

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM
CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS

MARCELO DI FRANCESCO MONTEIRO

SÃO PAULO
2004

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

**PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM
CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS**

MARCELO DI FRANCESCO MONTEIRO

**Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade de
São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Administração.**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa

SÃO PAULO
2004

*A Deus pela minha vida e pelas muitas
bênçãos recebidas.*

*Aos meus pais, Sidney de Camargo Monteiro
(in memoriam) e Geni Di Francesco
Monteiro pelo incentivo e apoio na minha
formação.*

*A minha querida esposa Ligia e aos meus
filhos Júlia e João Pedro pela compreensão e
compartilhamento do nosso valioso tempo de
convívio.*

AGRADECIMENTOS

- Ao meu orientador, Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa, pela confiança, sabedoria, incentivo e orientação para realização do trabalho.
- Aos Prof. Drs. Carlos Eduardo Luporini e Marina Mitiyo Yamamoto pelas valiosas contribuições e sugestões no exame de qualificação.
- Ao Sr. Carlos Alberto Júlio pelo exemplo e incentivo ao ingresso no curso de mestrado.
- Ao amigo José Mauro pelo apoio no contato e agendamento das entrevistas da pesquisa de campo.
- A todos que de alguma forma colaboraram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 PRELIMINARES.....	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	5
1.3 OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO	9
1.4 CONTRIBUIÇÃO DA DISSERTAÇÃO	10
2 METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO	11
2.1 TIPOLOGIA DE ESTUDO	11
2.1.1 Pesquisa quanto aos Objetivos.....	12
2.1.2 Pesquisa quanto aos Procedimentos.....	14
2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	16
2.3 POPULAÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA	17
2.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	21
2.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	22
3 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	23
3.1 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO.....	23
3.2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	31
3.2.1 Envolvimento Administrativo	31
3.2.2 Adaptação Organizacional	32
3.2.3 Contabilidade por Área de Responsabilidade	33

3.2.4	Orientação para Objetivos	37
3.2.5	Comunicação Integral	38
3.2.6	Expectativas Realistas	40
3.2.7	Oportunidade.....	41
3.2.8	Aplicação Flexível	43
3.2.9	Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo.....	44
3.2.10	Acompanhamento	46
4	COMPONENTES DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO E SUA ADEQUAÇÃO NAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS.....	48
4.1	INTRODUÇÃO AO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO	48
4.2	SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL	49
4.2.1	Características do Sistema de Informação Contábil nas Concessionárias de Automóveis	52
4.3	SISTEMA ORÇAMENTÁRIO	54
4.3.1	Orçamento de Vendas.....	55
4.3.2	Orçamento de Produção.....	64
4.3.3	Orçamento de Materiais.....	66
4.3.4	Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....	71
4.3.5	Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação	76
4.3.6	Orçamento de Custos de Produção e Custo das Vendas	77
4.3.7	Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas	78
4.3.8	Orçamento de Investimentos	81
4.3.9	Orçamento de Caixa	83
4.3.10	Demonstrações Financeiras Projetadas	84

4.4 SISTEMA DE CUSTOS COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE	
FINANCEIRO	86
4.4.1 Classificação dos Sistemas de Custos	87
4.4.2 Evolução dos Sistemas de Custos.....	90
4.4.3 Sistema de Custeio Baseado em Atividades.....	93
4.4.4 Aplicação do Sistema de Custeio Baseado em Atividades em Concessionárias de Automóveis	100
5 APLICAÇÃO PRÁTICA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS	112
5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	112
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	118
5.2.1 Informações Gerais sobre as Empresas Participantes	119
5.2.2 Aplicação dos Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle Financeiro	122
5.2.3 Estrutura do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro das Concessionárias Pesquisadas.....	152
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
ANEXOS	170

LISTAS DE QUADROS

1 – Capacidade de produção de automóveis e veículos comerciais leves por montadora em 2002	6
2 – Concessionárias de automóveis no Brasil, por marca, em 1998 e 2003	7
3 – Concessionárias de automóveis na Grande São Paulo por marca	17
4 – Orçamento de Vendas de Veículos Novos e Usados	60
5 – Orçamento de Mão-de-Obra Direta – Determinação do número de produtivos.....	72
6 – Cia Exemplo – Resumo da Despesas por Área de Responsabilidade	103
7 – Cia Exemplo – Demonstrativo de Resultado por Área de Responsabilidade (sistema tradicional de custeio)	104
8 – Cia Exemplo – Demonstrativo de Resultados por Área de Responsabilidade (sistema de custeio ABC)	108
9 – Comparativo do Lucro Operacional por Área de Responsabilidade	110
10 – Esquema para atribuição de pontos na escala Likert	114
11 – Ficha de Tabulação da Avaliação dos Princípios Fundamentais por Concessionária	116
12 – Nível de Eficiência do Processo de Planejamento e Controle Financeiro	151
13 – Sistema de Gestão utilizado pelas Concessionárias	152
14 – Nível de eficiência do Processo de Planejamento e Controle Financeiro das Concessionárias que afirmaram possuir um Sistema Orçamentário Estruturado	154
15 – Peças Orçamentárias elaboradas pelas concessionárias pesquisadas	155
16 – Critérios utilizados para alocação de despesas administrativas e comuns	159

LISTA DE FIGURAS

1 – Componentes do Orçamento Empresarial	85
2 – Sistema de Custos	88
3 – Esquema Básico do Custeio Baseado em Atividades (ABC)	97
4 – Participação no Faturamento Total por Área de Negócio (Incluindo receitas internas)...	101
5 – Participação na Margem de Contribuição Total por Área de Negócio.....	101
6 – Faturamento Bruto Anual das Concessionárias participantes da Pesquisa	119
7 – Número de Empregados por Empresa Pesquisada	120
8 – Frequência de respostas para afirmação 1.1	123
9 – Frequência de respostas para afirmação 1.2	124
10 – Frequência de respostas para afirmação 1.3.....	125
11 – Frequência de respostas para afirmação 2.1	126
12 – Frequência de respostas para afirmação 2.2.....	127
13 – Frequência de respostas para afirmação 3.1	129
14 – Frequência de respostas para afirmação 3.2	130
15 – Frequência de respostas para afirmação 3.3	131
16 – Frequência de respostas para afirmação 3.4	132
17 – Frequência de respostas para afirmação 4.1	133
18 – Frequência de respostas para afirmação 4.2	134
19 – Frequência de respostas para afirmação 5.1	135
20 – Frequência de respostas para afirmação 5.2	136
21 – Frequência de respostas para afirmação 5.3	137
22 – Frequência de respostas para afirmação 6.1	139
23 – Frequência de respostas para afirmação 6.2	140
24 – Frequência de respostas para afirmação 7.1	141
25 – Frequência de respostas para afirmação 7.2	142
26 – Frequência de respostas para afirmação 7.3	143

27 – Frequência de respostas para afirmação 8.1	144
28 – Frequência de respostas para afirmação 8.2	145
29 – Frequência de respostas para afirmação 9.1	147
30 – Frequência de respostas para afirmação 9.2	148
31 – Frequência de respostas para afirmação 10.1	149
32 – Frequência de respostas para afirmação 10.2	150

LISTA DE TABELAS

1 – Frequência de respostas para afirmação 1.1	122
2 – Frequência de respostas para afirmação 1.2	123
3 – Frequência de respostas para afirmação 1.3.....	124
4 – Frequência de respostas para afirmação 2.1	126
5 – Frequência de respostas para afirmação 2.2.....	127
6 – Frequência de respostas para afirmação 3.1	128
7 – Frequência de respostas para afirmação 3.2	129
8 – Frequência de respostas para afirmação 3.3	130
9 – Frequência de respostas para afirmação 3.4	131
10 – Frequência de respostas para afirmação 4.1	133
11 – Frequência de respostas para afirmação 4.2	134
12 – Frequência de respostas para afirmação 5.1	135
13 – Frequência de respostas para afirmação 5.2	136
14 – Frequência de respostas para afirmação 5.3	137
15 – Frequência de respostas para afirmação 6.1	138
16 – Frequência de respostas para afirmação 6.2	139
17 – Frequência de respostas para afirmação 7.1	141
18 – Frequência de respostas para afirmação 7.2	142
19 – Frequência de respostas para afirmação 7.3	143
20 – Frequência de respostas para afirmação 8.1	144
21 – Frequência de respostas para afirmação 8.2	145
22 – Frequência de respostas para afirmação 9.1	146
23 – Frequência de respostas para afirmação 9.2	147
24 – Frequência de respostas para afirmação 10.1	149
32 – Frequência de respostas para afirmação 10.2	150

RESUMO

O planejamento e o controle financeiro consistem em uma etapa indispensável do processo de planejamento empresarial em que se vai determinar a viabilidade econômico-financeira dos objetivos e estratégias estabelecidos durante o processo de planejamento estratégico.

A integração do processo de planejamento estratégico com o planejamento de longo e curto prazo, consubstanciada nos planos operacionais formulados por cada área de responsabilidade, é evidenciada pela elaboração do orçamento empresarial, cujos resultados vão permitir analisar a aderência da situação futura projetada com os objetivos que foram propostos no planejamento estratégico.

O controle inicia-se durante a fase de implementação dos planos, caracterizando-se como um processo de avaliação e retroalimentação, de forma a assegurar que os planos sejam seguidos ou até mesmo modificados em resposta a mudanças ocorridas no ambiente operacional.

Este trabalho estuda o processo de planejamento e controle financeiro em empresas concessionárias de automóveis por meio do relacionamento dos aspectos levantados em uma pesquisa de campo com o referencial teórico que aborda o assunto.

A escolha deste segmento deu-se pela experiência profissional acumulada pelo autor junto a este tipo de empresa, em que se identificou a necessidade de aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro.

As considerações finais, tratadas ao término deste trabalho, constituem-se em subsídios e contribuições para o aprimoramento deste processo neste tipo de empresa.

ABSTRACT

Profit planning and control consists in an important phase of an organizational planning where it will be determined the economic and financial feasibility of the goals and strategies established within the strategic planning process.

The integration of strategic planning process with the long and short term planning materialized into the operating plans of every business unit is reflected in the budget, which results will allow to analyse the adherence of the planned future situation to the goals defined in the strategic planning.

The control starts at the moment of the plan implementation, being characterized as an process of performance measurement and feedback, in the way of ensuring that inputs, processes, and outputs are aligned to achieve organizational goals, or even though adjust the plans in reaction to changes occurred in the ambient.

The present work studies the profit planning and control in car dealers through the relationship between the aspects arisen in the survey and the theory that covers this topic.

The choice of this segment was motivated by the professional experience accumulated by the author in this kind of business, where became evident the need of improvement in profit planning and control process.

The final considerations covered at the end of this study consist in contributions and recommendations to the improvement of this process in this kind of company.

1 INTRODUÇÃO

1.1 PRELIMINARES

O processo de planejamento e controle empresarial utiliza a informação como elemento de apoio ao processo decisório, por meio de sistemas de informação que observem requisitos dos seus usuários quanto ao conteúdo, forma de comunicação e periodicidade, contribuindo, desta forma, para a eficácia do gestor no exercício das funções de planejamento, organização, direção e controle.

À medida que aumenta a complexidade interna na empresa e no ambiente em que ela atua, o processo de tomada de decisão tende a tornar-se também mais complexo. Para atender a esta situação de maneira adequada, o executivo necessita de sistemas de informações eficientes, eficazes e efetivos que processem grande volume de dados gerados e produzam informações válidas, de forma a permitir a correta mensuração da rentabilidade de produtos, serviços e clientes e o desempenho de áreas de negócio.

Estas informações devem propiciar a identificação dos problemas e das necessidades organizacionais nos vários níveis da empresa, bem como fornecer subsídios para avaliar o impacto das diversas decisões a serem tomadas pelos gestores, permitindo uma análise de sensibilidade dos efeitos de determinada decisão.

Dentro do processo de planejamento e controle empresarial, o sistema de controle financeiro, que está centrado em informações de caráter essencialmente financeiro, ocupa um lugar de destaque. Entretanto, como ressaltam Gomes & Salas (1997:53), também existem outros sistemas de controle não financeiro de caráter mais ou menos formalizado.

Estes autores destacam que as mudanças ocorridas na última década no contexto social, associadas à crise econômica mundial, que tem reduzido a rentabilidade das empresas, ao desenvolvimento do neoliberalismo e às grandes transformações verificadas no cenário internacional, com a globalização dos mercados e redução de fronteiras geopolíticas, têm dado relevância aos aspectos essencialmente financeiros no sistema de controle das empresas.

Kotler (1999:16-17) reforça o caráter destas transformações movidas por duas forças poderosas: tecnologia e globalização. Também foram citadas outras forças que estão reconfigurando a economia mundial: a desregulamentação de mercados e a privatização de empresas e serviços de utilidade pública. A velocidade destas mudanças tem levado as empresas a repensar suas estratégias em intervalos de tempo cada vez menores, realimentando o processo de planejamento estratégico.

Neste contexto, o planejamento financeiro é que vai determinar a viabilidade econômico-financeira dos objetivos e estratégias estabelecidos durante o processo de planejamento estratégico. Na verdade, a formalização e a sistematização do planejamento e do controle financeiro pela utilização de um sistema orçamentário acabam criando condições para o aperfeiçoamento e a otimização do processo de gestão, documentando-se planos e programas e permitindo a avaliação de desempenho e de resultados das diversas áreas de responsabilidade da empresa, bem como de seus produtos e serviços e clientes.

A utilização do planejamento e controle financeiro na gestão das empresas vem crescendo em importância e profundidade ao longo dos últimos anos, dado o novo ambiente competitivo em que as empresas estão inseridas. No Brasil, com o início do processo de abertura da economia no início da década de 90, menor interferência do Estado na economia, provocando maior desregulamentação de diversos setores econômicos, esta tendência tem sido reforçada.

Um dos setores que mais impactos sofreu com este processo foi a indústria automobilística. Historicamente, os padrões de competição para este segmento em específico foram marcados por políticas protecionistas e de subsídios, pela existência de um mercado em expansão e pouco exigente em relação à qualidade dos produtos e pela substituição de importações por produtos nacionais, que acabaram criando uma acomodação das empresas atuantes no mercado nacional.

O controle de preços exercido pelo governo, baseado em planilha de custos mais margem de lucro, foi, de uma maneira geral, benéfico para as montadoras e para a rede de concessionárias que as representavam. Esta, por sua vez, tinha região de atuação protegida e margem de comercialização garantida pela Lei 6729/79 (Lei Ferrari).

Com a desregulamentação do setor e a liberação de importações por parte do governo, modificações estas introduzidas pela Lei 8132/90, a indústria automobilística e sua rede de concessionárias passaram por profundas modificações, inseridas agora em um ambiente altamente competitivo.

De acordo com Arbix & Veiga (2001), o expressivo aumento das importações de veículos no Brasil em 1994 levou o Governo à edição de um novo regime automotivo, que concedia benefícios para as montadoras que se instalassem no Brasil. Com isso, novas montadoras se instalaram no país e o investimento total realizado foi superior a U\$ 17 bilhões no período de 1995 a 1999.

Os autores ressaltam que apesar do sucesso deste novo regime automotivo no que se refere à atração de investimentos para o Brasil, ele carrou ainda mais poder às montadoras, mudando a relação de poder existente dentro da cadeia automotiva, atirando todo o setor nos braços das montadoras, em detrimento da

indústria de autopeças, dos fornecedores de insumos, dos trabalhadores e principalmente da rede de distribuição.

O início das vendas *on line* de automóveis novos pelas montadoras, se de um lado não representou a eliminação das concessionárias da cadeia de comercialização, pois estas são partes atuantes nas vendas pela *internet*, sendo responsáveis pela entrega dos veículos, de outro implicou em redução de margens de comercialização (César, 2002).

Existem atualmente no Brasil mais de 2.000 concessionárias de automóveis em operação (vide quadro 2). Elas representam 16 montadoras nacionais e estrangeiras. A rede de concessionárias inclui pequenas, médias e grandes empresas. A maioria das concessionárias instaladas no Brasil classifica-se entre as pequenas empresas e representa mais de 50% do total de veículos comercializados (Arbix & Veiga, 2001), convivendo com as deficiências que afligem esta categoria de empresas, principalmente no que se diz respeito à utilização de técnicas administrativas mais avançadas.

As concessionárias de maior porte vêm empreendendo um grande esforço para profissionalizar e dotar de mais acuracidade técnica suas decisões, na busca de aperfeiçoamento do seu modelo de gestão. As próprias montadoras percebendo que a situação econômico-financeira de sua rede de concessionárias vem se deteriorando ao longo dos últimos anos têm incentivado a concentração de suas concessionárias em poucos grupos econômicos de maior porte, possuidores de notória capacidade administrativa e financeira, como forma de buscar ganhos de escala.

Este trabalho tem como objeto avaliar o processo de planejamento e controle financeiro utilizado neste tipo de empresa e a forma como este processo é estruturado.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Uma investigação científica parte de um problema que corresponde a um fato ou a um conjunto de fatos para o qual não se tem explicação aceitável, pois não se adapta às nossas expectativas, ou seja, ao conhecimento prévio da área onde se situa o problema da pesquisa (Lakatos & Marconi, 2000:78). O problema, assim, consiste em um enunciado explicitado de forma clara, compreensível e operacional, cujo melhor modo de solução ou é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos.

O acirramento da concorrência ao longo dos últimos anos, decorrente de vários fatores como: a) entrada de novas montadoras no país, elevando a capacidade instalada de produção em 500.000 unidades/ano (vide quadro 1), passando para mais de 2.800.000 unidades/ano e, conseqüentemente, aumentando a oferta de veículos (a produção nacional cresceu de uma média de 850.000 unidades na década de 80 para 1.800.000 nos anos de 2001 e 2002)¹, provocando maior disputa pela participação de mercado; b) o término da demarcação de áreas de atuação das concessionárias; c) aumento do nível de exigência dos consumidores em relação aos serviços oferecidos pelas concessionárias; d) maior acesso à informação por parte dos consumidores por meio da *internet*, facilitando a comparação dos produtos e serviços comercializados pelas montadoras e concessionárias, entre outros, tem reforçado a necessidade de utilização de sistemas de planejamento e controle financeiro que suportem o processo de planejamento empresarial na definição e cumprimento dos objetivos estabelecidos.

Arbix & Veiga (2001) ressaltam que o sistema de distribuição de veículos no Brasil, do qual as concessionárias de automóveis são parte integrante, vem sendo atingido, nos últimos anos, por uma profunda mudança estrutural, resultando na

¹ ANFAVEA – Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira – 2003.

diminuição da rentabilidade de revenda a índices inferiores a outros segmentos da economia e da própria cadeia automotiva.

QUADRO 1 – CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DE AUTOMÓVEIS E VEÍCULOS COMERCIAIS LEVES POR MONTADORA EM 2002

Montadora	Capacidade (mil unidades/ano)
Volkswagen	735
Fiat	550
General Motors	600
Ford	410
Renault	200
Peugeot/Citroen	100
Mercedes-Benz	70
Honda	30
Toyota	57
Mitsubishi	8
Nissan	40
Land Rover	5
Total	2.832

Fonte: O Estado de São Paulo de 06.07.02.

No entanto, conforme demonstrado no quadro 2, tem-se verificado, na prática, um grande número de concessionárias sendo fechadas ou incorporadas por outros grupos empresariais, que indica a ausência de um processo de planejamento e controle financeiro ou a sua utilização de forma ineficiente. Isto por si só não explica este fenômeno, cujas causas podem ser atribuídas a outros fatores como aumento da concorrência, diluição das margens de venda, taxas de juros elevadas que encarecem o custo do capital de giro, má administração, entre outros.

QUADRO - 2 CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL, POR MARCA, EM 1998² E 2003³

Montadora	Número de Concessionárias em 1998	Número de Concessionárias em 2003
Ford	259	334
General Motors	478	422
Volkswagen	737	554
Fiat	521	447
Renault	N/d	112
Peugeot	N/d	87
Citroen	N/d	59
Toyota	N/d	85
Honda	N/d	65
Nissan	N/d	58
Mercedes Benz	N/d	41
Total	1.995	2.264

O quadro 2 evidencia que, nos últimos cinco anos, mais de 200 concessionárias de automóveis encerraram suas atividades ou mudaram de bandeira, enquanto mais de 300 novas concessionárias foram abertas em decorrência das novas montadoras instaladas no país. A rede de concessionárias das quatro maiores montadoras do país (Volkswagen, Ford, Fiat e General Motors) foi reduzida de 1.995 para 1.757 neste período. Os anexos I e II demonstram o número delas por Estado da Federação existentes em 1998 e 2003.

² Silva, 1998, p. 28.

³ Internet – *site* das montadoras: www.citroen.com.br (10-06-03); www.Mercedes-benz.com.br (14-06-03); www.nissan.com.br (14-06-03); www.toyota.com.br (14-06-03); www.forddistribuidores.com.br (09-06-03); www.honda.com.br (10-06-03); www.renault.com.br (11-06-03); www.volkswagen.com.br (09-06-03); www.generalmotors.com.br (09-06-03); www.fiat.com.br (09-06-03) www.peugeot.com.br (14-06-03).

Diante deste contexto, foi formulada a seguinte pergunta: Qual o nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro em utilização pelas concessionárias de automóveis?

Para verificar de que forma essas empresas estruturam seu processo de planejamento e controle financeiro e avaliar seu nível de eficiência, foram adotadas as definições operacionais tratadas no capítulo II deste trabalho.

1.3 OBJETIVO DA DISSERTAÇÃO

O objetivo geral desta dissertação é avaliar o processo de planejamento e controle financeiro e sua aplicação no segmento de concessionárias de automóveis.

Como objetivos específicos, pretende-se responder às seguintes questões:

- a) De que forma está estruturado o sistema de planejamento e controle financeiro em utilização nas concessionárias de automóveis?
- b) Quais as características do sistema de informação contábil utilizado neste tipo de empresa?
- c) Quais peças orçamentárias compõem o seu sistema orçamentário, como as mesmas são elaboradas e quais os mecanismos de controle empregados?
- d) Qual é o sistema de custos empregado pelas concessionárias e como é feita a respectiva alocação dos custos comuns às diferentes áreas de responsabilidade?

1.4 CONTRIBUIÇÃO DA DISSERTAÇÃO

O trabalho é uma pesquisa do tipo descritiva que estuda o processo de planejamento e controle financeiro em concessionárias de automóveis e que, partindo das observações e constatações feitas na pesquisa de campo, buscou fornecer subsídios e contribuições para o aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro neste tipo de empresa.

O relacionamento dos aspectos levantados na pesquisa de campo com o referencial teórico que aborda o assunto tratado nos capítulos 3 e 4 deste trabalho, serviu como base para o estabelecimento de proposições para melhoria deste processo.

Outra importante contribuição do trabalho está na operacionalização da aplicação dos princípios fundamentais de planejamento e controle de resultados, definidos por Welsch (1983:48-61), no segmento de concessionárias de automóveis. Tais princípios foram abordados no tópico 3.2 adiante.

Este trabalho também procura evidenciar a forma como as concessionárias de automóveis estruturam seu sistema de planejamento e controle financeiro, a partir dos sistemas de informação contábil, orçamentário e de custos. Dentro do sistema orçamentário também foram analisados os mecanismos de controle adotados nas áreas de venda e pós-venda. O capítulo 5.2.3 adiante aborda estes aspectos levantados na pesquisa de campo.

2 METODOLOGIA DA DISSERTAÇÃO

2.1 TIPOLOGIA DE ESTUDO

Uma pesquisa pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos no qual se busca encontrar soluções para um determinado problema por meio da utilização de métodos científicos.

Todas as definições de pesquisa reforçam o seu caráter formal e a utilização de métodos científicos. Lakatos & Marconi (1992:43) definiram pesquisa como “...um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Nesta mesma linha, Cervo & Bervian (1983:50) definiram pesquisa como “uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”.

Vários são os tipos de classificação de uma pesquisa. Vamos nos ater a dois tipos: pesquisa quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos.

2.1.1 Pesquisa quanto aos Objetivos

Uma pesquisa do ponto de vista de seus objetivos pode ser classificada em exploratória, descritiva e explicativa (Andrade, 1999:106).

Segundo esta autora, a pesquisa exploratória tem por finalidade: i) prover de maiores informações um determinado assunto; ii) facilitar a delimitação de um tema de trabalho; iii) definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para um trabalho que se tem em mente.

Na concepção de Selltiz e outros (1975:60), a pesquisa exploratória é utilizada quando os pesquisadores buscam familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir a sua compreensão, visando a melhor definição do problema ou a criação de novas hipóteses que possam ter uma aplicabilidade geral.

De acordo com Mattar (1996:80), este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção bem vaga do problema de pesquisa. Nos primeiros estágios da pesquisa, o pesquisador não tem conhecimento suficiente para formular questões e (ou) hipóteses específicas.

Na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Utiliza-se de uma técnica padronizada de coleta de dados, principalmente por meio de questionários e da observação sistemática. Na sua forma mais simples, ela se aproxima de uma pesquisa do tipo exploratória (Andrade, 1999:106).

Segundo Mattar (1996:85), as pesquisas descritivas, diferentemente das pesquisas exploratórias, pressupõem que o pesquisador tenha amplo domínio sobre o assunto, utilizando-se dos seus conhecimentos para formulação das questões de pesquisa. O pesquisador tem exata idéia do que pretende pesquisar, o que deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo.

A pesquisa descritiva tem por objetivo fornecer ao pesquisador dados sobre as características de grupos de pessoas ou organizações, estimar proporções de determinadas características ou atributos e verificar a existência de relação entre variáveis sem, porém, identificar suas causas.

Por fim, a pesquisa explicativa procura identificar os fatores determinantes de um determinado fenômeno estudado, ou seja, suas causas. Tem por objetivo aprofundar o conhecimento da realidade, procurando a razão, o porquê das coisas. Utiliza-se, na sua maioria, do método experimental pela manipulação e controle das variáveis, com o objetivo de identificar qual a variável independente que determina a causa da variável dependente ou do fenômeno em estudo (Andrade, 1999:107).

Este trabalho consiste em uma pesquisa descritiva na qual se busca avaliar o processo de planejamento e controle financeiro em utilização nas empresas concessionárias de veículos por meio da observação, análise e classificação dos fatos obtidos na pesquisa de campo.

2.1.2 Pesquisa quanto aos Procedimentos

Os procedimentos de uma pesquisa estão relacionados à forma pela qual os dados são obtidos. Neste sentido, os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta (Lakatos & Marconi, 1992:43).

No processo de documentação direta, os dados são coletados diretamente no local da ocorrência dos fenômenos. Podem ser através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. A pesquisa de campo assim é denominada porque a coleta de dados é efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos, uma vez que não há interferência do pesquisador sobre eles. Por sua vez, na pesquisa de laboratório, o pesquisador tem condições de provocar, produzir e reproduzir fenômenos, em condições de controle.

A pesquisa de campo também pode ser realizada por meio de estudos de casos selecionados. De acordo com Mattar (1996:84), este método possui três características. A primeira é que permite uma maior profundidade de análise pelo detalhamento de aspectos singulares dos casos em estudo e comparação com outros casos estudados. A segunda característica está na receptividade do pesquisador na busca de informações e geração de hipóteses e não por conclusões e verificações. A última característica citada pelo autor está na multiplicidade de aspectos do estudo, que devem reunidos e interpretados de forma unificada.

A obtenção de dados pela documentação indireta é feita utilizando-se de fontes de dados já coletados por terceiros. Nesta modalidade, incluem-se a pesquisa bibliográfica e a documental. De acordo com Andrade (1999:107), a diferença entre uma e outra está na fonte de dados que estas utilizam. Enquanto a primeira faz uso de fontes secundárias na forma de livros, revistas, publicações; a segunda, serve-se de

fontes primárias, que consistem em documentos obtidos em primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações.

Foi realizada, neste trabalho, uma pesquisa de campo junto às empresas concessionárias de automóveis, bem como foram utilizadas fontes primárias por meio da utilização de dados fornecidos pelas associações de classe que representam este segmento (FENABRAVE⁴ e ANFAVEA⁵), e fontes secundárias.

⁴ FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores.

⁵ ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

2.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este estudo utiliza-se de dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários, de acordo com Mattar (1996:134), são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e estão catalogados à disposição do pesquisador.

Os dados secundários foram utilizados para elaboração dos quadros de vendas e capacidade de produção por montadora e elaboração do quadro de evolução de número de concessionárias por região/montadora.

Já os dados primários serviram de base para responder ao problema da pesquisa. Para obtenção dos dados primários, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de realização de entrevista acompanhada de questionário, que serviu como roteiro sistemático. A escolha deste método combinado de coleta de dados, apesar de ter um custo e tempo para aplicação mais elevados, deveu-se ao tamanho da amostra, que é relativamente pequeno (ver tópico 2.3 adiante) e, principalmente, ao fato de que ele proporciona um nível alto de verificação de sinceridade da resposta.

Neste instrumento de coleta de dados, o nome da empresa não foi identificado. O respondente/entrevistado deveria ser a pessoa responsável pelo processo de planejamento e controle financeiro da concessionária, sendo na maioria dos casos, o gerente administrativo-financeiro ou gerente de controladoria.

2.3 POPULAÇÃO E TAMANHO DA AMOSTRA

Tem-se atualmente no Brasil mais de 2.000 concessionárias de automóveis em operação. Elas representam 16 montadoras nacionais e estrangeiras. Uma pesquisa nacional seria muito demorada e dispendiosa. Desta forma, considerando que na grande São Paulo existem atualmente 242 concessionárias, representadas por 152 estabelecimentos-matriz (aproximadamente 10% do universo de concessionárias), a pesquisa foi delimitada para as concessionárias de automóveis localizadas na grande São Paulo (vide quadro 3 abaixo). Considerando o levantamento da população a ser pesquisada – 152 empresas foi feita uma pesquisa baseada em uma amostra aleatória extraída desta população.

QUADRO 3 - CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS NA GRANDE SÃO PAULO POR MARCA ⁶

Montadora	Ford	GM	Volks	Fiat	Renault	Peugeot	Citroen	Toyota	Honda	Nissan	Merc. Benz	Total
Concessionário	43	28	39	39	16	15	16	14	15	8	9	242
Estabel. Matriz	35	12	33	18	8	9	1	14	12	4	6	152

O tamanho da amostra foi determinado pela fórmula apresentada por Martins (2001:187) no caso de uma população finita:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

onde:

⁶ Internet – *site* das montadoras: www.citroen.com.br (10-06-03); www.Mercedes-benz.com.br (14-06-03); www.nissan.com.br (14-06-03); www.toyota.com.br (14-06-03); www.forddistribuidores.com.br (09-06-03); www.honda.com.br (10-06-03); www.renault.com.br (11-06-03); www.volkswagen.com.br (09-06-03); www.generalmotors.com.br (09-06-03); www.fiat.com.br (09-06-03) www.peugeot.com.br (14-06-03).

N = tamanho da população;

Z = abscissa da curva normal padrão. Conforme Martins (2001:185), geralmente, utiliza-se $Z = 2$, isto, é admite-se $(1 - \alpha)\% = 95,5\%$;

p = estimativa da verdadeira proporção da população. Quando não se conhecer a proporção, deve-se utilizar $p = 0,50$, pois se obterá o maior tamanho de amostra possível;

$q = 1 - p$;

d = erro amostral assumido, expresso em decimais. No caso, será igual a 0,15;

n = tamanho da amostra aleatória simples da população a ser selecionada.

Assim, teremos:

$$n = \frac{2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 152}{0,15^2 (152 - 1) + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 34$$

Desta forma, o tamanho da amostra, considerando o erro amostral de 0,15, foi de 34 empresas.

Martins (2001:190) também aborda a questão da amostragem aleatória estratificada, que se aplica aos casos de população heterogênea em que se podem distinguir subpopulações mais ou menos homogêneas, denominadas estratos. Assim, após a identificação dos estratos e o cálculo dos tamanhos amostrais, selecionam-se amostras aleatórias simples de cada subpopulação.

De acordo com Martins (2001:190), as amostragens obtidas com a amostragem estratificada são mais precisas do que as estimativas calculadas com base em amostragem aleatória simples. A sua determinação é feita de acordo com a fórmula a seguir:

$$n = \frac{\sum_{i=1}^k \left(\frac{N_i^2 \cdot p_i \cdot q_i}{w_i} \right)}{N^2 D + \sum_{i=1}^k N_i \cdot p_i \cdot q_i}$$

onde:

p = estimativa da verdadeira proporção do estrato i . Quando não se conhecer a proporção, deve-se utilizar $p = 0,50$, pois se obterá o maior tamanho de amostra possível;

$w_i = N_i / N$, sendo: N_i = número de elementos do estrato i e N = tamanho da população;

$D = d^2 / Z^2$, sendo: d = erro amostral, expresso em decimais, que no caso será igual a 0,15, e Z = abscissa da distribuição normal padrão. Conforme Martins (2001:185), geralmente, utiliza-se $Z = 2$, isto, é admite-se $(1 - \alpha)\% = 95,5\%$. Assim, $D = 0,15^2 / 2^2 = 0,01 / 4 = 0,005625$.

Desta forma, a amostra aleatória estratificada, proporcional ao número de concessionárias por montadoras existentes no Brasil, foi determinada conforme demonstrado a seguir:

Montadora	Número de Estabelecimentos-Matriz	Wi	n ¹
Volkswagen	35	0,22	7
Ford	12	0,08	3
General Motors	33	0,22	7
Fiat	18	0,12	4
Renault	8	0,05	2
Peugeot	9	0,06	2
Citroen	1	0,01	1
Toyota	14	0,09	3
Honda	12	0,08	3
Nissan	4	0,03	1
Mercedes-Benz	6	0,04	1
Total	152	1,00	34

¹ Aplicando a fórmula da amostragem aleatória estratificada, obteve-se o seguinte valor para n :

$$n = \frac{(35^2 \times 0,50 \times 0,50) + (12^2 \times 0,50 \times 0,50) + \dots + (6^2 \times 0,50 \times 0,50)}{152^2 \times 0,005625 + (35^2 \times 0,50 \times 0,50 + 12^2 \times 0,50 \times 0,50 + \dots + 6^2 \times 0,50 \times 0,50)} = 34$$

2.4 DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

As definições operacionais são resultados da decomposição dos conceitos e constructos utilizados em uma pesquisa até atingir os fatos, fenômenos, comportamentos e atividades reais, de forma a permitir a realização de observações, classificações, medições, etc (Lakatos & Marconi, 1992:170).

Face a estas considerações, as definições operacionais necessárias para um correto entendimento da pergunta do problema de estudo são dadas abaixo:

- a) **Nível de Eficiência:** o nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro das empresas pesquisadas será classificado em alto, médio e baixo, de acordo com a observância dos dez princípios fundamentais elencados por Welsch para aplicação apropriada do conceito de planejamento e controle de resultados. Os princípios serão tratados de forma detalhada no capítulo 3.2.
- **Nível alto:** atribuído às empresas que obtiverem avaliação superior a 375 pontos no questionário realizado;
 - **Nível médio:** atribuído às empresas cuja avaliação realizada ficar entre 251 e 375 pontos;
 - **Nível baixo:** atribuído às empresas que obtiverem avaliação igual ou inferior a 250.
- b) **Processo de planejamento e controle financeiro:** abordagem sistemática que evidencia a interação do processo de planejamento com os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas, avaliando o desempenho e resultado das ações mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos com a finalidade de suportar o modelo de decisão dos gestores.

2.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Considerando que a pesquisa de campo foi realizada junto às concessionárias localizadas na grande São Paulo, a abrangência nacional das considerações formuladas ao término do trabalho seria temerosa em função de:

- Diferenças de tamanho das empresas em termos de faturamento, instalações, número de empregados, assumindo a premissa de que as concessionárias localizadas na grande São Paulo são, na sua maioria, de maior porte do que às localizadas em outras regiões do país, notadamente nas regiões Norte e Nordeste.
- Desigualdade do nível de profissionalização encontrado nas empresas, partindo da premissa deste autor de que as concessionárias de maior porte, localizadas nas regiões Sul e Sudeste, apresentam com maior frequência em sua estrutura organizacional profissionais mais qualificados e sem relação de parentesco com os sócios-proprietários da empresa.

Quanto aos resultados obtidos, devem ser levadas em consideração as possíveis limitações existentes no método utilizado. Dentre as principais podemos destacar:

- As características individuais dos profissionais entrevistados podem divergir das características da empresa analisada.
- A impossibilidade de se estabelecer uma amostra probabilística faz com que os resultados possam ser imprecisos na determinação da avaliação da população.
- As avaliações individuais dentro da escala utilizada podem ser diferentes da realidade das empresas analisadas devido à baixa profundidade do levantamento realizado.

3 PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

3.1 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Ackoff (1974:1) antes de abordar o significado do termo planejamento passou pela definição do que ele chamou de sabedoria:

Sabedoria é a capacidade de prever as conseqüências, a longo prazo, de ações atuais, a disposição de sacrificar ganhos a curto prazo em favor de benefícios a longo prazo e habilidade de controlar o que é controlável e não se afligir com o que não é. A essência da sabedoria, portanto, é a preocupação com o futuro. Não é, porém, a preocupação com o futuro que o adivinho tem; ele só tenta prevê-lo. O sábio tenta controlar o futuro.

A essência do planejamento e controle repousa na premissa de que a administração de uma empresa ou organização pode planejar e controlar seu destino de longo prazo por meio de um processo contínuo de tomada de decisões que sejam convincentes.

Sanvicente (2000:16) definiu planejamento como o estabelecimento prévio das ações a serem executadas, os recursos a serem utilizados e a definição de responsabilidades para um determinado período futuro, de modo que os objetivos possam ser satisfatoriamente atingidos pela empresa e suas diversas unidades.

Desta forma, pode-se afirmar que planejamento consiste na definição de um estado futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo. Trata-se de um exercício de definir o que fazer, quais os recursos necessários para a consecução destas atividades e prever claramente as conseqüências destas ações no futuro.

O planejamento também pode ser definido em níveis (Oliveira, 1999:35). O nível mais alto é denominado de planejamento estratégico e afeta a organização

como um todo. É um planejamento de longo prazo e, predominantemente, qualitativo, envolvendo decisões estratégicas na busca da eficácia da organização. O nível intermediário de planejamento é definido como tático e tem por finalidade fazer a integração entre os níveis estratégico e operacional. O nível mais baixo é definido como planejamento operacional substanciado pelos planos de ação e cronogramas de execução de atividades.

O planejamento estratégico tem diversos componentes, entre os quais podemos citar: missão, princípios e objetivos, como a parte filosófica do planejamento, a parte de previsão, que consistem nas análises de cenários em suas diversas formas, e a parte que envolve a estratégia. Vamos analisar de forma sucinta cada um desses componentes.

Missão — conforme definido por Oliveira (1999:118), a missão é a razão de ser da empresa. A sua definição consiste no ponto de partida do processo de planejamento, no qual se procura definir qual é o negócio da empresa, de forma a se identificar as atividades nas quais ela deverá se concentrar no futuro. Serve para delimitar seu campo de atuação, como também indicar as possibilidades de expansão do negócio.

Princípios e valores — refletem a postura que será adotada pela empresa na consecução de sua missão. De acordo com Perez Jr. et al (1997:12), considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética no relacionamento com clientes e fornecedores, de respeito aos funcionários e de responsabilidade para com a comunidade e órgãos públicos estão inseridas nos princípios e valores da empresa e vão nortear os negócios dela.

Objetivos — podem ser definidos como o estado, situação ou resultado futuro desejado que a empresa pretende atingir. Desta forma, os objetivos são aspectos concretos os quais uma organização deverá alcançar dentro do seu processo de

planejamento. Frezatti (1999:26) aborda que os objetivos de longo prazo possibilitam o monitoramento da missão da empresa no longo prazo.

Avaliação do ambiente — a análise deve contemplar o ambiente interno e externo da organização. Na análise do ambiente interno, devem ser identificados os fatores críticos de sucesso do negócio, que levam a empresa ao cumprimento de sua missão. Tais fatores são considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma empresa se sobressaia em relação a outra. A partir da análise comparativa destes fatores com os dos concorrentes é que serão identificados os *pontos fortes e fracos*. Para os pontos fortes, será indicada a estratégia para se tirar vantagem desta condição e para os pontos fracos, a estratégia que possa reduzi-los. Já na análise do ambiente externo, serão identificadas as *oportunidades e ameaças*, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional. Esta análise deve contemplar a região, o setor de atuação, concorrentes, fornecedores, clientes, governo. Uma das ferramentas importantes para este processo é a construção de cenários, de modo a se visualizar um estado futuro a partir da previsão de variáveis macroeconômicas, tecnológicas, mercadológicas, entre outras.

Estratégia — consiste na ação ou caminho mais adequado a ser seguido para se alcançar os objetivos estabelecidos. Ela pode ser desmembrada em estratégia mercadológica, tecnológica ou de produtos, de recursos humanos, financeira e organizacional. A estratégia mercadológica determinará os mercados em que a empresa atuará e em que condições. A estratégia tecnológica ou de produtos determinará quais produtos e serviços serão oferecidos neste mercado. A de recursos humanos definirá o perfil dos colaboradores da organização de forma a sustentar as estratégias mercadológicas e tecnológicas. A financeira deve identificar as fontes de financiamento que viabilizem os projetos da empresa. Por fim, a estratégia organizacional determinará a estrutura organizacional adequada para a consecução dos objetivos definidos.

O processo de planejamento empresarial, de acordo com Fischmann & Almeida (1991:26), apresenta três fases distintas: planejamento estratégico, planejamento de longo prazo e planejamento de curto prazo. O estratégico já foi abordado anteriormente e consiste na primeira etapa do processo de planejamento. O de longo prazo, muitas vezes confundido com o próprio planejamento estratégico, consiste na tradução do planejamento estratégico em termos financeiro, baseando-se no pressuposto de que não haverá alterações ambientais e de rumo da organização. A última fase do processo de planejamento é o chamado planejamento de curto prazo, que serve de instrumento para implementação do plano estratégico. É predominantemente quantitativo e está formalizado pelo orçamento anual. Tem por objetivo planejar e controlar as decisões administrativas e operacionais, procurando a eficiência, ou seja, o uso eficiente dos recursos.

Desta forma, por meio da vinculação do orçamento anual com a estratégia de longo prazo, assegura-se que os diferentes centros de responsabilidade atuem separadamente para alcançar seus objetivos particulares e, conseqüentemente, os objetivos globais.

Welsch (1983:21) define planejamento e controle financeiro como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração, envolvendo a preparação e utilização de: 1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; 2) um plano de resultados a longo-prazo, desenvolvido em termos gerais; 3) um plano de resultados a curto-prazo detalhado de acordo com os níveis de responsabilidade; e 4) um sistema de controle por meio de relatórios periódicos de desempenho para estes mesmos níveis de responsabilidade.

Nesta mesma linha, Moreira (2002:14) abordou o sistema de planejamento empresarial conforme abaixo:

Um sistema de planejamento global é um conjunto de planos e políticas que, formalmente estabelecidos e expressos em resultados financeiros, permite à administração conhecer, a priori, os resultados operacionais da empresa e, em seguida, executar os acompanhamentos necessários para que esses resultados sejam alcançados e os possíveis desvios, sejam analisados, avaliados e corrigidos.

A função de planejamento, no seu sentido mais abrangente, envolve, segundo Welsch (1983:38):

- A formalização por escrito dos objetivos gerais da empresa a longo-prazo;
- Uma declaração dos objetivos específicos necessários à efetiva consecução dos objetivos gerais;
- Uma declaração das estratégias básicas a serem aplicadas para alcançar tantos os objetivos gerais como os objetivos mais específicos;
- Políticas detalhadas essenciais para a adoção das estratégias básicas;
- Expressão formal de: 1) projetos planejados; 2) um plano de resultados a longo-prazo; e 3) um plano de resultados de curto prazo, formalizado pelo orçamento. Esses três componentes devem culminar em projeções de receitas e despesas, fluxo de caixa, orçamento de capital e balanço.

Weston & Brigham (2000:343) operacionalizam o planejamento financeiro como uma projeção de vendas, lucros e ativos, baseada em estratégias alternativas de produção e de marketing, bem como a determinação dos recursos necessários para alcançar estas projeções.

Por sua vez, o controle pode ser definido como uma função do processo administrativo na qual, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura-se medir e avaliar o desempenho e resultado de ações com a finalidade de realimentar os tomadores de decisão de modo que possam corrigir e reforçar este desempenho.

De acordo com Frezatti (1999:37), o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado.

A função controle envolve as seguintes atividades, de acordo com Welsch (1983:42):

1. Medidas de desempenhos em oposição aos objetivos, planos e padrões predeterminados;
2. Comunicação (por meio de relatórios) dos resultados do processo de mensuração aos indivíduos e grupos apropriados;
3. Análise das diferenças em relação aos objetivos, planos, políticas e padrões para determinar possíveis causas;
4. Consideração de alternativas de ação para corrigir as deficiências observadas;
5. Acompanhamento para avaliar a eficácia da ação corretiva e retroalimentação de informações ao processo de planejamento para melhorar os ciclos subseqüentes de planejamento e controle.

Segundo Weston & Brigham (2000:343), o controle financeiro situa-se na fase de implementação dos planos, caracterizando-se como um processo de ajustamento em *feedback* para: 1) assegurar que os planos sejam seguidos e 2) modificar os planos existentes em resposta a mudanças no ambiente operacional.

Podemos dividir os controles em dois tipos: controles internos e controle orçamentário. Os internos têm abrangência mais restrita e são utilizados pelas empresas para proteger seus ativos e promover o uso deles de forma eficiente, assegurar a exatidão da informação e encorajar o cumprimento das normas e procedimentos. Por sua vez, o controle orçamentário, conforme Welsch (1983:41), consiste na ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos no orçamento. Portanto, a função deste controle está na

análise das variações orçamentárias, determinando suas causas e propondo ações corretivas.

Conforme Moreira (2002:18), o controle pode ser exercido em três estágios: a) controle preliminar ou *a priori* – que se refere às atividades de controle efetuadas antes da ocorrência dos eventos que se queira controlar; b) controle concomitante – que se refere às atividades de controle efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência dos eventos que se queira controlar, de forma a assegurar que os objetivos sejam alcançados e c) controle *a posteriori* – que se refere às atividades de controle efetuadas depois da ocorrência dos eventos que se queira controlar.

Dentro desta mesma perspectiva, Gomes & Salas (1997:52) afirmam que o controle *a priori* da atuação permite que decisões sejam tomadas a partir da utilização de informações de natureza previsional, permitindo a antecipação do que pode acontecer e desta forma adaptar o processo de decisão em função destes resultados. Por sua vez, o controle *a posteriori*, utiliza-se de informações históricas e, a partir da análise do que aconteceu, dá suporte ao processo decisório dos gestores de uma organização.

Frezatti (1999:39) ressalta que deve haver um equilíbrio na organização em relação ao foco que é dado tanto ao planejamento como ao controle. Um foco maior nas atividades de planejamento pode levar a um desconhecimento do que realmente está ocorrendo na organização, prejudicando a realimentação do processo. Por outro lado, um foco predominante nas atividades de controle não faz sentido haja vista que o planejamento precede ao controle. Neste tipo de situação, o controle se materializa em padrões rotineiros, nos quais o que ocorreu no passado tende a ocorrer no presente e no futuro. Desta forma, o mais recomendado é um balanceamento adequado de foco tanto no planejamento como no controle, e estes devem estar presentes em todas as áreas funcionais de uma organização, e não apenas na área

financeira.

Em resumo, Frezatti (1999:24) afirmou que os instrumentos mínimos necessários para o processo de planejamento e controle empresarial são: a) instrumentos de planejamento estratégico; b) orçamento anual e c) controle orçamentário.

3.2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

A eficiência de um processo de planejamento e controle financeiro depende da observância de determinados princípios fundamentais sobre os quais se alicerça. Welsch (1983:50) elegeu dez princípios fundamentais:

3.2.1 Envolvimento Administrativo

Subentende-se o apoio, a confiança, a participação e a orientação da alta administração, a qual, convicta de que os objetivos podem ser alcançados, vai buscar o comprometimento de todos os colaboradores da empresa.

Frezatti (1999:31) ressalta que a administração deve compreender o papel do planejamento nos negócios, entendendo que o processo de planejamento e controle financeiro trará benefícios à organização e, desta forma, disponibilizará os recursos necessários para o seu desenvolvimento, apoiando o instrumento nas suas várias etapas.

Sanvicente (2000:26) ressaltou a importância do envolvimento da alta administração na utilização do sistema orçamentário, conforme abaixo:

É indispensável que a alta cúpula administrativa da empresa apóie a utilização do sistema (orçamentário) em seus vários aspectos. Desse modo, estaremos esperando que a alta administração entenda a natureza e os elementos básicos da elaboração de orçamentos, esteja convencida de sua utilidade para a empresa – afinal de contas, trata-se da formalização dos procedimentos de planejamento e controle das operações anuais – e mostre-se disposta a empregar toda a sua atenção e os recursos da empresa para o bom andamento dessas tarefas. Este apoio é fundamental para que o orçamento não seja cada vez mais apenas um exercício conduzido pelo gerente de orçamentos, mas, ao contrário, envolva todos os indivíduos com responsabilidades administrativas, de tal sorte que eles vejam no orçamento um instrumento de racionalização de suas tarefas.

O envolvimento administrativo vai além da simples comunicação aos colaboradores da empresa. Envolver, de acordo com Maximiano (2000:468), significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas, no nível do local de trabalho. As pessoas participam do processo de gestão e auxiliam os gestores a tomar decisões.

A elaboração dos planos operacionais deve contar com a participação de todos os gestores em amplitude e profundidade de modo que todos os seus participantes se comprometam a realizar o melhor esforço para atingi-los. Portanto, todo o processo envolve três conceitos fundamentais: participação, aceitação e compromisso. A participação corresponde a um envolvimento direto e ativo dos gestores na elaboração dos planos e na definição dos objetivos, desenvolvendo uma motivação para sua realização. No passo seguinte, os planos devem ser aceitos pelos gestores para que ocorra uma canalização eficiente e eficaz de esforços e recursos em sua direção e finalmente sejam entendidos como um compromisso assumido por parte deles com a empresa.

3.2.2 Adaptação Organizacional

A estrutura organizacional deve estar definida e os níveis de autoridade e responsabilidade delineados, devendo a estrutura dos planos de resultado harmonizar-se às responsabilidades organizacionais atribuídas aos diversos gestores da empresa.

Esta desagregação da empresa em subunidades organizacionais tem por objetivo aumentar a eficiência administrativa e operacional pelas designações das relações de autoridade e responsabilidade. Estas subunidades organizacionais são chamadas de uma forma bem variada, podendo receber o nome de divisão, departamento, planta, unidades de negócio, distritos e função. Uma segunda

dimensão dos planos de resultados estaria na sua estruturação de acordo com as linhas de produtos ou serviços.

Nesta mesma linha, Gomes & Salas (1997:126) ressaltam a vinculação do planejamento e controle financeiro com a estrutura organizacional:

... A definição e clarificação da estrutura organizacional são fundamentais para o desenho do sistema de controle. Por exemplo, o desenho de uma estrutura de controle de resultados por centros baseia-se na definição de responsabilidades, autoridade, grau de descentralização, que emanam da estrutura organizacional....

Segundo estes autores, o planejamento e controle de resultados devem ser utilizados quando existe uma delegação de autoridade para a tomada de decisões, uma especificação dos objetivos e padrões relativos ao resultado esperado e uma avaliação dos responsáveis em função do resultado obtido.

3.2.3 Contabilidade por Áreas de Responsabilidade

A empresa deve adotar um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidade devidamente adaptado às responsabilidades organizacionais. A classificação dada no planejamento deve ser a mesma do plano de contas da contabilidade, visando maior integração e facilidade de comparação entre o sistema orçamentário e o sistema contábil.

Neste sentido, Welsch (1988:41) afirma que o sistema contábil deve ser estruturado de modo a fornecer informações financeiras separadamente para cada unidade organizacional, à qual foram atribuídas determinadas responsabilidades e autoridade. Deve ser elaborado um plano de contas por áreas de responsabilidade com instruções que descrevam em detalhes os débitos e créditos a serem realizados em

cada conta, de forma a se obter harmonização e permitir a comparação entre os valores previstos e os realizados.

Padoveze (1998:229) definiu Contabilidade por Responsabilidade como toda informação contábil que tem por objetivo apresentar a contabilidade para segmentos da empresa em que exista um responsável por determinados custos e receitas. Esta segmentação deve corresponder à estrutura hierárquica da empresa.

Segundo este autor, os objetivos da contabilidade por áreas de responsabilidade são:

- a) apurar os custos e despesas controláveis de cada segmento da empresa sob comando de um responsável;
- b) apurar o resultado de cada área de responsabilidade a partir de suas receitas, custos e despesas;
- c) avaliar o retorno do investimento por área de responsabilidade;
- d) avaliar o desempenho dos gestores de cada área de responsabilidade.

Subjacente ao princípio contabilidade por área de responsabilidade está o conceito de controlabilidade (*accountability*). De acordo com Atkinson et al (2000:626), o princípio da controlabilidade determina que somente um gestor pode ser nomeado responsável pelas receitas, custos e investimentos, sobre os quais ele exerce controle.

Tem-se numa empresa uma série de áreas de responsabilidade que terão interfaces entre si, pois algumas interagem no processo produtivo, enquanto outras dão suporte para que esse processo produtivo ocorra. Nesta situação, teremos as áreas relacionando-se entre si em vista da obtenção de resultados e do complemento do processo produtivo. É na tentativa de mensurar e traduzir numericamente este inter-

relacionamento que surge o conceito de preço de transferência. Nesta comunicação entre as áreas, o que for receita de uma será custo da outra.

Podemos conceituar preço de transferência como sendo o valor monetário determinado para a transferência de bens/serviços entre as áreas de responsabilidade. Desta forma, o preço pelo qual são realizadas as transações afeta diretamente o resultado da área.

Os objetivos da utilização de preços de transferência são (Atrill & McLaney, 1994:331):

- a) Avaliar o desempenho de uma divisão/área de responsabilidade;
- b) Aprimorar o processo de tomada de decisão, dificultando a transferência de ineficiências entre as áreas;
- c) Proporcionar maior autonomia às áreas de responsabilidade, permitindo negociar preços para as transações realizadas entre as áreas;
- d) Permitir a realização de planejamento tributário, alocando lucros em diferentes empresas do mesmo grupo em diferentes regiões/países.

O preço de transferência deve procurar refletir o custo de oportunidade dos bens e serviços fornecidos. Os principais métodos para se estabelecer preços de transferência de acordo com (Atrill & McLaney, 1994:333-344) são:

- a) Preço de Mercado – este método deve ser aplicado quando existir um mercado externo para os produtos e serviços produzidos. Ele permite que as áreas possam atuar como unidades independentes, na medida que os produtos/serviços possam ser integralmente absorvidos pelo mercado no caso das áreas fornecedoras e, da mesma forma, possam ser adquiridos no mercado pelas áreas compradoras;

- b) Preço baseado em custo – neste caso, a utilização de custos pré-determinados, como custo-padrão, impede a transferência de ineficiências se comparados ao custeio real por absorção;
- c) Custo mais lucro – este método é recomendado quando não é conhecido o preço de mercado para o produto/serviço que está sendo transferido, possibilitando a remuneração pelo investimento realizado pela área fornecedora;
- d) Preço negociado – neste método, os responsáveis de cada área podem negociar os preços a serem utilizados desde que eles tenham a liberdade de recorrer ao mercado externo para balizar suas negociações.

Kaplan (1998:462) sumariza algumas recomendações em relação ao estabelecimento dos preços de transferência:

- a) Na existência de um mercado competitivo para produtos intermediários, o preço de mercado (deduzido das despesas de vendas, distribuição e cobrança para clientes externos) representa um excelente preço de transferência;
- b) Em existindo um mercado externo para produtos intermediários, mas que não seja caracterizado como concorrência perfeita, um sistema negociado de preço de transferência, provavelmente, será a melhor opção;
- c) Quando inexistente mercado externo para produtos intermediários, as transferências podem ser realizadas pelo custo de produção incremental (marginal), acrescido de uma taxa que permita à área supridora recuperar os custos fixos e de capital investido;
- d) É difícil encontrar circunstâncias nas quais o preço de transferência, baseado em custo por absorção ou outro total, acrescido de margem de lucro, apresente as propriedades desejáveis. Talvez as únicas vantagens dele sejam a simplicidade e facilidade de cálculo. Ele não fornece uma base razoável para a avaliação de desempenho.

3.2.4 Orientação para Objetivos

A administração precisa estar convencida de que o estabelecimento de objetivos, metas e padrões de desempenho deve trazer benefícios para a empresa. Precisa ainda aceitar tais objetivos e comprometer-se com o seu alcance.

Uma das alternativas para atender este princípio está na implantação de um sistema de administração por objetivos. Odiome (1979:58) descreveu assim este sistema:

O sistema de administração por objetivos pode ser descrito, de maneira resumida, como um processo pelo qual o administrador do mais alto nível e os administradores subordinados pertencentes a uma organização identificam conjuntamente suas metas comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados esperados, e utilizam esses critérios de medida como orientação para as unidades operacionais e também como instrumentos de julgamento da contribuição de cada um de seus integrantes.

Fica evidente que a condição primária a ser atendida para se ter uma organização orientada por objetivos é a aceitação e o apoio do principal administrador, normalmente, o presidente da empresa.

O estabelecimento conjunto de objetivos e metas implica na adoção de um modelo participativo de gestão. De acordo com Maximiano (2000:458), administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações, aproveitando o potencial intelectual delas de forma a aumentar a qualidade das decisões e da administração, sua satisfação e motivação. Entre estas decisões está a definição de objetivo e metas.

O processo de estabelecimento de objetivos e metas com a participação dos subordinados envolve as seguintes etapas, conforme Odiome (1979:71):

- a) **Etapa 1** - Identificar os objetivos e metas comuns de cada área de responsabilidade, em consonância com os objetivos e metas definidos para a organização como um todo. Os objetivos e metas devem ser passíveis de mensuração de forma a permitir a comparação com o realizado.
- b) **Etapa 2** - A partir dos objetivos e metas comuns, definidos para cada área de responsabilidade, devem-se estabelecer as metas dos subordinados diretos e estes com os respectivos subordinados, até se atingir o nível operacional, de forma que os objetivos de um administrador sejam suas próprias metas, acrescidas das principais metas dos empregados sob sua responsabilidade direta.
- c) **Etapa 3** - Estabelecer objetivos para o período orçamentário seguinte para cada pessoa, definindo o período de tempo para avaliação.

3.2.5 Comunicação Integral

O fornecimento de informações por meio de relatórios de acompanhamento do previsto x realizado, incluindo análise de variações e a realização de reuniões periódicas de avaliação de resultados, proporcionarão um eficiente grau de comunicação.

Frezatti (1999:66-68) destaca alguns aspectos que devem ser considerados no processo de comunicação. O primeiro deles está na clara definição do que comunicar, baseado nas necessidades e utilidade das informações. Um segundo aspecto está relacionado à previsibilidade de disponibilidade dos relatórios, a qual deve ser consistente ao longo do tempo de forma a manter a credibilidade do

processo. Outro aspecto abordado está na definição de quem recebe o quê, é de vital importância para o auto-gerenciamento das operações.

O processo de comunicação integral pressupõe a existência de um sistema de informação que satisfaça as necessidades de informação dos usuários em diferentes níveis. Laudon (1999:4) define um sistema de informação como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando junto para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.

Porém, as necessidades de informação estão associadas de forma distinta aos diferentes níveis administrativos: estratégico, tático e operacional. A uniformidade, a objetividade e a oportunidade da informação serão os requisitos indispensáveis que permitirão a estes diferentes níveis hierárquicos tomar decisões com bases concretas e realistas.

Portanto, o conceito de sistema de informação supõe a existência de uma relação entre a função administrativa, a estrutura da organização e os usuários da informação.

De acordo com Oliveira (1998:130), um sistema de informação integrado de planejamento e controle evidencia perfeita interação com os objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelo processo de planejamento, com as unidades estratégicas de negócio, delineadas pela estrutura organizacional, com as rotinas e procedimentos formalizados, com o fator humano, principalmente quanto à sua capacitação e comportamento, com os fatores tecnológicos da produção de bens e serviços, bem como com o processo de controle e avaliação.

Um outro ponto importante na comunicação está na sua adequação à linguagem da organização. Frezatti (1999:56) ressalta que cada organização tem os seus próprios jargões e conceitos adaptados à sua realidade. O processo de planejamento e controle deve refletir essa realidade específica para ter a aderência requerida.

3.2.6 Expectativas Realistas

As projeções não deverão ser subestimadas (desprovidas de responsabilidade e motivação), nem superestimadas (desestimulantes, dado o seu grau de dificuldade). Deve-se evitar tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional.

Conforme Welsch (1983:56), os objetivos da empresa e as metas orçamentárias específicas devem representar expectativas realistas:

....Para serem realistas, as expectativas devem referir-se (1) à sua dimensão temporal específica e (2) a um ambiente externo e interno imaginário (projetado) que existirá durante esse período. Dentro dessas duas restrições, as expectativas são realistas quando os objetivos e metas podem ser alcançados a um alto nível de eficiência global. Os objetivos que forem tão altos a ponto de serem praticamente inalcançáveis desencorajarão qualquer esforço sério no sentido de atingi-los; os objetivos excessivamente modestos, por outro lado, eliminarão qualquer responsabilidade de motivação, por exigirem esforços muito pequenos.

Nesse contexto, fica evidente a necessidade de que os objetivos não sejam simplesmente compreendidos pelos colaboradores e funcionários da empresa, mas também aceitos por estes.

Outro ponto importante a ser levado em consideração é a influência que as expectativas em torno do orçamento causam no comportamento das pessoas. Welsch

(1988:54) ressalta que muitos gestores utilizam o orçamento como forma de pressão sobre os funcionários para aumentar a produtividade. Isto pode ter implicações negativas no comportamento destes, limitando o seu desempenho aos níveis estabelecidos no orçamento, pois qualquer superação levaria a incrementos futuros nos níveis de produtividade desejados. Outras reações comuns são aumento da tensão entre os empregados, formação de grupos informais para protestar contra determinados assuntos, frustração e falta de interesse, provocados pelo não cumprimento dos objetivos e metas, falta de confiança, entre outros.

Davis & Newstrom (1992:64) afirmam que o simples estabelecimento de objetivos para os empregados pode não resultar no comprometimento destes, especialmente se o objetivo for difícil de ser atingido. A aceitação poderá ser obtida se os gestores da empresa envolverem os empregados no processo de fixação de objetivos.

Por outro lado, esses autores enfatizam que um dos elementos que deve estar presente na fixação dos objetivos é o desafio, o qual vai ao encontro do impulso de realização, presente em muitos empregados. Entretanto, esses objetivos devem ainda ser atingíveis, considerando a experiência dos indivíduos e os recursos disponíveis.

3.2.7 Oportunidade

Deve-se definir o ciclo do planejamento ou calendário de forma contínua, estabelecendo a periodicidade dos relatórios de desempenho, revisões de orçamento e de outras atividades inerentes ao planejamento e controle.

De acordo com Sanvicente (2000:34), a determinação do período adequado de abrangência do planejamento e controle deve levar em consideração o ciclo operacional da empresa, que se inicia na aquisição da matéria-prima para produção – caso de uma empresa industrial – e se finaliza no recebimento pela venda do produto/serviço final. No caso de empresas que trabalham com grandes e poucos projetos com tempo de duração de vários meses ou anos, é recomendado o planejamento por projeto e não por períodos fixos.

O planejamento por períodos fixos, associado aos períodos de apresentação e publicação dos demonstrativos financeiros da empresa, ou seja, coincidentes com o seu exercício social, traz vantagens ao processo de planejamento e controle devido à sua adequação aos prazos aos quais está subordinada a contabilidade, que se constitui na principal fonte de informações de controle.

Desta forma, o mais comum e recomendável é usar o prazo de um ano, segmentado em meses e/ou trimestres, o que permitirá um melhor acompanhamento e uma implementação de medidas corretivas necessárias.

De acordo com Frezatti (1999:33), a oportunidade também está ligada ao momento mais adequado de dispor das informações para utilização. Assim, o plano anual deve estar concebido, aprovado e divulgado, antes de se iniciar o período de sua execução.

Por mais óbvio que isso possa parecer, é muito comum encontrarmos nas empresas orçamentos ainda não finalmente aprovados e, conseqüentemente, não divulgados, já dentro do período de execução.

Outro ponto destacado por Frezatti (1999:33), está na questão do momento de disponibilização dos relatórios de acompanhamento e controle, que deve ser feito o mais breve possível após o encerramento de um determinado período de avaliação, normalmente mensal, para que os gestores tenham tempo hábil para corrigir eventuais desvios.

3.2.8 Aplicação Flexível

O planejamento deve permitir o aproveitamento de oportunidades mesmo não incluídas no orçamento, sem ser rígido, o que permitirá tomada de decisões que maximizem o desempenho.

Welsch (1988:51) afirma que um programa de planejamento e controle de resultados não deve prevalecer sobre a dinâmica de uma empresa, possibilitando o aproveitamento de oportunidades não previstas no orçamento. Os autores ressaltam que não é incomum o fato de que os orçamentos imponham rigidez em um negócio e restrinjam o processo decisório dos gestores. Entretanto, um processo de planejamento e controle financeiro conduzido de forma transparente permite o entendimento de todas as inter-relações dos eventos previstos no cenário projetado, proporcionando maior liberdade de ação aos gestores, pois estes passam a compreender o reflexo de suas decisões no resultado da empresa como um todo.

Dentro desta mesma linha, Tung (2001:108) afirma que

Operando no mundo dos negócios, onde as flutuações são constantes, a empresa deve ser capaz de ajustar-se às novas condições com rapidez e eficiência. Nenhum plano deve ser considerado imutável. Se as condições do mercado sofrerem bruscas e violentas transformações, os planos da empresa devem ser rapidamente alterados, mesmo durante seu desenvolvimento.

Uma das maneiras para se dar maior flexibilidade ao processo de planejamento e controle financeiro é a utilização do orçamento flexível. De acordo com Hansen & Mowen (1997:304), as vantagens na sua utilização são:

- a) O orçamento flexível pode ser elaborado antecipadamente aos fatos que venham a determinar o nível de atividade esperado;
- b) Considerando que o orçamento flexível trabalha com diferentes níveis de custos e despesas, associados a diferentes níveis de atividade, este orçamento pode ser utilizado para se determinar que custos e despesas deveriam ser incorridos, uma vez conhecido o nível corrente de atividade, permitindo comparação do orçado x realizado;
- c) O orçamento flexível pode ajudar os gestores a lidar com a incerteza, permitindo estes conhecer os resultados em diferentes níveis de atividade e possibilitando a simulação de rentabilidade em diversos cenários.

3.2.9 Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo

A empresa deve avaliar o desempenho e reconhecer o esforço despendido, analisando com justiça, compreensão e precisão os resultados alcançados, recompensando o desempenho altamente satisfatório e corrigindo o insatisfatório.

Segundo Drucker (apud Davis & Newstron, 1992:93), as pessoas nas organizações tendem a se comportar em função do modo pelo qual vêm as demais sendo recompensadas.

Nesta mesma linha, Simons (2000:245) afirma que um plano de incentivos, alinhado com os objetivos de desempenho traçados, é essencial para a

motivação das pessoas (não deve estar restrito ao alto escalão) na busca destes objetivos organizacionais. Este tipo de mecanismo cria uma motivação explícita por meio do pagamento de prêmios e bônus pelo alcance de metas.

A operacionalização de um sistema de recompensas passa pela implantação de um processo de avaliação de desempenho, que conforme Davis & Newstrom (1992:99), consiste na verificação da qualidade de atuação dos empregados. Assim, a avaliação de desempenho fornece uma base sistemática para identificação das contribuições dos empregados e da distribuição de recompensas econômicas.

O reconhecimento do esforço individual pode ser feito pelo uso de incentivos salariais, prêmios por produção, os quais, basicamente, garantem um maior salário para uma produtividade mais elevada, acabando por reconhecer as diferenças individuais. Para que um sistema deste tipo tenha sucesso, ele deve permitir que os empregados sintam uma forte confiança no pressuposto de que ao desempenho se seguirá a recompensa.

A participação nos lucros ou resultados consiste na forma mais usual de reconhecimento do esforço do grupo ou coletivo. Por este sistema, uma parcela dos lucros, auferidos ao longo de um período ou exercício fiscal, é distribuída aos empregados. Estes passam a se interessar pelo alcance dos objetivos de rentabilidade e lucros quando percebem que suas próprias recompensas são afetadas pelo cumprimento destes objetivos, e a empresa então consegue alinhar e convergir esforços para a melhoria do seu desempenho.

3.2.10 Acompanhamento

Os gestores devem acompanhar a evolução do desempenho visando identificar e efetivar ações corretivas, adquirindo conhecimentos que possam proporcionar condições de melhor planejamento e controle no futuro.

Este processo de acompanhamento pode ser feito com base na análise de variações resultantes de comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos. As variações consideradas significativas serão tratadas como exceção e suas causas devem ser investigadas.

Deve ser ressaltado que a simples comparação de resultados, obtidos em um determinado período, com o mesmo período do ano anterior, não fornece uma medida adequada de desempenho. Nesta linha, Welsch (1988:46) esclarece que esta comparação pode ser prejudicada pelos seguintes motivos: a) as condições podem ter mudado de um período para outro, decorrentes de reorganização administrativa, novos produtos, novas metodologias, alterações de preço, ganhos de produtividade, entre outros; b) mudanças na classificação contábil e c) o desempenho do período anterior pode ter sido insatisfatório.

Sanvicente (2000:214) afirma que devem ser analisadas as variações que caiam fora de um intervalo de aceitação predeterminado, devendo levar-se em consideração três aspectos:

- a) a magnitude absoluta da variação em termos monetários;
- b) a magnitude da variação em termos percentuais;
- c) o padrão de comportamento das variações relativas no tempo.

Ainda, segundo este autor, determinadas variações de menor valor podem se compensar ao longo do tempo, representando oscilações em torno de uma média, não cabendo, neste caso, maiores análises e/ou providências adicionais.

Ao se investigar as causas das variações orçamentárias, deve-se levar em consideração a relação custo-benefício da investigação a ser feita, de modo que os custos inerentes a uma análise mais profunda de determinada variação sejam compensados pelos benefícios a serem obtidos com tal investigação.

O acompanhamento deve estar apoiado por um conjunto de relatórios que tratem sobre os diversos aspectos operacionais e financeiros da empresa. O seu objetivo é transmitir informações para identificação e análise das variações que de certa forma dêem suporte ao processo de decisão dos gestores, possibilitando a tomada de medidas corretivas que porventura se façam necessárias ou reforçando comportamentos e atitudes que tenham gerado resultados satisfatórios. Estes relatórios devem basear-se mais nos aspectos operacionais da empresa do que no procedimento de escrituração dos livros contábeis.

4 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO E SUA ADEQUAÇÃO ÀS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS

4.1 INTRODUÇÃO AO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

O processo de planejamento e controle deve estar apoiado por um sistema de informações gerenciais, em suas diversas etapas, para que a eficácia do processo possa ser atingida.

Sistema pode ser definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes as quais, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função (Oliveira, 1999:43).

Como qualquer sistema, um sistema de planejamento e controle financeiro realiza processos para transformar as entradas em saídas que satisfaçam os objetivos gerais do sistema.

Um sistema de planejamento e controle financeiro utiliza-se de diferentes processos, tais como obtenção, registro, sumarização, análise e gerenciamento de dados, com o objetivo de prover informações aos usuários em forma de relatórios, gráficos, demonstrativos financeiros, orçamentos, entre outros.

Dentro de um sistema integrado de planejamento e controle financeiro, encontramos a contabilidade financeira que utiliza um sistema de informação contábil e a contabilidade de gestão que é composta por um sistema de custos e um sistema orçamentário (Gomes & Salas, 1997:54).

Nos próximos tópicos, serão abordados o sistema de informação contábil, o sistema orçamentário e o sistema de custos.

4.2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

O sistema de informação contábil tem por objetivo registrar as transações realizadas pela empresa, devidamente estruturadas, a partir de um plano de contas contábeis, proporcionando informações para atender tanto os usuários internos como os externos à empresa.

A estruturação do plano de contas contábil é de vital importância para a obtenção de um sistema adequado às necessidades da empresa, servindo de base para o sistema de contabilidade por área de responsabilidade.

Riccio (1989:91-95) faz uma análise das características naturais do sistema de informação contábil como fornecedor de informações, ressaltando que o Método das Partidas Dobradas acaba por permitir a criação de um registro padrão que expressa uma relação de causa e efeito, possibilitando identificar o processo de transferência de valores entre os diversos ciclos operacionais da empresa. Tal método ainda se constitui com um elemento qualificador da informação gerada, por meio da denominada “prova zero”, na qual a diferença entre o valor do débito e do crédito deve ser zero, caso contrário, a informação é rejeitada pelo sistema.

Welsch & Short (1987:98) afirmam que um sistema contábil deve ser estruturado para coletar, processar, e fornecer relatórios periódicos com informações financeiras da empresa. Este ciclo de processamento da informação contábil é composto de seis fases: a) coleta de dados das transações realizadas pela entidade; b) análise de cada transação e seus efeitos no patrimônio da entidade; c) registro da transação no sistema contábil; d) acumulação das transações nas respectivas contas contábeis; e) elaboração de um balancete de verificação para verificar a acurácia das transações registradas e f) elaboração dos demonstrativos financeiros, cuja extensão e

profundidade dependem da necessidade de informação dos diversos usuários internos e externos.

Entretanto, as necessidades de informação de cada tipo de usuário são diferenciadas, levando as empresas a apresentarem um conjunto de informações totalmente diferenciado para cada tipo de usuário e, conseqüentemente, criando duas contabilidades na empresa: uma de caráter eminentemente legal ou societário, para atender os usuários externos, e uma segunda, de caráter gerencial, destinada aos usuários internos.

Nesta mesma direção, Hansen & Monsen (1999:2) afirmam que o sistema de informação contábil é composto por dois subsistemas: de contabilidade financeira e de contabilidade gerencial, que se diferenciam basicamente em relação ao usuário final. A contabilidade financeira está voltada aos usuários externos, incluindo-se os investidores, agências governamentais e bancos, devendo obedecer às regras e formatos comuns estabelecidos por organismos reguladores e atender aos Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (PCGA). Por sua vez, a contabilidade gerencial está preocupada em como as informações de custo e outras informações financeiras e não-financeiras poderiam ser utilizadas para fins de planejamento, controle e tomada de decisão, não estando atrelada a regras e aos PCGA.

Por sua vez, Iudícibus (1987:17) defende a construção de um banco de dados único de informação contábil que possa ser utilizado, de forma flexível, para atender cada tipo de usuário, cada um dando ênfase ao conjunto de informações que julgar mais adequado. Desta forma, segundo este autor, o sistema de informação contábil deveria ser:

- a) ... dimensionado para captar e registrar uma série bastante ampla de informações elementares, que poderiam ser agregadas, classificadas e apresentadas em vários subconjuntos, conforme o interesse particular de cada tipo de usuário.
- b) ... capaz de produzir, em intervalos regulares de tempo um conjunto básico e padronizado de informações que deveria ser útil para um bom número de usuários, sem esgotar as necessidades destes, mas resolvendo-lhes as mais prementes. (Iudícibus, 1987: 20)

Atualmente, com os avanços obtidos na área de informática para processamento e armazenagem de dados a um custo cada vez decrescente, a geração de relatórios contábeis personalizados a partir de um banco de dados único para cada tipo de usuário é perfeitamente factível.

Para atender à finalidade de ser um veículo para fornecimento de informações, Riccio (1989:100) recomenda que a contabilidade não deve ser feita por resumos resultantes das informações processadas pelos sistemas de origem das transações, devendo ser registradas transação a transação, com os respectivos históricos detalhando o lançamento contábil realizado. Entre os sistemas de origem de transação citados pelo autor, destacamos o de Faturamento, Contas a Receber, Contas a Pagar, Tesouraria, Folha de Pagamento, Tesouraria, Ativo Fixo e Compras.

Isto vai de encontro ao proposto por Iudícibus quanto à criação de um banco de dados único de informação contábil, elevando o nível de segurança, integração e integridade dos dados.

Desta forma, o sistema de informação contábil deve ser estruturado para que as informações sejam fornecidas devidamente segmentadas por área de responsabilidade, a partir da estrutura hierárquica da empresa, com o objetivo de dar, a cada responsável, as informações contábeis do segmento da empresa que ele administra.

4.2.1 Características do Sistema de Informação Contábil nas concessionárias de automóveis

Uma concessionária de automóveis desempenha três atividades principais: 1) venda de veículos novos e usados, que representa de 70% a 85% de sua receita líquida e 55% a 60% do lucro bruto, neste, incluindo-se todos os serviços atrelados à venda dos veículos, tais como comissões de seguro, despachante e financiamento; 2) venda de partes, peças de reposição e acessórios, representando de 10% a 15% da receita líquida da concessionária e englobando tanto a venda de peças direta a clientes como pela oficina e 3) prestação de serviços de mecânica, funilaria e pintura, que representa de 5% a 10% da receita líquida da concessionária.⁷

Este tipo de empresa geralmente apresenta as seguintes áreas de responsabilidade:

- a) Vendas
 - a.1. Veículos Novos
 - a.2. Veículos Usados

- b) Pós-Venda
 - b.1. Partes e Peças de Reposição
 - b.2. Serviços

Diante do que foi analisado no tópico anterior, é imperativo que o sistema de informação contábil trate as receitas, custos e despesas devidamente segmentados pelas áreas de responsabilidade acima, permitindo avaliar o desempenho de cada área de negócio da empresa.

⁷ Dados obtidos do relatório consolidado de desempenho, fornecido pela montadora "A", relativo à sua rede de concessionárias.

É importante ressaltar que é comum em uma concessionária de automóveis a realização de transações entre as diversas áreas de responsabilidade, ou seja, uma área prestando serviço para outra. Os exemplos mais freqüentes são a prestação de serviços de revisão de veículos novos e usados pela área de Pós-Venda, cujo cliente é a área de Vendas.

Neste caso, o conceito de preço de transferência, abordado no tópico 3.2.3, deve ser aplicado, gerando-se uma receita para área de Pós-Venda e um custo para a área de Vendas. O preço de transferência a ser adotado pode ser o baseado em valor de mercado em condições idênticas às praticadas aos principais clientes da empresa possuidores de uma grande frota de veículos.

4.2 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO

O planejamento deve ser um processo ordenado de forma que tanto os gestores como aqueles que farão seu uso diário possam compreendê-lo sem maiores dificuldades. A estruturação do orçamento empresarial a partir de um sistema orçamentário é, portanto, um fator importante dentro do processo de planejamento.

Podemos definir sistema orçamentário como um modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenho econômico e financeiro, periódicas de uma organização, que deverão resultar dos planos de ação aprovados (Nakagawa, 1987:94).

O conteúdo básico de um sistema orçamentário, conforme Moreira (2002:17), em uma empresa tipicamente industrial é representado pelo Orçamento de Vendas, Orçamento de Produção, Orçamento de Materiais, Orçamento de Mão-de-Obra Direta, Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação, Orçamento de Custos de Produção e Custos de Vendas, Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas, Orçamento de Investimentos, Orçamento de Caixa, Demonstração de Resultado Projetada, Balanço Projetado, Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos Projetadas.

A dimensão temporal do modelo orçamentário deve ser em bases anuais no que se refere à de planejamento de longo prazo (3 a 5 anos) e em bases mensais quando se trata de planejamento de curto prazo (até 1 ano). O período de abrangência do sistema de planejamento e controle dependerá, desta forma, do tipo de planejamento que está sendo analisado.

Vamos analisar sucintamente cada um dos componentes do sistema orçamentário mencionado acima e sua aplicabilidade e adequação a uma empresa concessionária de veículos.

4.3.1 Orçamento de Vendas

É o resultado do plano de vendas da empresa, envolvendo decisão de mercado, decisão de combinação de produtos e decisão de preços. A decisão de mercado envolve o estabelecimento do volume de vendas de acordo com a participação de mercado planejada, a região de atuação e a expectativa de crescimento do mercado durante o período analisado. A decisão de combinação de produtos deve levar em consideração a margem de contribuição de cada produto e aspectos de complementaridade/substituição da linha de produtos. O preço a ser oferecido deve estar condizente com a prática da concorrência e sobre ela, de acordo com a política de mercado, definir uma estratégia de preços, que gerará maior oportunidade de atingir as metas. Complementarmente, devem ser definidas as políticas de vendas em termos de prazo ao cliente e de crédito para determinação da necessidade de capital de giro e provisão para devedores duvidosos.

A previsão de demanda futura de um determinado mercado, base para a elaboração do orçamento de vendas de uma empresa, pode ser realizada por inúmeras técnicas. Kotler (1993:141) identificou as técnicas mais comumente utilizadas para elaboração da previsão de vendas:

- a) Pesquisa das intenções do comprador;
- b) Conjunto das opiniões do pessoal de vendas;
- c) Opinião de especialistas;
- d) Método de teste de mercado;
- e) Análise de séries temporais ou históricas;
- f) Análise estatística da demanda;
- g) Indicadores-guias que consistem em outras séries temporais que mudam na mesma direção, mas antes das vendas da empresa.

Welsch (1988:187) aborda a questão da elaboração do orçamento de vendas em empresas não-industriais. Normalmente, este tipo de empresa (por exemplo, comércio atacadista ou varejista) compra e vende uma grande variedade de produtos, que se diferenciam entre si pelo uso, tamanho, peso, preço, estilo e serviço de apoio a vendas necessário.

Os métodos mais comumente utilizados para elaboração do orçamento de vendas para este tipo de empresa são:

a) **Baseado no preço unitário:** este método é semelhante ao adotada pelas empresas industriais, nas quais o processo se inicia pela determinação do número de unidades que serão vendidas e o respectivo preço unitário de venda. Esta forma é recomendada quando a linha de produtos não for extensa e o preço unitário de venda for relativamente alto.

b) **Baseado nas vendas em valor:** neste método, as vendas são planejadas por totais em valor para um determinado departamento ou linha de produtos, não se importando com quantidades e preços unitários de venda. Esta forma é recomendada quando o número de itens comercializados for elevado e o preço de venda variar de forma significativa de um item para outro.

Muitas empresas comerciais, freqüentemente, utilizam-se de ambos os métodos porque elas têm diferentes áreas de negócio que se enquadram em um ou outro método, de acordo com as peculiaridades de cada área. Este é o caso das concessionárias de veículos que utilizam o método baseado no preço unitário para a área de vendas de veículos e o método de vendas baseado em valor para a área de partes e peças de reposição (Welsch, 1988:187).

Neste tipo de empresa, o orçamento de vendas de veículos está diretamente relacionado ao plano de vendas da montadora que ela representa, à participação de mercado da marca na região de atuação e à participação dentro da marca no caso de regiões atendidas por mais de um grupo de concessionárias da mesma marca.

Portanto, a base da elaboração do plano de vendas de uma concessionária depende basicamente do volume de vendas estimado pelo fabricante no período planejado. A partir desta informação da montadora e da análise temporal da participação de mercado da concessionária em relação à participação média da marca a nível nacional, é que se vai determinar a participação de mercado desejada para o período orçamentário. Se a empresa vem obtendo níveis de participação de mercado inferior a média nacional da marca, cabe uma análise mais profunda do seu posicionamento frente ao mercado, do seu composto de marketing (os quatros Ps)⁸ e as estratégias de marketing utilizadas, de forma a identificar as causas deste desempenho inferior, e, a partir desta análise, estabelecer um plano de ação que traga a empresa aos níveis desejados.

Entretanto, muitas concessionárias acabam por desconsiderar o plano de vendas da montadora elaborando seu orçamento de vendas a partir da análise de uma série temporal ou histórica de vendas, o que pode levar a um plano de vendas desbalanceado em relação aos objetivos do fabricante que elas representam.

Outro aspecto importante do orçamento de vendas de uma concessionária está na política de preços, que, igualmente a do volume de vendas, depende diretamente dos preços a serem sugeridos pela montadora, cabendo a ela definir somente a política de descontos comerciais a serem praticados.

⁸ KOTLER, 1993, p. 29.

A combinação de vendas também depende diretamente das quantidades de veículos que serão disponibilizados pela montadora. A definição correta da distribuição de venda por modelo é de vital importância para determinação da receita de vendas e do lucro bruto, pois a margem de lucro é bastante diferenciada entre os modelos. Modelos populares e de baixo giro tendem a ter margens inferiores em relação aos modelos mais luxuosos, equipados com inúmeros acessórios de fábrica, ou àqueles com procura mais elevada.

As vendas de veículos usados devem ser orçadas baseadas no índice de troca de veículo usado por veículo novo que será utilizado pela empresa. A aceitação de veículo usado como parte de pagamento de veículo novo estimula as vendas deste último, porém deve ser levada em consideração a necessidade de capital de giro para financiamento do período de estocagem dos veículos usados, que geralmente tem um giro inferior quando comparado aos veículos novos.

Devem-se acrescentar ao orçamento de vendas, as receitas adicionais decorrentes de venda de seguros, retorno de financiamento (as financeiras geralmente pagam uma comissão por veículo financiado), serviços de despachante e venda de acessórios.

O quadro 4 mostra de forma simplificada o orçamento de vendas da área de veículos de uma concessionária.

A área de pós-venda também é uma grande geradora de receitas para uma concessionária. Ela compreende a venda de peças de reposição e da prestação de serviços de reparo e manutenção.

A venda de partes e peças de reposição ocorre em duas modalidades: i) balcão e ii) oficina. A venda pelo balcão é aquela realizada diretamente ao

consumidor por meio ou não de uma oficina mecânica independente, sem que haja aplicação de mão-de-obra. Já as vendas realizadas por intermédio da oficina são decorrentes da necessidade de substituição de peças identificadas quando da realização dos serviços de reparo e manutenção do veículo.

A receita de prestação de serviços é decorrente das manutenções periódicas (recomendadas pelo fabricante de acordo com o manual que acompanha o veículo) ou esporádicas do veículo. Compreende a mão-de-obra mecânica, elétrica, funilaria e pintura. Como se trata de um produto altamente “perecível” (uma hora de um mecânico não-vendida é 100% perdida), deve-se buscar o melhor aproveitamento possível das horas disponíveis por meio de um eficiente planejamento e programação de utilização da mão-de-obra. Assim, o orçamento de vendas de serviços é uma função do potencial de mercado da região de atuação da concessionária, da capacidade instalada de atendimento dimensionada em número de boxes da oficina, número de mecânicos por boxe, índice de aproveitamento da mão-de-obra (tempo trabalhado x tempo disponível), índice de produtividade (tempo de execução x tempo padrão) e preço cobrado por hora de mão-de-obra.

O orçamento de receita da área de pós-venda deve ser baseado na frota circulante e permanente da marca existente na região de atuação da concessionária, na quantidade de veículos novos vendidos, na capacidade instalada de atendimento da concessionária e no índice de fidelidade obtido pela concessionária em relação aos veículos por ela comercializados (veículos comercializados pela concessionária que retornam para realização de revisões e reparos nas suas próprias instalações).

Controle do Orçamento de Vendas. O acompanhamento e controle do orçamento de vendas devem compreender o volume vendido, a receita de vendas, os custos de promoção e as despesas de distribuição. Todos estes componentes devem ser analisados de forma integrada para não comprometer os resultados esperados tanto nas vendas como na margem de contribuição.

Kotler (1993:380) relacionou quatro ferramentas principais para controle do plano anual de marketing: análise de vendas, análise de participação de mercado, análise da relação vendas/despesas de marketing e acompanhamento da atitude do cliente. A análise de vendas consiste na mensuração e avaliação das vendas realizadas em relação às estimadas, separando-as por produto, região e preços praticados. Por sua vez, a análise de participação de mercado visa mostrar o desempenho da empresa em relação ao objetivo proposto e aos seus concorrentes. A análise da relação vendas/despesas de marketing visa observar se a proporção entre as despesas de marketing e vendas está dentro do previsto. Por último, o acompanhamento das atitudes dos clientes pelos sistemas de reclamações e sugestões, painéis e pesquisas de clientes tem por objetivo identificar mudanças nas atitudes dos clientes que possam vir a afetar as vendas.

De acordo com Welsch (1988:186), o controle efetivo das atividades de vendas deve ser feito pelo estabelecimento de padrões de desempenho mais específicos e de curto prazo que vá ao encontro dos objetivos consubstanciados no orçamento de vendas. Alguns dos exemplos citados pelo autor são:

- a) Quota de vendas por vendedor por período;
- b) Número de contatos por período por vendedor;
- c) Número de novos clientes;
- d) Despesas de vendas por período por vendedor;
- e) Despesas de vendas como percentual das vendas;

f) Valor médio de vendas por pedido.

Para que o controle de vendas seja efetivo, ele deve estar suportado por relatórios periódicos de desempenho por área de responsabilidade, incluindo vendas, margens e despesas com vendas. Estes relatórios devem ter, preferencialmente, uma frequência diária em determinados segmentos, especialmente no varejo. Devem ser comparados com os valores planejados, e identificadas e analisadas as variações.

Nas concessionárias de veículos, o controle de vendas deve ser feito de acordo com as características de cada área de negócio. Para a área de vendas de veículos, os principais instrumentos de acompanhamento e controle são:

- a) Vendas por vendedor/loja: este controle deve conter o objetivo de vendas em unidades por modelo, os descontos médios e as margens previstas em comparação com as vendas realizadas em unidades, os descontos comerciais praticados e as margens finais obtidas, considerando-se os serviços complementares agregados à venda realizada (despachante, seguro, retorno de financiamento, venda de acessórios). Periodicidade: diária;
- b) Número de Visitas/Contatos realizados por vendedor/loja: devem ser apontados o número de visitas recebidas na loja, as respectivas vendas efetivadas e o número de contatos recebidos e efetuados pela equipe de vendas. Periodicidade: diária ou semanal;
- c) Vendas perdidas por vendedor/loja: este relatório busca identificar as vendas perdidas, ou seja, as negociações que se iniciaram junto à equipe de vendas por um determinado cliente sem que a venda fosse concretizada pela concessionária, porém com a efetivação da compra pelo cliente em uma

concessionária concorrente de mesma ou outra marca, identificando os motivos.

Na área de pós-venda, em função das características abordadas anteriormente, os principais controles são:

- a) Venda de Partes e Peças de Reposição por unidade: deve-se separar as vendas previstas e as realizadas por origem: balcão e oficina, por linha de produto: mecânica/elétrica e funilaria e respectivas margens de comercialização. Periodicidade: diária;
- b) Venda de Serviços por unidade: este relatório tem por objetivo identificar as vendas previstas e realizadas em horas e valor por segmento: mecânica/elétrica e funilaria/pintura, identificando-se as horas vendidas e não-faturadas devido ao serviço ainda não estar concluído. Periodicidade: diária.

4.3.2 Orçamento de Produção

Após o estabelecimento do orçamento de vendas, o próximo passo é desenvolver os orçamentos das principais funções que irão dar suporte ao plano de vendas. Em se tratando de uma empresa industrial, deve-se elaborar o plano de produção.

O plano de produção está diretamente interligado com o plano de vendas. Deve ser baseado nas vendas projetadas e na política de estocagem da empresa. É necessário levar em consideração as restrições internas e externas da fábrica, tais como capacidade produtiva, disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra, capacidade produtiva de fornecedores. Como resultado, teremos a determinação das unidades físicas de produção (vide representação abaixo).

$$\boxed{\text{Plano de Produção} = \text{Plano de Vendas} \pm \text{Variação de Estoque de Produtos Acabados}}$$

A formulação da política de estocagem deve levar em conta os interesses de cada área de responsabilidade, que por sua vez podem ser conflitantes. Para área de vendas, grandes quantidades de inventários significam atender às necessidades do mercado de forma instantânea. Para a área de produção, grandes quantidades de inventário de matéria-prima implicam em garantia de fluxo de produção, sem interrupções por falta de material. A produção também pode ser mantida em níveis mais estáveis, considerando-se uma política mais flexível de estoques de produtos acabados. Também para a área de compras, é interessante uma política mais flexível de estocagem para matérias-primas e componentes, pois permitirá desempenhar seu trabalho por meio de grandes lotes de compra que permitam uma redução do custo unitário e minimizem as despesas do departamento. Do outro lado, a área de finanças deseja ter o menor nível de inventário possível, pois minimiza as necessidades de investimento em capital de giro e reduz os custos de carregamento de inventários.

Welsch (1988:220) especificou os seguintes pontos que devem ser analisados na formulação da política de estocagem:

- a) Quantidades necessárias para se atender às necessidades de vendas, considerando eventuais efeitos sazonais;
- b) Grau de perecimento dos itens;
- c) Duração do tempo de produção;
- d) Condições de armazenamento;
- e) Disponibilidade de capital de giro para financiar os inventários;
- f) Custo de manutenção de estoques, tais como: aluguel, mão-de-obra, seguro, movimentação e manuseio;
- g) Proteção contra falta de matérias-primas e componentes;
- h) Proteção contra greves e paralisações da mão-de-obra;
- i) Proteção contra aumento de preços;
- j) Riscos de manutenção de estoque, tais como: redução de preços, obsolescência, roubo, furto, falta de demanda, políticas de devolução de clientes.

O orçamento de produção não se aplica para empresas não-industriais, como é o caso das concessionárias de veículos.

4.3.3 Orçamento de Materiais

Uma vez determinada a produção período a período, deve-se determinar a necessidade de matéria-prima aplicada à produção. Esta determinação é baseada na árvore de produto que representa os insumos necessários para transformação em produto acabado. As políticas de estoques mínimos e de segurança também são elementos importantes na determinação do orçamento de materiais.

Welsch (1988:240) descreve quatro suborçamentos que são usualmente necessários para elaboração do orçamento de materiais:

- a) Orçamento de Materiais (físico): especifica as quantidades planejadas de cada matéria-prima e componentes necessários para atendimento da produção planejada, devendo ser analítica por período, produto e área de responsabilidade;
- b) Orçamento de Compra de Materiais: uma vez especificadas as necessidades em termos de quantidades e período dos materiais a serem empregados no plano de produção, faz-se necessário a elaboração de um plano de compras. Este plano engloba as quantidades a serem compradas, o custo estimado e as datas de entrega requeridas;
- c) Orçamento de Estoques de Materiais: estabelece os níveis planejados de inventário de matérias-primas e componentes em termos de quantidade e valor. A definição do nível de inventário vai acarretar um aumento ou redução do Orçamento de Compra de Materiais, dependendo dos estoques iniciais previstos no início do período orçamentário. A definição da política de estocagem de materiais deve considerar fatores sazonais de fornecimento dos materiais, capacidade de estocagem, lote econômico de compra,

disponibilidade, custos de manutenção de estoques, grau de perecimento, tempo de reposição, entre outros (vide tópico anterior, que trata da formulação da política de estocagem);

- d) Orçamento de Custo de Materiais e Componentes: estabelece o custo planejado por produto, por período e por área de responsabilidade para os materiais e componentes a serem utilizados no processo produtivo.

O planejamento de inventários e de compras em empresas não-industriais também foi abordado por Welsch (1988:252). Segundo este autor, empresas comerciais varejistas e atacadistas devem planejar o estoque que estas devem dispor no início de cada mês mais as compras necessárias ao longo do mês para atender de forma adequada às vendas planejadas para aquele período, inclusive as promoções de vendas. Tais estoques devem ser mantidos a um determinado nível que minimize os riscos de perdas oriundos de mudanças sazonais ou de estilo, obsolescência, considerando o montante de capital empregado e os custos decorrentes.

Em uma concessionária de veículos, os estoques representam uma grande parcela do capital de giro empregado nesta atividade. Na área de veículos novos, as montadoras e concessionárias têm procurado incentivar o consumidor a realizar compras com entrega programada, especialmente para os veículos considerados “populares”, nos quais a margem de venda da cadeia é bem restrita, reduzindo o investimento em estoques tanto na montadora como na concessionária. Este tipo de compra, principalmente pela Internet, vem crescendo gradativamente devido às condições especiais de preço oferecidas neste tipo de comercialização. A formação de estoques de veículos novos nas concessionárias é normalmente uma exigência da montadora para que o cliente tenha a opção de pronta-entrega do veículo que está adquirindo. A retirada da quota de veículos, atribuída pela montadora à

concessionária ao término de cada mês, também é um fator causador da formação de estoques nas concessionárias.

A área de veículos usados também é uma grande consumidora de capital de giro aplicado na formação de estoques. As vendas de veículos novos com recebimento de veículos usados como parte de pagamento fazem parte da estratégia comercial da maioria das concessionárias. Os veículos usados geralmente têm uma rotação de estoque mais lenta, principalmente, devido a: i) tempo de preparação do veículo usado (revisão geral e pequenos reparos) para disponibilizá-lo para venda; ii) regularização da documentação do veículo; iii) concorrência com proprietários particulares, que oferecem seu veículo usado no mercado e iv) estoques formados com marcas variadas diferente da marca em que a concessionária é especializada. Muitas concessionárias visando redução do seu capital de giro empregado na formação de estoques de veículos usados têm estabelecido parcerias com revendedores independentes de veículos usados, porém com comprometimento da margem de comercialização obtida no veículo novo devido às avaliações serem mais conservadoras por parte das vendas independentes.

Finalmente, a área de peças necessita manter um estoque completo de partes e peças de reposição que atenda a toda linha de veículos comercializados pela montadora para poder realizar um atendimento imediato dos veículos que estão em reparo em sua oficina e das vendas realizadas no balcão. O estoque de peças se estende para os diferentes modelos de diferentes anos de produção, o que implica na manutenção de milhares de itens em inventário. Algumas montadoras têm procurado minimizar o estoque de peças em poder das concessionárias pela implantação de centros regionais de distribuição de peças, com serviço de despacho e entrega em no máximo 48 horas. Entretanto, a falta de peças para atendimento de um veículo em reparo na oficina prejudica o aproveitamento do tempo e produtividade do mecânico e tem impacto negativo na qualidade do serviço prestado ao cliente.

Controle do Orçamento de Materiais. O acompanhamento e o controle do orçamento de materiais devem ser feitos pela comparação dos valores relativos às compras realizadas, consumo efetivado e os inventários existentes com os valores orçados. Relatórios de acompanhamento que evidenciam as variações de preços de aquisição, as variações de consumo de materiais (incluindo deterioração, desperdício e perdas anormais) e variações no nível de estoque são os instrumentos de controle mais comumente utilizados. Sempre identificados por área de responsabilidade.

Considerando uma concessionária de automóveis, os principais instrumentos de controle do orçamento de materiais são:

- a) Relatório de inventário de veículos novos em unidades e valores, comparando orçado x realizado, por modelo, identificando a quantidade de estoque em dias de venda por tipo de veículo;
- b) Relatório de inventário de veículos usados, comparando-se o valor total do estoque existente com o previsto no orçamento. Como o nível de inventário de veículos usados está diretamente relacionado com a venda de veículos novos, o índice resultante da divisão do estoque total de veículos usados pelas vendas em valor de veículos novos se constitui num parâmetro de avaliação do comportamento do nível dos estoques de veículos usados. Por exemplo, o nível de estoques de veículos usados pode estar dentro do previsto no orçamento, porém, se as vendas de veículos novos caírem 30%, este índice estará acima do previsto no orçamento, denotando que o estoque está relativamente acima do previsto, apesar de o seu valor absoluto estar dentro do orçado;

- c) Relatório de Compras de Peças, comparando-se as compras previstas com as realizadas, por família de produtos (freio, motor, embreagem etc) e por modelo de veículo;

- d) Relatório de Inventário de Peças realizado x orçado, identificando o número de dias de inventário existente dos itens classificados como “A”, dentro de um critério ABC de análise de estoque, dada a grande quantidade de itens existentes.

4.3.4 Orçamento de Mão-de-Obra Direta

O orçamento de mão-de-obra direta deve ser elaborado por centro de responsabilidade, por período e por produto. A classificação por área de responsabilidade e por período é essencial para o controle; e a classificação por produto é necessária para se determinar o custo orçado de produção de um determinado item.

De acordo com Welsch (1988:281), o método mais comumente utilizado para elaboração do orçamento de mão-de-obra direta envolve os seguintes passos:

- a) Determinar o tempo padrão de cada operação requerida para a fabricação de uma unidade de um determinado produto;
- b) Estimar o custo-hora médio por departamento ou operação;
- c) Multiplicar “a” por “b”, obtendo-se o custo de mão-de-obra direta para cada unidade produzida;
- d) Multiplicar “c” pelo volume total a ser produzido, conforme definido no orçamento de produção, para se obter o custo total de mão-de-obra direta por produto.

O planejamento do fluxo de trabalho e a disposição dos materiais e dos equipamentos têm um efeito significativo sobre a produtividade da mão-de-obra direta alocada em um processo produtivo.

Em uma concessionária de veículos, apesar de não existir a fabricação de produtos, temos a presença da mão-de-obra direta, que é aquela aplicada na prestação de serviços de manutenção e reparos em veículos de clientes.

Desta forma, a área de Pós-Venda deve elaborar um orçamento de mão-de-obra direta, a partir do volume de horas que serão vendidas estabelecidas no

orçamento de vendas da área de serviços. O exemplo abaixo (Quadro 5) demonstra o dimensionamento necessário da área de serviço em número de funcionários produtivos (o termo produtivo está diretamente relacionado aos funcionários que “vendem” suas horas trabalhadas diretamente aos clientes pelo apontamento de tempo nas respectivas ordens de serviço).

QUADRO 5 – ORÇAMENTO DE MÃO-DE-OBRA DIRETA – DETERMINAÇÃO DO NÚMERO DE PRODUTIVOS

a) Número de horas orçadas para venda em um determinado mês:	2.450
b) Horas/Presença por dia de um produtivo:	8
c) Número de dias úteis no mês:	22
d) Número de produtivos necessários, considerando coeficiente de aproveitamento igual a 1 e índice de produtividade de 100%:	$(a / (b * c))$ $2.450 / (8 * 22) = 14$
e) Coeficiente de Aproveitamento (vide abaixo) (valor máximo = 1)	0,85
f) Índice de Produtividade (vide abaixo):	100%
g) Número final de produtivos necessários (sempre arredondar para cima):	$(d / e) / f$ $(14 / 0,85) / 100\% = 17$
h) Número de boxes de atendimento na oficina:	15
i) Índice Produtivo/Boxe de atendimento:	g / i $(17 / 15) = 1,13$

Uma vez estimado o número de horas a serem vendidas, deve-se calcular o número de produtivos que serão necessários a partir da quantidade de horas de presença diária e do número de dias úteis existentes em um determinado mês. Este número de produtivos calculado (item “d” acima) deve ser ajustado pelo coeficiente de aproveitamento da mão-de-obra (CA) e pelo índice de produtividade (IP).

O coeficiente de aproveitamento é obtido pela equação abaixo:

$$CA = \frac{\text{Número de Horas Vendidas em Tempo-Padrão}}{\text{Número de Horas Disponíveis p/ Venda}}$$

O CA é resultado da combinação da alocação da mão-de-obra disponível às ordens de serviços em aberto na oficina por meio de uma programação de mão-de-obra (considerando as suas diversas especialidades: mecânica geral, elétrica, motores, transmissão etc) e da disponibilidade de veículos para execução de reparos durante o período analisado.

Um baixo CA pode ser resultado de uma má programação de mão-de-obra, na qual existem ordens de serviço em aberto para execução de operações, porém não existe uma alocação eficiente da mão-de-obra, fazendo com que alguns produtivos fiquem à espera da designação de qual ordem de serviço devam trabalhar. Um outro motivo seria a existência de um número insuficiente de ordens de serviço para alocação da mão-de-obra disponível. Ambas as situações requerem ações imediatas da gerência de Pós-Venda, dado que uma hora não-vendida é uma hora perdida.

As horas vendidas devem ser consideradas em tempo-padrão, ou seja, em quantidade de tempo estabelecido como padrão para execução de um determinado serviço, tempo este que será cobrado do cliente. A eficiência da operação será medida pelo índice de produtividade, que veremos a seguir.

O índice de produtividade (em %) é determinado pela equação abaixo:

$$IP = \frac{\text{tempo-padrão para realização de determinada operação}}{\text{tempo apontado}} \times 100$$

O tempo-padrão é geralmente estabelecido pela montadora. É calculado pela análise de tempos e movimentos para execução de uma determinada operação, considerando a utilização de ferramental adequado, condições de trabalho

satisfatórias em termos de instalação, nível de ruído e iluminação, disponibilidade das peças a serem substituídas, entre outros fatores.

Um índice de produtividade superior a 100% significa que o mecânico está desempenhando suas atividades em tempo abaixo do estabelecido como padrão para uma determinada operação.

Controle do Orçamento de Mão-de-Obra Direta. O acompanhamento deve ser feito pela comparação dos padrões físicos e monetários estabelecidos no orçamento com os resultados alcançados. Um exemplo de relatório de acompanhamento seria o que mostrasse a produção realizada, as horas efetivamente trabalhadas, o tempo-padrão em horas para a produção que foi realizada e a variação encontrada em número de horas.

As variações devem ser analisadas, identificando-se as possíveis causas que deram origem a estas variações. Exemplos de ocorrências podem ser: materiais defeituosos, problemas nas máquinas e equipamentos industriais, utilização de ferramentas inadequadas, absenteísmo, falta de treinamento etc.

Nas concessionárias de veículos, o controle da mão-de-obra direta pode ser efetuado pelos seguintes relatórios:

- a) Coeficiente de Aproveitamento por produtivo - este relatório tem por objetivo identificar e avaliar os índices de aproveitamento de cada mecânico ou qualquer outro funcionário que realize a venda de horas pelo apontamento de tempo às respectivas ordens de serviço. Deve-se comparar o tempo de presença do funcionário com o número de horas efetivamente apontadas nas ordens de serviço. Periodicidade: diária;

- b) Índice de Produtividade por produtivo - este relatório evidencia a produtividade de cada mecânico ou qualquer outro funcionário que realize a venda de horas, pela comparação do tempo despendido para realização de determinadas operações, em um certo período, com o tempo-padrão estabelecido.

4.3.5 Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação

Os custos indiretos de fabricação correspondem à parte do custo total de produção que não diretamente identificáveis com os produtos fabricados. Consistem basicamente em material indireto, mão-de-obra indireta e outras despesas da fábrica, tais como: seguro, tributos, depreciação, aluguel, água e esgoto, energia elétrica, reparos, entre outros.

Tais custos são alocados aos diferentes centros de responsabilidade da área de produção. Estes centros se dividem em dois tipos: departamentos produtivos e auxiliares. Os departamentos produtivos são aqueles que trabalham diretamente com os produtos que estão sendo manufaturados. Os departamentos auxiliares, por sua vez, não trabalham diretamente com os produtos, porém prestam serviços de apoio aos departamentos produtivos ou para outros departamentos auxiliares.

Na elaboração do orçamento de custos indiretos de fabricação, serão determinados os custos indiretos dos departamentos produtivos e os custos totais dos departamentos auxiliares. É dividido em quatro suborçamentos: a) orçamento de pessoal indireto; b) orçamento de materiais indiretos; c) orçamento de despesas departamentais, somente as controláveis e d) orçamento de investimentos restritos ao departamento, de modo a se calcular as despesas com depreciação.

Uma vez determinado o orçamento dos custos indiretos de fabricação por departamento, o passo seguinte é alocar estes custos aos produtos fabricados. Deve-se iniciar pela alocação dos custos dos departamentos auxiliares aos departamentos produtivos, e destes últimos para os respectivos produtos, de acordo com os critérios de rateio estabelecidos em cada departamento.

O orçamento de custos indiretos de fabricação não se aplica para empresas não-industriais, como é o caso das concessionárias de veículos. Todos os gastos indiretos, inclusive os relacionados à área de serviço, serão tratados no orçamento de despesas administrativas para fins deste trabalho.

4.3.6 Orçamento de Custos de Produção e Custos das Vendas

A transferência do custo da produção para o estoque de produtos acabados e em processamento representa a fase final do cálculo do custeio da produção. Com o orçamento de unidades físicas do orçamento de produção mais os custos apurados pelo orçamento de matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, tem-se condição de determinar os custos de produção e, conseqüentemente, o custo das vendas.

Em uma concessionária de veículos, o custo das vendas se resume ao custo de aquisição de produtos para as áreas de vendas de veículos e peças e ao custo da mão-de-obra direta para a área de Serviços.

Vale ressaltar que existem outros custos que devem ser considerados no custo de venda de veículos novos, como, por exemplo, os custos de revisão de entrega, revisões periódicas gratuitas, cujo ônus é assumido pela concessionária, acessórios dados em cortesia, como jogo de tapetes, protetor de motor, entre outros.

Ao custo dos veículos usados deve ser agregado o custo de preparação do veículo para venda, que inclui pequenos reparos, gastos com manutenção mecânica e elétrica, custo de regularização de documentação etc.

4.3.7 Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas

As despesas comerciais devem ser baseadas no plano de marketing e vendas, formulado quando da elaboração do orçamento de vendas. Incluem as despesas com distribuição física (armazenagem e transporte), propaganda, promoção de vendas, relações públicas e força de vendas.

De acordo com Kotler (1993:294), o estabelecimento do orçamento de promoção, que engloba propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas, é usualmente feito por quatro métodos: método de disponibilidade de recursos, método de porcentagem sobre vendas, método de paridade competitiva e método do objetivo e tarefa.

O método de disponibilidade de recursos é baseado no entendimento de quanto a empresa pode gastar com promoção, o que por si já é bastante subjetivo e ignora completamente o efeito da promoção sobre o volume de vendas.

O segundo método citado, porcentagem sobre vendas, define o orçamento de promoção pela definição de um percentual a ser aplicado sobre as vendas previstas. Esta definição pode ser feita por meio dos gastos passados ou da análise da concorrência. O grande problema deste método, segundo o autor, é que ele vê as vendas como a causa da promoção, não como seu resultado.

O método da paridade competitiva estabelece que a empresa deve gastar o equivalente aos gastos efetuados por seus concorrentes, definindo seu orçamento com base na média da indústria. Entretanto, tal método acaba não levando em consideração necessidades específicas da empresa.

Segundo Kotler, o método mais apropriado é que ele denominou objetivo-tarefa. Esta metodologia é composta de três etapas: 1) definição dos objetivos específicos a serem atingidos; 2) determinação das tarefas que devem ser realizadas para se atingir tais objetivos e 3) estimar o custo de execução destas tarefas. Desta forma, a empresa busca determinar uma relação entre os valores gastos e os resultados obtidos com a promoção.

As despesas administrativas compreendem as despesas com pessoal, despesas gerais e despesas com depreciação e amortização dos investimentos em ativos permanentes que não são de uso na produção. As despesas com pessoal (remuneração, encargos sociais e benefícios) devem ser calculadas baseadas na estrutura organizacional formulada para atender o planejamento realizado. As despesas gerais decorrem das despesas necessárias para manutenção do negócio e devem ser orçadas de forma analítica para facilitar o controle. É recomendada a divisão delas em grupos específicos, tais como: serviços de terceiros (advogados, auditores, consultores, correios, limpeza e conservação, segurança), infra-estrutura (aluguel e condomínio de imóveis, comunicação, energia elétrica, água e esgoto, transmissão de dados, manutenção geral), tributárias (taxas e impostos não incidentes sobre as vendas), suprimentos (material de escritório, informática, impressos), despesas externas (refeição, condução, viagens e estadias).

Toda despesa administrativa deve ser diretamente identificada a um centro de responsabilidade para fins de planejamento e controle de tal gasto. Somente as despesas controláveis devem ser consideradas, ou seja, aquelas sobre as quais o gestor exerce controle.

Controle do Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas. Para fins de controle, as despesas devem ser classificadas em fixas (não variam com mudanças no nível de atividade) e variáveis (variam de forma proporcional às mudanças no nível

de atividade), de forma que o orçamento original possa ser ajustado a diferentes níveis de atividade. Assim, as variações de volume de vendas podem ser identificadas e separadas das variações totais.

O acompanhamento deve ser feito por relatórios de despesas que apresentem os valores orçados, realizados e as respectivas variações do mês e acumulado no trimestre e/ou ano.

O orçamento e o controle das despesas comerciais e administrativas, acima descritos, aplicam-se a qualquer tipo de empresa, estendendo-se, desta forma, para as concessionárias de veículos.

Todos os demais orçamentos que veremos a seguir têm as mesmas características do orçamento de despesas comerciais e administrativas quanto à sua aplicação e adequação para as concessionárias de veículos. Desta forma, não mais trataremos da aplicação específica para este tipo de empresa.

4.3.8 Orçamento de Investimentos

Os investimentos decorrem das necessidades correntes e estratégicas da empresa. As necessidades correntes compreendem os investimentos de reposição, modernização, ampliação, reforma, segurança e produtividade da empresa. Os investimentos estratégicos compreendem a instalação de novas plantas, compra de outras empresas, investimentos em novos sistemas corporativos, entre outros.

Moreira (2002:48) assim descreveu a finalidade do orçamento de investimentos ou de gastos de capital, como é chamado por outros autores:

O plano de investimentos tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do Ativo Permanente da empresa, que visam atingir as metas de produção e vendas fixadas para o futuro, as quais dependem da existência de capacidade de produção. São previstas tantas aquisições de itens do Ativo Imobilizado, tais como novas máquinas, equipamentos ou móveis, como também participação acionária em outras empresas.

Conforme exposto anteriormente, o orçamento de investimentos engloba tanto investimentos de menor expressão de natureza operacional (aquisição de um novo computador ou novos móveis para um determinado departamento) como também investimentos que exijam grande comprometimento de capital, designado especialmente para novos projetos, estes já com uma dimensão estratégica.

Esta característica faz com que o orçamento de gastos de capital tenha uma grande orientação para projetos, dado o longo prazo de maturação e o montante de capital envolvido. Welsch (1988:396) afirma que os gastos de capital são normalmente orçados como um projeto isolado. Isto implica que devem ser previstas as saídas e entradas de caixa durante o prazo de duração de projeto, de forma a decidir pela sua viabilidade ou não, de acordo com o método de avaliação utilizado pela empresa.

Controle do Orçamento de Investimentos. O controle de gastos de capital também deve ser realizado de acordo com o montante envolvido, conforme abordado anteriormente, variando também a alçada para aprovação de tais gastos.

O controle de gastos de capital considerado de grande monta engloba três etapas distintas. O primeiro passo envolve a autorização para realização do investimento e respectiva alocação de recursos, devendo ser especificado o tipo de projeto, recursos previstos, datas respectivas para desembolso e benefícios futuros esperados, devidamente quantificados. Uma vez aprovado o projeto, o controle deve acumular informações relativas aos desembolsos efetuados, ao cronograma de execução e aos resultados obtidos. Por fim, deve ser elaborado um relatório periódico de avaliação do projeto, identificando desvios em relação ao planejado e acompanhamento das ações corretivas.

Os gastos de capital de menor expressão devem ser tratados de forma simplificada pelo acompanhamento entre os gastos realizados e os previstos por área de responsabilidade. O processo de aprovação deve ser simplificando, elaborando-se um quadro de alçadas para diferentes faixas, de acordo com os valores envolvidos.

4.3.9 Orçamento de Caixa

O orçamento de caixa é resultado da compilação dos dados obtidos nos orçamentos anteriores em termos de entradas e saídas de caixa. Ele é quem vai determinar a necessidade de fontes alternativas de financiamento, a identificação de excesso de caixa e a viabilidade dos projetos de investimentos. Também servirá de base para se determinar o retorno do investimento feito pelos acionistas.

De acordo com Welsch (1988:433), o orçamento de caixa evidencia as entradas de caixa previstas, as saídas, e a posição final em determinados sub-períodos dentro do período a ser analisado. As entradas de caixa são decorrentes das políticas comercial e de crédito e cobrança, evidenciadas no orçamento de vendas. As saídas de caixa, por sua vez, refletem os gastos previstos nos orçamentos de matérias, mão-de-obra direta, despesas e investimentos.

Trata-se da peça mais importante do sistema orçamentário, pois nela vão ser evidenciadas as respostas para as seguintes questões (Simon, 2000-78):

- a) A empresa tem recursos financeiros suficientes para atender os planos de negócio de suas diversas áreas e permanecer em estado de solvência durante todo o ano?
- b) Qual o nível de atratividade dos projetos de investimentos a serem realizados pela empresa, medido pela capacidade de geração de caixa destes projetos?

Controle do Orçamento de Caixa. O controle do orçamento de caixa é uma tarefa diária na maioria das empresas, pois é vital para manutenção do seu estado de solvência e, conseqüentemente, para continuidade de suas operações.

4.3.10 Demonstrações Financeiras Projetadas

As principais demonstrações financeiras devem ser projetadas a partir das premissas estabelecidas nos orçamentos anteriores. São elas: a demonstração de resultados, o balanço patrimonial e o demonstrativo de origens e aplicações de recursos.

A Demonstração de Resultados visa apresentar a discriminação do resultado econômico da empresa no período. Baseado nos orçamentos anteriores, ela vai determinar o resultado operacional e financeiro da empresa, evidenciando a rentabilidade da empresa sobre as vendas projetadas. Também identificará os níveis de alavancagem operacional e financeira da empresa.

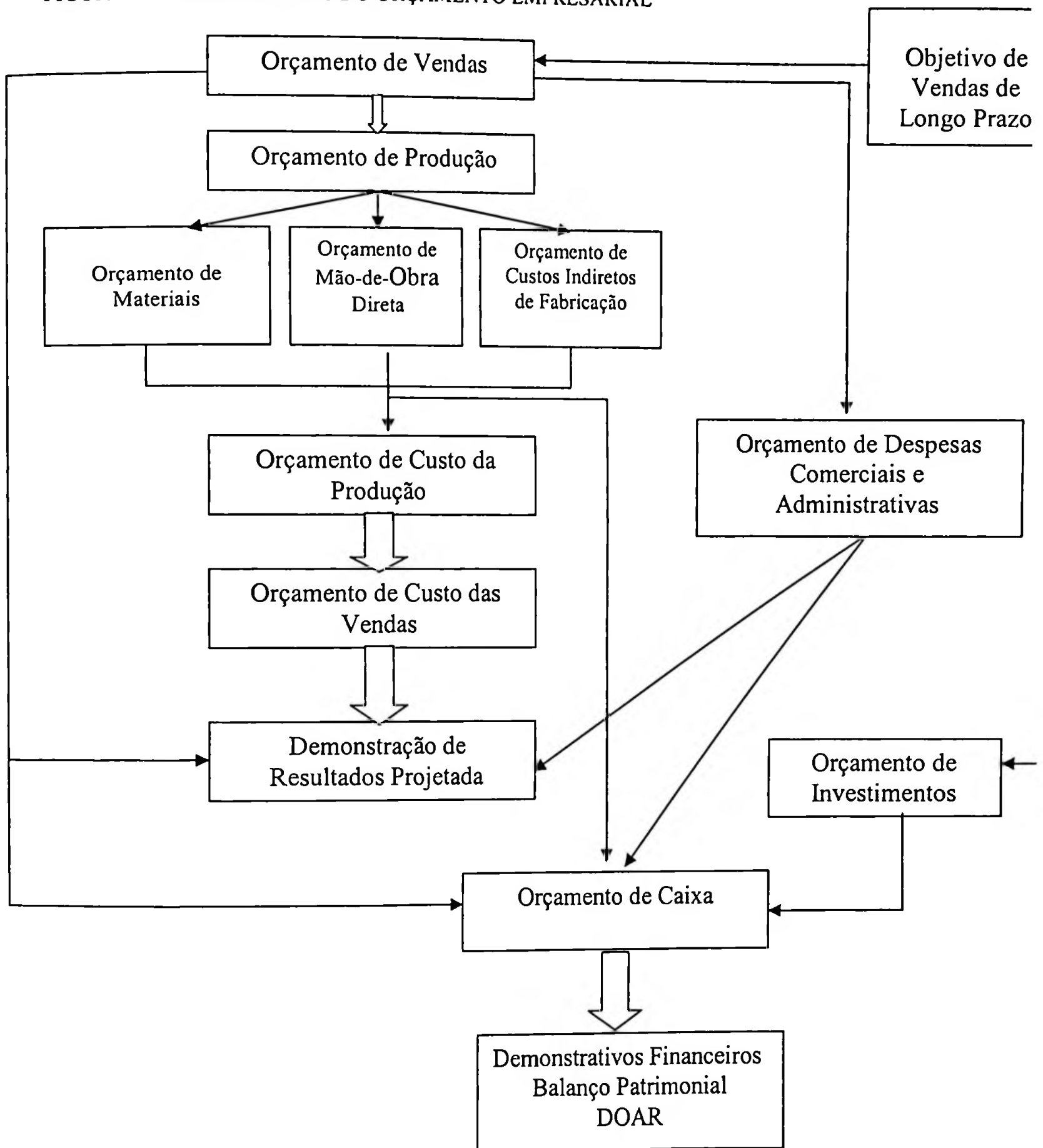
Para fins de planejamento e controle, deve ser elaborada uma demonstração de resultados para cada área de responsabilidade, considerando as receitas, custos e despesas controláveis por esta.

O Balanço Patrimonial projetado consiste no fechamento de todos os orçamentos apresentados anteriormente, expondo os saldos finais projetados de cada período. Tem por finalidade determinar os índices econômico-financeiros da empresa.

O Demonstrativo Projetado das Origens e Aplicações de Recursos analisa as variações previstas no capital circulante líquido da empresa, identificando as fontes de origem e aplicação dos recursos a partir do orçamento de caixa, demonstração de resultados e do balanço projetado.

Todos os componentes do orçamento analisados anteriormente compõem o orçamento geral da empresa. A figura 1, a seguir, adaptada de Hansen & Moven (1999:269), evidencia a integração entre as diversas peças orçamentárias.

FIGURA 1 – COMPONENTES DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL



Fonte: Adaptado de Hansen & Mowen (1999:269).

4.4 SISTEMA DE CUSTO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE FINANCEIRO

Um sistema de custos tem duas finalidades básicas (Hirsch & Louderback, 1992:43): a) evidenciar de forma apropriada os valores dos inventários e custo das vendas de acordo com os Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos (voltado ao usuário externo da informação contábil e b) mensurar os custos dos produtos fabricados com o objetivo de se avaliar o desempenho de uma área de negócio/empresa e a rentabilidade de produtos/serviços (voltado aos gestores da empresa).

Nesta mesma linha, Hansen & Mowen (1999:31) ressaltam que um sistema de custos tem três grandes objetivos: a) prover informações para o custeio de produtos e serviços (tanto para fins externos como para fins internos); b) prover informações para planejamento e controle e c) prover informações para tomada de decisão.

Martins (2000), em seu livro Contabilidade de Custos, também ressalta três finalidade básicas de um sistema de custos quando da divisão de sua obra: a) Custos para Avaliação de Estoques; b) Custos para Decisão e c) Custos para Controle. No que se refere ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e, numa etapa subsequente, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

Desta forma, pode-se afirmar que um sistema de custos consiste numa imprescindível ferramenta para gerenciamento do desempenho, para suporte do processo de formação de preço de venda e para prover informações ao modelo de decisão dos gestores de uma empresa.

4.4.1 Classificação dos Sistemas de Custos

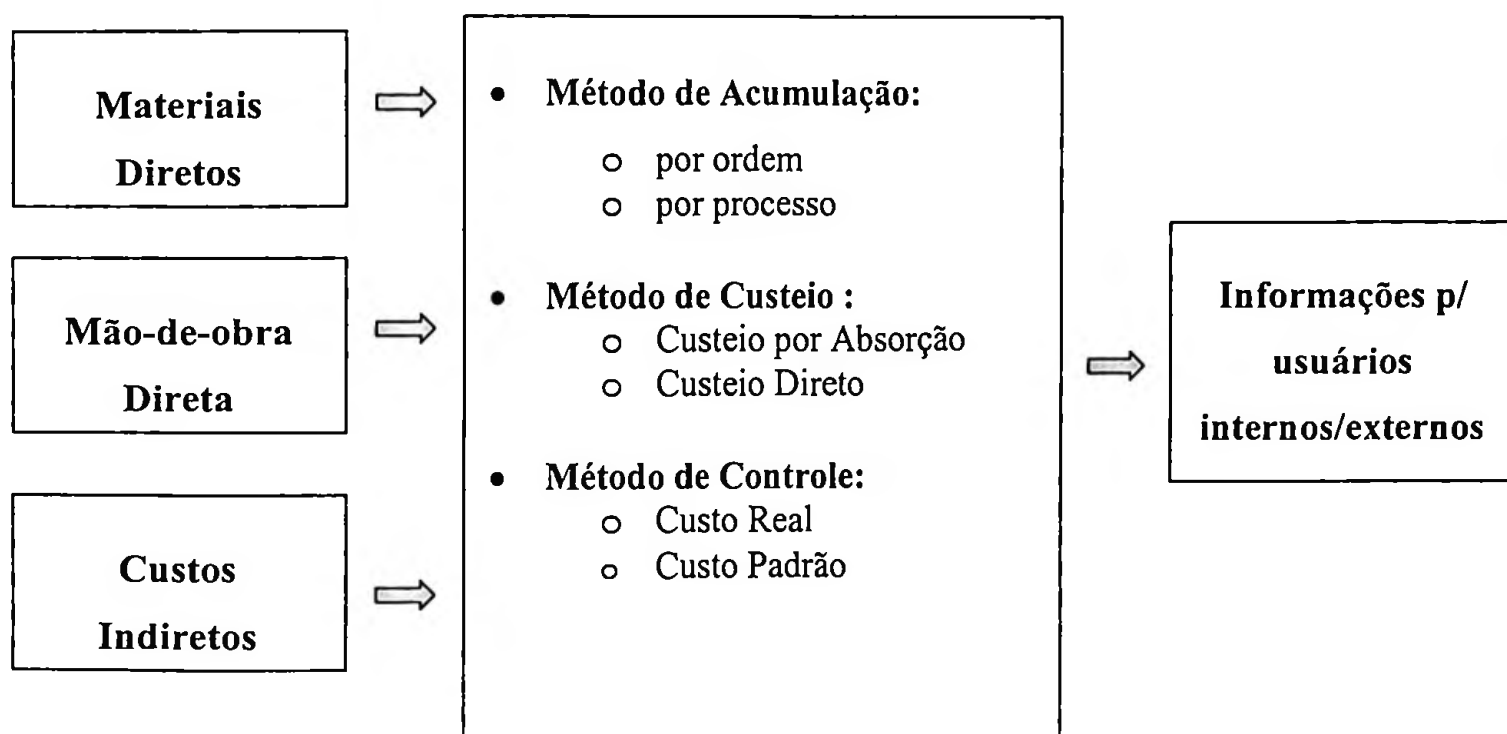
Os sistemas de custos processam os dados relativos aos materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos, podendo ser classificados da seguinte forma (vide figura 2).

a) Quanto ao método de acumulação: por ordem ou por processo. O método por ordem é recomendado para produtos que demandam uso intensivo de tempo e de recursos, como, por exemplo, produtos da indústria naval, aeronáutica e construção civil. Neste caso, os custos são alocados até o término da produção do bem. Já o método de acumulação por processo é o mais aplicado nas empresas que trabalham com processo contínuo de produção, como as indústrias de papel e celulose, siderúrgicas etc. Neste método, os custos totais são acumulados para um determinado período ou lote de produção e divididos pelo volume total produzido para se determinar o custo unitário de produção (Martins, 2000:158).

b) Quanto ao método de custeio: os métodos de custeio estão relacionados com a forma de apropriação de custos aos produtos. Os principais métodos são: custeio por absorção (*full costing*) e custeio variável. O método de custeio por absorção é derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos, onde são apropriados todos os custos de produção aos produtos (fixo e variáveis). São alocados os custos diretos (matéria-prima e mão-de-obra direta) identificados com cada produto e os custos indiretos de fabricação. A alocação dos custos indiretos de fabricação aos produtos é feita de acordo com um ou mais critérios de rateio. Já o custeio variável (também conhecido por custeio direto), conforme Martins (2000:215), aloca aos produtos somente os custos variáveis diretos ou indiretos, ou seja, aqueles que variam com a alteração do volume processado. Os custos fixos são considerados despesas do período. Este método é recomendado para tomada de decisões de curto prazo.

c) **Quanto ao método de controle:** custo real ou custo-padrão. O custo real corresponde ao custo efetivamente incorrido. O custo padrão, fundamentalmente, representa o custo que deveria ter sido incorrido e não o custo que se incorreu. Cada unidade de produto tem um custo padrão de mão-de-obra, de materiais e uma taxa padrão de absorção de custos indiretos de fabricação, de forma a representar a utilização eficiente dos recursos. Parte-se de um padrão de quantidade de insumos associado a um padrão de preços.

FIGURA 2 – SISTEMA DE CUSTOS



Fonte: adaptado de Martins (2000).

Os padrões podem ser classificados em ideal ou atingível de forma corrente (Hansen & Mowen, 1999:315). O padrão ideal é determinado pela utilização de máxima eficiência e obtido em condições perfeitas de operação. Não são consideradas na sua determinação, por exemplo, as interrupções ocasionadas por quebra de máquina, falta de materiais e as eficiências operacionais. Por sua vez, o

padrão atingível é determinado sob condições operacionais eficientes, porém são levadas em consideração as deficiências do processo produtivo consideradas normais. Deve ser exigente, porém atingível, de forma a não causar desmotivação entre os trabalhadores.

Martins (2000:336) afirma que custo-padrão e orçamento estão intimamente ligados, pois o custo-padrão facilita o processo de elaboração do orçamento, desde que ele seja utilizado na forma que o autor denominou de custo-padrão corrente, ou seja, aquele que leva em consideração no seu cálculo as deficiências existentes no processo produtivo, não devendo ser utilizado o custo-padrão ideal (produzido em condições de laboratório).

Desta forma, o custo-padrão consiste num instrumento poderoso de controle de custos, podendo ser usado para fins de elaboração de orçamento, permitindo identificar e avaliar as variações ocorridas quando comparadas ao custo efetivamente incorrido. Estas variações podem ser decompostas em variação de preço e variação de quantidade, direcionando as medidas corretivas necessárias que devem ser tomadas para se atingir os padrões estabelecidos.

Um princípio fundamental do gerenciamento de custos é que a forma de determinação do custo de um produto ou serviço varia de acordo com a decisão a ser tomada. Assim, temos diferentes custos para diferentes objetivos (Hansen & Mowen, 1999:39). Portanto, o método que deve ser adotado para a determinação de um custo está diretamente relacionado ao tipo de decisão que será tomada.

4.4.2 Evolução dos Sistemas de Custos

Os sistemas tradicionais de custeio foram inicialmente concebidos no início do século XX, com a Revolução Industrial, e estão baseados num perfil de custos em que existe o predomínio dos gastos com matéria-prima e mão-de-obra direta, cabendo aos custos indiretos de fabricação (CIF) uma pequena parcela dos custos totais. Ressalte-se ainda que eram poucos os produtos produzidos e as empresas operavam geralmente em uma única planta (Cogan, 1995:13).

Dentro deste contexto e considerada a relação custo x benefício da informação, os custos indiretos de fabricação são atribuídos aos produtos por meio de um ou mais critérios de rateio, baseado direto ou indiretamente no volume produzido. A forma direta se dá pela divisão dos CIF's totais pelo volume total de produção do período de um ou mais produtos. A forma indireta ocorre pela divisão dos CIF's totais pelo consumo de materiais ou mão-de-obra direta, ponderada pelo volume de produção por produto ou por um outro fator de produção, como, por exemplo, horas-máquina. O critério mais comumente utilizado é de acordo com o custo da mão-de-obra direta.

É importante ressaltar que as grandes transformações que vêm ocorrendo no ambiente econômico têm levado as empresas a mudar a maneira pela qual elas operam seus negócios e, conseqüentemente, provocando uma mudança significativa na estrutura de custos delas. Esta mudança tem sido provocada por (Hansen & Mowen, 1999:7-9):

- a) Utilização de tecnologia avançada de manufatura: sua essência está na capacidade de flexibilizar-se e adaptar-se rapidamente a um ambiente dinâmico.
- b) Requerimentos de qualidade: é crescente o grau de exigência dos clientes em relação à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Esta consciência vem

sendo desenvolvida pela globalização dos mercados e pelo maior acesso às informações pela Internet. Atender a estas exigências passa a ser um item de vantagem competitiva para as empresas. Temos presenciado uma customização em massa de produtos, aumentando consideravelmente a diversidade dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas;

- c) Ciclo de vida dos produtos: o alto grau de inovações tecnológicas vem reduzindo o ciclo de vida de produtos à medida que novos produtos são lançados com maior rapidez em substituição aos antigos. As empresas têm acelerado o ritmo com que introduzem novos produtos no mercado de forma a buscar ou manter uma vantagem competitiva sustentável.

Como consequência desta mudança, a aplicação de mão-de-obra direta na produção vem sendo reduzida continuamente à medida que menos funcionários são necessários nas operações diretas de manufatura. Isto pode ser claramente comprovado pela indústria automobilística no Brasil, cuja produção dobrou nos últimos 10 anos, com o mesmo número de empregados. A proporção dos custos de materiais diretos permaneceu constante na média das empresas.

O significado desta mudança no perfil de custos é que a essência do valor atribuído ao produto não está exclusivamente mais no processo de manufatura, no qual temos produtos cada vez mais parecidos entre os competidores, mas sim no serviço agregado ao produto. Isto implica em um aumento das atividades que geram custos indiretos, na quais a vantagem diferencial competitiva é criada.

Neste sentido, Cogan (1995:XIV) afirma que:

...,no passado, a parcela de mão-de-obra diretamente associada ao produto representava valor apreciável, mormente nas produções com alta intensidade manual. Em suma, enquanto que antes as despesas indiretas não representavam não mais que 10% do custo fabril, hoje estão próximas de 50%, enquanto que participação de mão-de-obra direta reduziu-se sensivelmente, chegando em alguns

casos de empresas muito automatizadas com não mais do que 5% dos custos totais de fabricação.

Adicionalmente a estes fatores, temos visto nos últimos anos uma mudança profunda na relação custo x benefício da informação com as novas tecnologias de informação desenvolvidas. Os computadores atuais conseguem coletar, armazenar e processar milhares de informações ao um custo cada vez mais acessível às empresas.

Diante deste novo contexto, os sistemas tradicionais de custeio podem apresentar as seguintes distorções:

- alocação de custos aos produtos que não estejam relacionados com os produtos atualmente produzidos;
- omissão de alguns custos que estão relacionados aos produtos/serviços produzidos, principalmente aqueles que não podem ser incorporados aos custos de inventário, como, por exemplo, custos de garantia;
- alocação arbitrária dos custos aos produtos, provocando distorções na rentabilidade apurada dos produtos/serviços;
- utilização de bases de rateio que não sejam proporcionais ao consumo real de recursos;
- subestimação dos lucros nos produtos de grande volume e superestimação nos itens de especialidade;
- quanto maior a diversificação dos produtos produzidos, maiores serão as distorções apresentadas;
- ausência de rastreabilidade da variação dos custos indiretos de fabricação à medida que o volume de produção vai se alterando.

4.4.3 Sistema de Custeio Baseado em Atividades

O sistema de custeio baseado no *Activity Based Costing* - ABC - surgiu como uma alternativa aos sistemas tradicionais de custeio, abordado anteriormente, de forma a minimizar suas distorções, bem como proporcionar aos gestores melhor entendimento sobre o comportamento dos custos de suas operações para melhorar a rentabilidade dos produtos/serviços oferecidos.

Nakagawa (1994:40) definiu o ABC como “uma metodologia desenvolvida para facilitar a análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa”. De acordo com esta definição, fica evidente o papel do ABC no contexto de um sistema de gerenciamento de custos que permita fornecer as informações necessárias para apoiar adequadamente as decisões estratégicas e operacionais de uma empresa, de modo a se buscar a utilização eficiente e eficaz de recursos produtivos, abrangendo todo o ciclo de vida dos produtos.

Podemos citar algumas outras definições de caráter operacional para o ABC. Gouveia (1994:23) assim escreveu: “o método de custeio ABC pode ser definido como o método de custeio por absorção ampliado, segregado por atividade relacionada ao produto, que principia e se encerra no desejo do consumidor”. Neste contexto, fica claro que se trata de um método voltado ao longo prazo, portanto, mais próximo do método de custeio por absorção, sendo incompatível com o método de custeio variável voltado ao curto prazo.

Ching (1995:34) referiu-se ao ABC como “um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo de recursos”. Desta definição, podemos afirmar que o fundamento do ABC está na premissa de

que, em vez de a empresa fazer cortes nos recursos de forma indiscriminada e aleatória, ela deveria entender o comportamento de seus custos com a finalidade de intervir nos fatores geradores destes custos.

Portanto, o sistema de custeio baseado em atividades fornece com maior acurácia as informações relativas aos recursos consumidos pelas atividades desempenhadas pela empresa e, conseqüentemente, dá aos gestores um maior direcionamento para as decisões de precificação de produtos/serviços, gerenciamento de clientes/carteiras, definição de *mix* de produção, melhoria de processos e aquisição de tecnologia.

Pressupostos do sistema ABC. O sistema de custeio baseado em atividades repousa em dois pressupostos básicos:

- as atividades desenvolvidas pela empresa é que geram custos e não os produtos por ela fabricados;
- os produtos e/ou os clientes é que geram demanda por atividades.

No ABC, a precedência de custeio passa a ser o custo dos processos (decomposição das funções), os quais representam o conjunto de atividades, que influenciam diretamente os custos dos produtos neles envolvidos. As atividades representam as ações necessárias para que se atinjam os objetivos e as metas das funções.

O desempenho destas atividades é que desencadeia o consumo de recursos e que, portanto, merece ser observado e analisado cuidadosamente, com o objetivo de discriminar as atividades que adicionam valor e as que não adicionam nenhum valor aos produtos.

Portanto, no sistema de custeio baseado em atividades, o custo de um produto/serviço corresponde à soma dos custos de todas as atividades necessárias para a produção e entrega do produto/serviço. Desta forma, não existe mais diferenciação tradicional entre custo e despesa, pois todos os recursos consumidos pelas atividades são alocados ao custo dos produtos (Cogan, 1995:XIV).

Utilizando-se de bases específicas de alocação de custos para cada atividade, este sistema dá maior acurácia ao processo de alocação dos recursos consumidos por cada produto durante o processo de produção e entrega do bem.

Modelo hierárquico de atividades. Cooper & Kaplan (1991:272) dividiram as atividades em quatro níveis hierárquicos:

- **nível de unidade:** está associado às atividades que consomem recursos diretamente relacionados com as unidades produzidas. Desta forma, a mão-de-obra-direta, materiais e horas-máquina se enquadram neste nível;
- **nível de lotes:** as atividades inseridas neste nível são independentes do número de unidades produzidas dentro do lote. Como exemplo, temos a preparação de máquinas para a produção (*setup*), movimentação de materiais, ordens de compras, inspeções etc;
- **nível de sustentação de produtos :** trata-se de definir as atividades desempenhadas para que os produtos sejam produzidos e vendidos. As despesas neste nível podem ser rastreadas para os produtos de uma forma individual, porém os recursos consumidos por estas atividades são independentes de quantas unidades ou lotes de produtos são produzidos. Neste nível, enquadram-se as atividades de engenharia de produtos e processos, marketing, suporte à venda etc;

- **nível de sustentação das instalações:** neste nível, estão as atividades necessárias para prover que a fábrica tenha condições de funcionamento, não tendo elas nenhuma relação com o volume e a combinação de produtos fabricados. Estas atividades são comuns ou estão associadas a diferentes produtos, devendo seus custos ser considerados comuns a todos os produtos feitos na planta. As despesas, neste nível, não são alocadas aos produtos, devendo ser consideradas como despesas do período.

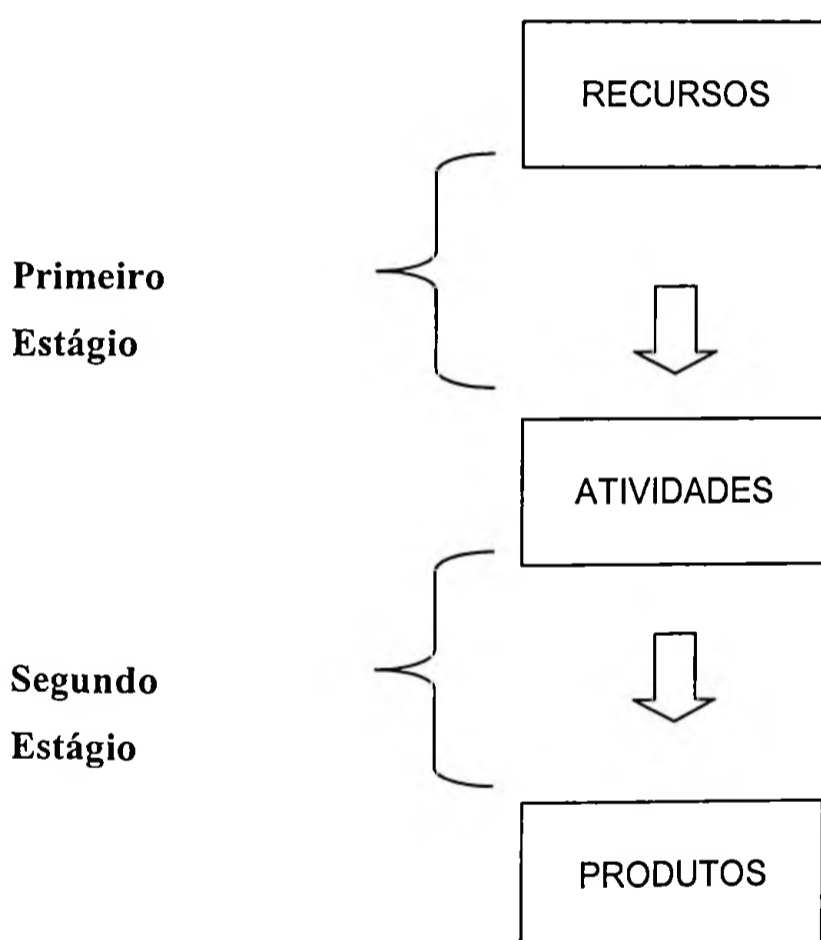
Por esta hierarquia utilizada no sistema de custeio ABC para classificação das atividades, temos em cada nível direcionadores de custos próprios, tendo como resultado uma ampliação da forma de identificar o consumo de recurso da atividade com produtos que por ela passam e de acordo com o que exigem para a sua confecção.

Operacionalização do modelo. A operacionalização do método de custeio baseado em atividades ocorre em dois estágios, divididos em três etapas (vide figura 3).

1º. Passo: Determinar quais atividades são desempenhadas pelos recursos alocados pela empresa. Esta primeira etapa consiste em identificar as atividades que são desempenhadas para se produzir os produtos/serviços oferecidos. Esta identificação pode ser feita por meio de observações feitas junto aos diversos departamentos da empresa, registro de tempos dos departamentos geradores de mão-de-obra indireta, aplicação de questionários ou entrevistas junto aos diversos funcionários da empresa. O número de atividades não pode ser muito extenso sob pena de inviabilizar o custo de implantação do modelo. Cooper et al (1992:13) sugerem que o número de atividades deve ficar entre 25 e 100, de acordo com o tamanho da empresa.

Depois de identificadas as atividades, os recursos consumidos por estas atividades devem ser mapeados. Estes compreendem mão-de-obra indireta, materiais e suprimentos, serviços de infraestrutura como energia elétrica, telefone, transmissão de dados, imobilizado, instalações, entre outros. Isto vai requerer uma mudança no sistema contábil da empresa, que deve alocar os gastos realizados às diferentes atividades.

FIGURA 3 - ESQUEMA BÁSICO DO CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)



Fonte: Cooper & Kaplan (1991:270).

2º. Passo: Estabelecer a relação entre as atividades e os produtos/serviços produzidos, utilizando-se o conceito de direcionadores de custos (*cost drivers*). Esta análise se restringe às atividades de 2º e 3º nível, pois conforme vimos anteriormente as atividades do 1º nível estão diretamente associadas aos produtos, enquanto as de 4º

nível são comuns a todos os produtos, não sendo recomendadas a sua alocação.

A quantidade de direcionadores de custos a ser utilizada, bem como a forma de selecioná-los deve obedecer aos critérios definidos por Cooper & Kaplan (1991). Segundo estes autores, a quantidade de direcionadores de custos é função de: a) acurácia desejada para o sistema – quanto maior o nível de precisão desejado, maior o número de *costs drivers*; b) grau de diversidade de produtos – quanto maior for o *mix* de produção da empresa, maior será o número de diferentes atividades desempenhadas para os diversos produtos, exigindo, assim, um maior número de direcionadores de custos; c) custo relativo das diferentes atividades, ou seja, quanto uma atividade custa em relação ao total dos recursos consumidos; d) grau de diversidade do volume de produção – quanto maior a variabilidade dos volumes produzidos de cada produto, maior a necessidade termos de *cost drivers* e, por último, e) grau de correlação entre os gastos realizados e as atividades realizadas – quanto maior este índice de correlação, mais evidente está o comportamento dos recursos consumidos pelas atividades, podendo desta forma restringir a quantidade de direcionadores de custos.

Da mesma forma, os critérios de seleção dos direcionadores de custos a serem escolhidos devem ser em função de: a) custo de mensuração do *cost driver* – entre dois direcionadores possíveis e de eficácia similar, deve-se optar por aquele cuja mensuração seja mais econômica, valendo-se sempre da relação custo x benefício da informação; b) comportamento induzido pelo uso do *cost driver* – os direcionadores de custo utilizados pela empresa provocam um impacto direto no comportamento dos agentes inseridos no contexto da empresa, cabendo a esta selecionar aquele que vá ao encontro de seu planejamento estratégico e c) grau de correlação entre os gastos realizados e as atividades realizadas – na dúvida entre dois direcionadores de custos a serem escolhidos, a empresa deve optar por aquele que apresenta a maior correlação acima.

3º. **Passo:** Atribuir os custos aos produtos/clientes pelos direcionadores de custos de cada atividade definidos no 2º Passo. Existem três formas de alocar os custos pelos direcionadores: a) simples – trata-se do método mais fácil de alocação, dividindo-se o total dos recursos consumidos por uma atividade específica pelo número de vezes que está atividade foi desempenhada; b) alocação pela duração dos direcionadores de custo – neste critério, a alocação é feita dividindo-se o total dos recursos pelo tempo total gasto na atividade como um todo e, posteriormente, multiplicando-se pelo tempo gasto em cada atividade específica, ou seja, a alocação leva em consideração o número de vezes que a atividade foi desempenhada ponderada pelo tempo gasto em cada uma delas e, por fim, c) mensuração específica – neste caso, é feito um levantamento dos recursos consumidos por cada atividade especificamente, ou seja, como se cada atividade tivesse um controle individual de gastos. A adoção de um dos critérios acima deve levar em consideração a relação custo x benefício da informação

4.4.4 Aplicação do Sistema de Custeio Baseado em Atividades em concessionárias de automóveis

Neste tópico, será abordado como a implantação do sistema de custeio por atividades (ABC) pode contribuir para o aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle em uma concessionária de veículos. O objetivo é de aprimorar a alocação dos custos/despesas comuns e administrativas às respectivas áreas de negócio, de forma a se determinar a rentabilidade de produtos e serviços, bem como fazer uma precificação correta da hora de mão-de-obra e hora-garantia a ser cobrada do fabricante.

Algumas montadoras fazem o cálculo da remuneração da hora-garantia baseado no custo total médio (de toda a rede de concessionárias) do Departamento de Serviço dividido pelo número de horas disponíveis para a venda de mão-de-obra mecânica, elétrica e funilaria, baseada na quantidade de funcionários produtivos (aqueles que vendem a sua mão-de-obra) existentes na concessionária. Este custo representa normalmente um percentual de 40% a 60% do preço público cobrado pela concessionária de seus clientes, no qual se pode concluir que o percentual restante representa a margem de lucro dela. Conceitualmente, não caberia à concessionária obter lucros com o serviço de garantia, pois se trata de um serviço agregado à marca.

Conforme vimos anteriormente, uma concessionária de automóveis apresenta quatro áreas de negócio específicas: venda de veículos novos, venda de veículos usados, venda de peças de reposição e venda de serviços. Um exemplo da participação média de cada área no faturamento e margem de contribuição pode ser visualizado nas figuras 4 e 5.

Uma análise dos gráficos mostra que apesar das vendas de veículos novos e usados representarem 79% do faturamento total de uma concessionária, elas

apresentam 47% da margem de contribuição total. Já o segmento de Pós-Venda (Peças/Serviços) representa 21% do faturamento total e 53% da margem de contribuição total.

FIGURA 4 - PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO TOTAL POR ÁREA DE NEGÓCIO (INCLUINDO RECEITAS INTERNAS)

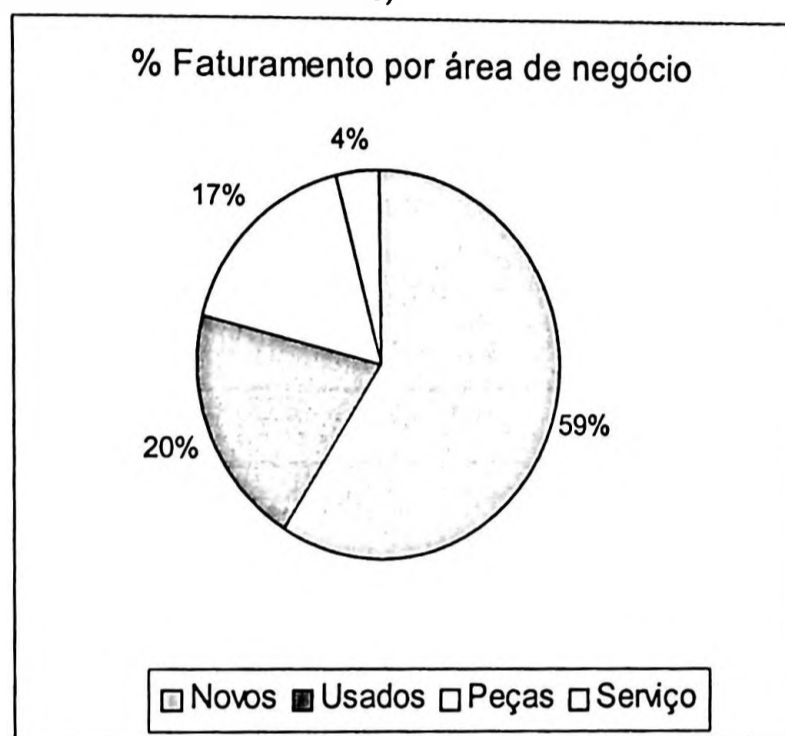
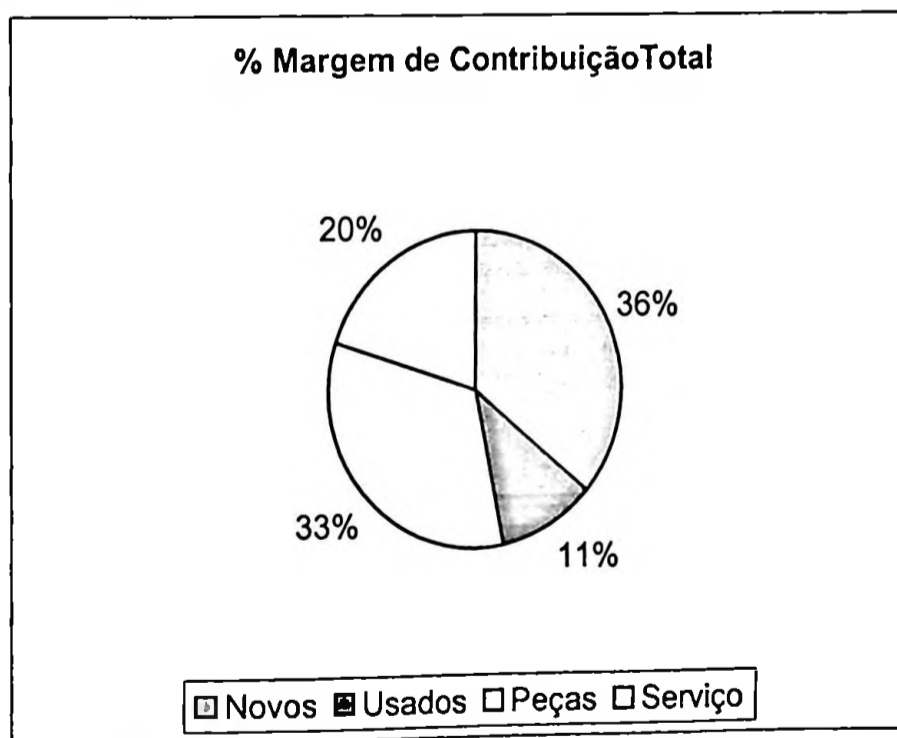


FIGURA 5 – PARTICIPAÇÃO NA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL POR ÁREA DE NEGÓCIO



Fonte: Concessionária Renome (Renault) – São Paulo – SP.

Os custos/despesas fixas de uma concessionária correspondem, geralmente, à folha de pagamento, aluguel de imóvel, serviços de infra-estrutura (água e esgoto, telefone, energia elétrica), marketing e vendas, manutenção das instalações, impostos (IPTU, IPVA) e taxas, despesas/depreciação de veículos, equipamentos, ferramentas e computadores.

Vamos admitir de forma hipotética que a concessionária Exemplo tem suas despesas operacionais demonstradas no Quadro 6. A empresa apurava os resultados de cada área de negócio baseada nos critérios estabelecidos pelo fabricante, abaixo discriminados:

- a) Margem de Contribuição Calculada baseada na receita líquida de impostos, deduzida de todas as despesas/custos variáveis de venda, neles incluindo-se o custo das mercadorias vendidas, fretes, comissões, despesas variáveis de vendas e, no caso da oficina, o custo dos empregados produtivos, ou seja, aqueles que realizam venda de horas de mão-de-obra;
- b) Despesas Departamentais Diretas são consideradas as despesas diretamente alocadas a cada departamento, conforme quadro acima, ou seja, diretamente identificadas e controladas por cada área de negócio;
- c) Despesas Administrativas/Comuns são alocadas a cada área de negócio proporcionalmente à receita líquida de cada divisão;
- d) Despesas de Marketing são alocadas somente às áreas de Veículos Novos e Usados proporcionalmente ao faturamento líquido de cada área.

QUADRO 6 – CIA EXEMPLO - RESUMO DAS DESPESAS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE

ANO X2 EM R\$ (MIL)

Natureza da Despesa	ÁREA DE RESPONSABILIDADE							Total
	Novos	Usados	Peças	Serviço	Market.	Admin.	Comum	
Folha de Pagto (1)	453	107	152	513	86	903		2.214
Aluguel de Imóvel/IPTU							727	727
Água e Esgoto							27	27
Energia Elétrica							57	57
Telecomunicações							134	134
Serv. Limp./Vigilância							141	141
Marketing					743		-	743
Outras Despesas	68	14	18	38		123	89	350
Deprec. Maqs. Equip.				46				46
Desp. Veíc. Test-Drive	46							46
Deprec. Ferramentas				34				34
Deprec. Equip. CPD	18	6	8	15		43		90
Amort. Benf. Imov.Terc.							167	167
Total Geral	585	127	178	646	829	1.069	1.341	4.775

Obs. 1 – Não incluídas as despesas com os funcionários produtivos da oficina, pois foram consideradas no custo das vendas.

Desta forma, o Demonstrativo de Resultados do ano de x2, assim, apresentava-se:

QUADRO 7 – CIA EXEMPLO – DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE (SISTEMA TRADICIONAL DE CUSTEIO)

ANO DE X2 EM R\$ (MIL)

	Novos	Usados	Peças	Serviço	Total
Receita Líquida de Vendas	31.271	12.844	3.232	2.013	49.360
% no Total	63%	26%	7%	4%	100%
Margem de Contribuição	2.141	976	711	1.087	4.915
% no Total	44%	20%	14%	22%	
Despesas Operacionais Diretas	(585)	(127)	(178)	(646)	(1.536)
					-
Lucro Departamental	1.556	849	533	441	3.379
% s/ Rec. Líquida	5,0%	6,6%	16,5%	21,9%	6,8%
Despesas Administrativas	(677)	(278)	(70)	(44)	(1.069)
					-
Despesas Comuns	(850)	(349)	(88)	(55)	(1.341)
					-
Despesas de Marketing	(588)	(241)			(829)
Resultado Operacional	(558)	(19)	375	343	140

Analisando o demonstrativo acima, pode-se concluir que as áreas de Veículo Novos e Usados, apesar de apresentarem um lucro departamental quase 2,5 maior que da área de Pós-Venda, apresentavam um lucro operacional negativo, pois juntas carregavam 89% das despesas comuns e administrativas.

Uma outra consequência do critério de alocação das despesas comuns e administrativas com base no faturamento, estava no preço-hora garantia, cujo cálculo era baseado nos custos e despesas totais da área de serviço, divididos pelo número de horas disponíveis para venda. O cálculo das horas disponíveis levava em consideração a capacidade instalada da concessionária em termos de número de boxe de atendimento de veículos, multiplicado pelo número recomendado de mecânicos

por boxe, que era de 1,2, multiplicado pelo número de horas trabalhadas, o qual, por sua vez, era multiplicado por um coeficiente de aproveitamento e produtividade.

O dimensionamento da capacidade instalada leva em consideração a frota de veículos pertencente aos residentes num raio de até cinco quilômetros da concessionária. O índice de produtividade representa a eficiência do mecânico em relação ao tempo-padrão recomendado pela montadora por meio de estudos de tempos baseados em condições ideais de instalação, ferramental adequado e treinamento na função. O coeficiente de aproveitamento representa a eficiência na utilização do tempo disponível do mecânico por meio de uma programação adequada de serviço.

De uma forma resumida, o cálculo da remuneração da hora-garantia obedece aos passos, abaixo detalhados, de acordo com os padrões estabelecidos pela área de Pós-Venda da montadora:

Passo 1: Cálculo do número de horas disponíveis/mês para venda

a) Número de Boxes disponíveis:	48
b) Número de produtivos por boxe:	1,2
c) Número de horas trabalhadas mês (8h/diax22):	176
d) Índice de Produtividade (tempo real x padrão):	95%
e) Índice de Aproveitamento da mão-de-obra:	85%

Total (a x b x c x d x e) :	8.186 horas/mês

Passo 2 : Determinação dos custos/despesas totais (média mensal)

a) Custo dos funcionários produtivos da oficina:	R\$ 77/mil
b) Despesas Operacionais Diretas:	R\$ 54/mil
c) Despesas Administrativas recebidas em rateio:	R\$ 4/mil
d) Despesas Comuns recebidas em rateio:	R\$ 5/mil

Total mensal:	R\$ 140/mil

Passo 3: Cálculo do Valor da hora-garantia líquida de impostos

$$\frac{\text{Total dos custos/despesas mensais}}{\text{Número de Horas Disponíveis}} \Rightarrow \frac{\text{R\$ 140/mil}}{8.186} = \text{R\$ 17,10}$$

A implantação do sistema ABC. A empresa Exemplo decidiu implementar os conceitos do sistema de custeio baseado em atividades para alocação de uma forma mais apropriada das despesas comuns e administrativas. O processo teve início pelo levantamento das atividades que consumiam estes recursos. Foram analisadas todas as atividades de suporte desempenhadas pela área administrativa a partir de uma análise do organograma e da descrição de função de cada funcionário. Foram aplicados questionários nos quais todas as atividades desenvolvidas deveriam ser relacionadas e atribuídos tempos de execução médios dentro de um mês.

Desta forma, todas as áreas administrativas, entre elas, faturamento, administração de vendas, crédito e cobrança, tesouraria, contabilidade, recursos humanos, compras, serviços internos, informática, foram analisadas e identificados direcionadores de custo para as principais atividades desempenhadas. Alguns direcionadores utilizados foram:

- Número de duplicatas emitidas;
- Número de funcionários em folha de pagamento;
- Número de admissões/desligamentos;
- Número de notas fiscais de entrada e saída;
- Número de transações contábeis;
- Número de solicitações de pagamento;
- Base instalada de computadores;
- Número de requisições de compra;
- Número de veículos vendidos;
- Números de cadastro de clientes analisados.

As despesas comuns se constituem basicamente em recursos disponibilizados pela empresa, que são consumidos pelas diversas áreas de negócio. Exemplos de direcionadores de custo utilizados:

- a) Despesas com Aluguel/IPTU/Amortização de Benfeitorias: área construída e terreno ocupado por cada área de negócio;
- b) Despesas com Água e Esgoto: como não se dispunha de medidores específicos para cada área, foram calculados os consumos teóricos dos equipamentos de lavagem pelas horas previstas de utilização e consumo de água por funcionário;
- c) Energia Elétrica: como não se dispunha de medidores específicos, foram calculados os consumos previstos de cada equipamento, computador, sistema de ar condicionado e iluminação de cada posto de trabalho baseados no número de horas de funcionamento;
- d) Telecomunicações: foram instalados equipamentos de tarifação em cada ramal disponível, permitindo uma alocação direta destes gastos. Os gastos com o equipamento de comunicação foram atribuídos com base na rede de ramais instalada;

- e) Serviços de limpeza/vigilância: baseados no mapeamento dos serviços executados pelos prestadores de serviço, mensurados em horas-homem alocadas a cada área de responsabilidade;
- f) Marketing: baseados nos programas de marketing desenvolvidos para cada área de negócio.

O demonstrativo de resultados, após a implantação do sistema de custeio baseado em atividades, apresentou os seguintes números:

QUADRO 8 - CIA EXEMPLO - DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE (SISTEMA DE CUSTEIO ABC)

Ano X2 em R\$ (MIL)

	Novos	Usados	Peças	Serviço	Total
Receita Líquida de Vendas	31.271	12.844	3.232	2.013	49.360
% no Total	63%	26%	7%	4%	100%
Margem de Contribuição	2.141	976	711	1.087	4.915
	7%	8%	22%	54%	
Despesas Operacionais Diretas	(585)	(127)	(178)	(646)	(1.536)
					-
Lucro Departamental	1.556	849	533	441	3.379
% s/ Rec. Líquida	5,0%	6,6%	16,5%	21,9%	6,8%
Despesas Administrativas	(342)	(224)	(203)	(299)	(1.069)
					-
Despesas Gerais	(563)	(295)	(94)	(389)	(1.341)
					-
Despesas de Marketing	(506)	(274)	(21)	(29)	(829)
Resultado Operacional	145	56	215	(276)	140

Em resumo, o demonstrativo do quadro 8 apresenta um lucro operacional

totalmente diferente do apurado pelo sistema tradicional de custeio (visto de uma forma analítica), pois a área de Pós-Venda (Peças e Serviço) demanda boa parte das atividades desempenhadas pela área administrativa e também é responsável por uma parcela considerável das despesas comuns para desempenho de suas próprias atividades. O lucro operacional da área de Pós-Venda passou de R\$ 718/mil para um prejuízo de R\$ 61/mil.

O impacto no valor da hora-garantia foi o seguinte:

Passo 1: Número total de horas disponível para venda/mês, conforme visto anteriormente

Total Horas	8.186
-------------	-------

Passo 2: Determinação dos custos/despesas totais (média mensal)

a) Custo dos funcionários produtivos da oficina :	R\$ 77/mil
b) Despesas Operacionais Diretas:	R\$ 54/mil
c) Despesas Administrativas recebidas em rateio:	R\$ 25/mil
d) Despesas Comuns recebidas em rateio:	R\$ 32/mil

Total mensal:	R\$ 188/mil

Passo 3: Cálculo do Valor da hora-garantia líquida de impostos

$$\frac{\text{Total dos custos/despesas mensais}}{\text{Número de Horas Disponíveis}} \Rightarrow \frac{\text{R\$ 188/mil}}{8.186} = \text{R\$ 22,97}$$

Desta forma, verificou-se um aumento de 34% no custo-hora de mão-de-obra pelo sistema de custeio baseado em atividades. Assim, caberia à montadora

rever o valor hora-garantia pago ao concessionária.

O Quadro 9, a seguir apresenta um comparativo entre o lucro operacional, por área de negócio, calculado pelo sistema tradicional de rateio e pelo sistema baseado em atividades (ABC).

QUADRO 9 – COMPARATIVO DO LUCRO OPERACIONAL POR ÁREA DE RESPONSABILIDADE

Área de Responsabilidade	Sistema Tradicional	Sistema ABC
Veículos Novos	(R\$ 558)	R\$ 145
Veículos Usados	(R\$ 19)	R\$ 56
Peças	R\$ 375	R\$ 215
Serviço	R\$ 343	(R\$ 276)
Total Empresa	R\$ 140	R\$ 140

Uma análise do quadro anterior revela que o sistema de custeio utilizado influencia diretamente o resultado apurado por área de negócio, porém, permanecendo inalterado o resultado total da empresa.

Enquanto o sistema tradicional de custeio utiliza como base para alocação das despesas administrativas e comuns o faturamento líquido por área, o sistema ABC utiliza vários direcionadores de custos para realizar esta alocação, acabando por apresentar resultados mais satisfatórios, permitindo:

- a) Evidenciar as áreas que demandam atividades que consomem os recursos da companhia, permitindo uma atuação mais específica no controle de seus gastos, em vez dos tradicionais cortes de orçamento/gastos indiscriminados;
- b) Precificar com maior exatidão o valor da hora mão-de-obra a ser cobrado dos clientes e da montadora;

c) Aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho das áreas de negócio.

Pode-se concluir que um sistema de custeio baseado em atividades (ABC), aplicado de forma ampla na empresa, contribui para o aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro, dando maior acurácia à análise de desempenho das áreas de negócio da empresa e de avaliação de resultados de produtos/serviços e clientes, identificando as atividades que consomem e desperdiçam recursos.

5 APLICAÇÃO PRÁTICA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO EM CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS

5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A aplicação prática da fundamentação teórica, abordada no capítulo 3, do processo de planejamento e controle financeiro foi observada a partir da pesquisa de campo realizada junto às concessionárias de automóveis acompanhada de um questionário que serviu de roteiro sistemático.

Partiu-se da premissa de que, para efeito de medição do nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro em utilização nas concessionárias de veículos, os dez princípios fundamentais que foram objeto de avaliação têm a mesma importância relativa dentro de tal processo.

Este questionário foi preenchido pelo entrevistador a partir das respostas e/ou constatações obtidas durante a entrevista individual. A estrutura das perguntas deste questionário (anexo III), deveria conduzir as seguintes respostas :

- a) Qual o nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro das concessionárias de automóveis?
- b) De que forma está estruturado o sistema de planejamento e controle financeiro em utilização nas concessionárias de automóveis?
- c) Quais as características do sistema de informação contábil utilizado neste tipo de empresa?
- d) Quais peças orçamentárias compõem o seu sistema orçamentário, como estas são elaboradas e quais os mecanismos de controle empregados?

- e) Qual o sistema de custos empregado pelas concessionárias e como é feita a respectiva alocação dos custos comuns às diferentes áreas de responsabilidade?

Para atender a estes requisitos e se obter os dados de maneira satisfatória, este questionário, que serviu de roteiro sistemático para realização das entrevistas, foi dividido em três blocos distintos:

- primeiro bloco: abordou as informações gerais da empresa pesquisada;
- segundo bloco: avaliou a aplicação dos dez princípios fundamentais do planejamento e controle financeiro, cujos resultados serviram para responder à pergunta “a”, descrita no parágrafo anterior;
- terceiro bloco: identificou a forma pela qual é estruturado o processo de planejamento e controle financeiro, por meio de um levantamento dos componentes do sistema, atendendo às perguntas de “b” a “e”, formuladas.

O bloco 1, denominado de Informações Gerais sobre a Empresa, identificou a montadora que a concessionária representa, faixa de faturamento anual, número de empregados e número de filiais.

Para atender ao proposto no bloco 2, foram feitas duas ou mais declarações para cada um dos dez princípios fundamentais do planejamento e controle financeiro, nas quais o entrevistador, em função das respostas obtidas e das observações realizadas, informou o grau de concordância/discordância em relação a cada afirmação por meio de uma escala do tipo Likert.

De acordo com Mattar (1996:96), a escala Likert tem por finalidade medir atitudes por uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, na qual os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual seu grau de concordância/discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

Para cada grau de concordância/discordância, foi atribuído um número, conforme o quadro 10 abaixo.

QUADRO 10 – ESQUEMA PARA ATRIBUIÇÃO DE PONTOS NA ESCALA LIKERT

Grau de Concordância/Discordância	Valor da Pontuação
Concordo totalmente	5
Concordo	4
Indeciso	3
Discordo	2
Discordo totalmente	1

A tabulação da avaliação do grau de concordância/discordância para cada afirmação, feita dentro de um determinado princípio analisado, obedeceu a seguinte fórmula:

$$MGCD^n = \frac{GCD^1 + GCD^2 + \dots + GCD^n}{n}, \text{ onde:}$$

$MGCD^n$ = média aritmética do grau de concordância/discordância do princípio n;

GCD^1 = grau de concordância/discordância em relação à afirmação 1;

GCD^2 = grau de concordância/discordância em relação à afirmação 2;

GCD^n = grau de concordância/discordância em relação à afirmação n ;

n = número de afirmações que englobam a avaliação do princípio n ;

Assim, o valor máximo calculado para MGCD será 5 e o mínimo será igual a 1.

Ao término de cada avaliação, foi preenchido o quadro 11 de acordo com as respostas obtidas e/ou constatações realizadas, onde se determinou a nota ponderada de cada concessionária pesquisada.

QUADRO 11 – FICHA DE TABULAÇÃO DA AVALIAÇÃO DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS POR CONCESSIONÁRIA

Avaliação dos Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle Financeiro	MGCD	Peso	Nota Pond.
1. Envolvimento Administrativo: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/> GCD ³ <input type="checkbox"/>		10	
2. Adaptação Organizacional: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/>		10	
3. Contabilidade por Áreas de Responsabilidade: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/> GCD ³ <input type="checkbox"/> GCD ¹ <input type="checkbox"/>		10	
4. Orientação para Objetivos: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/>		10	
5. Comunicação Integral: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/> GCD ³ <input type="checkbox"/>		10	
6. Expectativas Realistas: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/>		10	
7. Oportunidade: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/> GCD ³ <input type="checkbox"/>		10	
8. Aplicação Flexível: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/>		10	
9. Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/>		10	
10. Acompanhamento: GCD ¹ <input type="checkbox"/> GCD ² <input type="checkbox"/>		10	
TOTAL DOS PONTOS ATRIBUÍDOS		100	

O somatório das notas ponderadas de cada princípio fundamental do planejamento e controle financeiro avaliado teve um valor mínimo de 100 e um máximo de 500 pontos. Este somatório foi que determinou o nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro das empresas analisadas.

O nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro das empresas pesquisadas foi classificado em alto, médio e baixo, de acordo com a observância dos dez princípios fundamentais elencados por Welsch para aplicação apropriada do conceito de planejamento e controle de resultados. A saber:

- **Nível alto:** atribuído para as empresas que obtiveram avaliação superior a 375 pontos no questionário realizado;
- **Nível médio:** atribuído para as empresas cuja avaliação realizada ficou entre 251 e 375 pontos;
- **Nível baixo:** atribuído para as empresas que obtiveram avaliação igual ou inferior a 250.

Finalmente, o bloco 3 fez um mapeamento da estrutura do sistema de planejamento e controle financeiro em utilização nas concessionárias pesquisadas, focando o sistema de informação contábil, sistema orçamentário e o sistema de custos.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados a seguir foram obtidos a partir da tabulação das respostas obtidas e observações feitas durante a entrevista individual, realizada em 34 concessionárias⁹ de automóveis localizadas na grande São Paulo, relacionadas no Anexo IV deste trabalho.

As concessionárias foram escolhidas de forma aleatória, sendo realizado um primeiro contato telefônico para verificar a intenção de participar da pesquisa e posterior agendamento da entrevista. Em havendo uma recusa, uma outra concessionária era convidada a participar, e assim por diante, até se atingir o número de concessionárias definido por montadora. Os contatos foram sempre direcionados ao estabelecimento-matriz. Em se tratando de um grupo empresarial que tinha sob sua administração concessionárias de diferentes montadoras, prevaleceu a bandeira com maior faturamento no grupo, sendo somente esta considerada como participante da pesquisa.

Os respondentes, na sua maioria, foram os gerentes administrativo-financeiros das concessionárias, sem qualquer participação no quadro societário da concessionária. Ou seja, a maioria das respostas não reflete necessariamente a opinião dos sócios das empresas participantes.

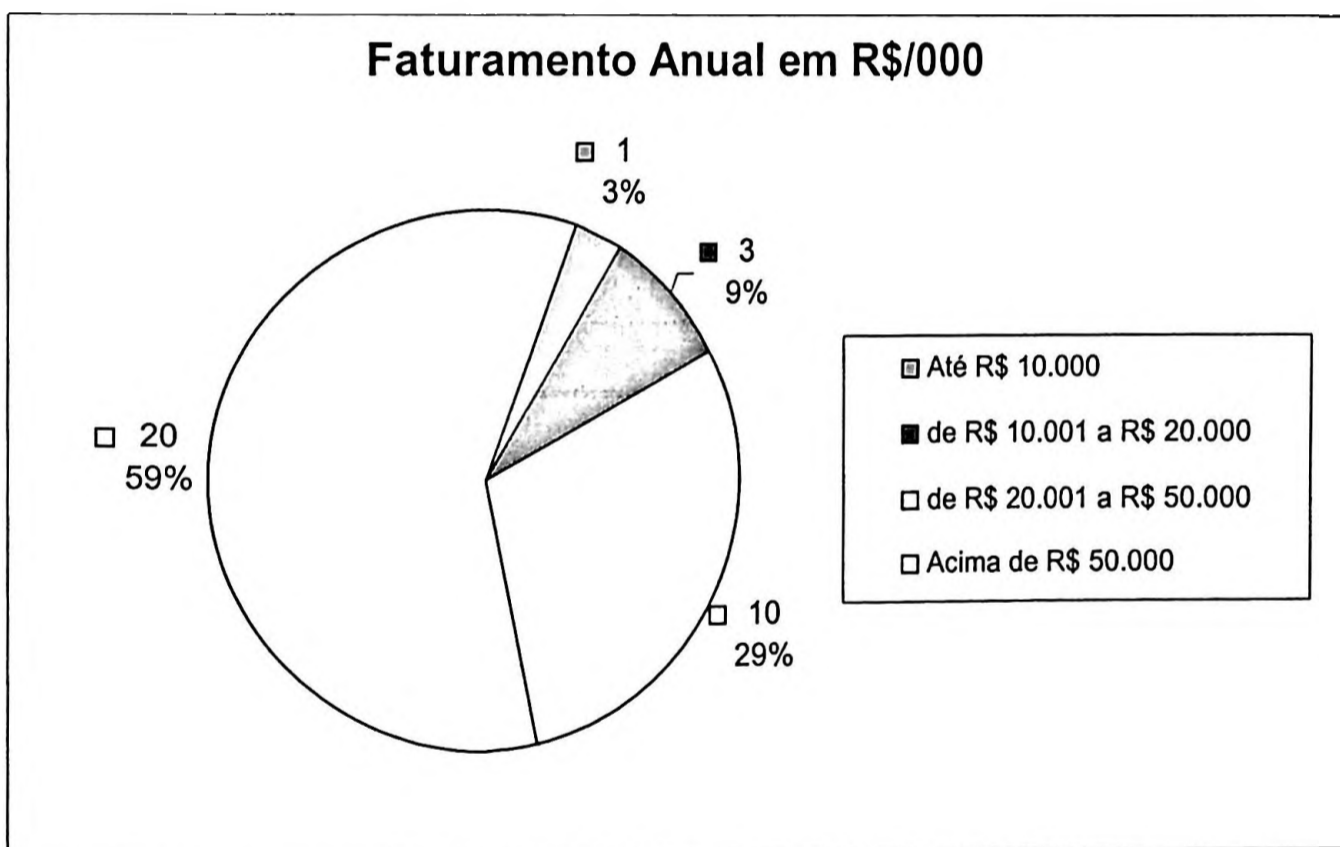
Este aspecto deu maior credibilidade ao levantamento de campo efetuado, pois não embutiu um viés de resposta que poderia ser obtido caso os sócios do negócio opinassem sobre o assunto, baseados em suas convicções pessoais e não, necessariamente, no que estava sendo colocado em prática na gestão da concessionária.

⁹ A determinação do tamanho da amostra e sua estratificação por montadora foram abordadas no capítulo 2.3

5.2.1 Informações Gerais sobre as Empresas Participantes

De acordo com as respostas obtidas no Bloco 1 – Informações Gerais sobre a Empresa do questionário-roteiro (Anexo III), 59% das concessionárias pesquisadas têm um faturamento anual superior a R\$ 50.000/mil, 29% estão numa faixa de faturamento de R\$ 20.000/mil a R\$ 50.000/mil, 9% numa faixa de R\$ 10.001/mil a R\$ 20.000/mil e somente 3% abaixo de R\$ 10.000/mil (vide figura 6).

FIGURA 6 – FATURAMENTO BRUTO ANUAL DAS CONCESSIONÁRIAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

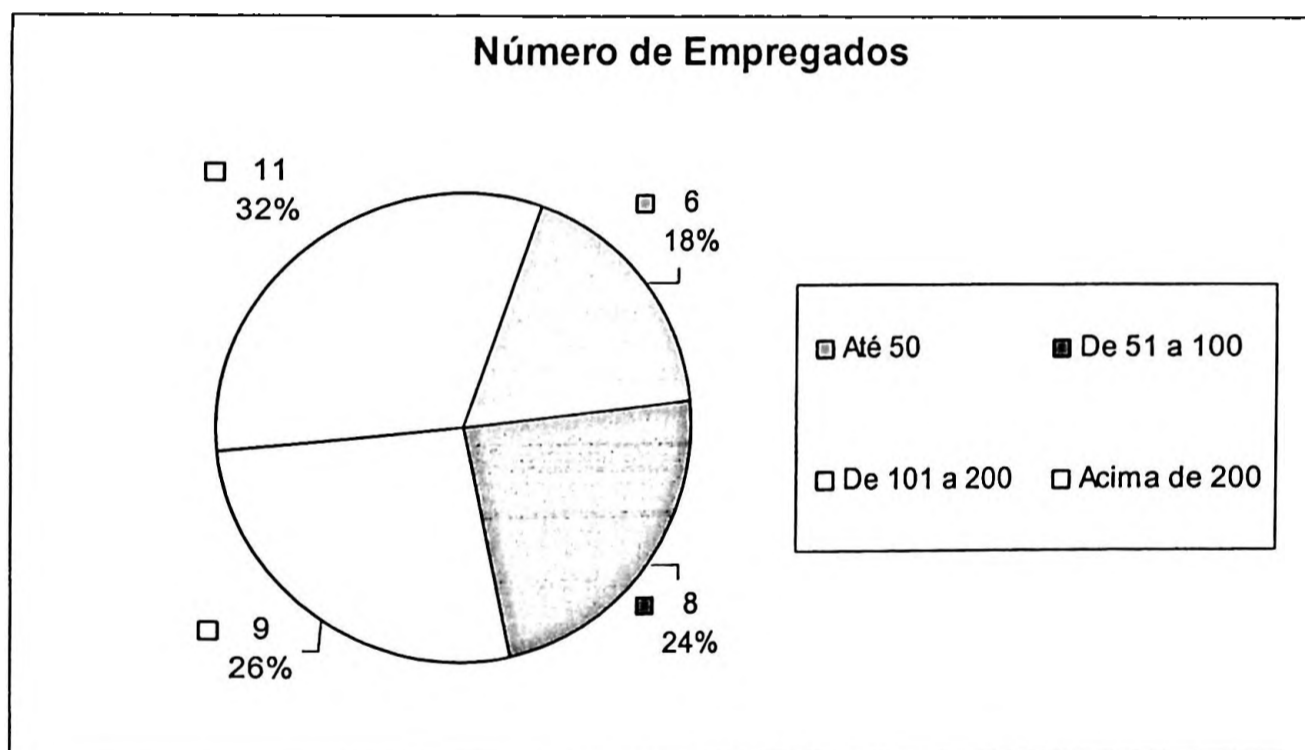


Portanto, a maioria das concessionárias localizadas na grande São Paulo pode ser considerada de grande porte para o setor de distribuição de automóveis. Para se ter uma idéia de tamanho das concessionárias participantes da pesquisa, apenas 38

(17%) empresas, de um total de 222 analisadas pelo Balanço Anual da Gazeta Mercantil, tiveram um faturamento bruto superior a R\$ 50 milhões¹⁰ em 2001.

As concessionárias participantes da amostra têm um número médio aproximado de empregados de 160 por empresa (incluindo matriz e filiais). A figura 7, abaixo, evidencia a distribuição das concessionárias por número de empregados contratados, enquadrando-se na faixa de acima de 200 o maior número de empresas (32%, num total de 11).

FIGURA 7 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR EMPRESA PESQUISADA



O número médio de filiais por empresa é 2,38, sem contar o estabelecimento matriz. O número de concessionárias sem qualquer filial é de nove e representa 26% da amostra pesquisada. Somente seis empresas possuem quatro ou mais filiais, todas com faturamento superior a R\$ 50 milhões/ano.

¹⁰ Publicação Balanço Anual – Gazeta Mercantil, edição n. 26 de Junho de 2002.

É importante ressaltar o número significativo de empresas que representam mais de uma bandeira, com administração compartilhada, porém estabelecidas como empresas independentes, por exigência das próprias montadoras. Na amostra selecionada de 34 empresas, cinco (15% do total) operam com mais de uma bandeira, permitindo uma maior otimização dos custos fixos.

5.2.2 Aplicação dos Princípios Fundamentais do Planejamento e Controle Financeiro

A análise foi realizada a partir das declarações feitas para cada princípio fundamental do planejamento e controle financeiro, abordado no capítulo 3.2 deste trabalho. As declarações constam do Bloco 2 – Avaliação do Nível de Eficiência do Processo de Planejamento e Controle Financeiro do questionário-roteiro aplicado (Anexo III). O grau de concordância a seguir mencionado, para cada afirmação está descrito no quadro 10, no qual o grau 1 significa total discordância e o grau 5 total concordância.

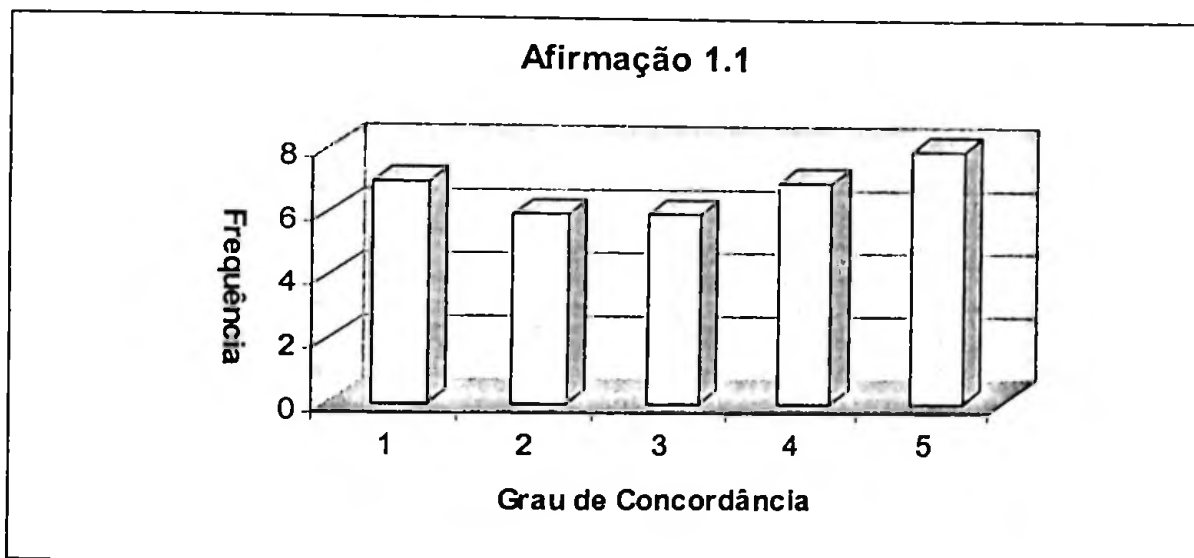
a) Envolvimento Administrativo

Na afirmação 1.1 (tabela 1/figura 8), em que a alta administração é considerada responsável pela condução do processo de planejamento por acreditar que este traz benefícios para a organização, apenas 44% dos entrevistados concordaram com ela. Para 38% dos entrevistados, a alta administração julga que o planejamento e controle financeiro não traz algum tipo de benefício para a organização. A argumentação mais presente em defesa desta constatação está na alta instabilidade do segmento de concessionárias de automóveis, fortemente afetado pelas políticas econômicas e tributárias do governo.

TABELA 1 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 1.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	7	20,6%	20,6%
2	6	17,6%	38,2%
3	6	17,6%	55,9%
4	7	20,6%	76,5%
5	8	23,5%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 8 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 1.1

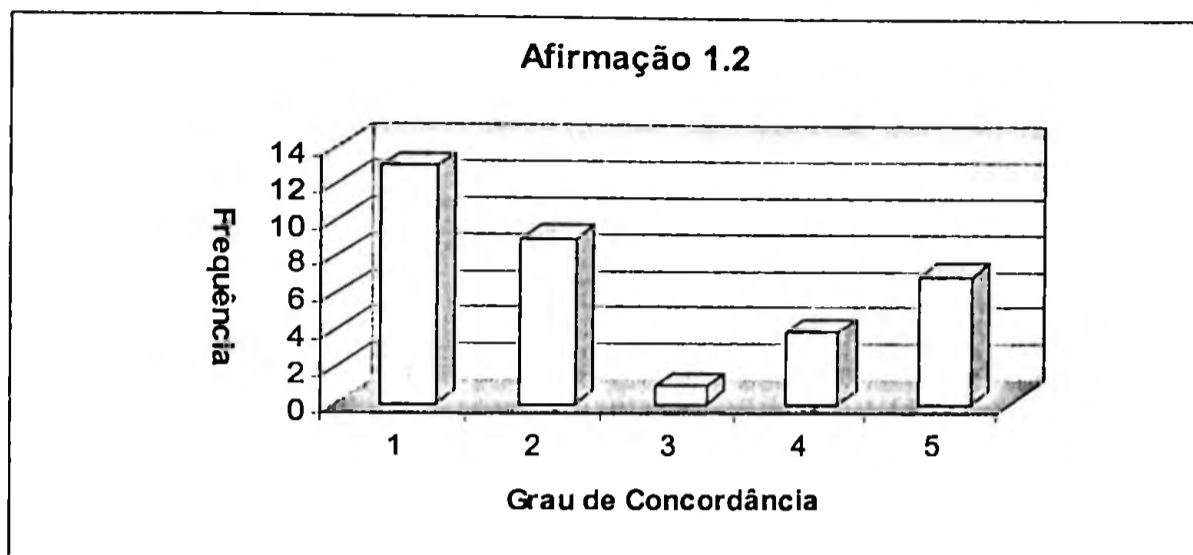


A afirmação 1.2 (tabela 2/figura 9) trata do apoio dado pela alta administração ao processo de planejamento e controle financeiro em termos de dedicação de tempo e destinação de recursos para o desenvolvimento dele. Pode-se observar que 65% dos entrevistados consideram o apoio da alta administração insuficiente, comprometendo a eficiência do processo de planejamento e controle financeiro. Tal fato pode ser verificado pela quase inexistência da função de controladoria nas empresas pesquisadas.

TABELA 2 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 1.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	13	38,2%	38,2%
2	9	26,5%	64,7%
3	1	2,9%	67,6%
4	4	11,8%	79,4%
5	7	20,6%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 9 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 1.2

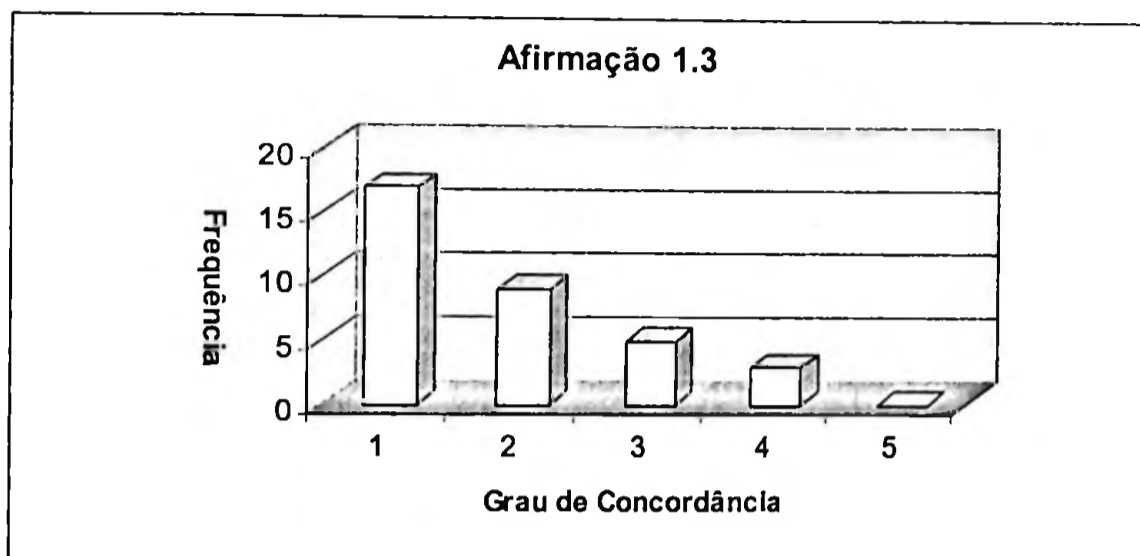


O envolvimento dos colaboradores da empresa, principalmente os que possuem responsabilidades administrativas, no processo de planejamento é abordado no tópico 1.3 (tabela 3/figura 10) . Constatou-se que menos de 9% das empresas pesquisadas envolvem seus principais colaboradores no processo de planejamento. De uma forma geral, somente a diretoria e a alta gerência da empresa são envolvidas no processo.

TABELA 3 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 1.3

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	17	50,0%	50,0%
2	9	26,5%	76,5%
3	5	14,7%	91,2%
4	3	8,8%	100,0%
5	0	0,0%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 10 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 1.3



A média geral das respostas aos três pontos analisados, relativos ao princípio que trata do envolvimento administrativo, foi 2,5. Ficou evidente a necessidade de um maior apoio pela alta administração ao processo de planejamento e controle financeiro, disponibilizando tempo e recursos necessários. As funções e atividades de controladoria devem estar presentes nas empresas para que ocorra um monitoramento sistemático das atividades da concessionária nos seus diversos níveis. Os gestores devem ser envolvidos no processo em amplitude e profundidade, de modo a se obter o comprometimento de todos os seus participantes.

b) Adaptação Organizacional

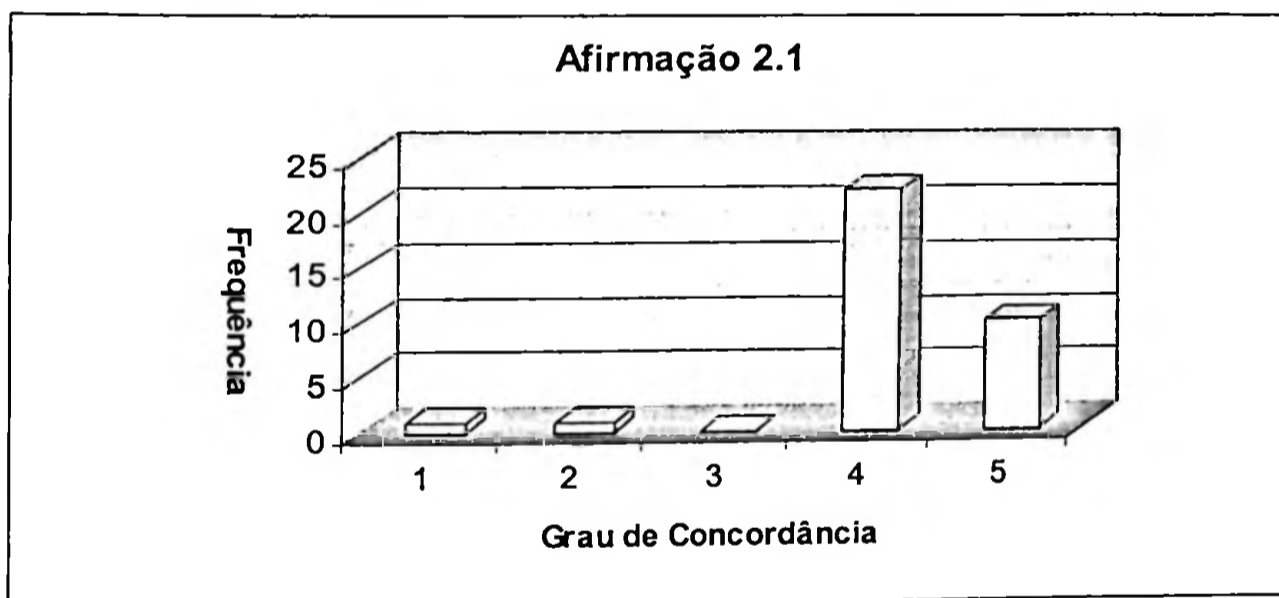
A afirmação 2.1 (tabela 4/figura 11) teve 94% de concordância entre as empresas pesquisadas, refletindo que a quase totalidade das concessionárias de automóveis tem uma definição clara da sua estrutura organizacional e que estão adequadamente delineados os níveis de autoridade e responsabilidade. Tal fato pode ser atribuído a uma exigência das próprias montadoras de que as concessionárias

sejam estruturadas de acordo com o organograma básico definido por elas, alicerçadas aquelas em duas grandes principais áreas de negócio: vendas e pós-venda.

TABELA 4 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 2.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	1	2,9%	2,9%
2	1	2,9%	5,9%
3	0	0,0%	5,9%
4	22	64,7%	70,6%
5	10	29,4%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 11 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 2.1



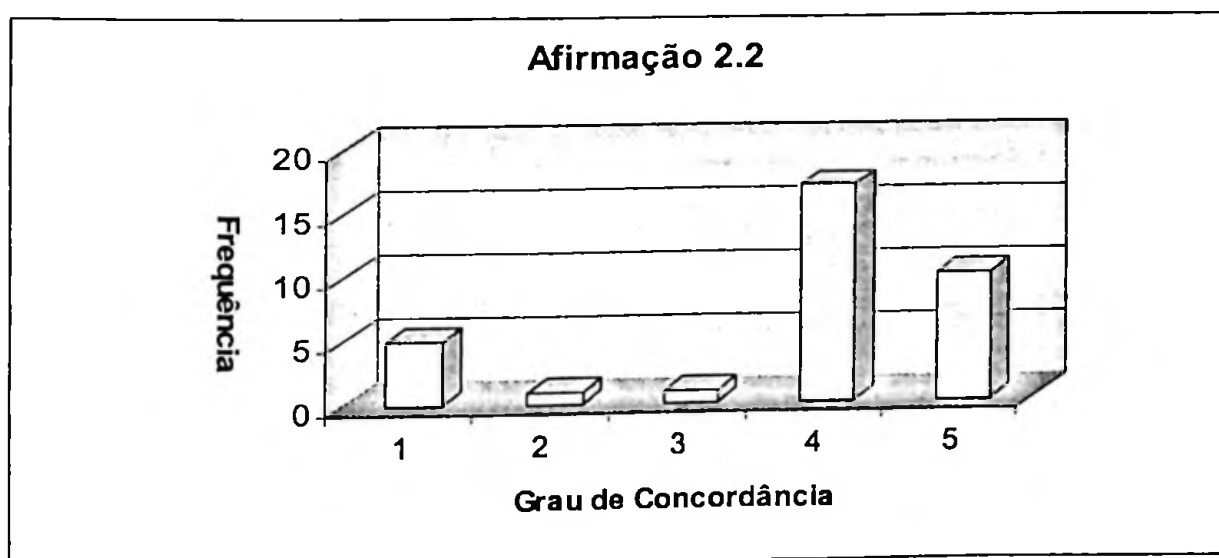
A harmonização do plano de resultados com as responsabilidades organizacionais atribuídas aos diversos gestores da empresa foi abordada na afirmação 2.2 (tabela 5/figura 12). Neste quesito, 79% dos entrevistados concordaram com a afirmação de que a estrutura do plano de resultados está em harmonia com as responsabilidades organizacionais. É importante ressaltar que 21% das

concessionárias elaboram seus planos de resultados em dissonância com a estrutura organizacional, o que prejudica a avaliação dos responsáveis pelos resultados obtidos, restringindo o controle a informações de natureza operacional e impossibilitando a avaliação de desempenho e resultado de produtos e serviços comercializados pela concessionária.

TABELA 5 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 2.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	5	14,7%	14,7%
2	1	2,9%	17,6%
3	1	2,9%	20,6%
4	17	50,0%	70,6%
5	10	29,4%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 12 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 2.2



A média geral das respostas aos dois pontos analisados, relativos ao princípio que trata da adaptação organizacional, foi 4,0. Desta forma, pode-se concluir que este princípio fundamental vem de maneira geral sendo correspondido pelas concessionárias de automóveis, a partir das exigências feitas pelas montadoras no que tange ao organograma básico da estrutura organizacional da empresa e do fornecimento de informações econômico-financeiras sobre as atividades desempenhadas pela concessionária.

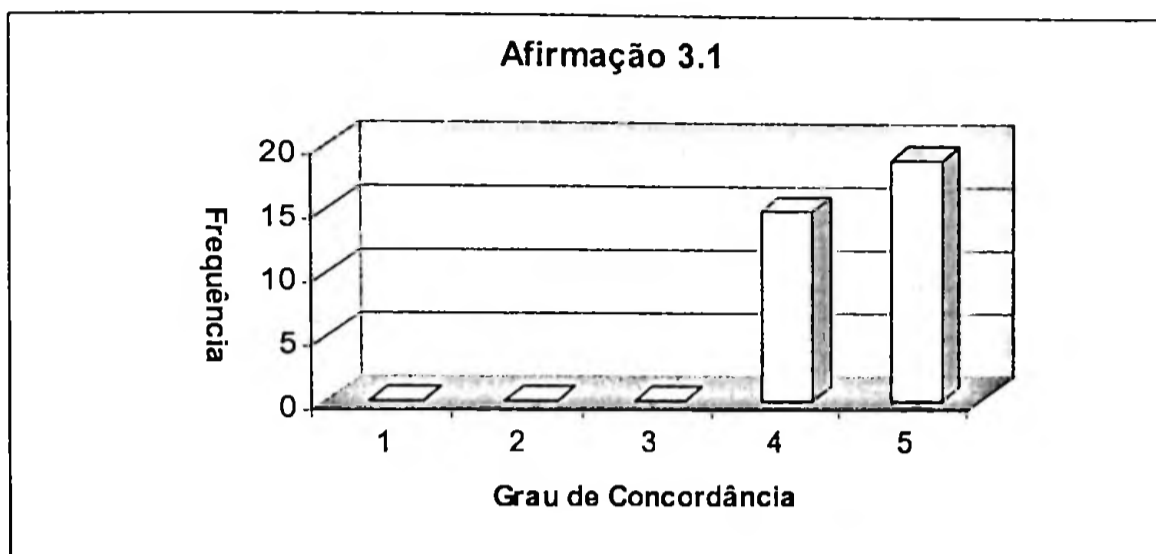
c) Contabilidade por áreas de responsabilidade

De acordo com a pesquisa realizada (afirmação 3.1), todas as concessionárias entrevistadas têm seu sistema de contabilidade estruturado de forma a fornecer as informações contábeis separadamente para cada área de responsabilidade (tabela 6/figura 13). A exigência por parte das montadoras de se enviar mensalmente um relatório financeiro de resultados, desmembrado entre as áreas de vendas, pós-venda e administração, obriga as concessionárias a manterem sua contabilidade devidamente segmentada por centros de responsabilidade, dentro de uma segmentação mínima requerida pela montadora.

TABELA 6 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	0	0,0%	0,0%
2	0	0,0%	0,0%
3	0	0,0%	0,0%
4	15	44,1%	44,1%
5	19	55,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 13 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.1

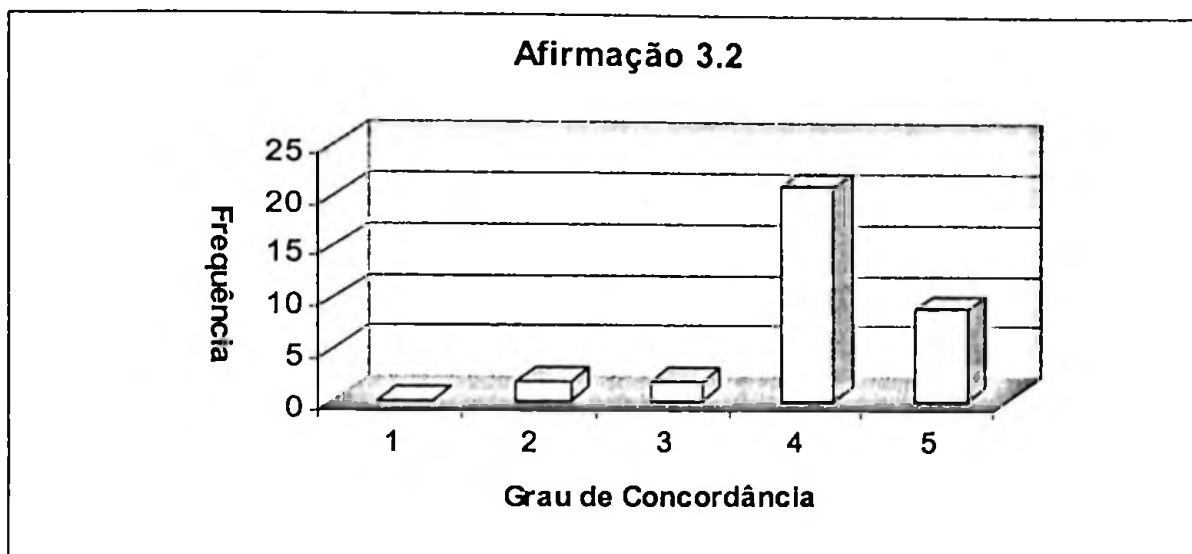


O conceito de controlabilidade (*accountability*), em que o gestor é somente nomeado responsável pelas receitas, custos e investimentos sobre os quais ele exerce controle (afirmação 3.2), é utilizado por 88% das empresas pesquisadas (tabela 7/figura 14), evitando-se assim atribuição de responsabilidades sobre eventos não-controláveis por ele.

TABELA 7 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	0	0,0%	0,0%
2	2	5,9%	5,9%
3	2	5,9%	11,8%
4	21	61,8%	73,5%
5	9	26,5%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 14 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.2

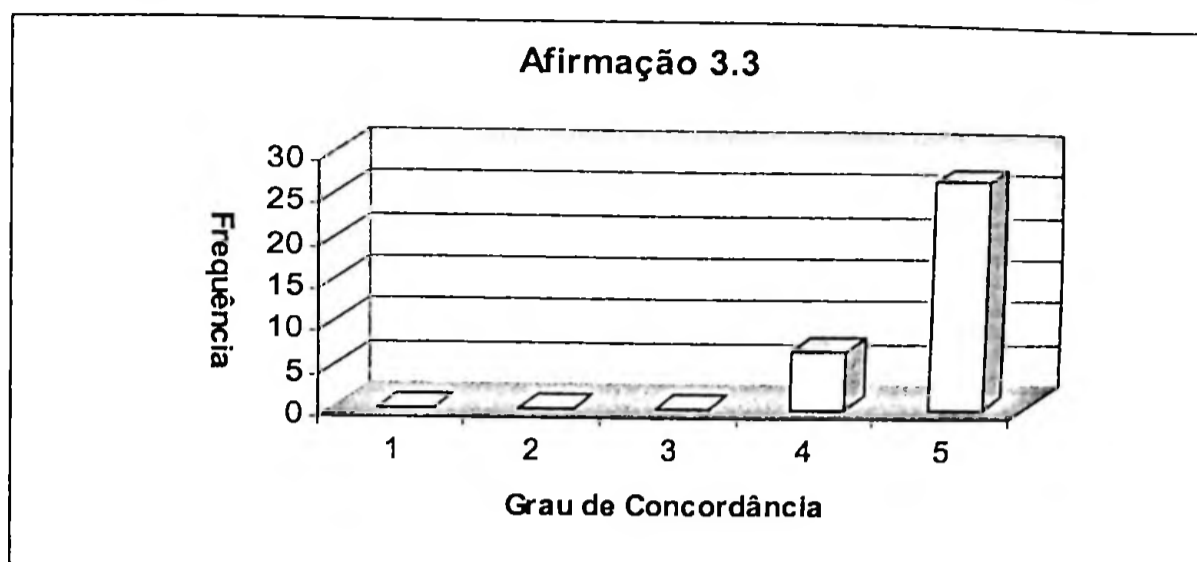


Todas as concessionárias pesquisadas (100%) apuram o resultado por área de responsabilidade a partir de suas receitas, custos e despesas, permitindo avaliar o desempenho dos gestores e o retorno do investimento de cada área (afirmação 3.3). Os requisitos das próprias montadoras, em reportar os resultados por área de responsabilidade, exigiram a estruturação da contabilidade a partir deste conceito.

TABELA 8 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.3

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	0	0,0%	0,0%
2	0	0,0%	0,0%
3	0	0,0%	0,0%
4	7	20,6%	20,6%
5	27	79,4%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 15 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.3

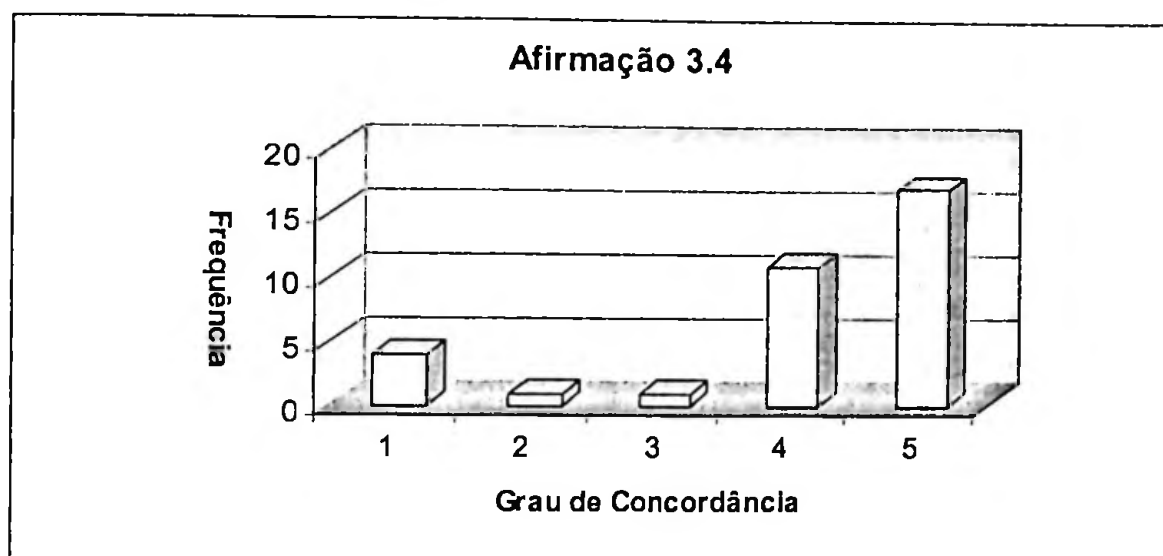


A afirmação 3.4 trata da utilização de preços de transferência para as transações realizadas entre áreas de responsabilidade. 82% das concessionárias pesquisadas utilizam preços de transferência (tabela 9/figura 16), principalmente nas operações de prestação de serviços pela área de Pós-Venda, que executa revisões de veículos novos e usados e cujo cliente é a área de Vendas. A utilização de preços de transferência é preponderante para que seja feita uma correta avaliação de desempenho de uma divisão ou área de responsabilidade, dificultando a transferência de ineficiências entre áreas.

TABELA 9 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.4

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	4	11,8%	11,8%
2	1	2,9%	14,7%
3	1	2,9%	17,6%
4	11	32,4%	50,0%
5	17	50,0%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 16 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 3.4



A média geral das respostas a este princípio que trata da contabilidade por áreas de responsabilidade foi 4,4, num total possível de 5,0. Desta forma, pode-se concluir que este princípio fundamental vem de maneira geral sendo atendido pelas concessionárias de automóveis, fortemente influenciadas pela necessidade de fornecimento às montadoras de informações contábeis e financeiras por área de responsabilidade.

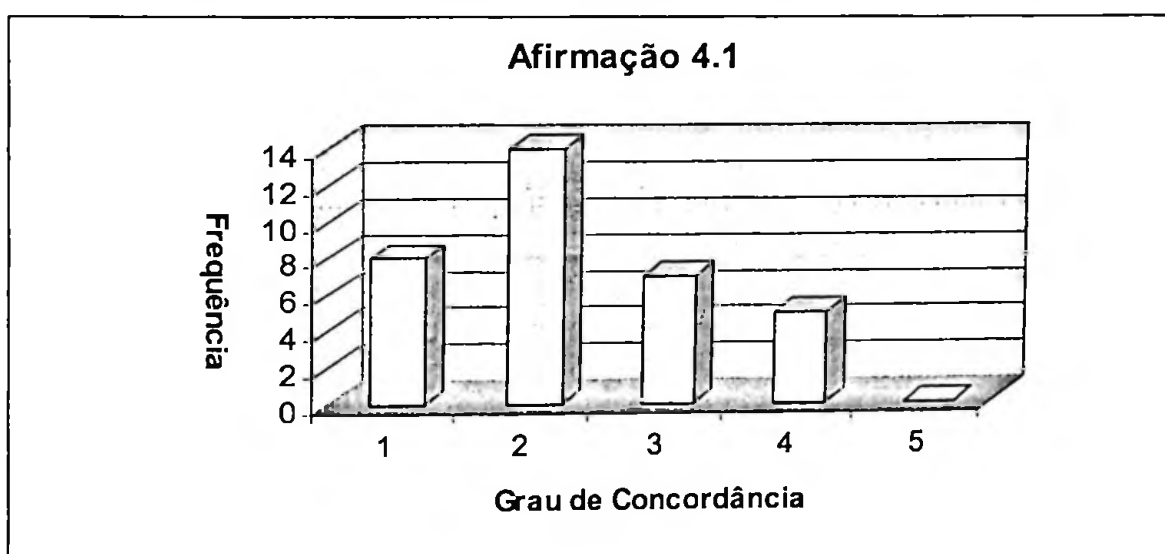
d) Orientação para Objetivos

De acordo com a pesquisa realizada, a afirmação 4.1, que aborda o estabelecimento pela empresa de objetivos e metas por áreas de responsabilidade, estas, por sua vez, com seus subordinados diretos, e estes com os respectivos subordinados até se atingir o nível operacional, teve um grau de discordância de 65% (tabela 10/figura 17). Somente 15% dos respondentes concordaram com esta afirmação. A maioria das concessionárias pesquisadas utiliza-se de objetivos e metas para orientação de um estado futuro desejado, porém estes são determinados diretamente pela alta administração, sem envolvimento de seus colaboradores e qualquer vinculação com um planejamento de médio e longo prazo.

TABELA 10 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 4.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	8	23,5%	23,5%
2	14	41,2%	64,7%
3	7	20,6%	85,3%
4	5	14,7%	100,0%
5	0	0,0%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 17 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 4.1

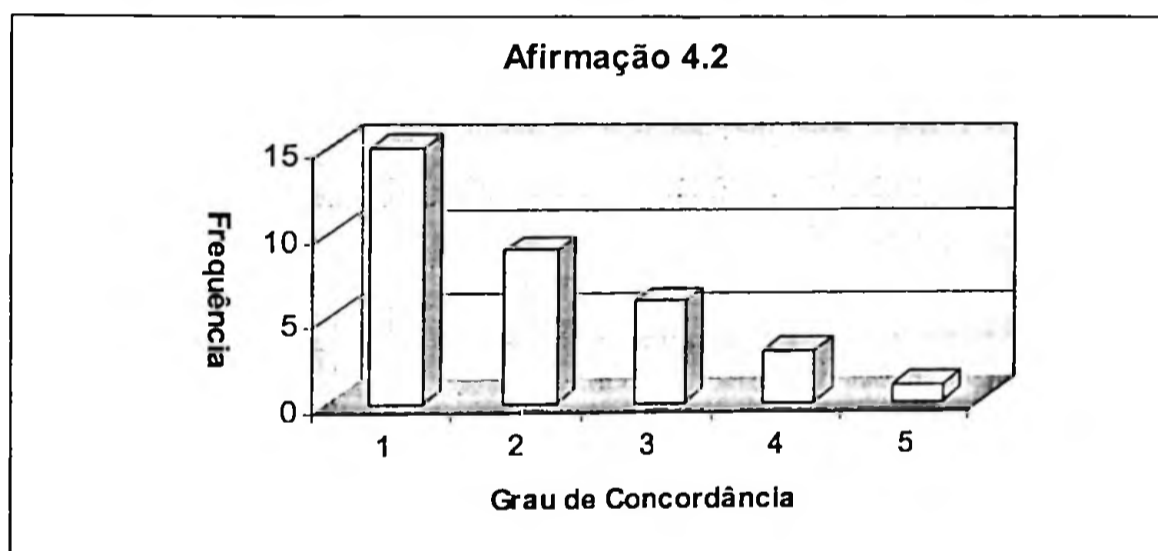


A falta de envolvimento dos colaboradores no estabelecimento de objetivos e metas foi detectada nas respostas à afirmação 4.2. Mais de 70% das concessionárias pesquisadas afirmam que o nível de envolvimento é baixo, prejudicando desta forma o comprometimento dos seus colaboradores com os objetivos e metas formulados (tabela 11/figura 18).

TABELA 11 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 4.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	15	44,1%	44,1%
2	9	26,5%	70,6%
3	6	17,6%	88,2%
4	3	8,8%	97,1%
5	1	2,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 18 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 4.2



O princípio que trata de orientação para objetivos teve uma média geral de 2,1, prejudicando o nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro das concessionárias analisadas. O processo de administração por objetivos precisa ser aprimorado pela adoção de modelos participativos de gestão, de modo que os objetivos sejam aceitos por todos e haja um comprometimento no alcance deles.

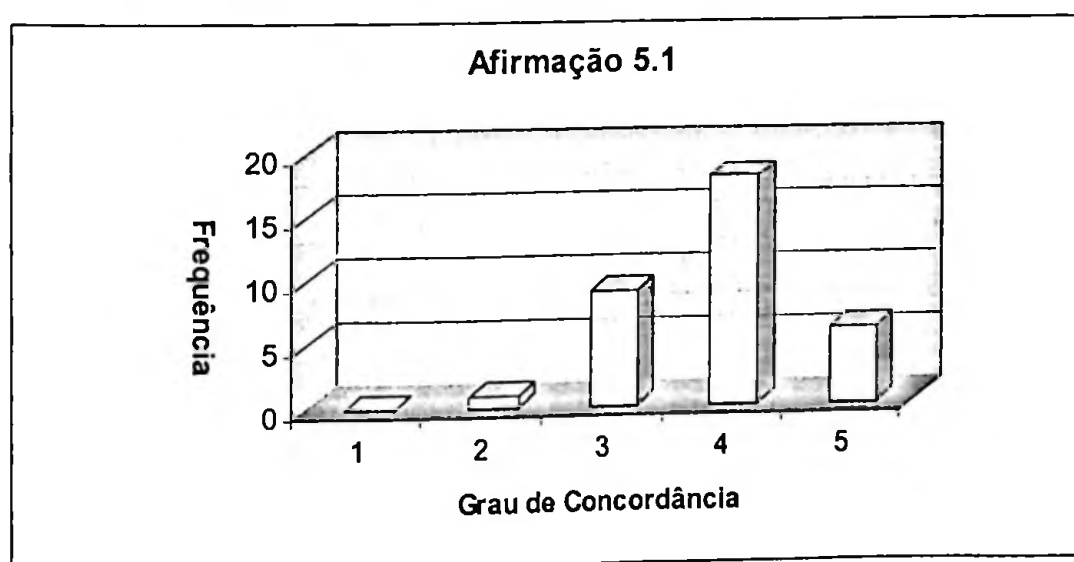
e) Comunicação integral

A afirmação 5.1 trata da satisfação das necessidades dos usuários de diferentes níveis com o sistema de informação em utilização na empresa. Mais de 70% dos entrevistados afirmaram que os usuários estão satisfeitos com ele, e 26% não souberam opinar (tabela 12/figura 19). Na opinião dos entrevistados, os usuários consideram que o sistema operacional integrado de gerenciamento da concessionária (vide quadro 13) fornece as informações necessárias para o desempenho de suas atividades.

TABELA 12 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 5.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	0	0,0%	0,0%
2	1	2,9%	2,9%
3	9	26,5%	29,4%
4	18	52,9%	82,4%
5	6	17,6%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 19 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 5.1

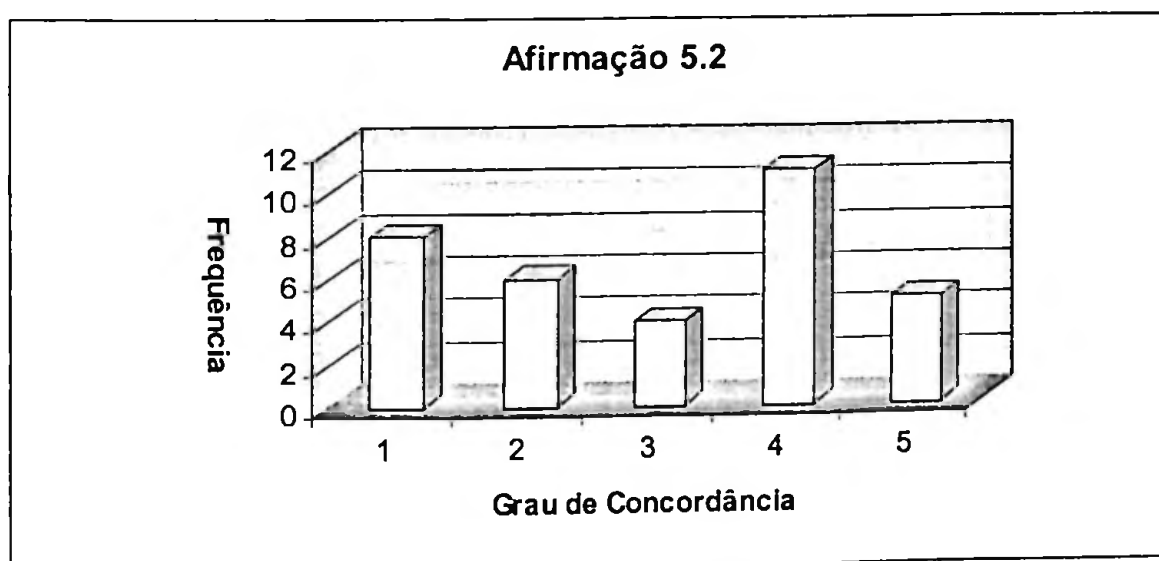


A disponibilidade de informações pelos relatórios periódicos de acompanhamento e controle foi tratada na afirmação 5.2. Somente 47% das concessionárias analisadas concordaram que as informações são disponibilizadas de forma oportuna e consistente (tabela 13/figura 20). Este processo de retroalimentação necessita ser aperfeiçoado de forma a manter a credibilidade no processo.

TABELA 13 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 5.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	8	23,5%	23,5%
2	6	17,6%	41,2%
3	4	11,8%	52,9%
4	11	32,4%	85,3%
5	5	14,7%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 20 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 5.2

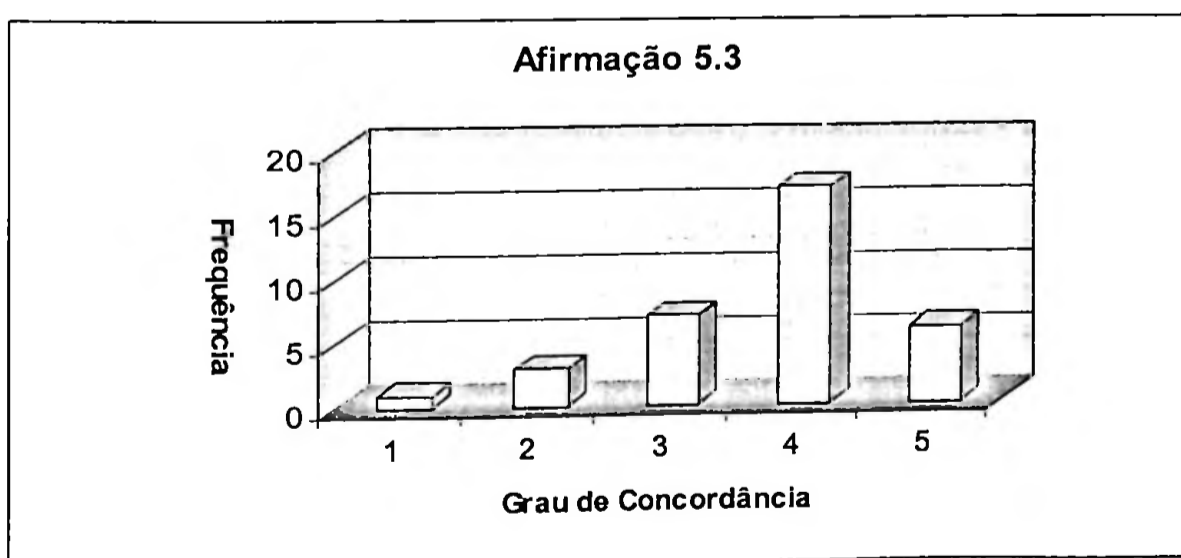


A maioria das concessionárias pesquisadas (68%) realiza reuniões periódicas de avaliação de resultados (vide tabela 14/figura 21), apresentando os resultados obtidos e analisando as variações. Este mecanismo proporciona um eficiente grau de comunicação, porém a participação, de uma maneira geral, é restrita à diretoria e aos gerentes de área. É importante ressaltar que 32% da amostra analisada não possuem um mecanismo de reuniões de avaliação de resultados.

TABELA 14 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 5.3

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	1	2,9%	2,9%
2	3	8,8%	11,8%
3	7	20,6%	32,4%
4	17	50,0%	82,4%
5	6	17,6%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 21 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 5.3



Em resumo, o processo de comunicação teve uma avaliação média de 3,5. A grande maioria das concessionárias dispõe de um sistema de informação que atende às necessidades dos diferentes níveis administrativos e operacionais. Porém, a previsibilidade de disponibilidade dos relatórios deve ser aperfeiçoada para que seja consistente ao longo do tempo. As reuniões periódicas devem ser estendidas aos diferentes níveis administrativos e operacionais, levando-se em consideração a necessidade de adequação do que vai se vai comunicar a quem vai receber a informação.

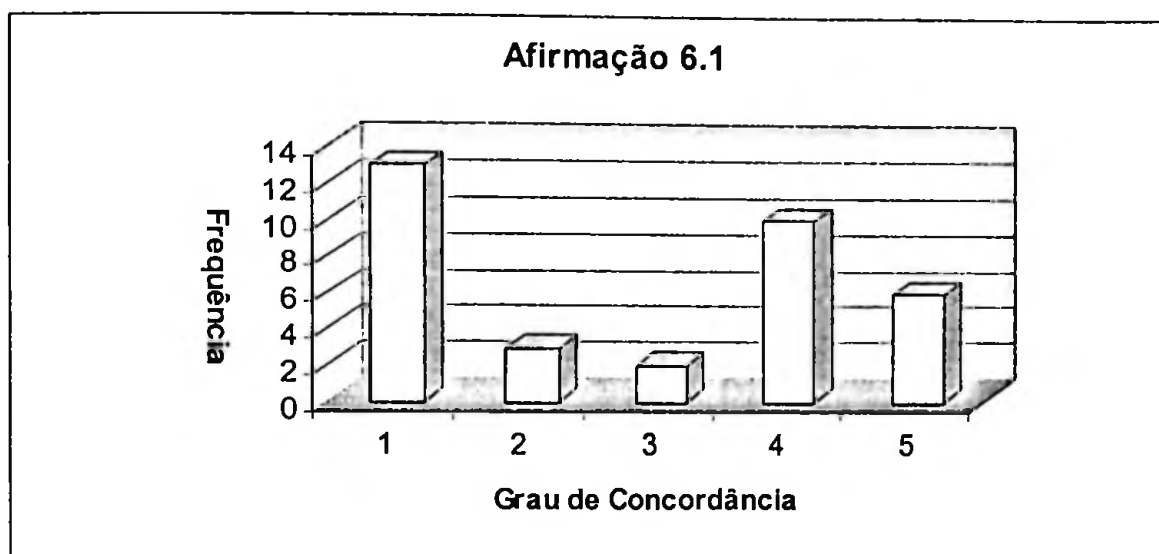
f) Expectativas realistas

Os objetivos da empresa e as metas orçamentárias específicas devem representar expectativas realistas, evitando-se tanto um conservadorismo exagerado quanto um otimismo irracional (afirmação 6.1). Neste quesito, houve um balanceamento das respostas (tabela 15/figura 22). Excluindo os indecisos, metade concordou e outra metade não com a afirmação. O maior fator de discordância está na definição de objetivos e metas superestimadas, baseado em um ambiente externo descolado da realidade. A maioria das concessionárias analisadas restringe sua dimensão temporal para o mês ou trimestre subsequente.

TABELA 15 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 6.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	13	38,2%	38,2%
2	3	8,8%	47,1%
3	2	5,9%	52,9%
4	10	29,4%	82,4%
5	6	17,6%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 22 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 6.1

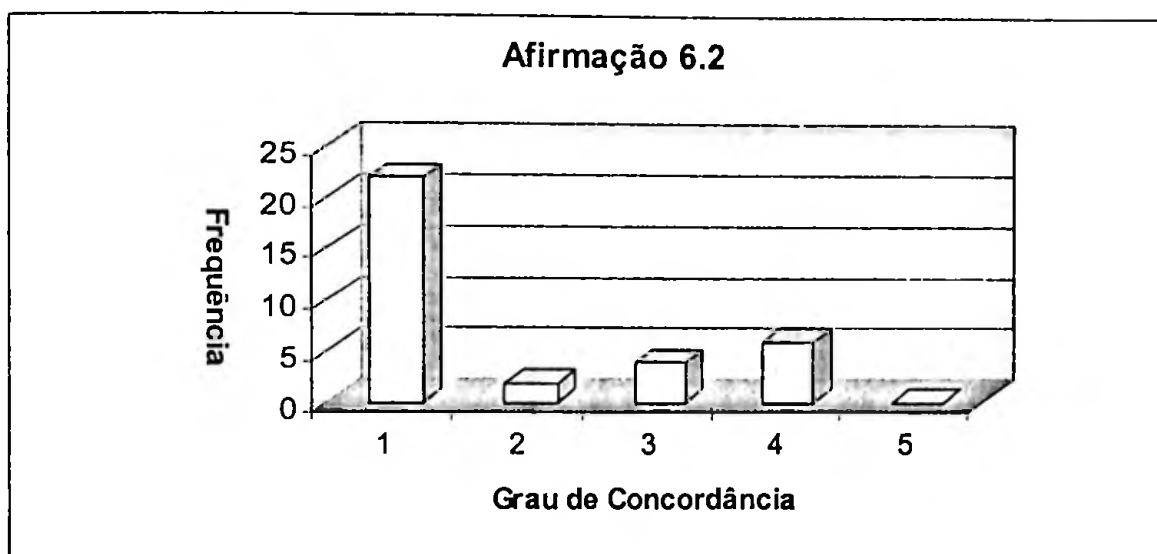


A afirmação 6.2 tem por objetivo verificar o grau de aderência das expectativas com os resultados obtidos, numa faixa de erro de 10% para mais ou para menos. Mais de 70% das empresas pesquisadas não atingiram seus objetivos e metas nos últimos três anos (tabela 16/figura 23). A explicação deste fato, por parte dos entrevistados, está na grande oscilação do desempenho do mercado interno da indústria automobilística, fortemente influenciada pela política monetária e tributária, exercida pelo governo federal.

TABELA 16 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 6.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	22	64,7%	64,7%
2	2	5,9%	70,6%
3	4	11,8%	82,4%
4	6	17,6%	100,0%
5	0	0,0%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 23 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 6.2



A média geral das respostas a este princípio que trata da adoção de expectativas realistas foi de 2,3. De acordo com os entrevistados, a falta de previsibilidade do comportamento do mercado interno de automóveis foi o ponto crucial que justificou a baixa média obtida.

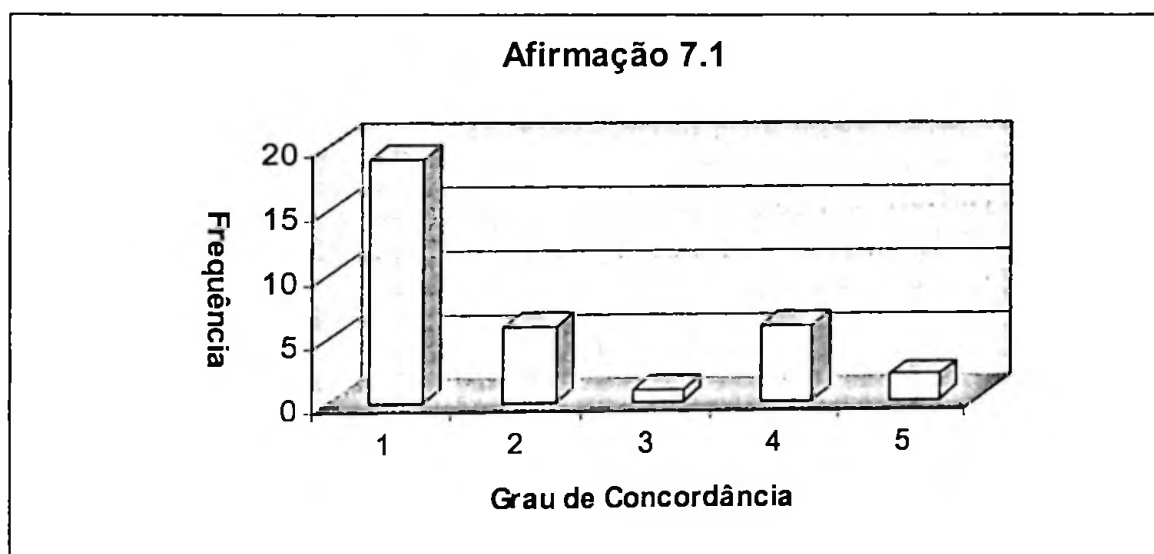
g) Oportunidade

O ciclo de planejamento foi abordado na afirmação 7.1. Apenas 23,5% das concessionárias analisadas realizam o ciclo de planejamento de forma contínua, com revisões periódicas de orçamento (tabela 17/figura 24). A maioria das empresas pesquisadas tem seu ciclo de planejamento restrito ao curtíssimo prazo (de um mês em média), não levando em consideração o impacto de suas decisões a médio e longo prazo. Desta forma, fica prejudicada a vinculação dos objetivos e metas de curto prazo com a estratégia de longo prazo.

TABELA 17 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 7.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	19	55,9%	55,9%
2	6	17,6%	73,5%
3	1	2,9%	76,5%
4	6	17,6%	94,1%
5	2	5,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 24 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 7.1

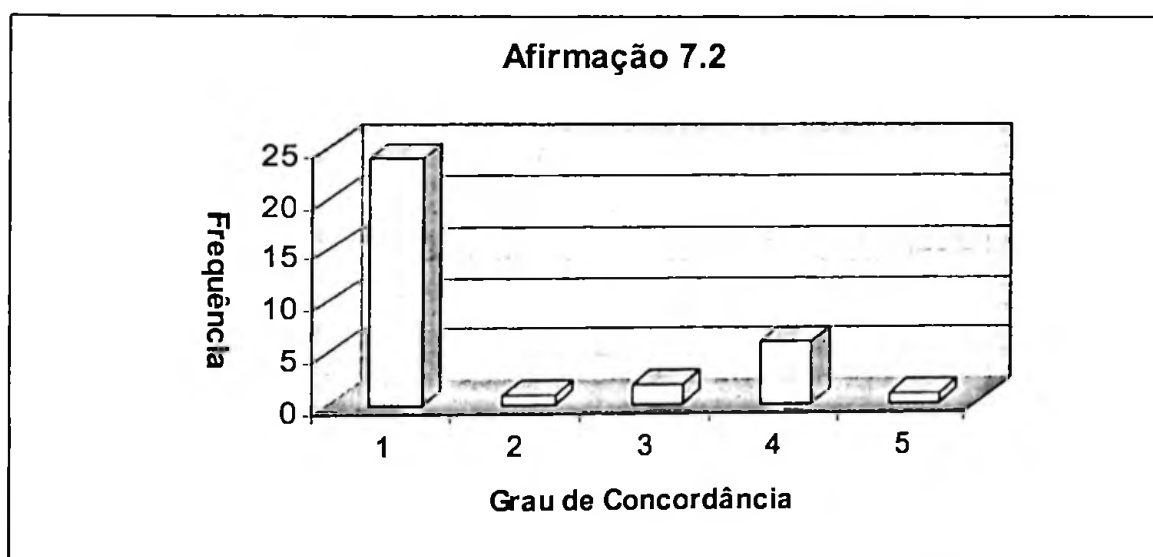


A afirmação 7.2 trata da concepção, aprovação e divulgação do orçamento anual antes de se iniciar o período de execução deste. Somente 20,6% das empresas analisadas (tabela 18/figura 25) têm seu orçamento anual aprovado e divulgado antes do início do período orçamentário. Em decorrência do que foi constatado na afirmação 7.1 no que tange à restrição do período de orçamento ao curtíssimo prazo, a avaliação ficou prejudicada para as demais concessionárias.

TABELA 18 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 7.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	24	70,6%	70,6%
2	1	2,9%	73,5%
3	2	5,9%	79,4%
4	6	17,6%	97,1%
5	1	2,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 25 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 7.2

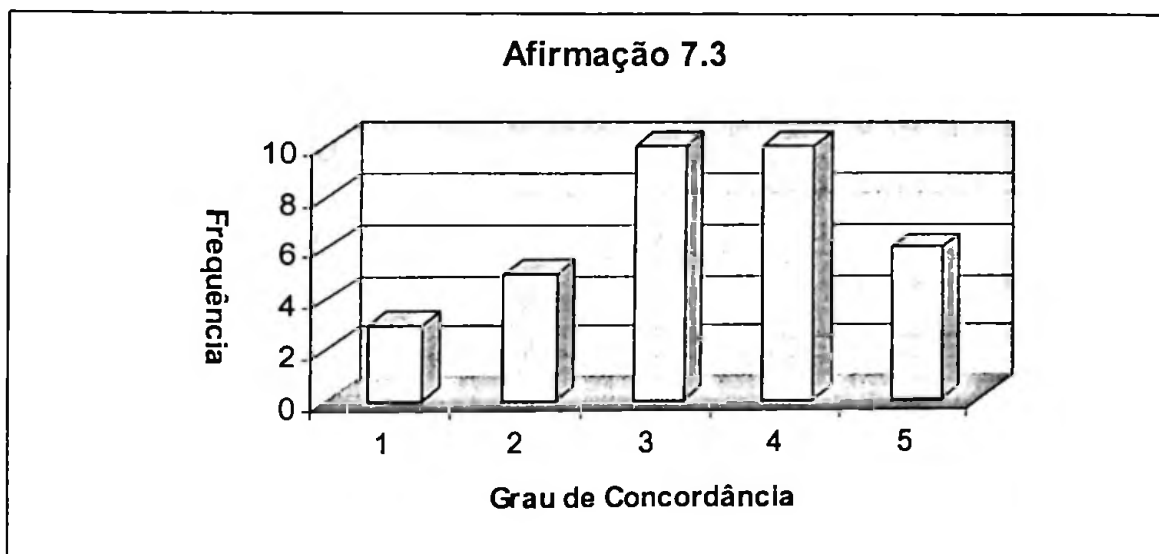


A frequência e a disponibilidade dos relatórios de acompanhamento e controle foram tratadas na afirmação 7.3 (vide tabela 19/figura 26). Foi considerado satisfatório que os relatórios fossem disponibilizados em até cinco dias após o encerramento do mês, de forma que os gestores tivessem tempo hábil para corrigir eventuais desvios. 47% das empresas pesquisadas afirmaram divulgar seus resultados mensais dentro deste prazo. 30% divulgam seus relatórios num prazo entre seis e oito dias úteis. As demais ultrapassam o prazo de oito dias úteis.

TABELA 19 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 7.3

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	3	8,8%	8,8%
2	5	14,7%	23,5%
3	10	29,4%	52,9%
4	10	29,4%	82,4%
5	6	17,6%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 26 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 7.3



Em resumo, o princípio da oportunidade que trata do ciclo de planejamento e do momento mais adequado de dispor das informações para utilização teve uma média geral de 2,4. Grande parte das concessionárias tem seu ciclo de planejamento restrito ao curtíssimo prazo, e metade das empresas divulga seus relatórios de resultados em um prazo acima do considerado satisfatório. Novamente, a justificativa mais utilizada para o encurtamento do ciclo de planejamento foi a falta de previsibilidade do comportamento do mercado de automóveis no país.

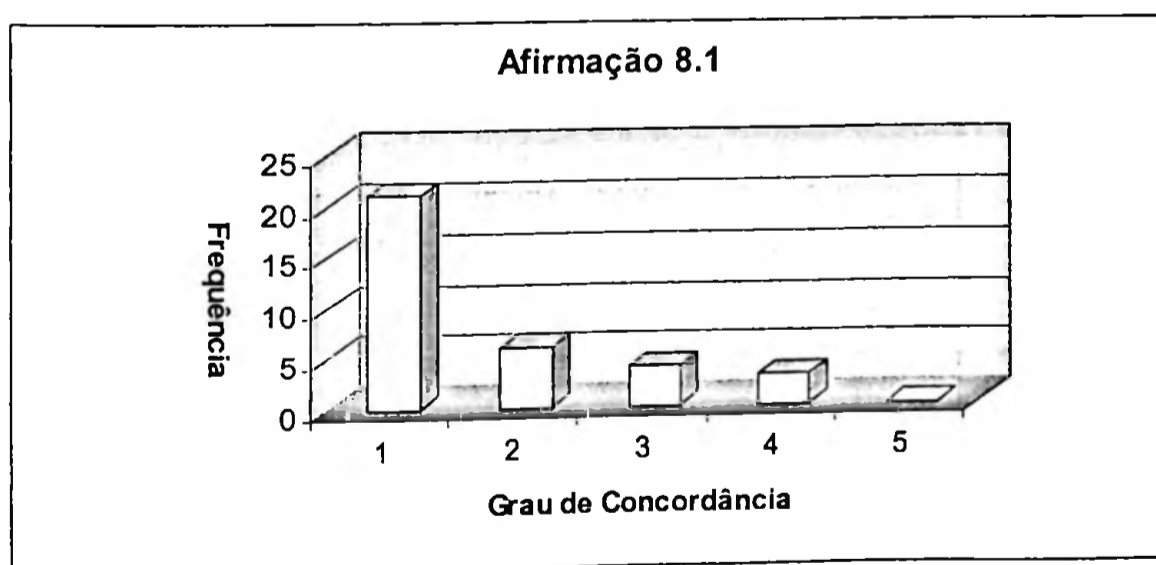
h) Aplicação flexível

A afirmação 8.1 trata do aproveitamento pelos gestores de oportunidades não previstas no orçamento. A quase totalidade das empresas pesquisadas não concorda com tal afirmação (tabela 20/figura 27), impondo ao orçamento determinado grau de rigidez e restringindo o processo decisório dos gestores.

TABELA 20 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 8.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	21	61,8%	61,8%
2	6	17,6%	79,4%
3	4	11,8%	91,2%
4	3	8,8%	100,0%
5	0	0,0%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 27 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 8.1

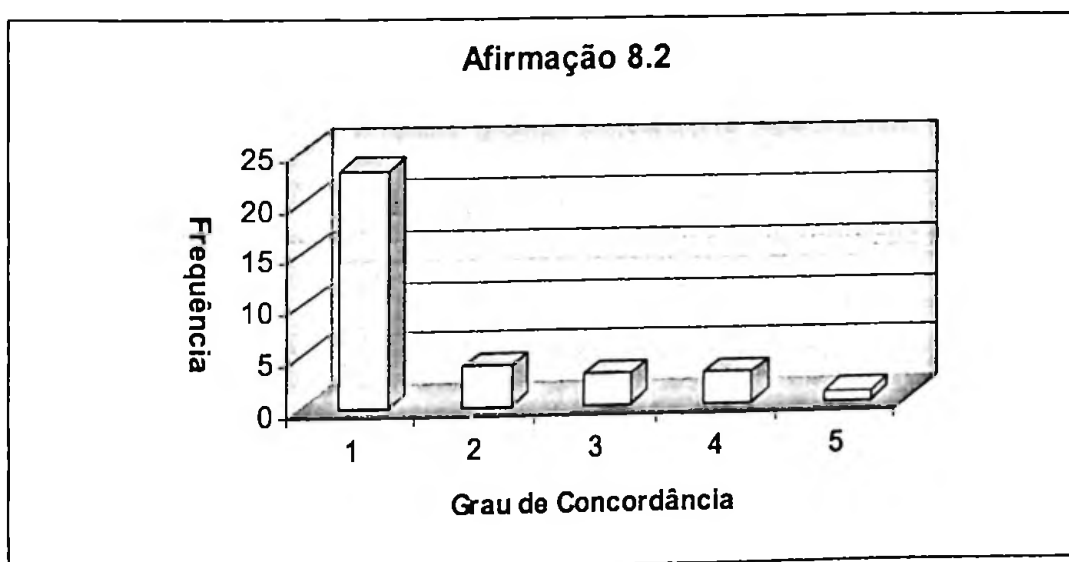


A utilização do orçamento flexível que se ajusta ao nível de atividade que a empresa está operando foi abordado na afirmação 8.2. Somente 11,8% das concessionárias entrevistadas utilizam-se do orçamento flexível (tabela 21/figura 28), instrumento este recomendado para um ambiente de flutuações constantes, como é o caso do setor de distribuição de automóveis.

TABELA 21 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 8.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	23	67,6%	67,6%
2	4	11,8%	79,4%
3	3	8,8%	88,2%
4	3	8,8%	97,1%
5	1	2,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 28 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 8.2



O princípio da aplicação flexível teve a pior média encontrada, 1,7. A importância deste princípio no ramo de concessionárias de automóveis vai ao

encontro da falta de previsibilidade, alegada pelas empresas pesquisadas, pois, com as flutuações constantes, a empresa deve estar preparada para ajustar-se às novas condições com rapidez e eficiência. O orçamento flexível ajuda os gestores a lidar com a incerteza, permitindo eles conhecer os resultados em diferentes níveis de atividade e possibilitando a simulação de resultados em diversos cenários.

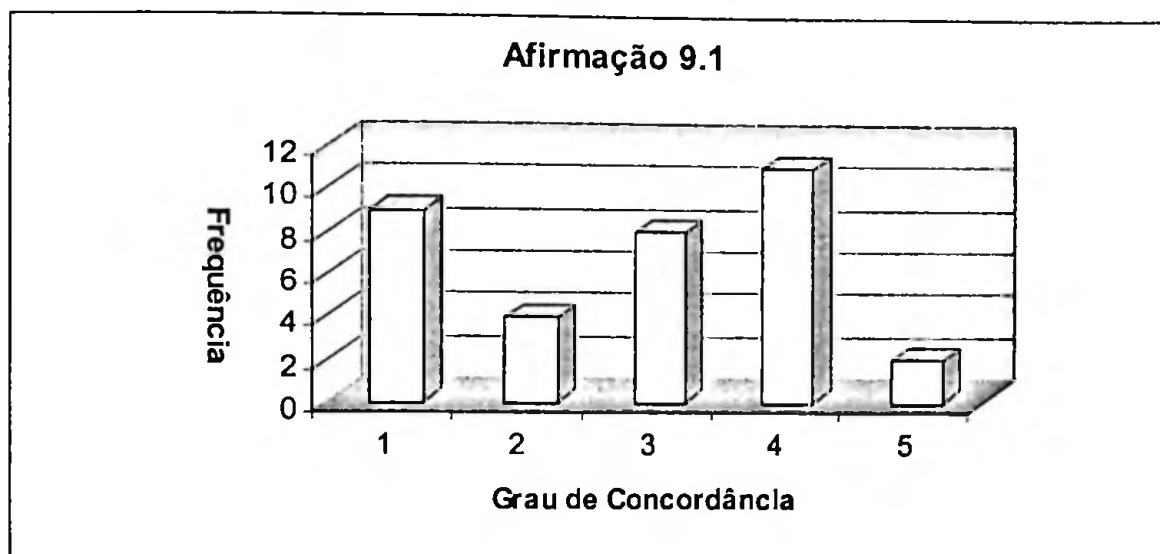
i) Reconhecimento do esforço individual e do grupo

O reconhecimento do desempenho individual e do grupo pela utilização de incentivos financeiros foi tratado nas afirmações 9.1 e 9.2. A primeira afirmação (tabela 22/figura 29) aborda a existência de um plano de incentivos adaptado à realidade de cada área de negócio, como, por exemplo, prêmio por produtividade e/ou eficiência para funcionários produtivos da área de serviço, bônus por alcance de metas de vendas, entre outros. 38% das empresas entrevistadas (graus 4 e 5) têm um sistema de recompensas alinhado com os objetivos de desempenho traçados. 23,5% (grau 3) também possuem tal mecanismo, porém de forma restrita, não abrangendo todas as áreas de negócio, e 38% (graus 1 e 2) não têm implantado qualquer mecanismo de reconhecimento.

TABELA 22 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 9.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	9	26,5%	26,5%
2	4	11,8%	38,2%
3	8	23,5%	61,8%
4	11	32,4%	94,1%
5	2	5,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 29 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 9.1

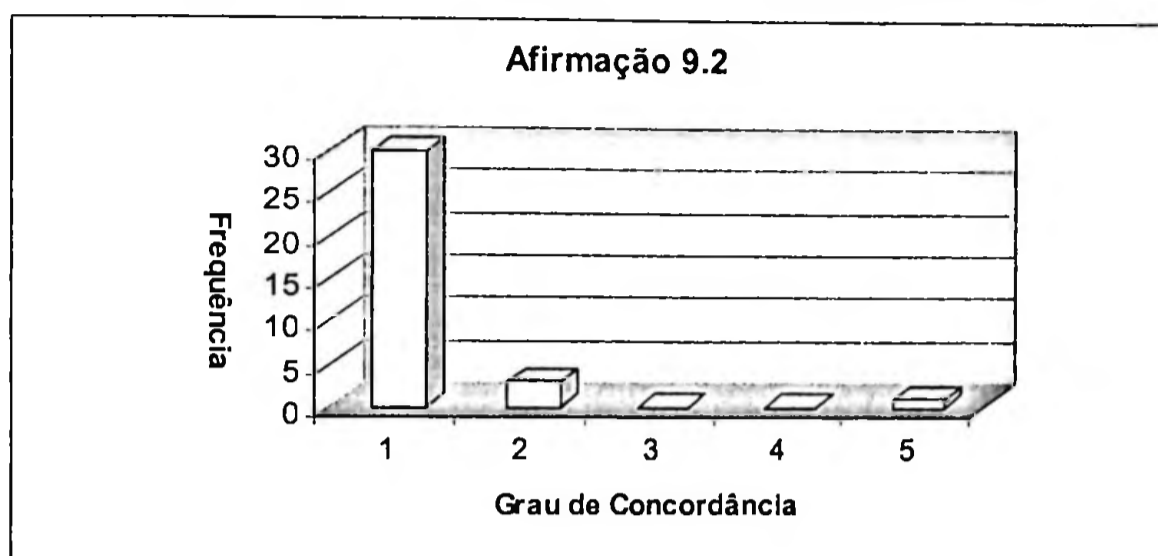


A existência de um programa abrangente de participação nos lucros e resultados foi abordada na afirmação 9.2 (tabela 23/figura 30). Mais de 97% das concessionárias pesquisadas não possuem tal forma de remuneração variável. A implementação de programas de participação nos lucros e resultados (PLR) tem sido incentivada pelo governo pela eliminação de encargos trabalhistas incidentes sobre tais ganhos, sendo um item permanente da pauta de negociações entre patrões e empregados quando da discussão de acordos coletivos.

TABELA 23 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 9.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	30	88,2%	88,2%
2	3	8,8%	97,1%
3	0	0,0%	97,1%
4	0	0,0%	97,1%
5	1	2,9%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 30 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 9.2



A baixa média obtida (2,0) na aplicação deste princípio revela a necessidade de aperfeiçoamento dos sistemas de remuneração variável das concessionárias de automóveis, pois um plano de incentivos abrangente, alinhado com os objetivos de desempenho traçados, é essencial para a motivação das pessoas na busca destes objetivos organizacionais.

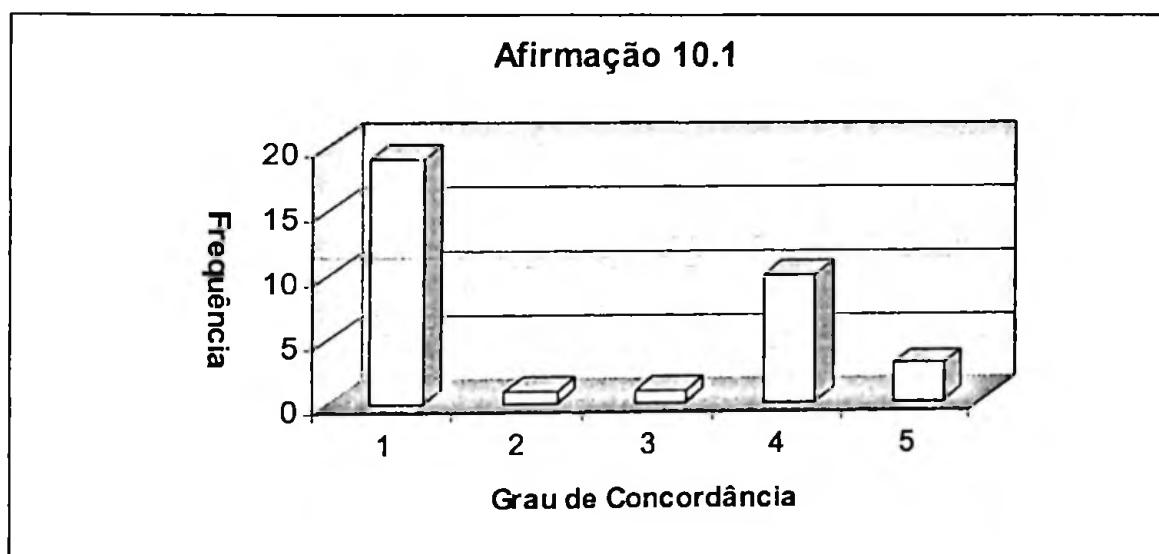
j) Acompanhamento

O processo de acompanhamento da evolução do desempenho pela comparação entre valores e níveis planejados e realizados foi tratado na afirmação 10.1 (tabela 24/figura 31). Somente 38,3% das concessionárias pesquisadas realizam o acompanhamento do planejado X realizado de forma sistemática. Uma grande parte das concessionárias restringe a comparação dos resultados obtidos em um determinado período com o mesmo período do ano anterior ou com o período imediatamente anterior. Tal comparação não fornece uma medida adequada do desempenho, pois parte da premissa de que as condições do ambiente, tanto interno como externo, não sofreram alterações no período.

TABELA 24 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 10.1

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	19	55,9%	55,9%
2	1	2,9%	58,8%
3	1	2,9%	61,8%
4	10	29,4%	91,2%
5	3	8,8%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 31 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 10.1

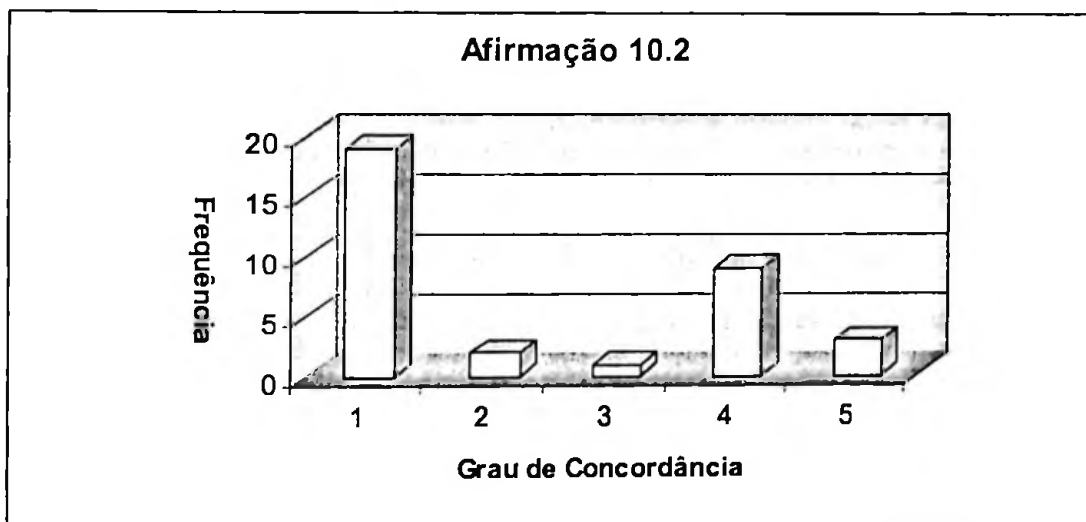


A afirmação 10.2 (tabela 25/figura 32) trata da análise das variações e da adoção de medidas corretivas quando necessárias. 64,7% dos respondentes afirmaram que as variações não são analisadas de forma a se identificar as causas delas, impossibilitando a tomada de medidas corretivas que porventura se façam necessárias. Um dos motivos mais citados para justificar a não investigação das variações foi a falta de tempo disponível para alocação neste trabalho.

TABELA 25 - FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 10.2

Grau	Frequência	Frequência Relativa	Frequência Acumulada
1	19	55,9%	55,9%
2	2	5,9%	61,8%
3	1	2,9%	64,7%
4	9	26,5%	91,2%
5	3	8,8%	100,0%
Total	34	100,0%	

FIGURA 32 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS PARA AFIRMAÇÃO 10.2



A média geral das respostas ao princípio que trata do processo de acompanhamento foi 2,3. Este deve estar apoiado por um conjunto de relatórios que tratem sobre os diversos aspectos operacionais e financeiros da concessionária, de forma a transmitir informações que subsidiem o processo de decisão dos gestores para que medidas corretivas sejam tomadas com o intuito de corrigir os desvios apresentados.

A tabulação dos resultados obtidos nas entrevistas de campo, realizadas junto às 34 concessionárias de automóveis por meio do preenchimento da ficha de avaliação, constante do Quadro 11, para cada empresa pesquisada, respondeu à pergunta problema deste trabalho: Qual o nível de eficiência do

processo de planejamento e controle financeiro em utilização pelas concessionárias de automóveis?

Os resultados consolidados da pesquisa estão apresentados no Quadro 12, a seguir:

QUADRO 12 – NÍVEL DE EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Nível de Eficiência		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Alto	Acima de 375 pontos	6	17,6%
Médio	De 251 a 375 pontos	11	32,4%
Baixo	Abaixo de 251 pontos	17	50,0%
Total		34	100,0%

Analisando o quadro 12 acima, pode-se concluir que o processo de planejamento e controle financeiro de 50% das concessionárias de automóveis localizadas na grande São Paulo tem um baixo nível de eficiência, considerando um erro amostral de 0,15 (vide capítulo 2.3). De outro lado, 17,6% das concessionárias apresentam um alto nível de eficiência em seu processo de planejamento e controle financeiro, enquanto de 32,4% possuem um nível de eficiência considerado médio.

Os principais pontos de melhoria estão nos princípios com nota média inferior a 3,0, a saber: Envolvimento Administrativo, Orientação para Objetivos, Expectativas Realistas, Oportunidade, Aplicação Flexível, Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo e Acompanhamento.

5.2.3 Estrutura do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro das Concessionárias Pesquisadas

O bloco 3 do questionário-roteiro avalia a estrutura do sistema de planejamento e controle financeiro a partir de um levantamento de seus componentes. Ele foi dividido em três partes: sistema de informação contábil, sistema orçamentário e sistema de custos. Os resultados obtidos buscaram atender aos objetivos específicos deste trabalho, tratados no capítulo 1.3.

Antes de analisarmos o sistema de planejamento e controle financeiro cabe destacar que, foi efetuado um levantamento do sistema de gestão de concessionária utilizado pelas empresas participantes da amostra. Como regra geral, as concessionárias devem utilizar um sistema homologado pela montadora que elas representam.

O sistema de gestão praticado pelas concessionárias pesquisadas está demonstrado no quadro 13. O sistema Sercon é o mais utilizado e está presente em 35% das empresas participantes da pesquisa.

QUADRO 13 – SISTEMA DE GESTÃO UTILIZADO PELAS CONCESSIONÁRIAS

Sistema de Gestão de Concessionária	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sercon	12	35,3%
Dia System	4	11,8%
PML	4	11,8%
Express	2	5,9%
Próprio	2	5,9%
Outros	10	29,4%
Total	34	100,0%

a) Sistema de Informação Contábil

Todas as concessionárias pesquisadas trabalham com banco de dados único para armazenar e processar os dados relativos às transações realizadas pela empresa. Deste banco de dados são extraídas as informações para o sistema de contabilidade.

As informações do sistema de informação contábil estão identificadas, por área de responsabilidade, na totalidade das empresas analisadas. Isto possibilita atender ao princípio que trata da contabilidade por área de responsabilidade (tópico 3.2.3), permitindo apurar o resultado de cada área a partir de suas receitas, custos e despesas e, conseqüentemente, avaliar o desempenho de seus gestores.

As áreas de responsabilidade comuns existentes em todas as concessionárias analisadas são: Vendas compostas por Veículos Novos e Veículos Usados e Pós-Venda, formada pelas áreas de Peças e Serviços.

O conceito de preço de transferência é utilizado, em 100% das empresas, nas transações realizadas entre as áreas, diferenciando-se apenas o método utilizado, que vai do preço de custo ao preço de venda. O exemplo mais freqüente é a prestação de serviços de revisão de veículos novos e usados pela área de Pós-Venda, cujo cliente é a área de Vendas.

As concessionárias têm que reportar mensalmente seus resultados às montadoras devidamente segmentados por área de responsabilidade. Esta exigência tem uma influência direta na forma pelo qual o sistema contábil é estruturado, ou seja, partir de um plano de contas contábeis, proporcionando a base para a construção de um sistema de contabilidade por áreas de responsabilidade.

b) Sistema Orçamentário

O sistema orçamentário em utilização nas concessionárias foi abordado na segunda parte do Bloco 3 – Estrutura do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro do questionário-roteiro utilizado nas entrevistas realizadas.

Apenas 32% das concessionárias pesquisadas afirmaram possuir um sistema orçamentário estruturado de forma a permitir a formalização e sistematização do planejamento e do controle financeiro.

A avaliação do nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro das 11 concessionárias que fizeram a afirmação acima apresentou os seguintes resultados (quadro 14):

QUADRO 14 – NÍVEL DE EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO DAS CONCESSIONÁRIAS QUE AFIRMARAM POSSUIR UM SISTEMA ORÇAMENTÁRIO ESTRUTURADO

Nível de Eficiência		Frequência	Frequência Relativa
Alto	Acima de 375 pontos	6	54,5%
Médio	De 251 a 375 pontos	5	45,5%
Baixo	Abaixo de 251 pontos	0	0,0%
Total		11	100,0%

Comparando as informações do quadro 14 acima com as do quadro 12, pode-se afirmar que 100% das concessionárias que apresentaram um alto nível de eficiência possuem um sistema orçamentário estruturado. Por outro lado, a existência deste não garante por si só um alto nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro.

A seguir, foi realizado um levantamento das peças orçamentárias que compõem o sistema orçamentário (quadro 15), como elas são elaboradas e quais os mecanismos de controle empregados. Somente foram analisadas as empresas que afirmaram possuir um sistema estruturado de orçamento empresarial.

QUADRO 15 – PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS ELABORADAS PELAS CONCESSIONÁRIAS PESQUISADAS

Peças Orçamentárias	Utilizam	Não utilizam	% que utilizam
Orçamento de Vendas	11	-	100%
Orçamento de Materiais	3	8	27%
Orçamento de Mão-de-Obra Direta	10	1	91%
Orçamento de Custo das Vendas	11	-	100%
Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas.	11	-	100%
Orçamento de Investimentos	4	7	36%
Orçamento de Caixa	5	6	45%
Demonstrações Financ. Projetadas			
<i>Demonstração de Resultados</i>	11	-	100%
<i>Balanço Patrimonial</i>	2	9	18%
<i>Dem. Origem e Aplicação Recursos</i>	1	10	9%

O levantamento das informações sobre a elaboração do **Orçamento de Vendas** foi dividido em duas partes: Vendas de Veículos e Pós-Venda. O orçamento de vendas de veículos novos é feito com base no histórico de vendas (27% dos casos), na participação de mercado, conjugada com plano de vendas da montadora (54%), e por meio de painéis compostos pelo gerente e equipe de vendas (18%). Somente 64% das concessionárias segregam o orçamento de vendas por linha de automóvel. O preço médio de venda é baseado no preço

público, deduzido do desconto médio, praticado de acordo com as condições de mercado. O orçamento de vendas de veículos usados, em 64% dos casos, é baseado no volume de vendas de veículos novos e, em 36%, na série histórica de vendas.

O orçamento de vendas da área de Peças, em 73% das concessionárias pesquisadas, é baseado na série histórica de vendas, e somente 36% levam em consideração o potencial de vendas pela frota circulante da região. Todas as concessionárias segregam o orçamento de vendas por origem: balcão e oficina.

A área de Serviço elabora o orçamento de venda de mão-de-obra baseada na série histórica de vendas (36%) e na frota circulante da região, refletida no número de passagens (64%), segregando-se, em 91% dos casos, em hora-cliente, garantia, mecânica, elétrica, funilaria e pintura.

Os mecanismos de controle do Orçamento de Vendas mais empregados são:

- Veículos: vendas por vendedor (91%), vendas por segmento (36%) e margens de comercialização por unidade (73%), com periodicidade diária;
- Peças: vendas previstas x realizadas por origem - balcão e oficina – (64%), venda por família de peças (8%) e margens de comercialização (64%), com periodicidade diária;
- Serviço: horas faturadas por segmento (82%) e horas vendidas por produtivo (27%), com periodicidade diária.

O **Orçamento de Materiais**, no qual são definidos os orçamentos de estoque e compras, é utilizado somente por 27% das concessionárias pesquisadas (quadro 15). O orçamento de materiais é baseado no giro de estoque de veículos e, no caso de peças, uma combinação entre estoque de segurança, giro de estoque e curva ABC de vendas. O acompanhamento é realizado diariamente baseado na posição de estoque de veículos e peças.

Por sua vez, o **Orçamento de Mão-de-Obra Direta** é utilizado por 91% das concessionárias que possuem um sistema orçamentário. Em 60% dos casos, ele é calculado baseado no número de produtivos necessários para atender às vendas orçadas e, em 40%, baseado no quadro de pessoal existente. O de pessoal produtivo é dimensionado pelo coeficiente de aproveitamento e produtividade da mão-de-obra em 70% dos casos, e pelo potencial médio de vendas de horas por produtivo, em 30% dos casos. O acompanhamento, em 60% dos casos, é feito pelo relatório de apontamento diário de mão-de-obra por produtivo, pelo coeficiente de aproveitamento por produtivo (50%) e pelo índice de produtividade por mecânico (50%).

Todas as concessionárias analisadas incluem no **Orçamento de Custo das Vendas** de veículos todos os custos adicionais, tais como frete, revisão, cortesias. Para a área de Peças, este orçamento é elaborado a partir da aplicação da margem média orçada sobre as vendas líquidas projetadas. Por sua vez, o custo de mão-de-obra é estimado baseado no custo orçado por produtivo, em 60% dos casos, e no custo da folha de pagamento dos funcionários produtivos, em 40% das situações.

A elaboração do **Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas** foi dividida em três partes: orçamento de promoção, de despesas com força de vendas e despesas administrativas. O orçamento de promoção é calculado de acordo com um percentual sobre vendas (54%) ou baseado no plano de *marketing* e vendas por área de responsabilidade (46%). O orçamento de despesas com força de vendas é baseado no quadro de pessoal orçado, incluindo despesas com comissões. Já o orçamento de despesas administrativas, em 64% dos casos, é baseado na série histórica de gastos, e as áreas de responsabilidade elaboram o orçamento das despesas que são controláveis por elas. Somente 36% segregam as despesas em fixas e variáveis. O acompanhamento é feito na totalidade dos casos analisados pelos relatórios mensais de acompanhamento, por

área de responsabilidade, comparando valores orçados com realizados e identificando variações. Em apenas 17% das concessionárias analisadas, é verificada a adequação dos gastos ao orçamento antes de sua realização.

O **Orçamento de Investimentos** é utilizado por 36% das concessionárias analisadas, sendo segregado por projeto de investimentos, e contempla os gastos com ativo imobilizado considerados de manutenção e reposição. Em metade delas, o acompanhamento é feito por projeto, considerando desembolsos efetuados, cronograma de execução e resultados obtidos.

Por sua vez, o **Orçamento de Caixa** é elaborado por somente 45% das concessionárias, ficando prejudicada a análise da geração de caixa do negócio por aqueles que não se utilizam deste componente. A grande maioria das empresas que compõe a amostra das 34 concessionárias analisadas trabalha somente com fluxo de caixa diário projetado para um período máximo de 10 dias.

Excluindo a Demonstração de Resultados Projetada, que é elaborada pela totalidade das empresas pesquisadas e acompanhada mensalmente, somente 18% das concessionárias fazem projeção de seu Balanço Patrimonial, e 9% elaboram a Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos Projetadas.

Em resumo, pode-se afirmar que menos de 25% das concessionárias que afirmaram possuir um sistema orçamentário estruturado utilizam-se de todas as peças orçamentárias que compõe o orçamento geral de uma empresa, notadamente aquelas que tem por finalidade analisar o impacto financeiro do orçamento em termos de geração de caixa, necessidade de capital de giro e investimentos de natureza permanente. Ou seja, prevalece a essência econômica do planejamento em termos de resultado gerado (receitas menos custos e despesas).

c) Sistema de Custos

O sistema de custos em utilização nas concessionárias foi abordado na terceira e última parte do Bloco 3 – Estrutura do Sistema de Planejamento e Controle Financeiro do questionário-roteiro utilizado nas entrevistas realizadas.

De acordo com o levantamento realizado, quase 75% das concessionárias pesquisadas na amostra principal (25 num total de 34) alocam as despesas da área administrativa e as despesas comuns (de natureza geral, como aluguel, energia elétrica, água e esgoto, serviços prediais, entre outras) às respectivas áreas de responsabilidade.

Os critérios de alocação de tais gastos às áreas estão relacionados no quadro 16 abaixo:

QUADRO 16 – CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA ALOCAÇÃO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS E COMUNS

Crítérios de Alocação	Freqüência	Freqüência Relativa
Faturamento por Área de Negócio	7	26%
Quadro de Funcionários	3	11%
Crítérios sugeridos pela montadora	9	33%
Despesas Departamentais	3	11%
Baseado em Atividades	5	19%
Total	27	100%

Analisando o quadro acima, verifica-se que o critério mais utilizado para alocação das despesas administrativas e comuns é o sugerido pelas montadoras, com 33% de freqüência. O objetivo das montadoras em sugerir que sejam utilizados seus critérios está na uniformização de metodologia para permitir a comparabilidade entre as concessionárias que compõe sua rede de distribuição.

O critério de alocação baseado no faturamento das áreas de negócios é utilizado por 26% das empresas que realizam tal alocação. As conseqüências da utilização deste critério foram abordadas no capítulo 4.4.4.

Os conceitos do sistema de custeio baseado em atividades vêm sendo utilizado por 19% das concessionárias, porém de forma simplificada, sendo o número de direcionadores de custos utilizados bastante limitado. O grau de correlação entre os gastos realizados e as atividades desempenhadas deve ser melhor analisado com o objetivo de buscar uma melhor identificação do comportamento dos recursos consumidos pelas atividades.

Dos respondentes que não se utilizam dos conceitos do sistema de custeio baseado em atividades, 23% declararam conhecer tal metodologia, porém não pretendem implantá-lo. As justificativas mais freqüentes foram falta de estrutura de pessoal para implementação e necessidade de aperfeiçoamento dos controles internos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento e o controle financeiro são um componente indispensável do processo de planejamento empresarial, pois são eles que vão determinar a viabilidade econômico-financeira dos objetivos e estratégias estabelecidas durante o processo de planejamento estratégico.

A formalização e a sistematização do planejamento e do controle financeiro por meio da utilização de um sistema orçamentário, devidamente suportado por um sistema de informação contábil e um sistema de custos, propiciam aos gestores informações para o aperfeiçoamento do processo de gestão, por meio da documentação de planos e programas e da geração de relatórios de acompanhamento que permitam uma avaliação de desempenho e de resultado da empresa e de suas respectivas áreas de negócio, bem como de seus produtos e serviços, e clientes.

A pesquisa de campo realizada junto às concessionárias de automóveis localizadas na grande São Paulo evidenciou a necessidade de aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro neste tipo de empresa. Metade das empresas pesquisadas foi classificada como tendo baixo nível de eficiência na aplicação dos dez princípios fundamentais do planejamento e controle financeiro, abordados neste trabalho.

Os principais pontos de melhoria identificados estão nos princípios fundamentais cuja avaliação média foi inferior a 3,0, a saber: Envolvimento Administrativo, Orientação para Objetivos, Expectativas Realistas, Oportunidade, Aplicação Flexível, Reconhecimento do Esforço Individual e do Grupo e Acompanhamento.

As recomendações a seguir foram identificadas a partir da análise dos resultados da pesquisa de campo e têm por objetivo contribuir para o

aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro nas concessionárias de automóveis.

- A alta administração deve propiciar um maior apoio ao processo de planejamento e controle financeiro, disponibilizando tempo e recursos necessários;
- As funções e atividades de Controladoria devem estar presentes para que ocorra um monitoramento sistemático das atividades da concessionária nos seus diversos níveis;
- Os gestores e os que detêm responsabilidades administrativas devem ser envolvidos no processo em amplitude e profundidade, de modo a que venham se comprometer com os objetivos e planos traçados;
- O processo de administração por objetivos necessita ser aperfeiçoado por meio da implementação de modelos participativos de gestão, de modo que os objetivos sejam aceitos por todos e haja um comprometimento com o seu alcance;
- O ciclo de planejamento não deve estar restrito ao curtíssimo prazo, buscando-se uma ampliação gradativa do horizonte de planejamento para o médio e longo prazo, para que se possa prever claramente as conseqüências de uma determinada decisão no futuro, assegurando assim a longevidade do negócio;
- Os resultados e os relatórios de acompanhamento devem ser divulgados de maneira oportuna, dentro de um prazo considerado satisfatório (até cinco dias úteis após o encerramento do mês);
- O orçamento flexível deve ser implementado para que a empresa possa ajustar-se às novas condições de mercado com rapidez e eficiência. Tal técnica permite a simulação de resultados em diversos cenários e diferentes níveis de atividade. Desta forma, a empresa tem como base de comparação o orçamento original x orçamento ajustado x realizado;
- O sistema de remuneração variável necessita ser aperfeiçoado e englobar o maior número de colaboradores possível. Um plano de incentivos

abrangente, devidamente alinhado com os objetivos e metas de desempenho traçados, é essencial para a motivação das pessoas na busca destes objetivos organizacionais;

- O processo de acompanhamento da execução dos planos traçados passa obrigatoriamente por uma análise sistemática das variações consideradas relevantes, para que medidas corretivas possam ser identificadas e implementadas. Ele deve estar suportado por um conjunto de relatórios que tratem sobre os diversos aspectos operacionais e financeiros da concessionária.

Para que o sistema de planejamento e controle financeiro atinja um elevado nível de eficiência, é necessário que ele esteja suportado por um sistema de informações gerenciais. Os componentes básicos deste sistema são: sistema de informação contábil, sistema orçamentário e sistema de custos. É importante ressaltar que estes sistemas devem estar integrados e em pleno funcionamento para que possam auxiliar os gestores a monitorar e controlar a empresa e prever o desempenho futuro.

Da análise das informações, obtidas na pesquisa de campo, sobre a estruturação do sistema de planejamento e controle financeiro das concessionárias participantes, verificou-se que o sistema orçamentário e o sistema de custos necessitam ser revistos e aperfeiçoados.

Constatou-se que apenas 32% das empresas analisadas possuem um sistema orçamentário estruturado e que, dentro destes 32%, menos de $\frac{1}{4}$ utilizam-se de todos os componentes do orçamento geral de uma empresa, restringindo o sistema orçamentário ao planejamento em termos de resultado econômico (receitas menos custos e despesas).

Fica evidente a necessidade de implementação e/ou reestruturação do sistema orçamentário nas concessionárias de automóveis de uma forma

abrangente, envolvendo todos os seus componentes, analisados no capítulo 4.3, para que se tenha uma dimensão econômica e financeira do planejamento.

O sistema de custo das concessionárias necessita ser revisto, principalmente no que se refere à alocação das despesas administrativas e comuns às áreas de responsabilidade. Os critérios de alocação utilizados atualmente podem levar a uma incorreta interpretação dos resultados das áreas, prejudicando a avaliação de desempenho e o processo de tomada de decisão dos gestores.

A implementação do sistema de custeio baseado em atividades nas concessionárias de automóveis contribuirá para o aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro, dando maior acurácia à análise de desempenho das áreas de negócio e de avaliação de resultados de produtos e serviços, identificando as atividades que consomem e/ou desperdiçam recursos.

Enfim, todas estas recomendações têm por finalidade contribuir para o aperfeiçoamento do processo de planejamento e controle financeiro nas concessionárias de automóveis e, conseqüentemente, aprimorar o processo de planejamento empresarial, sempre tendo em vista que a essência do planejamento e controle repousa na premissa de que a administração de uma empresa pode planejar e controlar o destino de longo prazo desta por um processo contínuo de tomada de decisões que seja consistente com os objetivos traçados.

Outros estudos a partir deste trabalho poderão verificar se existe alguma correlação entre o nível de eficiência do processo de planejamento e controle financeiro de uma concessionária e o sucesso empresarial medido, por exemplo, pela rentabilidade, pela geração de caixa, bem como pela eventual criação de valor para a entidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

ANDRADE, M.M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1999.

ARBIX, G., VEIGA, J.P. *A distribuição de veículos sob fogo cruzado: Em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo*. FENABRAVE. (www.fenabrave.org.br, acessado em 10.08.2003).

ATKINSON, A.A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

ATRILL, P., McLANEY, E. *Management accounting*. Oxford: Blackwell, 1994.

CERVO, A.L., BERVIAN, P.A. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CÉSAR, R.P. Motor Turbinado. *Revista Business Standard*. (www.businessstandard.com.br).

CHING, H. Y.. *Gestão baseada em custeio por atividades*. São Paulo: Atlas, 1995.

COGAN, S. *Activity-Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

COOPER, R. et al. *Implementing Activity-Based Cost management: moving from analysis to action*. New Jersey: IMA, 1992.

COOPER R., KAPLAN, R. S. *The design of cost management systems*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

DAVIS, K., NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

FISCHMANN, A.A., ALMEIDA, M.I.R.. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, F. *Orçamento empresarial – Planejamento e Controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. S., SALAS, J.M.. *Controle de gestão*. São Paulo: Atlas, 1997.

GOUVEIA, J.J.F.A. *Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): um caso prático*. São Paulo, 1994. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

HANSEN, R.D., MOWEN, M.M. *Cost management: accounting and control*. Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

IUDÍCIBUS, S. *Teoria da contabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KAPLAN, R.S. *Advanced management accounting*. 3. ed. New York: Prentice Hall, 1998.

KOTLER, P. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

_____ *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999.

LAKATOS, E. M, MARCONI, M.A. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1.992.

_____ *Metodologia científica*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2.000.

LAUNDON, K. C., J. P. *Sistemas de informação*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos S.A., 1999.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. A. *Estatística geral e aplicada*. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, J. C. *Orçamento empresarial – Manual de elaboração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, M. *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. São Paulo: 1987. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

_____ *ABC - Custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.

ODIORNE, G. S. *APO II – Administração por objetivos*. Rio de Janeiro: Record, 1979.

OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de informações gerenciais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____ *Planejamento estratégico*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZI, C. L. *Sistema de informações contábeis: fundamentos e análise*. São Paulo: Atlas, 1998.

PEREZ Jr., J. H. et al. *Controladoria de gestão*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RICCIO, E. L. *Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação*. São Paulo: 1989. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

SANVICENTE, A. Z. *Orçamento na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 5. ed. São Paulo: Edusp, 1975.

SILVA, M. R. A. *Planejamento e controle financeiro e suas relações com a lucratividade nas concessionárias de automóveis do Triângulo Mineiro*. São Paulo: 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

SIMONS, R. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

TUNG, N. H. *Controladoria financeira das empresas*. 9. ed. São Paulo: Universidade-Empresa, 2001.

WELSCH, G. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, G. et al. *Budgeting – profit planning and control*. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

WESTON, J. F., BRIGHAM, E. F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YOSHITAKE, M. *Funções do Controller: conceitos e aplicações de controle gerencial*. São Paulo: 1982. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

ANEXOS

ANEXO I – CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL POR MARCA E POR ESTADO EM 2003¹¹

Estados	Ford	GM	Volks	Fiat	Sub- total	Renault	Peugeot	Citroen	Toyota	Honda	Nissan	Merc. Benz	Total
AC	1	1	1	1	4	0	0	0	0	0	1	0	5
AL	3	5	6	5	19	1	1	1	1	1	0	0	24
AP	1	1	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	4
AM	2	2	3	3	10	1	1	1	1	1	1	1	17
BA	15	19	23	22	79	3	1	1	3	1	3	1	92
CE	8	10	9	7	34	2	2	1	2	1	1	1	44
DF	4	4	5	5	18	1	2	1	1	2	1	1	27
ES	8	7	10	10	35	1	2	1	3	2	0	1	45
GO	9	9	17	10	45	2	1	2	1	1	3	1	56
MA	3	5	4	6	18	2	1	1	1	1	3	1	28
MT	5	7	6	6	24	1	1	0	6	1	1	1	35
MS	6	7	7	10	30	0	1	1	2	2	1	1	38
MG	45	51	65	66	227	10	6	3	3	2	4	2	257
PA	2	4	6	5	17	1	1	1	1	2	1	1	25
PB	4	7	5	5	21	2	1	1	1	1	2	0	29
PR	27	29	37	27	120	10	4	3	7	2	2	2	150
PE	10	15	13	14	52	2	2	1	2	2	2	1	64
PI	3	3	3	5	14	1	1	0	1	1	1	0	19
RJ	24	37	48	35	144	9	15	8	4	5	4	4	193
RN	3	5	4	3	15	2	1	2	1	2	1	1	25
RS	30	32	50	33	145	9	6	2	5	1	7	4	179
RO	0	3	5	6	14	0	0	0	2	0	1	0	17
RR	1	1	1	1	4	0	0	0	0	0	1	0	5
SC	20	25	35	28	108	9	6	3	8	2	3	2	141
SP	96	128	183	129	536	42	30	24	28	31	11	15	717
SE	1	3	4	1	9	1	1	1	1	1	1	1	16
TO	3	2	3	3	11	0	0	0	0	0	2	0	11
TOTAL	334	422	554	447	1.757	112	87	59	85	65	58	41	2.264

¹¹ Internet- site das montadoras.

ANEXO II – CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL, POR MARCA E POR ESTADO EM 1998¹²

Estados	Ford	GM	Volks	Fiat	Total
AC	1	1	1	1	4
AL	5	5	6	4	20
AP	1	1	1	1	4
AM	0	2	2	2	6
BA	17	26	32	22	97
CE	9	10	9	9	37
DF	3	3	5	4	15
ES	3	8	9	10	30
GO	13	14	25	15	67
MA	4	5	4	7	20
MT	3	8	6	6	23
MS	3	11	10	14	38
MG	30	45	85	64	224
PA	5	6	7	5	23
PB	4	7	6	6	23
PR	32	37	57	34	160
PE	8	13	21	11	53
PI	4	4	4	4	16
RJ	9	39	69	45	162
RN	2	5	4	6	17
RS	32	45	77	55	209
RO	1	5	5	5	16
RR	0	1	1	1	3
SC	4	26	35	29	94
SP	51	138	235	146	570
SE	1	3	4	1	9
TO	2	2	3	3	10
TOTAL	259	478	737	521	1995

¹² SILVA, 1999, p.28.

ANEXO III

**QUESTIONÁRIO-ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL
LEVANTAMENTO E AVALIAÇÃO DO
PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO**

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

1. Montadora: _____

2. Faturamento Anual (em milhares de reais):

Até R\$ 10.000 De R\$ 10.001 a R\$ 20.000

De R\$ 20.001 a R\$ 50.000 Acima de R\$ 50.000

3. Número de Empregados

Até 50 De 51 a 100

De 101 a 200 Acima de 200

4. Número de Filiais : _____

5. Qual o *software* de gestão operacional utilizado pela empresa?

BLOCO 2 – AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Princípio 1. Envolvimento administrativo

1.1 A alta administração entende que o planejamento e controle financeiro se traduz em benefícios para a organização e assume total responsabilidade pela condução do processo de planejamento.

5 4 3 2 1

1.2 A alta administração apóia o processo de planejamento e controle financeiro em suas diversas etapas, dando atenção e disponibilizando os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

5 4 3 2 1

1.3 Os colaboradores da empresa são envolvidos no processo de planejamento, principalmente os que possuem responsabilidades administrativas.

5 4 3 2 1

Princípio 2. Adaptação organizacional

2.1 Existe uma definição clara da estrutura organizacional, e estão delineados os níveis de autoridade e responsabilidade.

5 4 3 2 1

2.2 A estrutura do plano de resultados está em harmonia com as responsabilidades organizacionais atribuídas aos diversos gestores da empresa.

5 4 3 2 1

Princípio 3. Contabilidade por área de responsabilidade

3.1 O sistema de contabilidade está estruturado de forma a fornecer separadamente informações financeiras para cada unidade organizacional e centro de responsabilidade (plano de contas x centros de custo).

5 4 3 2 1

3.2 A empresa utiliza o conceito de controlabilidade (*accountability*), em que o gestor somente é nomeado responsável pelas receitas, custos e investimentos, sobre os quais ele exerce controle.

5 4 3 2 1

3.3 A empresa apura o resultado por área de responsabilidade.

5 4 3 2 1

3.4 A empresa utiliza preços de transferência para as transações realizadas entre áreas de responsabilidade.

5 4 3 2 1

Princípio 4. Orientação para objetivos

4.1 A empresa estabelece objetivos e metas por área de responsabilidade, esta, por sua vez, para seus subordinados diretos, e estes para os respectivos subordinados, até se atingir o nível operacional.

5 4 3 2 1

4.2 Os objetivos e metas são estabelecidos de forma conjunta, para se obter o comprometimento dos colaboradores.

5 4 3 2 1

Princípio 5. Comunicação integral

5.1 A empresa dispõe de um sistema de informação que satisfaz as necessidades de informação dos usuários em diferentes níveis (extensão x profundidade).

5 4 3 2 1

5.2 A empresa disponibiliza informações pelos relatórios periódicos de acompanhamento do previsto x realizado de forma oportuna e consistente.

5 4 3 2 1

5.3 São realizadas reuniões periódicas de avaliação dos resultados, apresentando os resultados obtidos e analisando as variações.

5 4 3 2 1

Princípio 6. Expectativas realistas

6.1 Os objetivos e metas são definidos dentro de uma dimensão temporal específica e baseados em ambiente externo e interno projetado para este período.

5 4 3 2 1

6.2 Durante os últimos três anos, os objetivos de vendas e resultado foram atingidos dentro de uma escala de 90% a 110%.

5 4 3 2 1

Princípio 7. Oportunidade

7.1 O ciclo de planejamento da empresa é realizado de forma contínua, sendo feitas revisões periódicas de orçamento.

5 4 3 2 1

7.2 O plano anual da empresa é concebido, aprovado e divulgado antes de se iniciar o período de execução dele.

5 4 3 2 1

7.3 Os relatórios de acompanhamento e controle são disponibilizados em até cinco dias úteis após o encerramento do mês, de forma que os gestores tenham tempo hábil para corrigir eventuais desvios.

5 4 3 2 1

Princípio 8. Aplicação flexível

8.1 Os gestores são encorajados a buscar oportunidades não previstas no orçamento para maximizar o desempenho da área de negócio deles.

5 4 3 2 1

8.2 A empresa utiliza de orçamento flexível, ajustando-o ao nível de atividade que está operando.

5 4 3 2 1

Princípio 9. Reconhecimento do esforço individual e do grupo

9.1 A empresa dispõe de um plano de incentivos adaptado à realidade de cada área de negócio.

5 4 3 2 1

9.2 A empresa possui um programa abrangente de participação nos lucros e resultados.

5 4 3 2 1

Princípio 10. Acompanhamento

10.1 A empresa acompanha a evolução do desempenho pela comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos.

5 4 3 2 1

10.2 As variações significativas são analisadas, e medidas corretivas são adotadas quando necessárias.

5 4 3 2 1

BLOCO 3 – ESTRUTURA DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

1. Sistema de Informação Contábil

1.1 A empresa trabalha com banco de dados único para armazenar e processar os dados relativos às transações realizadas pela empresa.

Sim Não

1.2 As informações do sistema de informação contábil estão identificadas por área de responsabilidade.

Sim Não

1.3 Quais áreas de resultado compõem a estrutura organizacional da empresa?

Veículos Novos Veículos Usados Peças Serviço

Outros: _____

1.4 Em quais transações realizadas entre as áreas de responsabilidade, a empresa utiliza o conceito de preço de transferência?

Serviço X Veículos Novos e Usados Peças X Veículos Usados

Não utiliza

2. Sistema Orçamentário

A empresa possui um sistema orçamentário para fins de planejamento e controle financeiro.

Sim

Não

2.1 Orçamento de Vendas

2.1.1 Como é elaborado o orçamento de venda em unidades de veículos novos?

- Histórico de vendas
- Participação de mercado conjugado com plano de vendas da montadora
- Painel com gerente/equipe de vendas
- Outros: _____

2.1.2 O orçamento de venda de veículos é segmentado por linha de automóvel?

- Sim Não

2.1.3 Como é elaborado o orçamento do preço de venda de veículos novos?

- Preço sugerido de Venda
- Política Comercial da concessionária
- Mark-up* sobre o preço de custo por segmento
- Outros: _____

2.1.4 Como é elaborado o orçamento de venda da área de veículos usados?

- Volume de venda de veículos novos
- Série histórica de vendas
- Outros: _____

2.1.5 O orçamento de venda de peças é baseado em:

- Série histórica de vendas total
- Potencial de vendas-frota circulante da região (volumex idade da frota)
- Venda histórica por família de peças
- Outros: _____

2.1.6 O orçamento de venda de peças é segregado em vendas balcão e vendas oficina?

- Sim Não

2.1.7 Como é determinado o orçamento de venda de mão-de-obra ?

- Série histórica de vendas em \$
- Número de horas orçadas x preço/hora por tipo de serviço
- Frota circulante da região (volumes x idade da frota)
- Outras: _____

2.1.8 O orçamento de venda de mão-de-obra é segregado por que tipo de serviço?

- Hora-cliente e hora-garantia
- Mecânica, elétrica, funilaria e pintura
- Não há segregação

2.1.9 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de venda de veículos?

- Vendas por Vendedor/loja em unidades e R\$
- Vendas por linha de veículos em unidades e R\$
- Vendas perdidas por vendedor/loja
- Margens de comercialização prevista x realizada por unidade/total
- Outros: _____

Periodicidade: Diária Semanal Mensal

2.1.10 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de vendas de peças?

- Vendas previstas x realizadas por origem (balcão e oficina)
- Vendas por linha de produto
- Margens previstas x realizadas por origem/linha de produto
- Outros: _____

Periodicidade : Diária Semanal Mensal

2.1.11 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de venda de serviço?

- Valor das vendas faturadas previstas x realizadas por segmento
- Horas vendidas (apontadas) por produtivo
- Preço médio de venda previsto x realizado
- Outros: _____

Periodicidade : Diária Semanal Mensal

2.2 Orçamento de Materiais

2.2.1 Como é elaborado o orçamento de estoques/compras de veículos novos?

- Montante de capital a ser investido em estoque
- Estoque mínimo em unidades por modelo + vendas previstas
- Quota de retirada definida pela montadora
- Outros: _____

2.2.2 Como é elaborado o orçamento de estoques/compras de veículos usados?

- Montante de capital de giro aplicado em estoque
- % de venda de veículos novos
- Volume de vendas x giro de estoque
- Outros: _____

2.2.3 Como é elaborado o orçamento de estoques/compras de peças?

- Giro de estoque baseado nas vendas previstas
- Curva ABC de vendas
- Estoque de segurança
- Outros: _____

2.2.4 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de estoques/compras de veículos novos e usados?

- Posição de veículos em estoque em unidades e valor identificando idade do estoque
- Giro de estoque por modelo
- Comparativo estoque previsto x existente em valor
- Outros: _____

Periodicidade : Diária Semanal Mensal

2.2.5 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de estoques/compras de peças?

- Posição de inventário de peças previsto x existente
- Análise ABC de itens em estoque (giro x valor)
- Posição de inventário e giro de peças por família previsto x existente
- Outros: _____

Periodicidade : Diária Semanal Mensal

2.3 Orçamento de Mão-de-Obra Direta

2.3.1 Como é elaborado o orçamento de mão-de-obra direta?

- Cálculo do número de produtivos necessários para atender vendas orçadas
- Quadro de pessoal de “produtivos” existentes
- Não é calculado o orçamento de mão-de-obra direta (incluído nas despesas)
- Outros: _____

2.3.2 Como é dimensionado o quadro de pessoal produtivo?

- Potencial de venda de horas por produtivo
- Coeficiente de aproveitamento e produtividade da mão-de-obra
- Necessidade de contratação identificada pelo acúmulo de serviço
- Não é dimensionado o quadro de pessoal necessário para atender o orçamento de vendas

2.3.3 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de mão-de-obra direta ?

- Apontamento diário de mão-de-obra por produtivo
- Coeficiente de aproveitamento por produtivo
- Índice de produtividade por mecânico
- Outros: _____

Periodicidade : Diária Semanal Mensal

2.4 Orçamento de Custos das Vendas

2.4.1 Como é determinado o custo de venda orçado de veículos novos?

- Preço de tabela da montadora
- São acrescidos os custos de revisão/cortesia
- O valor do frete é incorporado ao custo
- Outros: _____

2.4.2 Como é determinado o custo de venda orçado de peças?

- Aplicação da margem média orçada s/ vendas líquidas
- Aplicação da margem média orçada s/ vendas líquidas por família
- Outros: _____

2.4.3 Como é determinado o custo de venda orçado de mão-de-obra?

- Custo da folha de pagamento dos funcionários produtivos
- Custo orçado por produtivo (salários/encargos/benefícios) multiplicado pelo número de produtivos necessários
- A empresa não calcula o custo de venda de mão-de-obra
- Outros: _____

2.5 Orçamento de Despesas Comerciais e Administrativas

2.5.1 Como é determinado o orçamento de promoção (propaganda, promoção de vendas, relações públicas)?

- Baseado no Plano de marketing e vendas por área de responsabilidade
- Percentual s/ vendas
- Baseado nos gastos recomendados pela montadora
- Método objetivo-e-tarefa
- Outros: _____

2.5.2 Como é elaborado o orçamento de despesas com força de vendas?

- Quadro de pessoal orçado
- Incluem comissões + encargos pagos s/ vendas previstas
- Despesas de viagem/refeição/outras da força de vendas
- Outros: _____

2.5.3 Como é determinado o orçamento de despesas administrativas?

- As áreas de responsabilidade elaboram o orçamento das despesas que são controláveis por elas
- Baseado em série histórica de gastos
- É feita a segregação em despesas fixas e variáveis

2.5.4 Como é feito o acompanhamento e controle do orçamento de despesas comerciais e administrativas?

- O orçamento de despesas variáveis é ajustado ao nível de atividade realizado para se segregar a variação de volume de vendas

- Por meio de relatórios de acompanhamento, comparando valores orçados com realizados e identificando variações
- Os relatórios de acompanhamento são emitidos por área de responsabilidade
- É analisada a adequação dos gastos ao orçamento antes de serem realizados
- O controle dos gastos realizados x orçado é realizado concomitante ao processo de aprovação das despesas

Periodicidade dos relatórios: Mensal Trimestral Anual

2.6 Orçamento de Investimento

2.6.1 Como é determinado o orçamento de investimentos?

- É segregado por projeto de investimentos
- São previstos os gastos com ativo imobilizado considerados de manutenção/reposição
- A empresa não elabora orçamento de investimentos
- Outros: _____

2.6.2 Como é realizado o controle do orçamento de investimentos?

- É realizado acompanhamento por projeto, considerando desembolsos efetuados, cronograma de execução e resultados obtidos
- Por meio de relatório de acompanhamento realizado x orçado

Periodicidade dos relatórios: Mensal Trimestral Anual

2.7 Orçamento de Caixa

2.7.1 Como é determinado o orçamento de caixa?

- Baseado nos prazos médios de recebimento definidos no orçamento de vendas
- Baseado nos prazos médio de pagamento, dado pela montadora para compra de veículos e peças e pelos outros fornecedores
- O orçamento de investimentos é considerado no orçamento de caixa
- A empresa não elabora orçamento de caixa

2.7.2 Uma vez identificada a necessidade de se obter fontes alternativas de financiamento para cobrir uma posição negativa de caixa:

- São analisadas as alternativas de obtenção de recursos durante o processo de planejamento.
- Os custos financeiros decorrentes dos financiamentos existentes e/ou novos financiamentos são calculados e considerados no demonstrativo de resultados projetado.
- A empresa tem excesso de caixa

2.7.3 Como é realizado o controle do orçamento de caixa?

- É realizado acompanhamento do fluxo de caixa previsto x orçado
 - A empresa trabalha somente com fluxo de caixa diário
- Periodicidade dos relatórios: Diário Semanal Mensal

2.8 Demonstrações Financeiras Projetadas

2.8.1 Quais demonstrações financeiras são projetadas pela empresa a partir do orçamento?

- Demonstração de resultados da empresa (geral)
- Balanço Patrimonial
- Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos
- Demonstração de resultados por área de responsabilidade

Caso a empresa elabore a demonstração de resultados por área de responsabilidade, considera:

- Somente itens controláveis Todos os itens, inclusive os recebidos por rateio

2.8.2 São realizadas a comparação e análise do orçado X realizado somente para:

- Demonstração de resultados da empresa (geral)
- Balanço Patrimonial
- Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos
- Demonstração de resultados por área de responsabilidade

Periodicidade dos relatórios: Mensal Trimestral Anual

3. Sistema de Custos

3.1 A empresa aloca as despesas da área administrativa e as despesas comuns às respectivas áreas de responsabilidade?

- Sim Não

3.2 Em caso afirmativo, como estas despesas são alocadas?

- Baseado no faturamento de cada área
 Baseado no quadro de funcionários
 Baseado em critérios sugeridos pela montadora
 Utilizando-se os conceitos do sistema de custeio baseado em atividades

3.3 A empresa conhece o sistema de custeio baseado em atividades (ABC)?

- Sim Não

3.4 Em caso afirmativo, pretende implantá-lo?

- Sim Não

Por quê? _____

ANEXO IV

RELAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

<i>NOME FANTASIA</i>	<i>MONTADORA</i>
Francecar	Citroen
Destaque	Fiat
Paulimar	Fiat
Grupo Gpv	Fiat
Ventuno	Fiat
Horizonte	Ford
Sonnervig	Ford
Lemar	Ford
Frei Caneca	Ford
Cotac	General Motors
Nova	General Motors
Viamar	General Motors
Anhemi	General Motors
Carrera	General Motors
Regino	General Motors
Caltabiano	General Motors
Flora Motors	Honda
Daitan	Honda
André Ribeiro	Honda
Napoleon	Peugeot
Pavillon	Peugeot
Itavema	Renault
Renome	Renault
Sun North	Toyota
Shogun	Toyota
Savoy Sul	Toyota
Urbano Mogicar	Volkswagen
Sopave	Volkswagen
Aruja	Volkswagen
Marte	Volkswagen
Savol	Volkswagen
Toriba	Volkswagen
Sabrico	Volkswagen
Japan	Nissan
Comark	Mercedes-Benz