas acham que o controle é para ser usado depois que já fez a despesa ou mesmo para corrigir desvios de valores planejados, pelo contrário, o controle deve ser usado antes da realização da despesa. Weslch (2007 p. 42) explica que “o controle não pode ocorrer depois do fato. Assim para ser eficaz, o controle deve ser exercido antes do momento da ação”. Isto demonstra que o administrador realmente entendeu a função e a importância do sistema de controle.

Frezatti (2008, p. 180) relata que “o controle é fundamental para o entendimento e o grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

No conceito de Kisil e Pupo (1998, p. 42) há três etapas que utilizadas pelos administradores no controle, que é o de medir o desempenho, comparar o desempenho com as metas adotadas e corrigir se necessário. Podemos entender melhor esse conceito na figura 1.4 abaixo.

O que podemos observar nessa figura 1.4 é a importância do controle em qualquer planejamento. Como podemos observar tudo começa no planejamento, depois temos o início do controle através da medição de desempenho, fazendo as comparações entre o previsto e o realizado, essa é a parte mais importante, pois, como podemos observar é depois da medição que se sabe qual o rumo certo a seguir. Se estiver tudo conforme o planejado, sem desvios, estamos no rumo certo para o alcance dos objetivos, caso contrário, quando se constata os desvios é preciso tomar as ações corretivas mudando planos ou métodos de modo a alcançar os objetivos propostos pela organização.

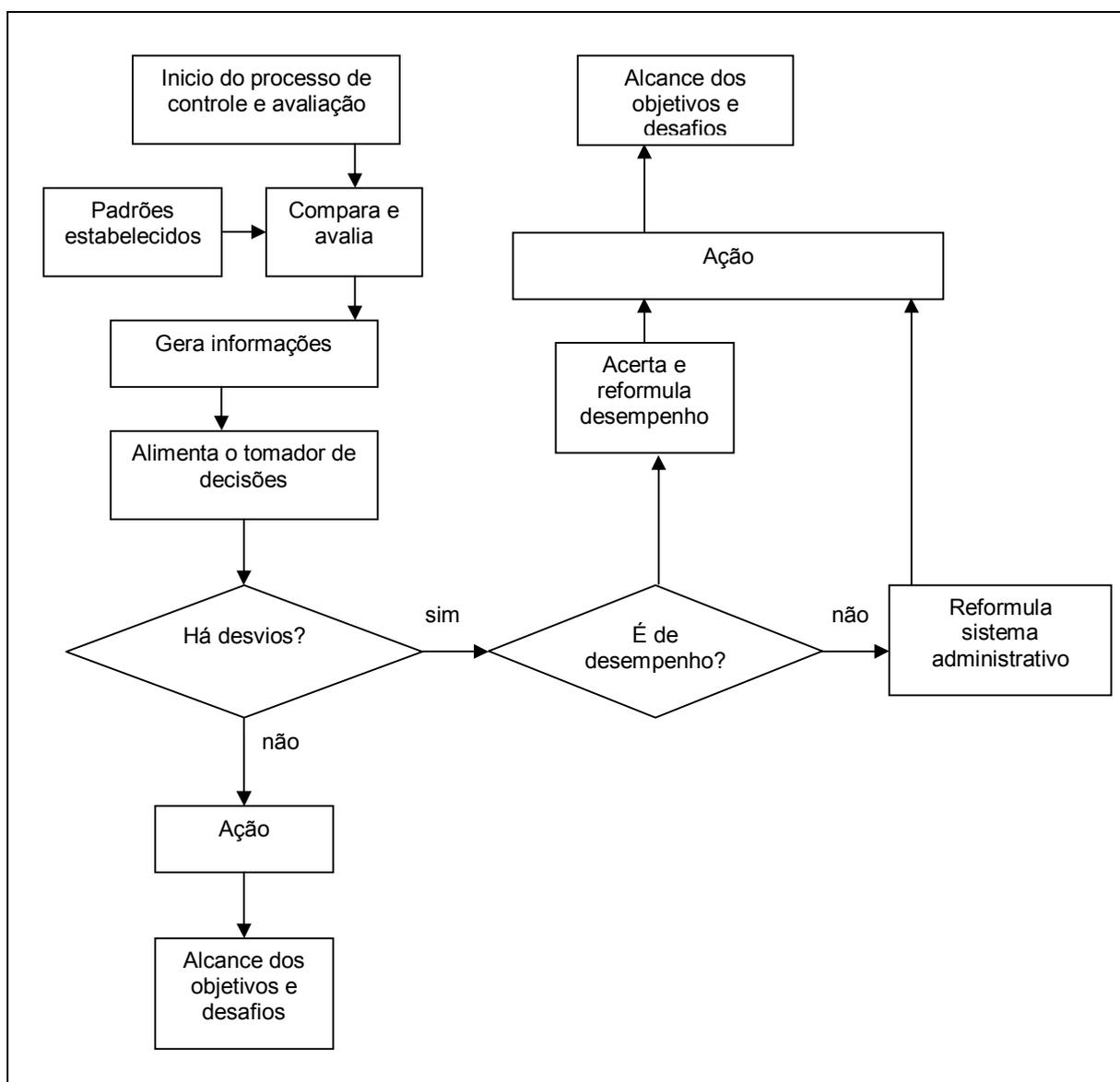
Alguns autores concluem que controle e *feedback* têm a mesma função dentro de uma organização, ou seja o *feedback* por sua vez também tem a função de analisar entre o previsto e o realizado e dar um retorno para que se possa fazer as correções necessárias para se atingir o objetivo da empresa.

Figueiredo e Cagciano (2008, p. 31) menciona que:

“O sistema de *feedback* produz grande quantidade de informações analíticas usadas no processo de planejamento. Proporciona também meios para avaliação dos objetivos planejados. [...] O sistema de *feedback* é também um instrumento de controle nas decisões, pois proporciona meios de avaliação contínua do desempenho corrente em face do planejado estrategicamente”.

A figura 1.5 que veremos na página seguinte nos mostra como funciona o sistema de *feedback*.

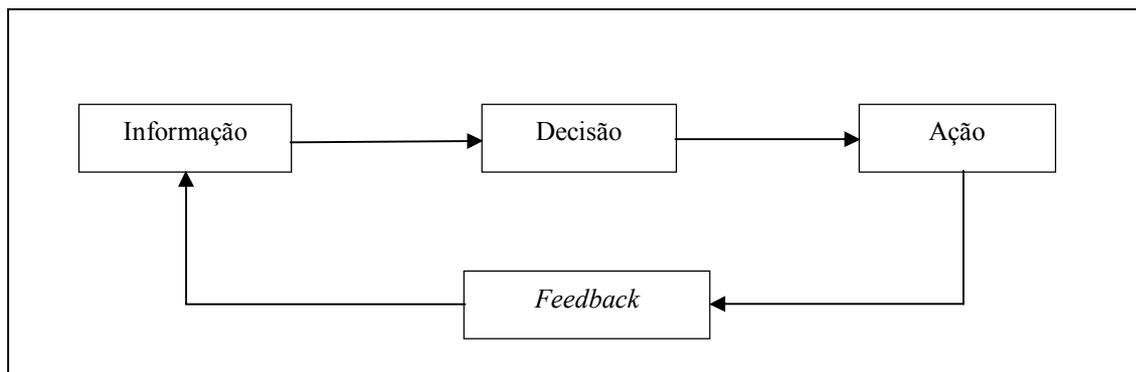
Figura 1.4 Conceituação geral do controle



Fonte: Oliveira – 2007 – p. 256

Nesta figura o *feedback* ocupa o lugar do controle onde a empresa pega as informações passadas, toma suas decisões (planejamento) e faz as ações para atingir o objetivos planejados, O *feedback* está no lugar do controle para avaliar e passar as informações necessárias para correção ou para avaliar que as ações tomadas para atingir os objetivos estão corretas.

Figura 1.5: Avaliação da qualidade do processo decisório



Fonte: Figueiredo e Cagciano – 2008 – p. 31

O controle da mesma forma que o planejamento pode ser dividido em três fases: controle estratégico, controle tático e controle operacional.

2.3.1 – Controle Estratégico

Segundo Lunkes (2007, p.16) controle estratégico “é manter a empresa na direção estratégica previamente definida, ou seja, monitorar os progressos ou indicadores estratégicos”. Controle estratégico é uma ferramenta no qual os executivos podem utilizar para executar suas ações planejadas.

Na visão de Sá e Moraes (2005 p. 222) o controle estratégico contempla quatro perspectivas do planejamento estratégico como vemos no quadro 1.4.

Mosimann e Fisch (2008, P. 77), relata que o planejamento estratégico:

“consiste na verificação das relações da empresa com o ambiente, comparação com as diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa, má condução do negócio, ou falsas premissas na elaboração das diretrizes estratégicas”.

Kisil e Pupo (1998, p. 42) relata que: “O controle estratégico fornece a realimentação, que é crítica para se determinar se todas as etapas do processo de administração estratégica são adequadas, compatíveis e estão funcionando de forma apropriada”.

PERSPECTIVA CORPORATIVA E FINANCEIRA	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria da margem de contribuição; - Redução da inadimplência da carteira; - Redução do endividamento financeiro; - Redução dos custos e despesas fixas.
MERCADO E CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da participação de mercado; - Aumento do grau de satisfação dos clientes; - Valor da linha de produtos percebido pelo mercado; - Conquista de novos mercados.
PROCESSOS INTERNOS E TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Lançamentos de novos produtos (time-to-marketing) - Respostas a cotações de preços; - Tempo de resposta a reclamações; - Prazo de entrega de produtos e aderência com os compromissos assumidos.
EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para capacitação profissional em novas habilidades; - Treinamento para a melhoria do desempenho profissional; - Taxas de retenção dos talentos e executivos-chave da empresa; - Desenvolvimento de capacidade gerencial; - Dinâmicas que visem a melhoria do relacionamento entre os funcionários; - Projetos que aumentem o grau de comprometimento do funcionário para com a empresa.

Quadro 1.4 – Perspectivas do controle

Fonte: Adaptado de Sá e Moraes – 2005 p. 223 a 224

2.3.2 – Controle Tático

Como complemento do controle estratégico, temos também o controle tático, que na visão de Lunkes (2007):

“é o instrumento para verificação e acompanhamento de medidas mais gerais em nível de unidade. Ele tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa por meio de medidas qualitativas e quantitativas. O controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos”.

Mosimann e Fisch (2008) salientam que controle tático:

“Consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças ambientais à empresa e mais diretamente àquela área, má gestão da área ou falsas premissas na elaboração do plano tático”.

O controle tático é um segmento do controle estratégico, enquanto o controle estratégico é global o controle tático é por setores ou departamentos avaliando cada área da empresa.

2.3.3 Controle Operacional

Controle operacional ou mesmo o controle orçamentário é o controle do dia-a-dia da empresa, é o controle realizado pelas pessoas que estão executando o que foi planejado. É o controle onde na visão de Mosimann e Fisch (2008, p. 77) consiste na: “comparação entre do realizado com o orçado e com o padrão visa estabelecer respectivamente a eficácia e a eficiência da área ou da empresa como um todo...”

Frezatti (2005 p. 84) define bem o controle orçamentário:

“Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que se planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas”.

Figueiredo e Cagciano (2008, p.220), afirma que controle operacional “ocupa-se em assegurar que as tarefas definidas no plano operacional estão sendo realizadas eficientemente”.

Sá e Moraes (2005) asseguram que o objetivo do controle orçamentário é garantir “que as margens de contribuição estão sendo geradas dentro do que foi planejado e que os gastos fixos estão se comportando dentro do previsto”, ou seja, que a relação entre as margens estipuladas e despesas orçadas não seja de prejuízo, mais, sim de lucro.

O que se pode observar é que a necessidade do controle tanto estratégico, tático ou operacional é a mesma, de garantir o cumprimento do foi estabelecido pelo planejamento da empresa.

2.3.4 – Controle Gerencial

Depois dos conceitos de controle num âmbito geral, vamos ver o que é controle gerencial em uma empresa.

O controle gerencial é realizado pelo administrador, ou seja, gestor da empresa, através de acompanhamento dos trabalhos que estão sendo realizados, das metas, se estão sendo atingidas ou não e também comparando o realizado com o previsto.

Para Anthony (1965), *apud* Rodrigues e Gomes (2006, p. 77), afirma que “controle gerencial é o processo através do qual os administradores se certificam que os recursos sejam obtidos e aplicados eficaz e eficientemente na consecução dos objetivos da organização”.

Para que o controle gerencial seja bem desenvolvido dentro de uma empresa ou organização é necessário o envolvimento de todos nesse processo. Esse envolvimento é feito através do próprio gestor da empresa. Flamholtz (1979) *apud* Rodrigues e Gomes (2006, p. 78), relata que: “o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização, aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização”. Ou seja, é todos caminhando e trabalhando para alcançar o mesmo objetivo.

O controle gerencial não abrange apenas um departamento ou setor de uma empresa, ele engloba a empresa como um todo. Podemos dividir o controle gerencial em controle financeiro ou contábil, de serviços, de vendas, de pessoas, etc. Cada departamento tem por obrigação de emitir relatórios específicos de seu setor e entregar ao gestor da empresa, onde o mesmo irá analisar e tomar as decisões necessárias para corrigir os desvios encontrados.

Na visão de Paranhos, Machado e Ferreira (p.3) a função do controle gerencial é de “antecipar o que se pode acontecer, adaptar o processo de decisão em função dos resultados previstos e avaliar o comportamento de cada responsável e dos eventos”.

O controle gerencial está muito associado á função de controladoria. Podemos entender melhor a associação entre controle e controladoria, vendo a definição de cada um segundo o dicionário Aurélio (1986, p. 468):

Controle: (ô). [Do fr. *Controle*.] *S.m.* **1.** Ato ou poder de controlar; domínio, governo. **2.** Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas.

Controladoria: *S.f.* **1.** Órgão oficial de controle (3). **2.** Funções daquele que exerce controle (3).

Podemos observar que controle e controladoria têm a mesma função dentro de uma organização a de controlar. Dessa forma Mosimann e Fisch (2008, p.88) definem controladoria dizendo que:

[...] Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas”.

Ainda no conceito de Mosimann e Fisch (2008, p.89) os autores falam da missão da controladoria em uma organização, onde eles dizem que: “Seu papel fundamental nesse sentido consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área”.

Não encontramos um padrão para desempenhar o controle gerencial nas organizações. O controle varia de empresa para empresa. Belkaoui (1986) *apud* Yoshitake (2004, p.8) argumenta que “as organizações diferem em suas opções de estrutura organizacional e que isso determina a escolha do tipo de controle de gestão”. Dessa forma, Yoshitake (2004, p.8) “estabelece uma ligação entre a forma de controle gerencial de uma organização e o seu ambiente, estrutura adotada e o mercado que a organização atende”.

Como qualquer outro método de trabalho o controle também possui seu ciclo e sua origem. Segundo Figueiredo e Cagciano (2008, p. 219) “o ciclo do controle mostra que sua origem são os objetivos da organização, com base nos quais os planos são desenvolvidos”.

Na visão de Figueiredo e Cagciano (2008, p. 220) quando eles relatam que “o controle gerencial é uma atividade subordinada que diz respeito ao uso eficiente dos recursos comprometidos com a realização dos objetivos da organização”, eles querem dizer que o controle só existe a partir do momento que há objetivos na empresa, do contrário, o controle acaba se tornando uma ferramenta sem nenhuma utilidade para o gestor.

Não podemos deixar de falar que o controle gerencial tem uma ferramenta importantíssima no seu desempenho que é a contabilidade por seus centros de custos ou de responsabilidades, essa sem sobra de dúvidas é a melhor ferramenta para que o gestor desempenhe seu controle. Figueiredo e Cagciano (2008, p. 221) ressalta bem quando diz que:

“O controle exige a existência de uma estrutura organizacional que defina a responsabilidade de assegurar o desempenho de tarefas individuais. Para que seja alcançado, são estabelecidos, dentro da organização, centros de responsabilidade, definidos de acordo com as responsabilidades conferidas aos gestores”.

CAPITULO III

3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Para o professor Rodrigues (2007, p 2) metodologia “é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática”.

Para Gil, (2008 p 162), metodologia “descrevem-se os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”.

A pesquisa será indutiva, pois será feita uma análise a partir de um sistema já implantado e em funcionamento, onde será extraído informações para a realização da pesquisa.

Uma vez que a análise de dados será descrever como é o planejamento de uma empresa a pesquisa passa a ser também descritiva onde Gil (2008 p. 42) fala que “as pesquisas descritivas têm por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A base do trabalho realizado foi uma pesquisa bibliográfica, com leituras em livros, revistas, artigos relacionados ao assunto, onde Gil (2008, p. 45) diz que a pesquisa bibliográfica tem a vantagem de “{...} permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Gil (2008, p. 45), ainda diz que existe uma contrapartida na pesquisa bibliográfica, podendo comprometer a qualidade da pesquisa, quando menciona que “muitas vezes, as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada” comprometendo assim a qualidade da pesquisa.

Em função disto foi realizado um estudo de caso na empresa Mercantil Adhara para demonstrar como é realizado o planejamento orçamentário e como é feito o controle desse planejamento.

Gil (2008 p. 54) descreve o estudo de caso como, “{...} estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento {...}”.

E para dar mais credibilidade e melhor embasamento no trabalho, será feita uma pesquisa documental, ou seja, será utilizado documentos da empresa para melhor interpretação dos dados. Gil (2008 p 45) menciona que:

“A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetos da pesquisa”.

Gil (2008 p 46) ainda relata vantagens da pesquisa documental:

“{...} há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, tornam-se a mais importante fonte de dados em qualquer pesquisa de natureza histórica”.

Também foi utilizada a observação direta para as despesas (GMD) e para as receitas (GMR) para a elaboração da pesquisa.

CAPITULO IV

4 – Análise de Dados

4.1 – Estudo de Caso – Concessionária de Motocicletas

A análise deste trabalho foi realizada em uma concessionária de motos que pertence ao grupo Canopus. É um grupo que possui mais de vinte e cinco concessionárias, entre carros e motos, em diversos estados do país.

O sistema de planejamento orçamentário surgiu no grupo há cinco anos quando os diretores sentiram necessidade de uma ferramenta para auxiliar o crescimento das empresas, e foi no planejamento orçamentário que viram a ferramenta adequada e a oportunidade de crescimento e maior economia para conquistar os objetivos pretendidos.

Hoje a empresa conta com o planejamento para as despesas, que é conhecido como Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) e o planejamento das receitas, que é o Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR).

4.2 – Elaboração planejamento GMD

Para a elaboração do planejamento de GMD é necessário em primeiro lugar verificar toda a estrutura do plano de contas da empresa, fazendo os ajustes de erros que foram identificados no exercício anterior.

O planejamento das empresas começa a ser efetuado com bastante antecedência de sua realização, pelo menos uns três a quatro meses antes. O primeiro passo é dividir as contas de despesas em grupo de contas ou pacote, como é chamado. Dessa forma temos o total de dez pacotes que são: o pacote de apoio, benefícios, infra-estrutura, marketing, utilidades, transporte, impostos e taxas, financeiro, de pessoal e o pacote de outras despesas, que são algumas despesas que não se enquadram dentro dos pacotes citados.

Uma vez separada as contas é hora de elaborar o plano de contas, onde o mesmo vem explicando o que deve ser lançado em cada uma, facilitando assim, o trabalho da pessoa que irá fazer os lançamentos.

Podemos entender melhor essa divisão de pacotes com o plano de contas de um deles abaixo, onde, vem uma observação do que lançar em cada uma das

contas, esse é procedimento serve para todos os pacotes existente no planejamento.

PACOTE DE BENEFÍCIOS			
CONTA	NOME DA CONTA	Tipo	NOVO PADRÃO A PARTIR DE 01.01.2009
36101010	Assistência Médica e Social	D	Contabiliza-se nesta conta as despesas com farmacinha de primeiro socorros das lojas. Gastos com assistência médica a funcionários e/ou a terceiros em caso de acidentes e medicamentos não cobertos pelo Convênio Corporativo Unimed.
36101011	Formação Profissional	D	Contabiliza-se nesta conta as despesas com taxa de inscrição em cursos, aquisição de livros técnicos, fitas de vídeos, despesas com treinamentos (aluguel de salas, aluguel de datashow, aluguel de DVD-Player e aluguel de vídeo-cassete); Palestras, confecção de apostilas (reproduções e encadernações) para cursos. As despesas com almoço, coffee-break, viagens e estadias, com a finalidade de Formação Profissional, Cursos e Treinamentos entrarão também nesta conta.
36101012	Convenio Unimed	D	Contabiliza-se nesta conta as despesas com o Convênio Unimed a parte da empresa.
36101014	Vale-Transporte	D	Refere-se à despesa de vale transporte parte da empresa.
36101015	Uniforme	D	Contabiliza-se nesta conta o gasto com uniformes (calça, camisa, saia, camiseta, etc) a parte da empresa. Confecção de crachás. Macacões para os mecânicos.
36101018	Seguro de Vida em Grupo	D	Despesa com seguro de vida dos missionários do Grupo a parte da empresa.
36103003	Confraternizacoes	D	Gastos com alimentação e bebidas e outros gastos para comemoração de aniversários de missionários. Confraternização por cumprimento de metas. Festa de confraternização de fim-de-ano. Aquisição de presentes para funcionários em datas específicas (aniversário, dia das mães, dia dos pais, Natal, Páscoa, casamentos e maternidades).
36101020	Refeições - PAT	D	Refeições dos funcionários junto às empresa credenciadas pelo PAT - exemplo VR, Ticket Refeição, etc.
36103015	Recrutamento e Selecao	D	Contabiliza-se os valores pagos à empresas de recrutamento e seleção. Anúncios de seleção de candidatos e demais despesas para recrutamento de funcionários. Gasto com testes de seleção. Os gastos do candidato, tais como viagens e estadias que correrem por conta da empresa recaem também sobre esta conta.
36105008	Serviços Admissionais/Demissionais/Periódicos	D	Contabiliza-se nesta conta todas as despesas com exames de admissão, demissão e periódicos dos missionários.
36207001	Despesas Instituto Canopus	D	Contabiliza-se nesta conta todos os gastos relacionados com o Encontro de 3 dias do Instituto Canopus, bem como os gastos com as reuniões periódicas, tais como: viagens, estadias, alimentação, material promocional, etc.
36103027	Donativos e Contribuições	D	Contabiliza-se nesta conta as doações espontâneas para instituições filantrópicas, contribuições para festas de escolas, igrejas, bingos, rifas na sociedade onde a empresa atua, patrocínios s em a divulgação da marca, coroa de flores e outros arranjos fúnebres.

Quadro: 1.5 – Plano de contas

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

Depois da separação das contas por pacotes é nomeada uma pessoa responsável por cada pacote que são chamados de gestores de pacotes. Cada gestor é responsável em fazer as análises das contas de seu pacote e apresentar uma nova proposta para a negociação do exercício seguinte.

Todos os dados levantados pelos gestores é depois colocada em uma matriz de acompanhamento como base histórica. Essa base histórica é o valor que foi gasto em cada uma das conta em cada mês do exercício anterior. É através desse levantamento que é estabelecido e proposto um valor para o exercício seguinte mostrando aos gestores das empresas as oportunidades de ganho para aquele pacote e suas contas.

Uma forma de entender melhor esse procedimento é analisando a base histórica da matriz de um dos pacotes. A tabela 1.1 abaixo nos da um exemplo de base histórica.

BASE HISTÓRICA 2007						
PACOTE TRANSPORTES	combustivel e lubrificantes	estacionamen to	manutenc ao de veiculos	transporte	manutencao aeronave	TOTAL
OUT	3.233,16	-	2.628,79	428,64	-	6.290,59
NOV	2.470,50	-	4.794,76	233,42	-	7.498,68
DEZ	3.417,12	-	3.234,60	228,46	-	6.880,18
JAN	1.909,17	-	2.133,03	314,80	-	4.357,00
FEV	2.014,18	-	3.803,32	553,93	-	6.371,43
MAR	5.064,66	-	3.167,06	492,22	-	8.723,94
ABR	3.314,72	-	2.815,52	240,00	-	6.370,24
MAI	2.458,92	-	3.094,73	323,04	-	5.876,69
JUN	5.426,82	-	2.913,37	348,89	-	8.689,08
JUL	3.777,57	-	3.986,78	644,19	-	8.408,54
AGO	4.386,45	-	4.936,05	578,60	-	9.901,10
SET	2.287,40	-	1.285,05	320,75	-	3.893,20
TOTAL	39.760,67	-	38.793,06	4.706,94	-	83.260,67

Tabela 1.1 – Base histórica da matriz GMD pacote de transportes

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

Como podemos observar o orçamento adotado pela empresa é o chamado orçamento de tendências, pois, o planejamento para o exercício futuro é através de dados do passado, mais sempre fazendo um *link* com o presente para tomar as decisões do futuro.

É sobre a análise dos dados do passado que os gestores de pacotes verificam quais as oportunidades de ganho para cada conta, podendo manter o realizado do ano anterior ou mesmo indicar outro valor para mais ou para menos, dependendo da análise de mercado. Não é só através do passado que se faz o

planejamento, essa análise é apenas um estudo, uma base, para se chegar a um valor final par cada conta ou pacote. É analisado também a economia de cada cidade. Essa é a atividade dos gerentes das lojas juntamente com os gestores de pacote para fazer a negociação no final.

A contabilidade tem um papel muito importante nesse planejamento, pois é ela quem fornece todas as informações e dados necessários para o levantamento. É ela também que organiza o plano de contas.

4.3 – Elaboração do GMR

A análise do GMR não é diferente do GMD, a única diferença é que o GMD faz o planejamento das despesas, enquanto que o GMR faz um planejamento das receitas, ou seja, das vendas. Por se tratar de uma concessionária de motos, o planejamento é sobre vendas de motos, consórcio, peças, serviços entre outros. Podemos observar na tabela 1.2 a base histórica do GMR.

PACOTE	LINHA	INDICADOR		BASE HISTÓRICA GMR ANO 2007												
		Tipo	Índice	out/07	nov/07	dez/07	jan/08	fev/08	mar/08	abr/08	mai/08	jun/08	jul/08	ago/08	set/08	Acum.
NOVOS	POP	VOLUME	Veículos Vendidos	0	0	0	43	25	29	33	30	36	54	37	37	324
		PREÇO	Margem R\$			0,00	24.653,39	16.987,20	20.145,55	28.829,12	21.305,34	24.516,21	36.183,59	26.045,48	23.415,28	222.081
	BIZ	VOLUME	Veículos Vendidos	131	104	109	31	36	23	56	34	55	37	40	37	693
		PREÇO	Margem R\$	128.285,58	106.370,62	110.640,13	36.151,97	41.386,48	29.090,97	68.785,68	39.762,25	64.159,98	45.068,16	50.668,90	44.941,78	765.313
	FAN	VOLUME	Veículos Vendidos	54	44	57	33	48	53	55	65	78	74	64	49	674
		PREÇO	Margem R\$	76.417,87	52.219,44	87.979,27	40.265,63	65.600,59	76.470,42	89.784,98	92.523,32	97.529,19	93.666,11	75.230,75	58.321,56	906.009
	TITAN	VOLUME	Veículos Vendidos	22	27	19	8	14	8	14	12	24	32	20	24	224
		PREÇO	Margem R\$	30.754,74	41.227,54	27.427,85	11.358,45	16.417,89	10.045,15	24.217,93	14.864,54	35.125,38	46.308,54	26.987,84	32.081,55	316.817
	TWISTER	VOLUME	Veículos Vendidos	3	4	2	1	1	2	3	3	1	1	5	1	27
		PREÇO	Margem R\$	5.336,92	8.578,27	3.993,32	2.651,89	1.676,66	3.078,30	6.928,37	6.573,55	1.658,90	1.648,72	8.306,07	1.942,86	52.374
	BROS	VOLUME	Veículos Vendidos	81	80	60	35	51	74	65	68	62	52	72	61	761
		PREÇO	Margem R\$	162.290,47	156.331,87	121.385,86	66.182,51	89.610,78	139.461,07	137.516,08	139.977,84	117.303,13	93.043,85	128.795,55	110.296,96	1.462.196
	TORNADO	VOLUME	Veículos Vendidos	7	7	10	5	5	7	6	8	4	11	8	7	85
		PREÇO	Margem R\$	15.620,15	14.327,90	21.417,14	8.893,45	10.435,84	13.146,43	13.441,92	15.836,01	8.726,07	23.618,18	15.488,00	13.974,89	174.926
	FALCON	VOLUME	Veículos Vendidos	1	0	0	0	3			2		1			7
		PREÇO	Margem R\$	2.511,70			0,00	6.864,55			4.635,46		2.470,43			16.482
	HORNET	VOLUME	Veículos Vendidos	0	0	1	0	0							1	2
		PREÇO	Margem R\$			1.633,32										1.633
	SHADOW	VOLUME	Veículos Vendidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		PREÇO	Margem R\$													0
CRF*	VOLUME	Veículos Vendidos	0	0	2	0	1			1	1				5	
	PREÇO	Margem R\$			2.707,02	0,00	930,26			1.842,71	2.207,29				7.687	
PRODUTOS DE FORÇA*	VOLUME	Veículos Vendidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	PREÇO	Margem R\$													0	
TOTAL NOVOS				299	266	260	156	184	196	232	223	261	262	246	217	2.902

Tabela 1.2 – Base histórica GMR

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

O planejamento GMR é realizado com o mesmo formato do GMD, analisa-se as vendas anteriores para se chegar há um número satisfatório hoje. E como se trata de receitas o intuito desse planejamento é sempre aumentar o número das vendas, diferente das despesas que é sempre diminuir.

No GMR os pacotes são os departamentos da empresa, que são: departamento de venda de motos novas, peças, serviços, consórcio, motos seminovas, acessórios, seguros e F&I. Sempre o planejamento é em volume (quantidade) e em margem (preço).

Essa tabela é apenas uma parte das matrizes utilizada na empresa, e como podemos observar o número estipulado para vendas é feito por modelo e preço. Não podemos deixar de falar da análise de mercado que é feita antes de chegar ao número sensato de vendas ao mês. Logo após, essas metas mensais são transformadas em metas diárias.

Para a formação dos preços de cada produto a ser vendido é analisado antes junto à contabilidade da empresa o custo de cada um, os impostos a serem pagos, as comissões dos vendedores. Essa análise também é feita para as peças, consórcio, serviços.

Depois de toda a negociação existente para o GMD e GMR entre os gestores de pacote e os gerentes das lojas é entregue a diretoria para a validação dessa matriz. A validação só acontece se a empresa apresentar no confronto entre as duas matrizes o lucro desejado pelos diretores e presidente. Caso a loja não apresente o lucro esperado é feita outra análise dos valores podendo aumentar a quantidade de receita ou diminuir as despesas orçadas.

4.4 Execução

A execução é uma etapa muito importante dentro do orçamento empresarial, se não for bem feita e levada a sério por todos da empresa pode-se dizer que o planejamento é tempo perdido.

Para que os gerentes de lojas possam executar e fazer o acompanhamento do que foi planejado é fornecido as matrizes de GMD e GMR para cada loja, conforme tabela 1.3 abaixo.

Mercantil Adhara		ACOMPANHAMENTO GMD 2008											
PACOTE	CONTA	JAN/08	FEV/08	MAR/08	ABR/08	MAI/08	JUN/08	JUL/08	AGO/08	SET/08	OUT/08	NOV/08	DEZ/08
Transportes	Combustíveis e Lubrificantes	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
	Estacionamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Manutenção de Veículos	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00	3.360,00
	Transporte Manutenção Aeronave	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41	333,41
Total Transportes		6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41	6.813,41

Tabela 1.3 – Matriz de acompanhamento GMD pacote transportes

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

Temos também uma matriz de acompanhamento para o gerenciamento matricial de receitas o GMR que é o vemos na tabela 1.4 abaixo.

Adhara Matriz- GMR NOVOS													
		jan/09	fev/09	mar/09	abr/09	mai/09	jun/09	jul/09	ago/09	set/09	out/09	nov/09	dez/09
POP	Volume	22	20	23	27	23	20	29	29	34	29	29	29
	Margem %	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%	15,50%
	Receita	96.470	87.700	100.855	118.395	100.855	87.700	127.165	127.165	149.090	127.165	127.165	127.165
	Margem R\$	14.953	13.594	15.633	18.351	15.633	13.594	19.711	19.711	23.109	19.711	19.711	19.711
BIZ	Volume	29	41	48	51	51	51	62	62	65	62	62	62
	Margem	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%	18,4%
	Receita	187.456	265.024	310.272	329.664	329.664	329.664	400.768	400.768	420.160	400.768	400.768	400.768
	Margem R\$	34.449	48.704	57.019	60.583	60.583	60.583	73.649	73.649	77.213	73.649	73.649	73.649
FAN	Volume	62	60	65	60	64	60	60	60	70	60	60	60
	Margem	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%	22,60%
	Receita	350.300	339.000	367.250	339.000	361.600	339.000	339.000	339.000	395.500	339.000	339.000	339.000
	Margem R\$	79.168	76.614	82.999	76.614	81.722	76.614	76.614	76.614	89.383	76.614	76.614	76.614
TITAN	Volume	20	20	20	22	22	20	20	20	22	20	20	20
	Margem	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
	Receita	140.440	140.440	140.440	154.484	154.484	140.440	140.440	140.440	154.484	140.440	140.440	140.440
	Margem R\$	28.088	28.088	28.088	30.897	30.897	28.088	28.088	28.088	30.897	28.088	28.088	28.088
TWISTER	Volume	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
	Margem	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%
	Receita	10.453	10.453	20.906	31.359	20.906	20.906	20.906	20.906	20.906	20.906	20.906	20.906
	Margem R\$	1.938	1.938	3.876	5.814	3.876	3.876	3.876	3.876	3.876	3.876	3.876	3.876
BROS	Volume	60	65	68	72	68	72	70	68	72	68	68	68
	Margem	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%	21,2%
	Receita	532.560	576.940	603.568	639.072	603.568	639.072	621.320	603.568	639.072	603.568	603.568	603.568
	Margem R\$	112.903	122.311	127.956	135.483	127.956	135.483	131.720	127.956	135.483	127.956	127.956	127.956

Tabela 1.4 – Matriz de acompanhamento GMR

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

A média final das margens dessa matriz pode variar conforme o mês entre 19,1% e 18,4% dependendo da quantidade de motos e dos modelos que estarão disponíveis para a venda. E a média de receita também varia entre R\$ 1.872.164,00 e R\$ 1.387.393,00.

4.5 Controle

Chegamos ao ponto chave de um orçamento, o controle, que de acordo com o que vimos no capítulo II é o coração de todo o planejamento estratégico de uma empresa. De nada adianta ter um excelente planejamento se o controle não corresponder á altura.

O controle dentro das empresas abrange tanto as lojas, como também ao escritório central. A loja faz o acompanhamento diário através das matrizes de acompanhamento, verificando-a sempre que há uma despesa a ser feita, e não é só através da matriz que se faz o controle ele é feito também em conjunto com a contabilidade, através dos razões que é tirado para verificar o quanto foi gasto e saber se pode ou não executá-la.

A partir do momento em que se encerra o mês e a contabilidade faz o seu fechamento, o departamento de orçamento do Escritório Central tem acesso a essas informações para emitir os relatórios de acompanhamento e enviar as lojas para que as mesmas possam verificar se ficou ou não dentro da meta estabelecida.

Depois de pronto o relatório é enviado às lojas para que as mesmas façam suas análises e identifiquem as contas que teve desvio em relação ao previsto e indiquem uma forma de recuperar os desvios encontrados. As lojas também têm outra forma de acompanhar o desempenho realizado, mesmo que de uma forma mais limitado e sem muitas informações, que são os gráficos que mostra a medição entre as loja. A medição de desempenho é feita mensal e também no acumulado, sempre comparando previsto X realizado.

Podemos entender melhor esse acompanhamento entre previsto e realizado com a matriz abaixo conforme tabela 1.4.

O que podemos observar nessa matriz é o acompanhamento entre o previsto e realizado dos pacotes, o valor de desvio que houve em cada um deles, o

percentual. E também temos o acompanhamento do acumulado fazendo as mesmas comparações dos desvios.

Se abriremos um pacote nessa matriz, tabela 1.5, observamos o mesmo acompanhamento, só que dessa vez é conta por conta que existe dentro do pacote.

Depois desse relatório nas mãos dos gerentes é hora de trabalhar mais uma vez em conjunto com a contabilidade, analisando os balancetes de verificação, demonstração do resultado do exercício (DRE) e os razões para saber qual o motivo do desvio, verificando assim se não houve nenhum lançamento errôneo ou se foi mesmo gasto valor maior que o previsto. Esse trabalho é realizado na loja pelo gerente e pelos encarregado de departamentos.

Relatório Mensal de Acompanhamento do GMD										
Mês de Acompanhamento: AGOSTO/08										🔴
LOJA: ADHARA MATRIZ							GESTOR: ANNA PAULA			
DESEMPENHO										
META PREVISTA NO MES: R\$ 90.217,17					REALIZADO NO MES:		R\$ 87.588,88			
META ACUMULADA: R\$ 545.966,82					REALIZADO ACUMULADO:		R\$ 547.270,30			
STATUS: VERDE NO MÊS E VERMELHO NO ACUMULADO					DESVIO:	1.303,48	PERCENTUAL:	-0,2%		
MES AGOSTO						Acumulado				
PACOTE	Meta	Real	Desvio	Status	%	Meta	Real	Desvio	Status	%
Apoio	22.458,47	23.362,23	903,76	🔴	-4,0%	108.857,61	129.601,88	20.744,27	🔴	-19,1%
Benefícios	7.677,42	8.827,47	1.150,05	🔴	-15,0%	84.672,25	67.512,36	(17.159,89)	🟢	20,3%
Infra-estrutura	11.008,60	12.051,83	1.043,23	🔴	-9,5%	92.565,72	87.409,21	(5.156,51)	🟢	5,6%
Marketing	26.070,91	24.841,94	(1.228,97)	🟢	4,7%	79.570,56	81.322,90	1.752,34	🔴	-2,2%
Utilidades	4.456,64	4.061,33	(395,31)	🟢	8,9%	37.306,56	42.948,26	5.641,70	🔴	-15,1%
Transporte	9.413,38	5.365,30	(4.048,08)	🟢	43,0%	59.457,04	55.608,32	(3.848,72)	🟢	6,5%
Impostos e Taxas	437,24	96,78	(340,46)	🟢	77,9%	12.014,99	10.015,48	(1.999,51)	🟢	16,6%
Financeiro	4.745,01	4.724,52	(20,49)	🟢	0,4%	41.120,90	45.542,62	4.421,72	🔴	-10,8%
Vendas	3.949,50	4.257,48	307,98	🔴	-7,8%	30.401,20	27.309,27	(3.091,93)	🟢	10,2%
SUB-TOTAL	90.217,17	87.588,88	(2.628,29)	🟢	2,9%	545.966,82	547.270,30	1.303,48	🔴	-0,2%
Pessoal	-	181.542,08	181.542,08	🔴	0,0%	-	1.407.181,10	1.407.181,10	🔴	0,0%
TOTAL	90.217,17	269.130,96	178.913,79	🔴	-198,3%	545.966,82	1.954.451,40	1.408.484,58	🔴	258,0%

Tabela 1.5 – Relatório de Acompanhamento Mensal e Acumulado

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

Depois de ter as informações de cada conta que “estourou” no mês é hora de responder o relatório de anomalia (RA), colocando todos os dados encontrados e mais dizendo qual a contramedida a ser tomada para recuperar o valor desviado, identificando assim o prazo e o responsável para a ação.

Utilidades	4.456,64	4.061,33	(395,31)	●	8,9%	37.306,56	42.948,26	5.641,70	●	-15,1%
Copa Cozinha	749,97	1.051,66	301,69	●	-40,2%	6.599,74	5.991,17	(608,57)	●	9,2%
Refeitório e Lanches	350,00	172,00	(178,00)	●	50,9%	2.123,85	2.107,88	(15,97)	●	0,8%
Material Expediente	833,30	241,54	(591,76)	●	71,0%	7.333,00	7.281,47	(51,53)	●	0,7%
Higiene e Limpeza	300,00	527,32	227,32	●	-75,8%	3.996,07	4.789,61	793,54	●	-19,9%
Materiais Auxiliares e Consumo	300,00	551,81	251,81	●	-83,9%	1.780,67	3.407,92	1.627,25	●	-91,4%
Revistas e Publicações	18,75	-	(18,75)	●	100,0%	150,00	179,00	29,00	●	-19,3%
Reproduções	750,00	591,00	(159,00)	●	21,2%	6.086,22	5.760,77	(325,45)	●	5,3%
Impressos	1.154,63	926,00	(228,63)	●	19,8%	9.237,00	12.860,44	3.623,44	●	-39,2%
Refeições PAT	-	-	-	●	0,0%	-	240,00	240,00	●	0,0%
Serviços Encadernação e Publicações	-	-	-	●	0,0%	-	330,00	330,00	●	0,0%

Tabela 1.6 – Relatório Acompanhamento Mensal e Acum. Pacote Utilidades.
Fonte: Mercantil Adhara Ltda

A tabela 1.7 abaixo nos mostra como são analisadas e respondidas as contas que ocorreram desvios no GMD.

PLANO DE AÇÃO							
CONTA	DESVI O - R\$	CAUSA	CONTRAMEDIDA	RESPO NSÁVEL	DATA	FAROL	OBSERVAÇ ÃO
CONSULTA ABERTURA DE CREDITO	108,63	Despesa com consultas de credito. Serasa, SPC CUIABA	Acompanhar a utilização do sistema,	Shirlei	30/10/2008	●	
SERVIÇOS LICENÇA USO SOFTWARE	185,85	Nova implantação sistema tecnológico	sem contramedida	Shirlei	31/10/2008	●	
HIGIENE E LIMPEZA	227,32	Despesa com limpeza da loja. Disk entulhos, e produtos de limpeza	Valor será recuperado nos próximos meses, devido contrato com empresa tercerizada.	Shirlei	30/10/2008	●	
MATERIAIS AUX. DE CONSUMO	251,81	Despesa com copos descartáveis, e papel toalha	Desenvolver campanha de conscientização consumo de copos	Anna Paula	30/10/2008	●	
CONFRATE RNIZAÇÃO	299,45	Café da manhã dos Dias dos Pais, onde foi orçado como eventos e promoções.(Pacote MKT)	Valor será recuperado nos próximos meses. (Conta informada pela loja incorretamente e também nf de nº 16966 sup. Pasqualotto lançada errado pelo esc. central)	Marlene	30/10/2008	●	

Tabela 1.7 – Relatório de anomalia (RA) GMD
Fonte: Mercantil Adhara Ltda

O controle do GMR é um pouco diferente do GMD, o gerente da loja divide as metas que são mensais em metas diárias, dessa forma o acompanhamento, o controle e a contramedida a ser tomada caso haja desvio é feito diariamente. E no final de cada mês é respondido um relatório de anomalia para identificar as causas dos desvios e quais serão as contramedidas para recuperar o desvio no acumulado, tanto em quantidade como na margem não atingida.

Para identificar se a margem do GMR foi atingida ou não é utilizado DRE para fazer as análises e também os balancetes de verificação para ver o que influenciou a receita e causou o desvio.

O controle do relatório de anomalia do GMR acontece em quatro passos que são: a identificação do problema em volume de motos, a análise do fenômeno em relação a margem dos produtos, a análise das causas do problema e por fim o plano de ação dos desvios encontrados. A tabela 1.7 mostra claramente os passos para a confecção de um relatório de anomalia (RA) de desvios do GMR.

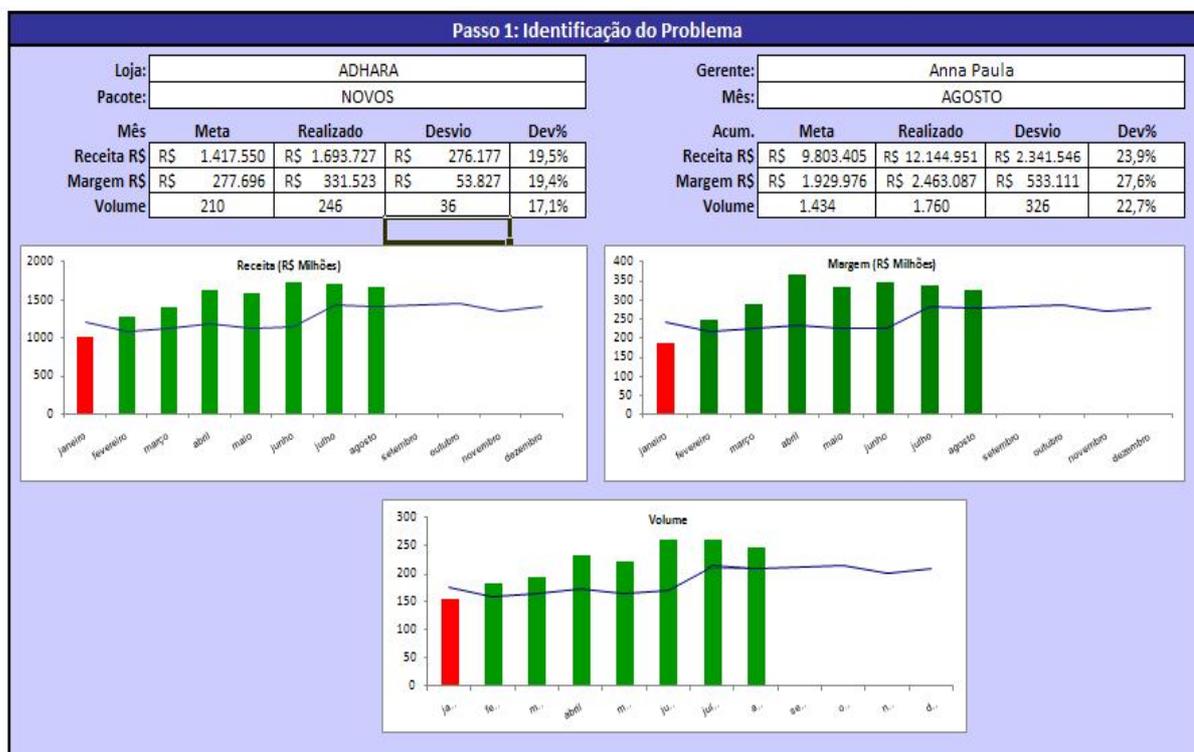


Tabela 1.8 – 1º passo para controle GMR – identificação do problema
Fonte: Mercantil Adhara Ltda

O primeiro passo é a identificação do problema de um âmbito geral, analisando a quantidade total em volume e margem atingida.

Passo 2: Análise do Fenômeno (Desdobramento do Problema - Analisar somente os desvios negativos)							
MARGEM MENSAL				MARGEM ACUMULADO			
Linha	Meta Mês	Real Mês	Desvio Mês	Linha	Meta Acum	Real Acum	Desvio Acum
BIZ	R\$ 42.398	R\$ 50.669	R\$ 8.271	BIZ	R\$ 338.035	R\$ 375.074	R\$ 37.039
BROS	R\$ 106.077	R\$ 128.796	R\$ 22.719	BROS	R\$ 756.131	R\$ 911.891	R\$ 155.760
CRF	R\$ -	R\$ -	R\$ -	CRF	R\$ 2.516	R\$ 4.980	R\$ 2.464
FALCON	R\$ 2.336	R\$ -	R\$ (2.336)	FALCON	R\$ 2.336	R\$ 13.970	R\$ 11.634
FAN	R\$ 60.853	R\$ 75.231	R\$ 14.378	FAN	R\$ 302.536	R\$ 631.071	R\$ 328.535
HORNET	R\$ -	R\$ -	R\$ -	HORNET	R\$ -	R\$ -	R\$ -
POP	R\$ 20.162	R\$ 26.045	R\$ 5.883	POP	R\$ 138.452	R\$ 198.666	R\$ 60.214
PRODUTOS DE F	R\$ -	R\$ -	R\$ -	PRODUTOS DE F	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SHADOW	R\$ -	R\$ -	R\$ -	SHADOW	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TITAN	R\$ 31.146	R\$ 26.988	R\$ (4.158)	TITAN	R\$ 252.452	R\$ 185.326	R\$ (67.126)
TORNADO	R\$ 10.926	R\$ 15.488	R\$ 4.562	TORNADO	R\$ 97.570	R\$ 109.586	R\$ 12.016
TWISTER	R\$ 3.798	R\$ 8.306	R\$ 4.508	TWISTER	R\$ 39.947	R\$ 32.522	R\$ (7.424)

Tabela 1.9 – 2º passo controle GMR – Desdobramento do problema

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

No segundo passo, a análise é feita por modelo de motos tanto no volume quanto na margem de cada uma delas, verificando qual delas não ficou dentro da meta prevista comprometendo assim o resultado final.

Passo 3: Análise do Processo (Análise das Causas do Problema)	
Análise de Causas dos Desvios negativos:	
Causa 1: Porque 1?	FALCON: PRODITO DE POLUCA ACEITAÇÃO MERCADO
Causa 1: Porque 2?
Causa 1: Porque 3?
Causa 1: Porque 4?
Causa 1: Porque 5?
Causa 2: Porque 1?	TITAN: VOLUME GRANDE DO MODELO EM ESTOQUE
Causa 2: Porque 2?
Causa 2: Porque 3?
Causa 2: Porque 4?
Causa 2: Porque 5?
Causa 3: Porque 1?
Causa 3: Porque 2?
Causa 3: Porque 3?
Causa 3: Porque 4?
Causa 3: Porque 5?

Tabela 1.10 – 3º passo controle GMR – Análise do problema encontrado

Fonte: Mercantil Adhara Ltda

Uma vez identificado o problema que causou o desvio é a hora de analisar qual a ação a ser feita para corrigir o problema encontrado. É o que veremos na tabela 1.10 abaixo.

Passo 4: Plano de Ação (o que precisa ser feito para corrigir o problema)			
Causa Raiz	Ação Corretiva	Responsável	Prazo
FALCON: PRODITO DE POUCA ACEITAÇÃO MERCADO	ACOMPANHAR ADICIONAL HONDA	ANNA PAULA	30/11/08
TITAN: VOLUME GRANDE DO MODELO EM ESTOQUE	ACOMPANHAR ADICIONAL HONDA	ANNA PAULA	30/11/08

Tabela 1.11 – 4º passo para controle GMR – ações para correção do problema
Fonte: Mercantil Adhara Ltda

O desdobramento da meta mensal em meta diária é uma opção da loja, não é necessariamente um método a seguir da implantação da metodologia de implantação do GMR. Essas metas são acompanhadas todos os dias por todos os funcionários da loja através de um quadro que é atualizado diariamente pelos encarregados de departamento. Para termos uma melhor idéia segue a tabela 1.11 para exemplificar esse controle.

É um quadro simples de controle, onde temos o valor ou quantidade a ser atingida no mês, em seguida a meta diária, o realizado, o desvio até a data presente e a meta diária atualizada com o saldo do desvio.

ACOMPANHAMENTO DIÁRIO GMR	META MÊS	META DIÁRIA	REALIZADO	DESVIO DA META (-)	META DIÁRIA + DESVIO
NOVOS	200	9	19	-35	44
SEMI-NOVOS	24	1	2	-4	5
PECAS BALCAO	90.000,00	3.750,00	10.910,00	(11.590,00)	15.340,00
PECAS OFICINA	53.000,00	2.208,33	10.836,00	(2.413,98)	4.622,31
PECAS GERAL	143.000,00	5.958,33	21.746,00	(14.003,98)	19.962,31
ACESSORIOS	33.000,00	1.375,00	2.584,00	(5.666,00)	7.041,00
CONSORCIO CNH/CNC	180	8	26	-22	30
F&I	50	3	14	-4	7
SERVICOS	23.000,00	958,33	2.000,00	(3749,98)	4708,96
SEGUROS	24	1	1	-5	6
ENTREGA CONSORCIO	110	5	6	-24	29

Tabela 1.12 – Acompanhamento diário GMR

Fonte: A autora

Para chegarmos na meta diária é dividido a meta do mês pelos dias úteis trabalhados, por exemplo, este quadro é feito em um mês de 30 dias desconsiderando os domingos e feriados, neste caso foram 4 domingos e 2 feriados.

4.6 – Análise do Estudo de Caso

O que se pode observar com as descrições acima é que a empresa segue o conceito de orçamento de tendências, analisando os dados do passado para se planejar o futuro.

O planejamento é muito bem organizado e bem analisado pelos gestores de pacotes, gerentes de lojas e diretores. Eles analisam bem a situação de cada loja, a economia de cada cidade, a projeção de crescimento para tomar uma decisão.

A execução é de responsabilidade das lojas, cada uma com mais ou menos empenho.

O controle também é de responsabilidade das lojas, mais o escritório tem uma equipe, que são os gestores de pacotes, fazendo o mesmo trabalho, acompanhando as despesas, os números de vendas diárias, cobrando os resultados.

Um ponto negativo observado nessa análise é a demora para enviar às lojas o relatório de acompanhamento mensal. Há meses que esse relatório chega quase no final do mês seguinte, dificultando assim a análise por parte das lojas e mais atrasando a ação da contramedida para as contas que possuem desvios.

Isso nos leva ao capítulo II quando o autor Sá e Moraes diz que o orçamento não pode ser feito com as “beiradas” de um funcionário sobrecarregado, é necessário um equipe com pessoas suficientes para a execução do orçamento. No caso da concessionária a equipe é voltada só para o orçamento, não exerce outras funções, mais o número de pessoas envolvidas são poucas pelo número de lojas que possui o grupo. As lojas também sofrem muito com a falta de “tempo” para exercer a função de maneira correta.

Percebe-se também que a metodologia do sistema de planejamento orçamentário é voltada mais para as os encarregados de departamentos e para a equipe existente no escritório. Os demais funcionários não têm um conhecimento mais aprofundado de como funciona um orçamento, todos conhecem e sabem que

existe essa estrutura dentro da empresa, mais o processo em si não têm conhecimento.

Mesmo com esses pontos negativos encontrados na análise, é possível perceber a importância desse planejamento dentro da empresa. Percebe-se isso pelas reuniões existentes entre os encarregados e gerentes para discutirem as melhorias, fazerem as análises de margem, o porque não foram atingidas, estarem de olho nas despesas, só o fato de terem criado o hábito de se dirigirem ao setor de orçamentos e perguntar se há saldo para fazer tal despesa já é um avanço graças ao planejamento, pois não existia antes, simplesmente faziam a despesa e depois no final do mês analisavam o resultado que nem sempre era o esperado.

O planejamento propicia aos gerentes a conhecerem de fato a empresa que estão dirigindo com todas as ferramentas necessárias em mãos.

CAPÍTULO V

5 – Conclusão

Este trabalho mostrou o passo-a-passo de um planejamento orçamentário em uma concessionária de motocicletas, como é sua elaboração até seu controle e análise ao final de cada exercício, mostrando sua importância no gerenciamento de uma empresa.

Como foi observado, o planejamento estratégico da empresa é feito com muita cautela, todos se cercam por medidas de segurança para poder tomar uma decisão o mais acertado possível em relação ao futuro de cada loja. Todos participam ativamente do planejamento, desde os diretores até os encarregados de departamento.

Portanto podemos responder o problema da pesquisa, como o planejamento orçamentário ajuda no gerenciamento eficaz, concordando que as hipóteses levantadas foram todas aceitas, como vemos a seguir:

1. O planejamento dá há oportunidade aos gestores para planejar objetivos e ações para o alcance dos mesmos de uma forma mais coesa e significativa;
2. O planejamento também propicia aos gestores um conhecimento mais aprofundado da contabilidade da empresa, através das análises de balanços e DRE, que são realizadas nas reuniões de gerentes e encarregados;
3. O controle existente deixa os gestores e encarregados de departamentos informados de como está a loja em sua totalidade.

Concluindo, o orçamento dá aos gestores a oportunidade de conhecer sua loja, como ela chegou nesse resultado, de que forma, e também propicia o trabalho em equipe, ou seja, o gerente não tem a obrigação de fazer as análises sozinho, ou tomar qualquer decisão por impulso ou pelo “achismo”, ele terá dados suficientes para saber quando, como e porque tomar tal decisão.

Com a observação direta realizada, foram observados alguns problemas que estão dificultando o processo de controle, ou melhor, está atrasando as lojas a

realizarem as análises e ações necessárias para corrigirem os desvios encontrados, dessa forma, podemos fazer algumas recomendações como:

1. Ter mais pessoas para auxiliar no departamento de orçamento do escritório central, para viabilizar os relatórios para as lojas;
2. Finalizar e enviar os relatórios o mais rápido possível para que as lojas possam trabalhar com mais seriedade e rapidez nos desvios encontrados;
3. Ter uma pessoa no departamento de orçamento responsável em acompanhar as ações corretivas propostas pelas lojas;
4. Realizar um treinamento nas lojas para todos os funcionários para que os mesmos possam entender melhor a metodologia proposta pelo sistema orçamentário para que os mesmos não vejam o sistema orçamentário como uma forma de “engessar” as lojas.

O planejamento orçamentário aliado a contabilidade e a vontade do gerente em ter a empresa nas mãos pode desenvolver um excelente trabalho e atingir todos os objetivos propostos à ele. Só é preciso seguir sua metodologia.

REFERÊNCIAS

INTERNET REVISTA

RODRIGUES, Adriano e GOMES, Josir Simeone. Controle Gerencial em Empresas Internacionalizadas: O Caso da Construtora Norberto Odebrecht S.A. **In: Revista Contemporânea de Contabilidade**. Janeiro a Junho de 2006. Disponível em: http://www.rcc.ufsc.br/edicao5/artigos_ed5/Jan_Jun_2006_artigo4.pdf>. Acesso em: 01 maio 2009, às 14:05 hs.

HSM, Equipe Management. O consultor do Brasil – Entrevista com Vicente Falconi. **In Revista HSM Management**, Ano XII nº 70 ed. 69, julho a agosto de 2008. Disponível em : <http://br.hsmglobal.com/contenidos/hsmmanagement.html?idRevista=397>> . Acesso em: 28 abr. 2009 as 22:35 hs.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares. **In: Revista FAE**, Curitiba, Paraná, Janeiro a Abril 2001: Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizational.pdf>. Acesso em 10 abr. 2009 às 20:03 hs.

ARTIGOS

KISIL, Marcos e PUPO, Tânia Regina G. B. Gestão da Mudança Organizacional. **Instituto para o Desenvolvimento da Saúde – IDS Núcleo de Assistência Medico-Hospitalar – NAMH/FSP – USP Banco Itaú**. São Paulo 1998. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume04.pdf >. Acesso em: 26 abr. 2009, às 18:30 hs.

LEITE, Rita Mara; SILVA, Helena de Fátima Nunes; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo e BUFREM, Leilah Santiago. **Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 a 2006**. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/47/rita-ana-helena-leilah-pg56a72.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2009, às 19:10 hs.

PARANHOS, Edeni de Castro. MACHADO, Eduardo Pitombo e FERREIRA, Simone Bacellar Leal. **O Desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Serviços**. IBMEC – Faculdades Ibmec-RJ – Mestrado e Graduação em Administração. Rio de Janeiro. Disponível em: http://famanet.br/Ambientes/adm/pdf/art_pitombo2.pdf>. Acesso em 01 maio 2009, às 23:45 hs.

MONOGRAFIA

GOMES, Geni Celi Vidal. **ORÇAMENTO BASE ZERO. Como Técnica de Planejamento Financeiro.** 2000. Monografia do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas da Universidade de Taubaté – SP. Disponível em: http://www.ppga.com.br/mba/2000/gomes_regina_celi_vidal.pdf. Acesso em: 13 maio 2009, às 22:06 hs.

LIVROS

FIGUEIREDO, Sandra e CAGCIANO, Paulo Cesar. **CONTROLADORIA** – Teoria e Prática. 4. ed. São Paulo: 2008.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Luis Clóvis. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos – Estrutura – Aplicação.** 1. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

_____. **Contabilidade Gerencial** – Um enfoque em sistema de informação contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria** – Seu Papel na Administração de Empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico** – Conceitos e Metodologia Práticas. 23ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Carlos Alexandre e MORAES, Jose Rabello. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** 1. ed. Paraná: Juruá, 2008.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 22ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

WELSH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YOSHITAKE, Mariano. **Teoria do Controle Gerencial**. Instituto Brasileiro de Doutores e Mestres Ciências Contábeis – IBRADEM. 2004

REVISTA

LUCA, Lea. **Gestão de Qualidade, o futuro e a crise**. Revista Razão Contábil, Ano 5, nº 56, dezembro 2008.

MARTINS, Ana Maria dos Santos Oliveira; LONGARAY, André Andrade e BEUREN, Ilse Maria. **Características do Sistema Orçamentário – Adotado nas Maiores Empresas Industriais Catarinenses**. Revista Pensar Contábil, v. 7, nº 28, maio a junho 2005.