



XXVIII Congresso Brasileiro de Custos
17 a 19 de novembro de 2021
- Congresso Virtual -



Desenho, implementação, simulação e avaliação do plano orçamentário e o impacto da Pandemia do Coronavírus nas concessionárias de automóveis: um estudo de caso

Francisco Isidro Pereira (UFC) - fisidro30@hotmail.com

Domaty Teixeira Barros (Instituição - a informar) - domatydes@gmail.com

Resumo:

As concessionárias de veículos na sua plenitude de formatação de modelo de negócio têm como gênese de receitas três áreas gerenciais que se alinham a uma interdependência estratégica, mas de políticas comerciais e financeiras fortemente impostas pela montadora. A questão levantada foi: como a lógica orçamentária se encaixa na estrutura do negócio de uma concessionária de veículos? Para empreender uma reflexão foi usufruído do próprio espaço laboral, delineando um estudo de caso do tipo único. No percurso de 23 meses (2018-2020), foi desenhado um plano orçamentário para fins reflexivos no segmento empresarial cerne do estudo empírico. A abordagem metodológica, apoiou-se numa pesquisa predominantemente qualitativa. Recorreu as técnicas da entrevista semiestruturada, a observação do tipo não participativa e a análise documental. O plano de registro dos dados contemplou os diários de campos, aplicativos de mensagens de textos, tablet e algumas vezes papéis avulsos. O tratamento analítico decorreu do confronto de material empírico com os elementos teóricos levantados e análise de conteúdo, com a devida identificação das categorias e subcategorias. O plano de validação foi calcado no retorno as fontes sempre quando surgia das dúvidas e as imprecisões de entendimento. O advento da crise sanitária serviu como prova promissora de quão robusta é a configuração orçamentária esboçada. Os dados inconsistentes e mal interpretados não se evidenciaram, persistindo, todavia, os dados de natureza dúbia.

Palavras-chave: Concessionária de automóveis, Plano orçamentário, Pandemia, Controladoria.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Desenho, implementação, simulação e avaliação do plano orçamentário e o impacto da Pandemia do Coronavírus nas concessionárias de automóveis: um estudo de caso

RESUMO

As concessionárias de veículos na sua plenitude de formatação de modelo de negócio têm como gênese de receitas três áreas gerenciais que se alinham a uma interdependência estratégica, mas de políticas comerciais e financeiras fortemente impostas pela montadora. A questão levantada foi: como a lógica orçamentária se encaixa na estrutura do negócio de uma concessionária de veículos? Para empreender uma reflexão foi usufruído do próprio espaço laboral, delineando um estudo de caso do tipo único. No percurso de 23 meses (2018-2020), foi desenhado um plano orçamentário para fins reflexivos no segmento empresarial cerne do estudo empírico. A abordagem metodológica, apoiou-se numa pesquisa predominantemente qualitativa. Recorreu as técnicas da entrevista semiestruturada, a observação do tipo não participativa e a análise documental. O plano de registro dos dados contemplou os diários de campos, aplicativos de mensagens de textos, *tablet* e algumas vezes papéis avulsos. O tratamento analítico decorreu do confronto de material empírico com os elementos teóricos levantados e análise de conteúdo, com a devida identificação das categorias e subcategorias. O plano de validação foi calcado no retorno as fontes sempre quando surgia das dúvidas e as imprecisões de entendimento. O advento da crise sanitária serviu como prova promissora de quão robusta é a configuração orçamentária esboçada. Os dados inconsistentes e mal interpretados não se evidenciaram, persistindo, todavia, os dados de natureza dúbia.

Palavras-chave: Concessionária de automóveis, Plano orçamentário, Pandemia, Controladoria.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisão

1 INTRODUÇÃO

A concessionária de veículos é um segmento que busca alavancar, em escala, o controle, planejamento e execução nas áreas de suprimentos, vendas e gestão do crédito, promovendo crescimento significativo na lucratividade com foco na excelência operacional. No entanto, a sua configuração estrutural básica é constituída de 5 unidades administrativas: veículos novos, seminovos, oficina, peças e administração. Esta última não catalisa receitas. A soma do lucro operacional das outras unidades menos os gastos da administração é que formam o lucro total da concessionária, de forma que todos os arranjos estruturais têm que obter eficiência em suas atividades operacionais de modo a gerar um lucro operacional.

Só que a realidade desnuda a facilidade do alcance de tal lucro operacional. Carros e versões de “lucratividade baixa” em geral atraem baixa clientela, mas as montadoras exigem as suas aquisições de qualquer maneira e aqui desencadeia todo um processo de desequilíbrio de tomadas de decisões no cotidiano de tais empresas que nem sempre compartilha com as boas práticas administrativas.

É corriqueira a venda de veículos novos originar das transações com os veículos seminovos sendo estes disponíveis pelo próprio cliente e juntamente com a disponibilização de ofertas de serviços e as vendas de peças e acessórios compor as fontes de fluxo de recebimentos monetários e boa parte deste destinar às perdas

decorrentes de veículos cuja rotatividade é frequentemente baixa requerendo comumente promoções para sua saída. Sob esse aspecto se induziu a questão: como a lógica orçamentária se encaixa na estrutura do negócio de uma concessionária de veículos?

Para fins de delimitação, a investigação se circunscreveu no âmbito das atividades de planejamento e controle atinente à definição estabelecida por Carvalho (2018), qual seja, tal área contempla a questão orçamentária, projeções e simulações, custos e a contabilidade por responsabilidades no âmbito do modelo de negócio da Concessionária de veículos novos e seminovos.

O estudo contribui em exaltar o papel da controladoria no contexto de tais unidades empresariais, particularmente a atividade do orçamento corporativo permeando as suas nuances e esboçando um modelo que capte a peculiaridade das mesmas. Além disso, calcando em Mascarenhas (2006), Papa e Riquena (2011) e Hainz (2015) são empresas de capital nacional, essencialmente familiares e ainda em pleno processo de mudança em face das exigências das montadoras de reposicionamento para menores margens na comercialização de veículos novos, agregação de valor em serviços e a entrada da Internet como novo canal de distribuição de produtos e serviços, principalmente no formato das plataformas sociais. O crescente marketing digital pressiona o caixa das empresas dadas as visibilidades do Google, Facebook, Instagram e LinkedIn conforme linhas analíticas tracejadas por Ardant (2020). Cabe ainda mencionar o pensamento de Martins (2020) ao assinalar da necessidade do empresário em captar soluções para as suas realidades operacionais o que a academia está aquém de proporcionar de maneira satisfatória.

O texto está estruturado de forma a permitir alcançar o objetivo proposto e evidenciar a investigação em sete seções. Assim a partir desta introdução apresenta-se na próxima seção o arcabouço teórico disponível ao qual sustenta o questionamento levantado no tocante a controladoria e a lógica do orçamento corporativo. Na seção 3 focaliza os estudos relacionados a teoria orçamentária no bojo das Concessionárias, para na seção subsequente descrever as orientações metodológicas implementadas no percurso da investigação. Coube a seção 4 tracejar o fenômeno da pandemia. Na seção posterior os traçados metodológicos adotados e seção 6 abordar os resultados decorrentes da simulação do plano orçamentário delineado e discutindo o ambiente do campo empírico de estudo e as análises do experimento orçamentário procedido. Finalmente na última seção discorre a respeito das considerações finais, limitações do estudo e recomendações de estudos futuros.

2 O PLANO ORÇAMENTÁRIO NO OLHAR TEÓRICO

Lenz (2016) frisa o estudo orçamentário como reflexo do funcionamento da gestão empresarial. É o entendimento em sua plenitude do modelo de gestão adotado. Nestes termos, as empresas procuram utilizar o orçamento para a tomada de decisão, desenvolvendo controles internos de acordo com as necessidades e realidades. Para isso contempla processo colaborativo para que os gerentes e os executivos possam utilizá-lo no sentido de ter um diálogo estruturado sobre a direção futura da organização.

E insiste em mencionar da utilização do orçamento como relacionado ao contexto corporativo, ou seja, empresas maiores tendem a fazer uso da administração mais formal, em detrimento dos controles interpessoais. Sob esse raciocínio, o plano orçamentário deve proporcionar acuracidade, tornar a organização mais ágil e flexível e melhorar o conhecimento de todos os envolvidos no processo.

Discorre Carvalho (2018) que o plano orçamentário é a base da controladoria operacional, sendo uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, já que envolve todos os setores da organização. É constituído de um conjunto de peças orçamentárias distribuídas em três segmentos: orçamento operacional, orçamento financeiro e orçamento de investimento e financiamento. As existências de tais peças orçamentárias implicam em uma integração entre as mesmas no bojo do plano orçamentário.

Para Contabinet (2017) o planejamento orçamentário trata das previsões de despesas, receitas, investimentos e outras movimentações para um período de tempo futuro, que pode ser considerado um semestre ou um ano. O objetivo é antecipar os números de acordo com dados históricos para que as projeções sejam as mais realistas possíveis. O ideal é avaliar o negócio a fundo, detalhadamente, e verificar os elementos mais relevantes para ele. Por exemplo, se a empresa tem custos mais significativos com produtos de determinado grupo, aqui está um dado relevante e foco de ação. Pode ser essa a chance de alcançar uma redução de custos. O planejamento compõe a gestão orçamentária. E esta última serve para auxiliar o gerenciamento empresarial promovendo maneiras de monitorar e planejar os resultados financeiros de forma sistemática. Dessa maneira, embasa a tomada de decisões do gestor, registra suas intenções de gastos, investimentos e receitas e possibilita a ele verificar como será a realidade da empresa e se as metas serão atingidas.

Entender como materializar o futuro dentro da janela temporal de cinco anos é encarar a lógica orçamentária no longo prazo e no curto prazo. Consoante Moreira (2008) corroborado por Oliveira *et al.* (2016), os orçamentos de curto e longo prazo se caracterizam pelo tempo orçado em relação as operações necessárias e de acordo com o planejamento estratégico. Os de curto prazo são estabelecidos para até um ano, e os de longo prazo para períodos superiores a um ano, o que vai depender da natureza das operações da empresa.

A literatura e os especialistas são unânimes em apontar no ambiente corporativo, os planejamentos como fundamentais para conquistar um equilíbrio financeiro perante diferentes cenários futuros no mercado. O domínio de uma boa gestão orçamentária implica oportunidades de crescimento para a empresa.

Os passos para alcançar esses objetivos são conhecer os fundamentos de um planejamento orçamentário, saber quais são seus tipos, entender como ele impacta no fluxo de caixa e quais ferramentas podem ajudar no processo de elaboração do planejamento. Existem diferentes planos orçamentários, que surgiram conforme as empresas evoluíram e alteraram seus modelos organizacionais. Por essa razão, o tipo mais adequado para as organizações depende das peculiaridades e do seu modelo de gestão. Cada modalidade orçamentária resulta de melhorias na sua implementação. O mais radical pensamento intelectual é tipo rotulado de *Beyond Budgeting* o qual não chega a ser um modelo propriamente dito, mas uma linha diretiva de projeção respondendo a inquietação de da Treasy (s.d.) e All Strategy (2020).

Treasy (s.d.) se apoiando em IBM (2012), discorre de como os executivos priorizavam as áreas gerenciais conforme ordem a saber: 1) Operações, 2) Clientes, 3) Vendas, 4) Mercado e concorrência, 5) Recursos Humanos, 6) Cadeia de Suprimentos, 7) Gerenciamento de Riscos e 8) Finanças. Finanças em último lugar, e Recursos Humanos, na quinta posição. Consequentemente há menos investimento em tecnologias de planejamento e softwares de gestão para esses setores. No entanto, são os que podem causar grandes impactos à empresa, sobretudo por representarem o controle sobre custos e por cuidarem de uma das maiores fontes de

despesas da empresa: capital humano. Para Tresy (s.d.) os executivos estão negligenciando uma enorme oportunidade de integrar a empresa pelo uso combinado das informações geradas pelo departamento de finanças e de recursos humanos. Tradicionalmente, o setor de finanças é o que mais tem acesso a dados dos outros departamentos. Já o departamento de RH mantém informações apenas sobre contratações e folhas de pagamento. Para uma empresa integrada, adepta ao planejamento contínuo e pronta para explorar ao máximo os dados que possui, será preciso quebrar esse paradigma e liberar os dados de um departamento para o outro. Pois ao trabalharem juntos, barreiras importantes poderão ser quebradas com a descoberta de novos *insights*, ao proceder análise: a) da lucratividade por cliente, rastreando o perfil dos vendedores responsáveis pelos mais lucrativos, é possível que o RH realize novas contratações e treinamentos baseados nos traços e competências desses vendedores; b) de dados demográficos para determinar estratégias de entrada em novos mercados, ou até mesmo de distribuição de produtos e serviços e c) do impacto de programas de promoção de saúde no aumento da produtividade e do bem-estar na empresa, reduzindo os gastos da empresa com planos de saúde.

As posições anteriores divergem de All Strategy (2020a) ao apresentar as principais dificuldades que fazem médias e grandes empresas procurarem automatizar o processo orçamentário, tais quais: a) consolidação manual do orçamento. Nas médias e grandes empresas o planejamento orçamentário normalmente é descentralizado, ou seja, cada gestor pensa no orçamento do seu setor ou centro de custo. No final, se tem dezenas (ou centenas) de planilhas para consolidar em uma só DRE e o trabalho acaba demorando semanas; b) busca por orçamento colaborativo – a maior parte das empresas querem descentralizar a gestão orçamentária, trazendo a participação de mais gestores, mas isso significa aumentar o número de planilhas, de reuniões sobre o tema e de tempo para unificar os dados. Então acabam deixando tudo centralizado na alta gestão, e em uma planilha só; c) segurança das informações - outro problema que assola o setor de controladoria. No planejamento orçamentário existem inúmeras informações que são sigilosas, como por exemplo a projeção de folha de pagamento. Planilhas podem cair em mãos erradas, não permitem a auditoria do que está sendo lançado e não garantem o número exato: já experimentou inserir uma linha no lugar errado? É erro de fórmula na certa; d) falta de visão analítica do orçamento - O grande objetivo do planejamento é ter números claros para analisar o que está sendo realizado e tomar decisões acertadas sobre o futuro. Normalmente as planilhas mostram dados mais crus e operacionais, sem flexibilidade para análises específicas; e) Planejamento orçamentário de RH – um segmento administrativo também objeto das principais dificuldades das empresas. Planejar uma folha de pagamento de centenas de funcionários é complexo, detalhado, e na maioria das vezes a planilha não dá conta, ou não é funcional o suficiente para isso. Se considerar empresas com pessoal horista, o cenário só piora.

Frente a estes problemas, utilizar um software para gestão orçamentária torna-se um objetivo fundamental das empresas que querem ganhar tempo, e também aproveitar melhor as competências analíticas dos envolvidos no processo. É muito melhor para a empresa (e para os gestores) digitar menos, e analisar mais assegura All Strategy (2020a).

3 O INSTRUMENTAL ORÇAMENTÁRIO NO CONTEXTO DOS NEGÓCIOS DA CONCESSIONÁRIA

Discorre Carvalho (2018) que o plano orçamentário é a base da Controladoria operacional, sendo uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, já que envolve todos os setores da organização.

Quais os benefícios de uma conexão entre unidades administrativas no âmbito das concessionárias de automóveis, indaga Marsall (s.d.)? Morgado (2006) embora não explicitamente focalize a questão da controladoria no âmbito de um tipo particular de organização, as concessionárias de veículos no Brasil, discorrendo sobre as dificuldades operacionais causadas pela falta de alinhamento dos sistemas informações com os processos de negócio, feito com gestores e outras fontes de evidências.

Lima, Vailatti e Lunkes (2017) salientam com base em outros autores que entre as empresas que se utilizam de práticas de gestão, destacam as concessionárias de veículos, que são organizações identificadas com as montadoras, realizando um tipo de distribuição exclusiva, que o fabricante elege para trabalhar só com seu *mix* de produtos. Além disto, é importante no negócio da distribuição de veículos a gestão profissional, uma vez que a operação exige profundo conhecimento técnico, aplicação de referências e parâmetros que apontem com segurança, tendências, resultados desvios, falhas e potenciais. Eles reforçam que uma gestão profissional deve conseguir prever os próximos passos, buscar soluções para os problemas de forma rápida e eficiente, e inovar para poder competir em um mercado cada vez mais competitivo.

Neste contexto pensando no planejamento das concessionárias de veículos e na funcionalidade da prática gerencial, surgiu a necessidade de conhecer a utilização e relevância do orçamento neste tipo empresas, no estado de Santa Catarina. Os resultados que chegaram foi que as concessionárias analisadas utilizam de maneira geral pontos de referência como critérios de para avaliação de diferenças significativas entre o previsto através da utilização da porcentagem. O orçamento ainda é principal indicador de desempenho na maioria das concessionárias, sendo que os valores orçados e também resultados de anos anteriores são as principais medidas utilizadas pelas concessionárias e que são analisadas na maioria das concessionárias pela alta direção e pelos gerentes das empresas de forma mensal. As análises efetuadas têm por finalidade principal, o controle de custos e despesas, bem como avaliar o desempenho dos gerentes, através de uma análise comparativa.

Tais autores não citam, mas Dias Filho e Sales (2014) estudaram a utilidade e a contribuição do orçamento empresarial para o alcance da eficiência da gestão em empresas concessionárias de veículos leves localizadas na cidade de Belo Horizonte. Verificaram que a gestão orçamentária eficiente que agrega valor aos processos administrativos necessita de planejamento, controle, participação de todos os setores e apoio de colaboradores motivados.

Silva *et al.* (2016), buscou mensurar, através de pesquisa descritiva dirigida à totalidade das concessionárias de carros novos, a utilização das ferramentas de orçamento de capital na análise de viabilidade econômica de novos projetos. Os resultados mostraram, que 9% utilizavam o período de *payback* como técnica para nortear as suas decisões, e 91% não utilizavam técnicas para esse fim. Concluíram que 91% da gerência financeira do setor automobilístico de Mossoró, no estado do Rio Grande do Norte ainda têm suas decisões sobre escolha de novos projetos baseados em dados empíricos.

Quais os benefícios da conexão de um esboço orçamentário entre as unidades administrativas de um espaço empresarial no âmbito das concessionárias de automóveis, indaga Marshall (s.d.)?

Do ponto de vista da concessionária, tudo depende da capacidade de atingir as metas de vendas. Com a possibilidade de muitos showrooms e marcas em grupos maiores de concessionárias, isso se torna um processo desafiador. As informações de vendas ficam em planilhas e são reunidas para análise e planejamento pelos gerentes de vendas e equipes de finanças: a) no acompanhamento das vendas de veículos novos e usados em relação às metas, impacto de promoções, descontos e comissões nos resultados; b) o processo orçamentário é padronizado dentro de uma visão que todos os dados permeiam os fluxos de trabalho de forma a garantir a conclusão no prazo; c) o desempenho pode ser otimizado ao permitir a comparação dos serviços de reparos, satisfação do cliente e dados de recursos na identificação onde se pode efetuar melhorias quer no âmbito da eficiência operacional quanto na prestação de serviços; d) Obter visualização de pedidos de carros novos de estoque de carros usados e veículos pré-registrados, valores de comissão de vendas.

4 A ECLOSÃO DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS

No percurso da investigação, nos meses de março e abril de 2020 o vírus da Covid-19 se espalhou de forma vertiginosa tanto dentro das fronteiras nacionais quanto fora delas, atingindo países de forma global e sincronizada (Baqaee & Farhi, 2020). Estudos apontaram a crise eclodia pela pandemia da Covid-19 como completamente diferente das crises anteriores no que tange a sua causa, alcance e gravidade (Didier, Huneus, Larrain, & Schmukler, 2020; Horn, Reinhart, & Trebesch, 2020). Embora os especialistas os veem como um evento raro e sem precedentes na história recente (Ashraf, 2020), Cheng, Lau, Woo e Yuen (2007) e Ujvari (2011) já previam algo de tamanha magnitude.

Medidas governamentais de isolamento social foram adotadas com o intuito de evitar um colapso dos sistemas de saúde dos países. Como resultado, as economias vivenciaram um choque de oferta e demanda que deram início a uma crise financeira global (Eichenbaum, Rebelo, & Trabandt, 2020; Heyden, & Heyden, 2020). Tais acontecimentos afligiram praticamente todos os mercados de capitais mundiais, que precificaram o potencial efeito da pandemia, nos quais, os principais índices de mercado acionários caíram drasticamente em março de 2020, perdendo quase um terço de seu valor em algumas semanas (Baker, Bloom, Davis, & Terry, 2020).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como o estudo envolveu um campo empírico específico situado em um local também peculiar, trata-se de um estudo de caso. A escolha se deu simplesmente pela facilidade e familiaridade para com a realidade escolhida. O pesquisador tem contato e trânsito “livre” no contexto em que se pretende refletir a configuração do modelo orçamentário gerencial. Apesar disso seguiu um protocolo de inserção de campo.

Primeiramente, contatos preliminares foram feitos junto às unidades administrativas de Contabilidade e Controle Gerencial. Junto aos agentes de cada unidade se entregou uma síntese do que se pretendia investigar. Com o respectivo consentimento se mapeou os sujeitos de pesquisas de cada unidade. Os que estiverem envolvidos com as atividades contábeis e controladoria foram abordados previamente para fins de captura de suas falas.

Como instrumento de recolhimento de dados adotou a entrevista do tipo semiestruturada permitindo coletar dados baseado no ponto de vista do funcionário, deixando-o “à vontade” para discorrer sobre: 1) Como se dar o processo de controle de gastos na concessionária? 2) É estipulada alguma meta? 3) Como se procede a projeção de cada variável da estrutura de gastos? 4) Quais tipos de controles são

desenhados e implementados no âmbito da concessionária? 5) Como é realizada a programação das despesas e receitas? 6) Quais são as principais fontes de receitas? 7) Quais são as principais despesas? 8) Qual despesa é mais onerosa e/ou causa maior impacto devido seu volume, natureza ou origem/finalidade? 9) Como é mensurada a necessidade de estoque? 10) Qual o giro necessário para que o estoque não provoque custo financeiro?

Tal interação foi agendada antecipadamente e preferencialmente foi evitado o deslocamento e interrupção do funcionário tentando simultaneamente observar suas próprias ações. Nesse sentido o instrumental da observação foi outro meio que se apropriou. E tal observação foi do tipo participante sem, no entanto, interferir no modo de trabalho do funcionário.

Os registros foram feitos quer por meio de anotações em bloco de campo, no uso de aplicativos por meio da unidade móvel e captura fotográfica sendo esta devidamente permitida.

Tentou evitar quaisquer tipos de registros enquanto ocorrer a interação entrevistado-entrevistador de forma a evitar desvios de raciocínios.

Também recorreu aos artefatos documentais, procedendo à análise de conteúdo, após verificação analítica do objeto. Entendimentos foram requeridos porque os teores de muito deles refletiram entendimentos confusos. Até anotações pessoais do próprio sujeito de pesquisa foram consideradas inclusive eles mesmos delinearão melhores clarezas.

Todos os sujeitos envolvidos foram identificados por letras alfabéticas a fim de preservar o anonimato e deflagrar maior confiabilidade. No decorrer foi necessário o retorno ao campo e aos referidos indivíduos para fins de dirimir dúvidas e/ou questionamentos.

Todo um protocolo de pesquisa foi seguido nos moldes preconizado por Yin (2005). Como a maior parte da geração dos dados foram primários os quais registrados por meio do bloco de campo, aplicativos de mensagens de textos e de vídeo, a adoção da análise de conteúdo foi inevitável. Foram descritas as categorias de análise e subcategorias relacionadas a vendas, gastos comerciais, gastos administrativos, orçamento de gente, projeção dos demonstrativos financeiros. Tais categorias e subcategorias foram alocadas nas planilhas Excel e procedidas mensurações estatísticas.

O período da investigação contemplou um espaço temporal entre novembro de 2018 até meados de setembro de 2020. As simulações iniciaram em janeiro de 2019.

A identificação dos sujeitos de pesquisa está contemplada no Quadro 1 com os respectivos instrumentos de registros e o tempo demandado.

SUJEITOS DE PESQUISA	TIPO DE REGISTRO	MINUTAGEM
Diretor Comercial	Bloco de campo	40/30/20
Diretor Administrativo	Bloco de campo	50/33/37
Diretor Comercial de Veículos Novos	Bloco de campo	50/45/30/20
Diretor Comercial de Veículos Seminovos	Bloco de campo	40/50/30/25
Gerente Comercial de Veículos Novos	Bloco de campo/AMT	50/40/34
Gerente Comercial de Veículos Seminovos	Bloco de campo/Papel Avulso	20/30/25/40/30
Vendedor de Veículos Novos 1	AMT	30/30/40
Vendedor de Veículos Novos 2	AMT	25/30/45
Vendedor de Veículos Seminovos 1	Bloco de campo	35/40/30

Vendedor de Veículos Seminovos 2	Papel avulso	30/25/25
Chefia Administrativa de Veículos Novos	Bloco de campo	40/20/25/30
Chefia Administrativa de Veículos Seminovos	Bloco de campo	20/25/35/42
Gerente Operacional de Peças e Serviços	Email	20/15/25/30
Chefe de Oficinas e Serviços	AMT	40/65
Gerente Financeiro	Bloco de campo	30/30/20/15/20/35/15
Contador	Bloco de campo	40/50/30/35/45/20
Tesoureiro	Bloco de campo /AMT	30/40/50/45/25/30/30
Chefe de Pessoal	Bloco de campo	50/55/40
Chefe de RH	Bloco de campo	40/30/20/25/36
Chefe de Tecnologia de Informação	Bloco de campo	40/40/35/50

Quadro 1 – Os tipos orçamentários e seus principais aspectos

Fonte: Pesquisa de campo

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O campo empírico de estudo é uma empresa que pertence a um grupo cuja característica é essencialmente familiar. Surgiu no fim da primeira metade da década de 60 movido por um instinto de sobrevivência e somado a certa dose de sorte.

O grupo é constituído de 7 empresas. A cúpula é constituída pelos próprios genitores com características significativamente paternalistas. Juntamente com eles são 71 pessoas no Grupo. Há ainda empresas terceirizadas de assessoria jurídica, segurança privada, um provedor de serviços de rede móvel e uma organização prestadora de serviços de telefonia e câmeras de segurança.

Alguns pontos fracos capturados pela observação são: a) processo seletivo as vezes com base em indicações ou amizade; b) a política de cargos e salários ainda se encontra em processo de consolidação havendo algumas distorções pontuais. c) as decisões usualmente são impactadas pela procrastinação; d) o planejamento fiscal, tributário e trabalhista é carente de maior controle e execução; e) comunicação interna deficiente; f) defasagem de modelos de veículos oferecidos pelas montadoras e g) a política de preços praticada pela empresa se perfila incompatível com o mercado: preços elevados diante de produtos similares.

Vale, no entanto, salientar os pontos fortes; a) boa localização; b) reconhecimento do público para com os produtos; c) fidelidade dos consumidores; d) pagamento em dias dos salários, férias e 13ª e e) recolhimento exato de todos os encargos trabalhista f) lisura nas negociações g) origem e procedência dos produtos h) garantia superior da maioria dos concorrentes i) por se tratar de um grupo econômico de grande vulto eles conseguem comprar em maiores quantidades e assim reduzir alguns e barganhar melhores condições de preço e pagamento.

6.1 Fluxos financeiros no ambiente do estudo

Para entender o funcionamento da concessionária recorreu repetida vezes aos indivíduos do segmento contábil financeiro pois nem sempre as explicações eram suficientes dentro de uma lógica organizacional. A Figura 1 resgata o percurso das origens do fluxo de dinheiro conforme as rotinas existentes e sua concepção teve como inspiração os achados de Morgado (2006).

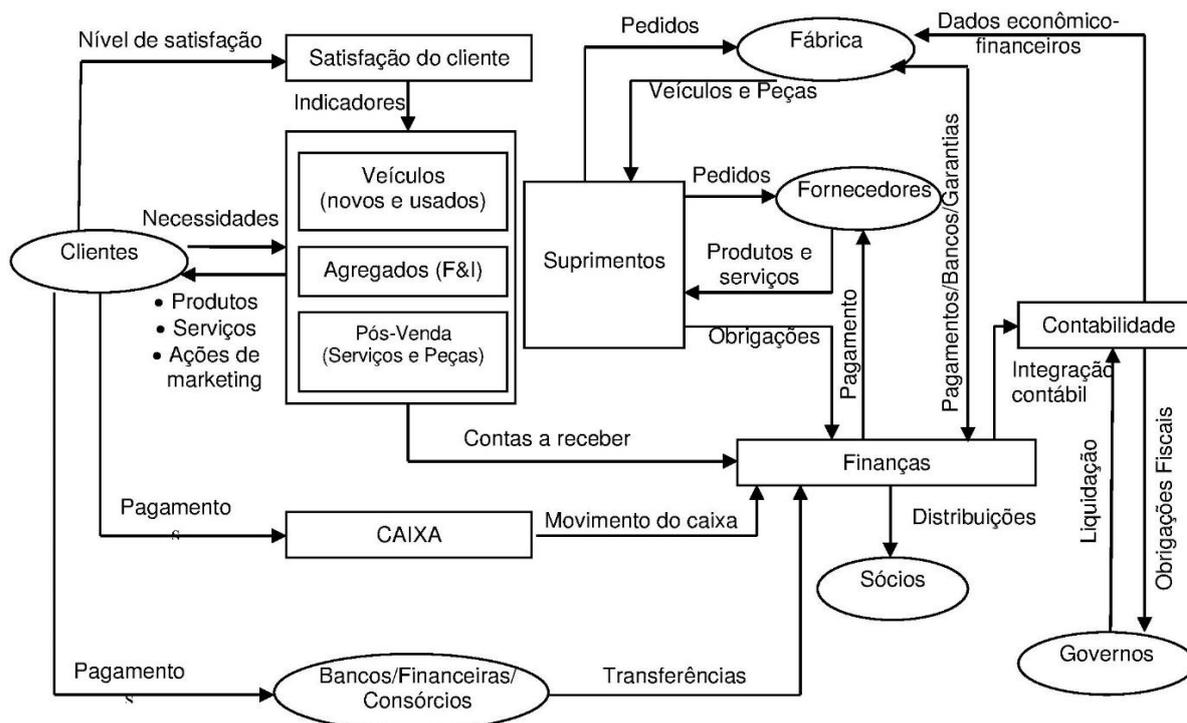


Figura 1 – Os processos no contexto da concessionária de veículos em estudo

Fonte: Pesquisa de campo e baseado em Morgado (2006)

O teor da Figura 1 é chave para se materializar a lógica de um plano orçamentário. Identificar os centros geradores de gastos e receitas e a partir do mesmo proceder um esboço de ação de projeção.

Exatamente como preconizado por Morgado (2006), os fluxos de tesouraria se restringiam a exibir saldos bancários, contas a pagar e contas a receber. Foi constatado a falta dados sobre negociações em andamento (propostas de veículos, ordens de serviço abertas, com peças e mão-de-obra aplicadas, pedidos de peças) e dos pedidos para fornecedores (Fábrica, consumo dentre outros), os quais espelhando valores sensivelmente significativos no fluxo.

Observou-se ainda, qualificação dos volumes de recebíveis (negociado, em cobrança amigável, jurídico). No controle de contas correntes, em muitos casos, são tratados apenas os saldos e a movimentação, faltando detalhes importantes como o tipo de aplicação, taxas praticadas, vencimentos, limites para citar os principais.

6.2 Identificação das peças orçamentárias do desenho do plano

A montadora é o impulso inicial. É ela o elo inicial das bases orçamentárias do volume de vendas. Os dados fornecidos são determinantes na configuração do suborçamento de vendas. Usualmente a projeção deve incorporar modelos de automóveis sem o devido apelo comercial no mercado local. O que aparentemente poderia contrariar a lógica orçamentária.

No entanto, do ponto de vista de gestão é uma oportunidade de pôr a prova o tino comercial da própria equipe comercial da Concessionária. No âmbito estratégico a Concessionária ao realizar as vendas de tais modelos de automóveis de baixo apelo comercial, adquirem um *status* melhor posicionado em negociações futuras.

No auge da pandemia, o setor de Oficina e Peças alcançaram o patamar percentual de 98% do faturamento.

No tocante aos principais clientes do setor público sobressaem o governo federal e o estadual. No âmbito federal destaca a Polícia Federal na aquisição de carros e no estadual os órgãos do Comando Tático Motorizado (COTAM), na compra de motos para o Raio e o Comando Tático Rural (COTAR) na aquisição de carros. O volume de receitas é acompanhado pelas metas estabelecidas dos respectivos setores e são mensuradas considerando duas bases: a) a quantidade de vendas e prestação de serviços realizados no mês anterior e sempre buscando incremento nos referidos números; e b) a média ponderada do acumulado nos 12 meses anteriores.

Os controles da massa de recursos originados das vendas físicas de automóveis e prestação de serviços são formatados conforme esquema objeto da Figura 1. Todo o desenho orçamentário teve como pilastra o conteúdo da referida Figura. Ainda que não se tenha um plano orçamentário como parte do arsenal gerencial da Concessionária, o segmento administrativo cuja função lida com o cerne da referida Figura, concentra dados necessários para os atuais gerentes vislumbrarem uma ideia de futuro próximo de suas ações na área de suas responsabilidades. Como não há resquícios de lógica orçamentária no ambiente em estudo, a demanda gerencial na unidade é pontual, fragmentada, dispersa e difusa apesar de ser uma área catalisadora de dados capaz de proporcionar robustez ao esquema orçamentário traçado.

O rol dos gastos é cadastrado no sistema de contas a pagar com a maior antecedência possível quer de natureza variáveis como as fixas. Se encontram nesse conjunto a provisão de férias, o décimo terceiro, as causas trabalhistas e os processos de clientes. As despesas identificadas no ambiente contemplam os seguintes percentuais aproximados em ordem de destaque: a) Folha de pagamento e encargos: 35% a 45% b) Impostos sobre vendas, circulação de mercadoria e prestação de serviços: 20% a 30%; c) Energia, água, aluguéis, IPTU, licenças, alvarás, depreciação e manutenção: 4% a 8%; d) Encargos financeiros e estoque: 0,99% a 3% e e) Taxa de propaganda sobre pedidos realizados com prelo de nota líquido de impostos: 1%.

Há ainda algumas imposições por parte da montadora para manter a bandeira, cuja implicação redundava em gastos, quais sejam: a) Manter e atualizar o layout do *showroom* da concessionária; b) Padrão de atendimento com severas multas a partir de um percentual definido de reclamações da clientela; c) Programa de capacitação da montadora destinada a equipe de mecânicos de forma a se especializarem nos lançamentos de novas marcas. Os gastos com deslocamentos, hospedagens e alimentação é de responsabilidade exclusiva da própria Concessionária; e d) Todos os produtos e insumos são adquiridos por empresas definidas e homologadas pela montadora.

No que diz respeito à formação dos estoques, a montadora mensalmente repassa o leque de carros novos a serem adquiridos sob uma quantidade mínima.

Após uma análise do Departamento Comercial é enviada uma contraproposta ao quantitativo de veículos desejados. Algumas das mercadorias por apresentarem baixo giro, a montadora oferece uma lucratividade maior para que o mesmo não permaneça no pátio da fábrica.

O prazo de pagamento dos veículos recebidos após entrega do caminhão-geonha é de 45 dias úteis. A taxa média de juros por atraso no pagamento é em torno de 0,79% ao mês a 1,89% ao mês. Nos veículos importados há um acréscimo sobre a variação cambial.

No percurso dos 21 meses de simulação do plano, o tempo de colhimento de dados prevaleceu em 61,9% dos meses. Uma variável cujo controle dependerá do grau de entrosamento entre as unidades departamentais.

		2019										2020										
		Implementação e Simulação do desenho orçamentário										Pré Pandemia		Pandemia								
MESES		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
AJUSTES	Erros	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dados inconsistentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dados repetidos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dados indisponíveis	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dados mal interpretados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dados dúbios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tempo demorado de captura	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Quadro 2 – Variáveis de desempenho do plano orçamentário desenhado

Fonte: Pesquisa de campo

No tocante aos erros, compondo um percentual de 42,9% se perfila fortemente intenso nos meses iniciais por conta da paulatina familiaridade das rotinas existentes, as quais em alguns momentos, das as interpretações de baixas compreensões, inconsistências e indisponibilidade induziram aos erros. Tanto que os percentuais na janela temporal de simulação se igualaram a 28,6%.

No período da pandemia, de acordo com o teor do Quadro 2, o advento da crise sanitária serviu como prova promissora de quão robusta é a configuração orçamentária. Os dados inconsistentes e mal interpretados não se evidenciaram, persistindo, todavia, os dados de natureza dúbio, a indisponibilidade de dados e aqueles que se repetem. Indicando aqui, uma falta de aderência entre os segmentos organizacionais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação objeto deste documento questionou como a lógica orçamentária se encaixa na estrutura do negócio de uma concessionária de veículos?

A priori tinha como hipótese que 3 unidades se constituía o centro de lucros, quais sejam: o setor comercial, o setor de oficinas e o setor de vendas de peças. O sistema de informação contábil financeiro dever-se-ia tomar parte importante no contexto fornecendo subsídios importantes para formatar as atividades de geração de receitas.

Mas em se tratando do modelo de negócio de uma concessionária que alia venda de carros novos e carros seminovos, a montadora parece dominar a condução estratégica. O plano orçamentário da concessionária dever-se-ia ser uma extensão das diretrizes orçamentárias da fábrica. O que não se configura na prática.

Tudo indica uma concepção de desafios gerenciais a serem esboçada pela própria equipe gerencial da Concessionária. A literatura disponível apresenta as dificuldades de implementação e falhas na gestão orçamentária sem detalhar como construir um plano orçamentário no referido contexto empresarial.

Como parte da equipe de funcionários do cenário de pesquisa sempre observou quão amadora era a visualização de futuro entre os executivos. Tudo parecia tomar decisões mediante “sensações” capturadas nas redes sociais, na internet, na mídia eletrônica e estabelecidos uma certa zona de conforto.

Ao esboçar o desenho orçamentário foi explicitado quais as unidades solidificariam uma lógica de projeção das atividades operacionais e financeiras. No percurso da concepção e simulação pode-se inferir que:

1 – As pessoas na linha de decisão perfilam uma certa aversão aos artefatos gerenciais dados o imediatismo requerido pela cúpula administrativa;

2 – O plano orçamentário desenhado subsidiaria às negociações em torno das captações de veículos novos enviadas pelas montadoras inclusive modelos de baixo apelo comercial;

3 – A estrutura de gastos requer uma maior atenção do ponto de vista de difusão entre as equipes da Concessionária. Embora os centros de lucros: comercial, oficina e peça catalisam concentração por parte da cúpula administrativa por serem os condutores das receitas, os mesmos originam gastos significativos. Inclusive rotulá-los como centros de lucros é um equívoco. Pois tais unidades são progenitoras do volume de fluxos de receitas;

4 – Apesar dos esforços dos executivos chaves: Gerência Comercial de Veículos Novos; Gerência Comercial de Veículos Seminovos e Gerência Operacional de Peças e Serviços, o desenho orçamentário requer uma melhor integração para fins de aglutinação e consenso de dados;

5 – O receio de contrariar a cúpula administrativa se configura um desafio a ser enfrentado pelos executivos. O plano orçamentário esboçado permite uma síntese rápida quando de sua montagem: projeção do lucro, a situação da tesouraria, o patrimônio líquido futuro e principalmente os gastos provocadores de redução do resultado líquido. São variáveis determinantes e *feedbacks* instantâneos na formação da representação mental da Presidência e seus executivos.

6 – Contrariando Silva *et al.* (2016), a ideia conceitual de Orçamento de Capital é difusa por parte dos gestores. Como usualmente a aquisição do ativo na categoria da referida modalidade orçamentária é adquirido de forma intuitiva, baseada em conversas de outras referenciais, consultas em páginas eletrônicas e discussões esparsas entre os pares e cúpula, o instrumental orçamentário é totalmente descartado. Como expressa um deles:

“[...] aqui sabes muito bem que temos que sermos ágeis. Não dar para perder tempo com firulas acadêmicas. Surgiu a necessidade e dependendo da abordagem junto à diretoria, imediatamente já se providencia um contato de amizades e adquire o bem”.

Mesmo diante do depoimento cuja chance de reafirmar práticas modernas de gestão de equipe e fornecedores sejam mínimas ou quase nulas, o desenho orçamentário esboçado é uma contribuição pragmática para a Concessionária reagir.

7 – A despeito de riscos de erros e retrabalhos, o uso das planilhas de Excel se encaixa de forma apropriada à configuração orçamentária delineada.

6.1. Limitação do estudo

Como pesquisador integrante da paisagem de pesquisa possivelmente viés emocionais constituíram empecilhos na captação dos dados, por mais consciente e cuidadosos que tenha imprimido: preocupação em preservar a imagem da empresa,

manter a integridade dos sujeitos de pesquisa abordados e resguardar o compromisso ético não só no âmbito da Ciência como no profissional.

Outra restrição inerente a este estudo está relacionada ao estudo de caso em si. Dada as suas peculiaridades não se é possível extrapolar para uma amplitude maior da realidade, servindo tão somente para um basilar referencial.

6.2. Estudos futuros

Seria interessante replicar o plano orçamentário concebido em um outro ambiente para fins de comparação e robustez.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B. *et al.* (2001). Controladoria. *In*: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas.

ALL STRATEGY. (2020a) Planejamento orçamentário: 5 dificuldades que fazem médias e grandes empresas automatizarem o processo. **Blog**. 21.01.

ALL STRATEGY. (2020b) Como a controladoria pode melhorar a gestão de uma empresa. **Blog**. 22.09.

ARDANT, R. (2020). How to take control of company spending. **The CFO Playbook**. Spendesk.

ASHRAF, B. N. (2020). Economic impact of government actions to control COVID-19 pandemic: Evidence from financial markets. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3628693. Acesso em: 27 nov. 2020.

BAQAEE, D., & FARHI, E. (2020). *Nonlinear production networks with an application to the covid-19 crisis* (No. w27281). **National Bureau of Economic Research**.

BAKER, S. R., BLOOM, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). *Covid-induced economic uncertainty* (No. w26983). **National Bureau of Economic Research**.

BRINO, R. (2017). A controladoria estratégica na otimização do lucro e criação de valor. **Brasil Bolsa Balcão**. 24.02.

CARRARO, W. B. W. H. e SANTANNA, D. H. W. (2017). The structure of controllership área in organizations. **Revista de Negócios**, v. 22, n. 2, apr.

CARVALHO, A. M. M. de. (2018). **Controladoria**. Rio de Janeiro: Seses,

CHENG, V. C. C., LAU, S. K. P., WOO, P. C. Y. e YUEN, K. Y. (2007). Severe acute respiratory syndrome Coronavirus as the agent of emerging and reemerging infection. **Clinical Microbiology Reviews**. v.20, n. 4, oct.

CONTABNET. (2017). Como estruturar o setor financeiro para uma gestão impecável. **Ebook**,

DIAS FILHO, F. F. e SALES, I. DE F. (2014). O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos de Belo Horizonte. **Revista Mineira de Contabilidade**, n. 56, Belo Horizonte, out./nov./dez.

DIDIER, T., HUNEEUS, F., LARRAIN, M., & SCHMUKLER, S. (2020). Hibernation: Keeping firms afloat during the COVID-19 crisis. **VoxEU.org**, 24.

EICHENBAUM, M. S., REBELO, S., & TRABANDT, M. (2020). *The macroeconomics of epidemics* (No.w26882). **National Bureau of Economic Research**.

GARTNER (2011). "Market Share: All Software Markets, **Worldwide**.

HAINZ, C. *et al.* (2015). **Future of automotive retail**: shifting from transactional to customer-centric. EYGM.

HEYDEN, K. J., & HEYDEN, T. (2020). Market reactions to the arrival and containment of COVID-19: an event study. **Finance research letters**, 38, 101745.

HORN, S., REINHART, C. M., & TREBESCH, C. (2020). China's overseas lending and the looming developing country debt crisis. **Kieler Beiträge Zur**, 35.

IBM (2012). Relatório semestral de riscos e tendências da IBM-X. Force 2012. **Relatório**. set.

KULOGE, M. (2016). Automotive retail: budget process, **Slides**, aug.

LENS, E. A. , (2016).análise da utilização do orçamento empresarial como ferramental de gestão industrial. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2

LIMA, M. M., VAILATTI, J. L., LUNKES, R. J., (2017). Práticas orçamentárias aplicadas em concessionárias de veículos no estado de Santa Catarina, **Revista Ambiente Contábil** , v. 9. n. UFRN – Natal-RN 2, jul./dez.

MASCARENHAS, V. E. (2006). Administração de capital de giro de concessionárias da marca Mercedes Benz-Daimleischrysler: implicações do fundo de capitalização de veiculos "Fundo Estrela". **Dissertação**. Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo: Pedro Leopoldo (RS)

MACHADO, R. P. F. (2010). A relevância de um sistema ERP no processo de gerenciamento dos custos – Um estudo de caso em uma concessionária de automóveis. **Monografia**. CSE/UFSC: Florianópolis,

MAGUIRE, E. *et al.* (2019). Intelligent automation: how AI and automation are changing the way work gets done. **Forbes Insights**,

MARINO, P.de B.L.P. e TEIXEIRA, W.A. (2011). **Relatório do Estudo da Função Financeira na Ceará Diesel**, FEACS: Fortaleza,

MARSHALL, P. (s.d). What is integrated business planning? **Board**,.

MARTINS, E. (2020). Evolução e perspectiva da pós-graduação no Brasil. **Anpcont Live**. 02.06.

MEDEIROS, C. S. C. de e RABELO, E. C. (2010). O perfil da controladoria em concessionárias de veículos do município de Tubarão (SC). In: Congresso Brasileiro de Custos, 18, **Anais...** Belo Horizonte: MG, 3-5.11.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. (2005). São Paulo: Ed. Atlas,

MOMM, F. S., RAMOS, I. C., LUCHTENBERG, J. , NARDELLI, L. K. e KRAUSE, K. W. (2017). Perfil da controladoria nas concessionárias de veículos do município de Balneário Camboriú-SC. In: Semana Científica de Extensão, Curso de Ciências Contábeis, Campus Itajaí. **Anais...**

MOREIRA, J.C. (2008). **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5 ed. São Paulo:Atlas..

MORGADO, F. Dificuldades operacionais causadas pela falta de alinhamento dos sistemas ERP com os processos de negócio: múltiplos estudos de casos em concessionárias de veículos. SIMPEP, 13, **Anais...** 6-8/nov. 2008.

OLIVEIRA, A. B. S. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, C. E. *et al.* (2016). Planejamento orçamento empresarial em empresa distribuidora de bebidas. **RIGC**, v. 14, n. 27, ene.jun.

PADOVEZE, C. L. e TARANTO, F. C. (2009). **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson.

PAPA, W. e RIQUENA, C. A. (2011). **Gestão de concessionários de veículos**. Alaúde: São Paulo.

SILVA, A. W. P. da. *et al.* (2016).Utilização de técnicas de orçamento de capital nas concessionárias de Mossoró, RN. **Revista Getão.Org.**, v. 14, n.2,

TREASY. (s.d.). 9 dicas para melhorar a gestão orçamentária e aumentar a lucratividade da empresa.

UJVARI, S. C. (2011). **Pandemias: a humanidade em risco**. São Paulo: Contexto.

YIN, R. K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.