

DAIANE CRISTINA KLIPEL NUNES

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO PARA OS
ADMINISTRADORES NO SETOR VAREJISTA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS.

Trabalho de Conclusão do Curso,
apresentado ao departamento de Ciências
Contábeis, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,
como requisito para obtenção do título de
Especialista Controladoria.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias.

CURITIBA
2013

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela saúde pela vida e sabedoria.

Agradeço aos meus pais e familiares pela oportunidade de ensino, apoio nas decisões incentivo ao crescimento pessoal e profissional.

Aos meus amigos por estarem ao meu lado nos bons e maus momentos, nas horas de alegria e tristeza.

Ao corpo docente da Universidade Federal do Paraná pela oportunidade do ensino, pela transmissão de conhecimentos e orientações.

E a todos que de alguma forma por menor que seja ajudaram e incentivaram na realização deste trabalho, deste sonho que era a conclusão em especialização em Controladoria a qual sempre sonhei.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a apresentação do projeto de pesquisa de conclusão do curso de Especialização em Controladoria da Universidade Federal do Paraná que tem como tema o planejamento orçamentário, com o intuito de demonstrar as diversas características de planejamento abrangendo orçamento empresarial no setor varejista de peças automotivas.

Inicialmente foi realizado pesquisas bibliográficas sobre planejamento estratégico, tático, operacional e orçamentário, em segundo plano revisão literária mais aprofundada sobre orçamento empresarial, citando orçamento estático, flexível, ajustado, contínuo de tendência e base zero, preparação de planejamento orçamentário e por último uma entrevista com o presidente do sindicato de peças automotivas do estado do Paraná e o diretor de um dos maiores grupos de distribuidoras do Brasil.

Palavras-Chaves: Planejamento. Orçamentos. Auto Peças.

ABSTRACT

This present study proposes a presentation of the research project for completion of the specialization in Accounting of the Federal University of Parana, which has as its theme the budget planning in order to demonstrate the various features including budget planning business in the retail parts automotive.

Was initially conducted literature searches on strategic, tactical, and operational budget, in the background literature review on corporate budget deeper, citing static budget, flexible, adjusted, continuous trend and zero-based budget planning and preparing for an interview last the union president of automotive parts in the state of Paraná and the director of one of the largest groups of distributors in Brazil.

Key-words: Planning. Budgets. Auto Parts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1. - ELEMENTOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	14
QUADRO 1. EXEMPLOS DE PLANOS TÁTICOS.....	15
QUADRO 2. DIFERENÇAS ENTRE OS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL.....	17
QUADRO 3. MODELO TRIDIMENSIONAL DE ORÇAMENTO	22
QUADRO 4. MODELO GENÉRICO DE PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	31
FIGURA 1. ESQUEMA GERAL DO PLANO ORÇAMENTÁRIO	33
QUADRO 5. COMÉRCIO VAREJISTA: ÍNDICE DE VOLUME DE VENDAS DE VEÍCULOS, MOTOS, PARTES E PEÇAS (BRASIL) – 2005 A 2011	44
TABELA 1. FATURAMENTO DO SETOR DE AUTO PEÇAS - 2002 A 2011	46
TABELA 2. FATURAMENTO DO SETOR DE AUTO PEÇAS POR SEGMENTO DE ATIVIDADE ECONÔMICA – 1998 A 2011.....	47
QUADRO 6. PRODUÇÃO INDUSTRIAL – AUTO PEÇAS X MONTADORAS – BRASIL – 2002 A 2011	48
QUADRO 7. BALANÇA COMERCIAL DO SEGMENTO DE AUTO PEÇAS EM BILHÕES – 2003 A 2011	49
QUADRO 8. IMPORTAÇÃO DE PEÇAS – 1999 A 2011	50
TABELA 3. EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE AUTO PEÇAS – BRASIL – 98 A 2012	51
TABELA 4. MASSA SALARIAL DOS TRABALHADORES NAS EM AUTO PEÇAS – BRASIL – 1998 A 2012	52
TABELA 5. RENDA MÉDIA REAL DOS TRABALHADORES NAS EM AUTO PEÇAS – BRASIL – 1998 A 2012	53
QUADRO 9. TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS NAS AUTO PEÇAS BRASIL –1999 A 2012	54
TABELA 6. PRODUTIVIDADE FINANCEIRA NA INDÚSTRIA DE AUTO PEÇAS BRASIL – 1998 A 2012	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 PLANEJAMENTO	12
2.1.1 Planejamento Estratégico.....	13
2.1.2 Planejamento Tático.....	14
2.1.3 Planejamento Operacional	16
2.1.4 Planejamento Orçamentário.....	17
2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	18
2.2.1 Orçamento estático ou tradicional	23
2.2.2 Orçamento Flexível	24
2.2.3 Orçamento Contínuo	25
2.2.4 Orçamento de Tendências	26
2.2.5 Orçamento Base Zero	27
3 PREPARAÇÃO DO PLANO ORÇAMENTÁRIO	29
3.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO.....	30
3.1.1 Estrutura do Plano Orçamentário	32
3.1.2 Orçamento de vendas	33
3.1.3 Orçamento de materiais e estoque.....	34
3.1.4 Orçamento de mão-de-obra	35
3.1.5 Orçamentos departamentais	37
3.1.6 Orçamento de investimento e financiamento.....	38
3.1.7 Orçamento de Caixa	39
3.1.8 Vantagens e limitações do plano orçamentário.	39
4 MERCADO DE VEÍCULOS E AUTO PEÇAS O DINAMISMO DO MERCADO INTERNO E AS IMPORTAÇÕES.....	42
4.1 FATURAMENTO DO SETOR DE AUTO PEÇAS.....	45
4.2 PRODUÇÃO X BALANÇA COMERCIAL.....	47
4.3 NÍVEIS DE EMPREGO NO SETOR.....	50

4.4. CRESCIMENTO E PRODUTIVIDADE FINANCEIRA DAS AUTO PEÇAS.....	54
5 ENTREVISTA.....	56
6 METODOLOGIA	58
7 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva apresentar ao Curso de Especialização em Controladoria, a importância do Planejamento e Orçamento nas empresas para que ocorra o equilíbrio financeiro.

A empresa tem finalidade, missão e objetivos econômicos cujo cumprimento está diretamente relacionado com a sua sobrevivência. A sobrevivência das empresas, em um ambiente de negócios competitivos e de futuro incerto, exige que no presente sejam tomadas decisões a respeito de eventos que se materializarão no futuro. O orçamento empresarial é uma ferramenta de grande importância para o fortalecimento do planejamento e controle de uma empresa, embora a maioria das empresas utilize apenas como ferramenta de controle, ele não impõe limites, mas sim beneficia a eficácia operacional.

Para a pesquisa deste projeto de conclusão de curso foi escolhido o ramo de distribuição de peças automotivas, onde ainda existe uma grande incerteza e resistência sobre a eficiência e eficácia do planejamento e orçamento neste ramo.

Na revisão literária serão abordadas algumas modalidades de planejamento e orçamentos existentes nos dias de hoje e as diversas opiniões de estudiosos e escritores sobre este assunto.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

São muitos os benefícios de um planejamento orçamentário, onde Oliveira et. al. (2004) apontam como o estabelecimento de metas claras a serem atingidas definindo responsabilidades aos departamentos, devendo haver sintonia e comprometimento com o resultado global, e não somente com resultados individuais, o planejamento também propicia aos gestores um conhecimento mais aprofundado da contabilidade da empresa, através das

análises de balanços e DRE, que são realizadas nas reuniões de gerentes e encarregados.

A finalidade do processo de planejamento é fornecer uma estrutura quanto à habilidade conceitual necessária para a produção de planos conscientes, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e as forças e fraquezas da empresa.

Os gestores, responsáveis pelas decisões sobre eventos e sua execução, estarão se orientando por “imagens do futuro”, produto de um processo de reflexão sobre os estados futuros desejados. Esta atividade de pensar “imagens do futuro” nas empresas torna-se vital é denominada planejamento. Estará sendo construída uma ponte que permitirá a transposição de onde está e para onde ir. O futuro estado desejado será alcançado se for estabelecido com clareza, “quem, como, quando e o que fazer”.

Analisando esse aspecto, o problema que será apresentado nesse trabalho será o seguinte: **Qual a importância do planejamento orçamentário no setor varejista de peças automotivas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo geral desta pesquisa é conhecer como o planejamento orçamentário auxilia no processo decisório das empresas no setor varejista de Auto Peças.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para esta pesquisa são:

- a) Identificar o planejamento orçamentário como parte integrante do planejamento estratégico empresarial;
- b) Definir a importância de planejamento orçamentário;
- c) Analisar as vantagens e limitações de orçamento;
- d) Explicitar como o equilíbrio financeiro pode ser obtido por meio do Planejamento Orçamentário;

1.3 JUSTIFICATIVA

O papel do *Controller* em qualquer empresa independente de seu porte tem sido cada dia mais fundamental para seu crescimento e desenvolvimento. Em uma empresa do ramo varejista em especial Auto Peças, a atuação do *Controller* focando na administração financeira pode direcionar a empresa muito mais facilmente para uma tranquilidade financeira, orientando os gestores e colaboradores, utilizando ferramentas transparentes da atual situação da empresa, orçamento e faturamentos anuais, planejamentos estratégicos para tomadas de decisões, ameaças e oportunidades.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de que para haja um efetivo enfoque do *Controller* na administração financeira, em que ele tenha a certeza da situação do mercado financeiro a importância do planejamento e visualização do desempenho de suas atividades, aplicação correta dos recursos, onde é necessária que seja feito um planejamento orçamentário eficaz, afinal, uma administração financeira depende muito de estabelecer metas e cumpri-las na medida do possível.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho apresentado foi estruturado em cinco seções, das quais na primeira, foi apresentada a Introdução onde foi colocado o tema e o problema

da pesquisa e os objetivos do trabalho. A segunda seção, intitulada Referencial Teórico, onde demonstra o levantamento bibliográfico realizado no qual há um embasamento teórico. Na terceira seção uma entrevista com o presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Veículos, Peças e Acessórios para Veículos no estado do Paraná e com o diretor de uma das maiores distribuidoras de peças automotivas do Brasil. Na quarta seção a metodologia utilizada para a pesquisa e na quinta seção a conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Planejamento é um processo contínuo e dinâmico que consiste em um conjunto de ações intencionais, integradas, coordenadas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente. Essas ações devem ser identificadas de modo a permitir que elas sejam executadas de forma adequada e considerando aspectos como o prazo, custos, qualidade, segurança, desempenho e outras condicionantes.

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

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

“No que se refere mais especificamente ao planejamento, a empresa deve contar com um procedimento sistemático regular, tanto quanto o permitam seus recursos, de coleta de informações sobre as condições do ambiente externo que a circunda. Essas informações não só permitem uma elaboração mais realista de planos como acionam medidas corretivas com maior rapidez do que se fossem comunicadas apenas pelos relatórios de controle orçamentário”. SANTOS E SANVICENTE, (2008, p. 16 e 17).

De acordo com Sá e Moraes, (2005, p. 5 e 6):

“Podemos definir o planejamento como sendo um processo contínuo que visa antecipar um estado futuro de forma a estabelecer as ações necessárias à concretização deste estado por meio de intervenções ativas no presente. Os planos decorrentes da atividade de planejamento devem ser estruturados de maneira formal de modo a permitir à administração da empresa atuar de maneira integrada em suas ações gerenciais. Isto significa que os planos devem ser explicitados em documentos, redigidos em linguagem clara e acessível. No entanto, não basta que os planos sejam apresentados de forma discursiva. É preciso quantificá-los de forma a garantir que as ações propostas não se inviabilizem mutuamente, mas que, ao

contrário, se complementem. Além disso, a flexibilidade deve caracterizar todos os planos da empresa, ou seja, deve permitir a adaptação às mudanças e a pronta ação gerencial para a correção dos rumos”.

DE ACORDO COM SÁ E MORAES, (2005, p. 5 e 6).

De acordo com Morante e Jorge (2008 p. 5):

“Todo planejamento deve ser amparado por princípios científicos, práticos e éticos. Planejar não é apenas trabalhar com modelos matemáticos e financeiros. É imperioso reconhecer que as pessoas têm fundamental importância no processo e que planejar não é uma atividade absolutamente previsível, resultante da aplicação de algumas fórmulas e métodos matemáticos...”

De acordo com Morante e Jorge (2008 p. 5):

2.1.1 Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia definindo a relação entre a organização e o ambiente, e esta deve estar atenta aos estímulos dali originados, analisar o ambiente interno e externo de modo a identificar as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos.

Segundo Motta (1948 p.11),

“... o planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação de longo prazo.”

Motta (1948 p.11).

De acordo com Sanvicente e Santos (2008, p. 18):

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

Sanvicente e Santos (2008, p. 18).

Planejamento estratégico consiste em uma análise minuciosa da organização cujo propósito é levantar todas as características: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. A tomada de decisão caberá ao dirigente da empresa, podendo prosseguir ou parar sua ação, então não será um diagnóstico que poderá piorar o estado de uma empresa, é necessário coragem em visualizar a importância da mudança e suas consequências.

O Planejamento é cabível tanto nos bons como nos maus momentos de uma empresa. É um instrumento indispensável de gestão, uma técnica gerencial de primeira ordem, mesmo que a empresa apresente resultados satisfatórios. Ao se realizar um Planejamento em uma empresa sã, as decisões serão mais importantes e fundamentais, similarmente seria como diagnosticarmos uma doença em fase inicial e tratá-la a tempo (FIGURA 1).

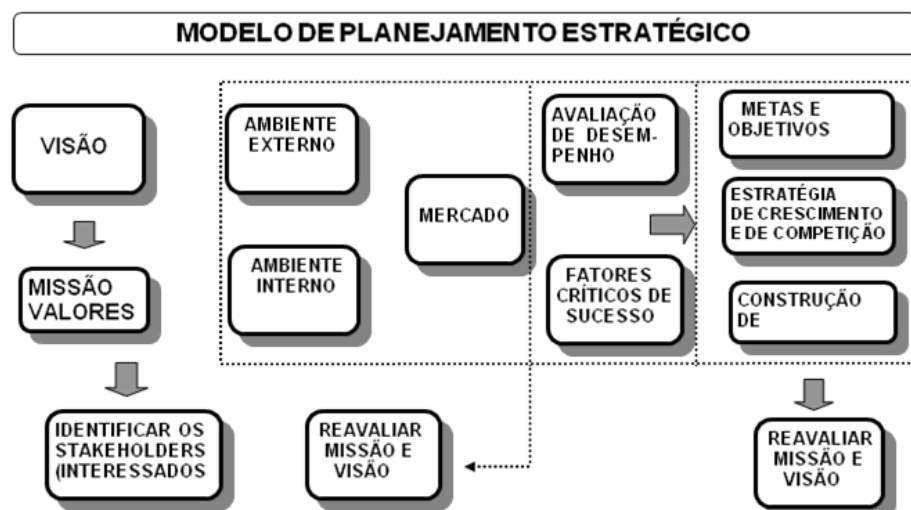


FIGURA 1. - ELEMENTOS BÁSICOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.
 FONTE: MÉTODOS CONSULTORIA EMPRESARIAL

2.1.2 Planejamento Tático

O Planejamento Tático tem pôr objetivo otimizar determinada área de resultados e não a empresa como um todo. Por tanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente para a consecução de objetivos previamente fixados segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientavas para o processo decisório da empresa.

O planeamento tático traduz os objetivos estratégicos amplos em objetivos e planos mais específicos aplicáveis a cada área da empresa.

Características:

- a) É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- b) É o planeamento que abrange cada departamento ou unidade da organização
- c) Traduz e interpreta as decisões da direção e as transforma em planos concretos dentro dos departamentos da empresa.

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

“O planeamento tático relaciona-se à objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”.

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

OLIVEIRA(2007, p. 15, 18 e 19).

Planos Táticos de algumas áreas das empresas (QUADRO 1)

Plano	Exemplos
Plano de Produção	Quantidades a serem produzidos, tecnologias e equipamentos de produção necessários, local em que vai ficar cada equipamento nas unidades de produção.
Plano de Marketing	Plano de vendas e distribuição de produtos e serviços, formas de promoção e propaganda, atendimento ao cliente.
Plano de Recursos Humanos	Como será a seleção das pessoas, capacitação, motivação dos funcionários.
Plano Financeiro	Entradas e saídas de recursos, forma de aplicação dos recursos na organização.

QUADRO1. EXEMPLOS DE PLANOS TÁTICOS

FONTE: www.professorgomes.wordpress.com

2.1.3 Planejamento Operacional

Planejamento Operacional é considerado como formalização dos objetivos e procedimentos a seguir, principalmente através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantações estabelecidas e é desenvolvido pelos baixos níveis de gerência.

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

Características:

- a) É projetado para o curto prazo.
- b) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- c) Colocam-se em prática os planos táticos dentro de cada setor da empresa.
- d) O planejamento operacional cria condições para a adequada realização dos trabalhos diários da empresa.
- e) Formaliza, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias estabelecidas.
- f) Elabora-se a partir de:
 - g) Procedimentos e rotinas (método)
 - h) Programas (atividades/tempo)
 - i) Orçamentos (recursos)
 - j) Regulamentos (comportamento)
- k) Cada planejamento operacional deve conter:
 - l) Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação.
 - m) Os procedimentos básicos a serem adotados.
 - n) Os produtos ou resultados finais esperados.
 - o) Os prazos estabelecidos.
 - p) Os responsáveis pela sua execução e implantação.

Nível	Planejamento	Conteúdo	Prazo	Características
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo	Macroorientado: aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio	Aborda cada unidade de trabalho ou cada unidade de custo separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto	Microorientado: aborda cada tarefa ou operação isoladamente

QUADRO 2. DIFERENÇAS ENTRE OS PLANEJAMENTOS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

FONTE: Adaptado - Oliveira 2007 – p. 20

2.1.4 Planejamento Orçamentário.

Por planejamento orçamentário entende-se uma forma de decidir sobre as metas e os objetivos futuros, segundo os meios a serem utilizados para alcançá-los. Através do planejamento visualiza-se o futuro desejado, de forma quantitativa ou qualificativa, e os meios de acompanhar e orientar situações que poderão ocorrer durante o período projetado. O planejamento tem como objetivo o melhoramento das atividades de uma organização, o aumento de seus lucros (diferença entre as receitas e as despesas) e sua lucratividade (rentabilidade do capital investido).

A função planejamento do orçamento envolve uma série de atividades. Entretanto, tem como principais características aquelas que se identificam com o maior rigor técnico na previsão de acontecimentos que ainda estão para ocorrer. Entre essas atividades, pode-se elencar:

- a) Atuar de forma sistêmica, cobrindo as atividades de todos os departamentos da organização.
- b) Fazer a interação entre os setores de produção e de venda com os demais departamentos da empresa.
- c) Atuar tendo por base as melhores alternativas.

- d) Realizar um plano de ação contínuo, dando condições à empresa para acompanhar as inovações tecnológicas e as alterações de comportamento do mercado.
- e) Ser flexível às mudanças, preparando a empresa para se moldar às novas tendências do mercado.
- f) Inovar administrativamente, com o objetivo de atingir um diferencial no seu segmento de mercado.

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

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

WELSCH (2007, P. 40)

2.2 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Orçamento Empresarial é a expressão do ato ou efeito de orçar, avaliar, calcular, computar dados relativos à operação e às finanças de uma empresa. É a enumeração da origem e da aplicação de recursos a serem usados para determinado fim, com a descrição das receitas e os custos. É o cálculo das vendas que se poderá alcançar num determinado período de tempo e das despesas que podem ser feitas nessa mesma época, com a pormenorização tanto da receita como dos custos. Através do sistema orçamentário se pode obter, de forma detalhada, a quantificação e a valorização das metas e dos objetivos da organização.

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

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

FREZATTI (2007, P. 46)

Segundo Padoveze (2003, p.189)

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

PADOVEZE (2003, P.189)

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

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

Lunkes, (2007, p. 27) apud Welsch (1973)

O plano orçamentário tem como objetivo não apenas prever o futuro da empresa ou o seu controle, mas também trabalhar em cada setor de forma sinérgica os planos de lucros. Lunkes (2007, p. 31) define bem a função do orçamento dizendo que:

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

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

LUNKES (2007, P. 31)

Segundo Welsch (1983) diz que o orçamento serve tanto as atividades empresariais como as não empresariais devem possuir metas e objetivos. No campo empresarial, ele cita como objetivos o lucro e a contribuição para o melhoramento econômico e social do ambiente externo à empresa. Macedo (2004) inclui como objetivos das empresas a continuidade, a expansão e a lucratividade. De maneira semelhante, as atividades não empresariais possuem objetivos definidos, que podem ser o cumprimento de determinada missão ou a obtenção de certo resultado, observada limites específicos de gastos. Em ambos os casos, é fundamental que a administração da organização e outros segmentos nela interessados (stakeholders²) conheçam os seus objetivos; caso contrário, a condução efetiva das atividades e a mensuração da eficácia com que elas são executadas tornar-se-ão impossíveis.

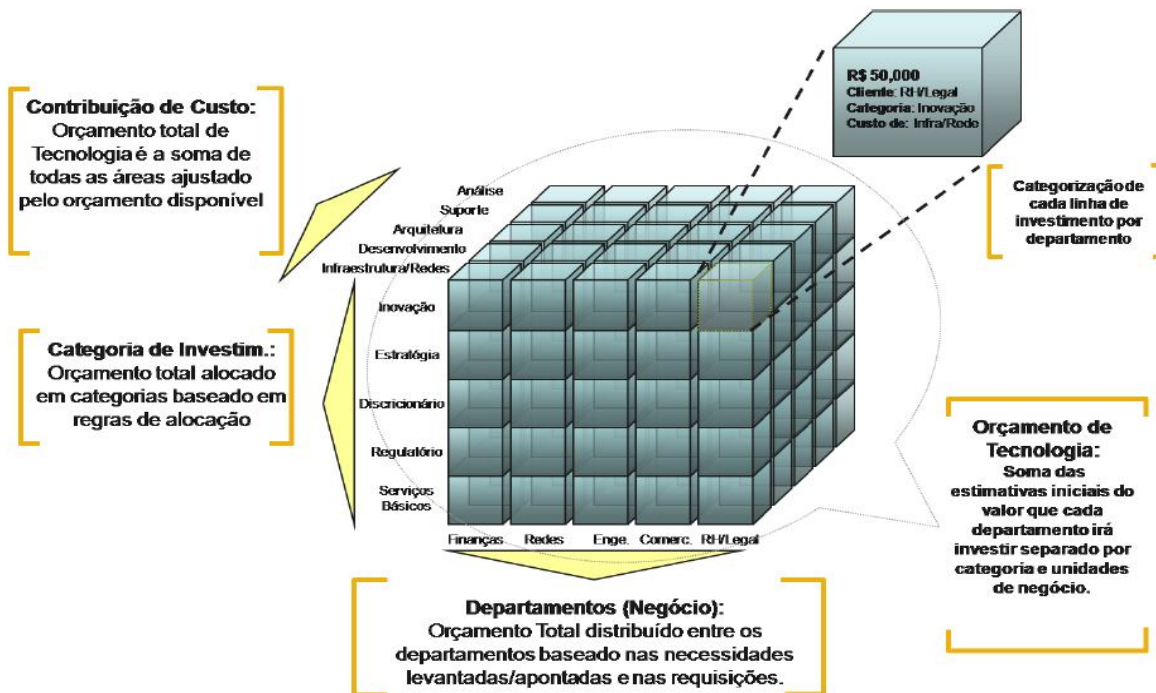
Segundo Welsch (1983, p. 30), “as decisões de última hora padecem da falta de estudos, análises, avaliações e consultas preliminares em termos adequados”. Os processos de planejamento e orçamento buscam evitar a tomada de decisão baseada no improviso. Macedo (2004) acrescenta que as empresas que conseguem prever, com alguma precisão, os eventos futuros, podem se preparar melhor para aproveitar oportunidades de negócios ou minimizar os riscos de uma eventual ameaça. Anthony e Govindarajan (2001, p.141) afirmam que o propósito central de um sistema de controle gerencial (no qual o processo orçamentário é o elemento central) é assegurar, na medida do possível, a congruência de objetivos. Para eles, “a congruência de objetivos de um processo significa que os atos e as atitudes que este leva as pessoas a adotar, de conformidade com seus próprios interesses, são também do próprio interesse da organização”. Welsch (1983, p.35) assegura que o planejamento e controle de resultados atendem àquele propósito porque “oferecem instrumentos para resolver grande parte dos problemas de orientação a objetivos numa empresa, pois a formulação desses objetivos, as políticas e sua utilização exigem a participação efetiva de todos os níveis da administração”. Nesta mesma linha, Macedo (2004) diz que o orçamento influencia, positivamente, o comportamento quando as metas dos gestores estão em

consonância com as metas da organização; isto os motiva a alcançar as metas da organização, garantindo, assim, a congruência dos objetivos.

Segundo Anthony e Govindarajan (2001), o orçamento tradicional possui as seguintes características:

- a) Estima o potencial de lucro;
- b) É apresentado em termos monetários, embora os números possam ser fundamentados em valores não monetários (unidades vendidas ou produzidas, Por exemplo);
- c) Cobre geralmente o período de um ano;
- d) É um compromisso gerencial. Os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir as metas do orçamento;
- e) A proposta orçamentária é aprovada por autoridade hierarquicamente superior aos responsáveis pela execução do orçamento;
- f) Uma vez aprovado, só pode ser alterado em situações especiais; e
- g) O desempenho financeiro real é comparado com o orçado e as variações são analisadas e explicadas.

No modelo matricial ou 'bi-dimensional', o orçamento pode ser feito top-down a partir das categorias de investimentos e depois separando por departamentos (unidades de negócios) ou botton-up por departamentos (negócios) e depois agrupando pela categoria de investimentos. No modelo 'tri-dimensional', poderá ser aplicado a mesma técnica, porém acrescentado uma terceira dimensão: Contribuição do Custo (projetos/ações). Assim será possível construir, monitorar e avaliar com mais precisão o orçamento por projeto/ação, por departamento (unidade de negócio) e por categoria de investimento.



QUADRO 3. MODELO TRIDIMENSIONAL DE ORÇAMENTO

Para o desenvolvimento do planejamento orçamentário é necessária uma definição clara dos objetivos gerais e específicos da organização, um levantamento criterioso de dados, discussão das informações pelas gerências e diretorias e aprovação do projeto pela diretoria. Só então, devem ser elaborados o plano de implantação do orçamento, seu controle e revisões periódicas.

Geralmente o desenvolvimento do sistema orçamentário é de responsabilidade de uma comissão, escolhida pela direção da empresa. É composta por profissionais que atuam na área administrativa, que vão levantar e analisar números e valores fornecidos pelo departamento de Contabilidade e por todos os setores que, de uma forma ou de outra, sejam objeto do planejamento orçamentário. Esses funcionários pesquisam e solucionam os problemas existentes entre os setores, problemas esses relacionados com a operação do negócio, com os planos de investimento, custos, volume da produção, volume das vendas etc. A atuação da comissão de orçamento é equacionar conflitos e casar interesses, como forma de aumentar a produção, as vendas e lucratividade da empresa.

Uma das míticas sobre o Orçamento Empresarial, que tem caráter fabuloso e que é aceita como verdadeira por força da tradição, diz que o sistema de orçamento somente deve ser implantado em organizações de grande porte. Isto não é verdadeiro. Todas as organizações podem e devem adotar o planejamento e o controle de suas receitas e despesas, via orçamento. As sociedades de médio ou pequeno porte devem adaptar o sistema às suas condições objetivas. Quanto menor a empresa, menores devem ser os detalhamentos das projeções e dos controles. Quanto menor a empresa, menos burocracia deve haver nas atividades voltadas para o orçamento, a seguir será abordado alguns tipos de orçamentos empresariais.

2.2.1 Orçamento estático ou tradicional

O orçamento estático ou tradicional é uma das metodologias mais abordada na literatura, houve pouca evolução durante os anos devido a poucas mudanças nas organizações e ambiente empresarial até a Segunda Guerra Mundial, entre 1919 e 1940 não significa o período de utilização, mas sim o período em que esta metodologia teve seu ápice, e continua presente na literatura atual.

De acordo com a evolução da administração e a estratégia o orçamento tradicional está relacionado a alguns fatores como: Estabilidade do setor industrial até 1930, onde a preocupação das indústrias se restringia ao aperfeiçoamento do mecanismo em massa. Conformismo ao pequeno crescimento, onde deixa de fazer produtos padronizados para diferenciados porém preferia-se um crescimento nulo do que ter novas habilidades e descrença nas influências ambientais onde as organizações acreditava que podiam controlar seu próprio destino.

Nestas condições, era possível prever um nível fixo de atividade (produção ou vendas), quantificando as unidades a serem produzidas ou vendidas num período determinado, estimando receitas, custos e demais despesas necessárias correspondentes ao nível de atividade, cujo resultado

era um lucro estimado. Isso justifica a denominação de “orçamento estático e tradicional”, aliada ao fato de, geralmente, serem elaborados para o período de um ano e as variações entre realizado e orçado serem tratadas como “perdas de controle”.

O orçamento estático, como o próprio nome já diz, não sofre alterações desde sua criação, as peças orçamentárias são elaboradas através de um determinado volume de vendas ou produção, por sua vez determinam o volume das demais atividades em outros setores da empresa. O orçamento estático é essencial em todas as organizações para uma visão geral dos negócios e resultados econômicos esperados para os próximos anos.

O orçamento estático perde seu valor se em um determinado período os objetivos não sejam atingidos, quando as alterações de volumes em todos os setores da corporação forem significativas, tornando-se inviável o processo de acompanhamento, controle e análise de variações para projeções e simulações com os dados orçamentários.

2.2.2 Orçamento Flexível

O orçamento flexível teve início na década de 70 na Alemanha por Kilger e Plaut (GPK), reunindo dois princípios básicos, controle e custo por produto e a diversificação entre custos fixos e variáveis. O orçamento flexível surgiu para solucionar o problema do orçamento estático onde existe apenas um único número de produção ou vendas ou volume de atividade setorial, no caso do orçamento flexível à empresa admite faixas de níveis de atividades que podem ser ajustados.

De acordo com Padoveze (2009, p.202), o orçamento flexível deve ser feito apenas dos dados unitários e as quantidades a serem assumidas que realmente acontecem, e não através de faixas de quantidades ou nível de atividade esperado.

O Orçamento flexível só é eficaz quando é possível saber o que cada máquina, cada computador, empregado e metro quadrado da fábrica produz somente com estes cálculos os gestores se prepararem para o inesperado,

esse tipo de orçamento se aplica na avaliação e controle de custos de fabricação e despesas operacionais.

O parecer de desempenho pelas comparações entre os resultados reais, os orçamentos flexíveis permite aos gestores a distinção entre eficácia e eficiência, ou seja, o grau no qual uma meta ou objetivo é alcançado e o grau no qual os insumos são consumidos em relação a um dado nível de produtos.

Os gestores julgam o grau de eficiência comparando a quantidade real de produtos alcançados com os insumos reais (materiais diretos e mão-de-obra direta), de forma que uma operação será considerada mais eficiente quando se consumirem menos insumos na produção de um dado produto.

Quando se compara o orçamento flexível com os resultados reais surgem as variações do orçamento flexível, as quais têm origem nos preços de vendas recebidos e nos custos variáveis e fixos incorridos. Essas variações indicam se as operações foram eficientes ou não e podem servir de base para a avaliação de desempenho periódica.

2.2.3 Orçamento Contínuo

O orçamento contínuo é planejado em torno de 12 meses, neste período é possível analisar detalhadamente as despesas e receitas, eliminar os erros para ter base na elaboração do período futuro, pode ser revisado mensalmente, trimestralmente e semestralmente, tornado-se mais claro e preciso.

As organizações que utilizam essa metodologia investem mais tempo e esforço no processo de revisão e inclusão, entretanto tem como benefícios o planejamento, avaliação e o pensamento estratégico durante todo o ano, ao contrário do orçamento tradicional.

Uma vantagem apontada por Welsch (1983, p. 83-84) é a eliminação de revisão de planos em função dos acontecimentos e situações não previstos antecipadamente. Além disso, a empresa pode dispor de planos detalhados e contínuos para um período futuro relativamente regular, enquanto que no

planejamento periódico o período de planejamento em curto prazo encerra-se no final do ano.

O orçamento contínuo é fácil de implementar, fácil de gerenciar, requer muito menos tempo de elaboração, assegura verdadeira responsabilidade, prediz o fluxo monetário e resulta em um orçamento mais preciso que as aproximações dos orçamentos tradicionais.

Há uma tendência nas empresas de usar as características do orçamento contínuo em função das constantes mudanças no ambiente de negócios, a chave para o sucesso do orçamento contínuo é a competência e habilidade dos participantes do sistema e a competência do responsável pelos aspectos técnicos do orçamento.

2.2.4 Orçamento de Tendências

O Orçamento de tendências é o orçamento que utiliza os dados do passado para situações e projeções futuras, esta prática gera bons resultados, pois os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais e há forte tendência dos eventos se reproduzirem. Na execução do orçamento de tendências sempre existirão eventos que se reproduzirão, e alguns que deve ser de conhecimento da empresa que não se repetirão, portanto não serão reproduzidos no orçamento, da mesma forma existirão eventos futuros que não tiveram um passado, mas deverão ser orçados da mesma forma.

Na visão de Padoveze (2005, p. 192), relata orçamento de tendências:

“Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa”.
PADOVEZE (2005, P. 192).

2.2.5 Orçamento Base Zero.

O orçamento base-zero surgiu em parte para combater os orçamentos incrementais indiscriminados, cuja elaboração é facilitada em função da não exigência ou cobrança de justificativas para os gastos. O orçamento base zero é projetado sem levar considerações de anos anteriores, é analisado o presente, despesa por despesa para identificar os possíveis excessos ou escassez de gastos, ou seja, é necessário que cada despesa seja analisada minuciosamente, elaborando premissas e designar responsáveis para o gerenciamento das mesmas. Ele rejeita a visão tradicional do orçamento e a idéia do orçamento incremental, que leva em consideração os dados do passado mais um adicional. Em vez disso, o orçamento de base zero projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez.

Para Padoveze (2004, p. 504) o conceito de orçamento base zero é:

“A proposta do orçamento base zero está em discutir toda a empresa, toda vez que se elabora o orçamento. Está em questionar cada gasto, cada estrutura, buscando verificar a real necessidade dele. Nessa linha de pensamento, cada atividade da empresa será discutida, não em função de valores maiores ou menores, mas na razão ou não de sua existência.

Concluída a definição da existência da atividade, será feito um estudo, partindo do zero, de quanto deveria ser o gasto para sua estruturação e manutenção daquela atividade, e quais seriam suas metas e objetivos”.

PADOVEZE (2004, P. 504).

O surgimento do OBZ deve-se muito a 2 problemas comuns no orçamento empresarial:

- a) Não terem sido estabelecidos alguns objetivos e metas, ou os objetivos e metas, tal como a direção os entendia e previa, não serem realistas à luz do valor final orçado.
- b) Algumas decisões operacionais que afetavam as quantias necessárias não tinham sido tomadas.

Conforme a descrição de Pyhrr (1981) o OBZ adotou novos conceitos e técnicas típicas de orçamento, pois os gestores analisam diversas formas de executar cada atividade e através desta análise obriga a todos a avaliar um

nível de despesa mais baixo que seu nível atual de operação, o orçamento base zero fornece direções importantíssimas para a empresa, entre elas:

- a) Fornece informações precisas da real necessidade de valores para realizar os fins desejados;
- b) São visíveis as duplicidades e excessos de esforço entre os departamentos;
- c) Foco nas reais necessidades para os programas e não no aumento ou queda de percentuais reais a anos anteriores;
- d) Caracteriza prioridades dentro de cada divisão, entre seção e comparações entre as diversas áreas da empresa se houver;
- e) Oportuniza uma auditoria de desempenho de cada atividade ou operação;
- f) Avalia o desempenho dos empregados e o envolvimento dos gestores de todos os níveis sugerindo um maior senso na responsabilidade de seus orçamentos e atividades as quais se comprometeram para conseguir a aprovação dos mesmos.

De acordo com Pyhrr (1981) o OBZ é uma ferramenta com visão na redução de gastos e despesas aumentando a lucratividade das empresas. Com o OBZ bem orçado, as empresas tendem a ter grandes ganhos, pois a maior parte das empresas gastam indiscriminadamente com seus processos administrativos e de apoio a produção.

O orçamento tradicional cuida de extrapolar o passado acrescentando um aumento de porcentagem ao custo atual. Esta relação preserva o status , quando os custos e benefícios são raramente questionados. A idéia principal do OBZ é envolver todos os empregados da unidade de negócio, buscando empenho e comprometimento com o resultado da unidade

3 PREPARAÇÃO DO PLANO ORÇAMENTÁRIO

Um bom planejamento requer tempo para se pensar em estratégias para obtenção de sucesso e possíveis fugas para as armadilhas que podem surgir, normalmente no mês de setembro é um bom momento para iniciar o planejamento orçamentário das empresas para o próximo ano. Para facilitar o processo, o planejamento pode ser dividido em algumas áreas. Para cada uma delas, é preciso responder às seguintes questões:

Plano de Marketing: Como serão as vendas, de quais produtos, a quais valores? Como eles serão divulgados e distribuídos e como será o comissionamento da equipe comercial?

Plano de Recursos humanos: O que precisa ser feito para capacitar os colaboradores da empresa? Com quantos e quais recursos teremos que contar? Em algum momento teremos que contratar mais gente ou faremos horas extras? Ou ainda, aumentaremos um turno? Quanto custará cada uma dessas alternativas? Como reter os melhores talentos? Quanto custará?

Plano de estoque: Qual o tamanho ideal do meu estoque? Consigo aumentar o prazo de pagamento aos meus fornecedores? Que impacto isso terá no meu caixa? E na necessidade de capital de giro?

Plano de TI: Como está o parque de tecnologia da empresa? Serão necessárias novas aquisições de computadores, acessórios e servidor? Qual a meta de gastos com impressões? Quais softwares devo adquirir?

Plano de custos e despesas: esta etapa tem por objetivo projetar os gastos em custos e despesas necessárias ao adequado gerenciamento da organização, mediante os outros planos propostos;

Plano financeiro: esta etapa permite traduzir o processo de decisão na elaboração do orçamento, em linguagem monetária, gerando demonstrações

como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa projetado

Tendo todos esses planos bem detalhados, a etapa final é juntar todos os valores em um único plano, o Financeiro. Esse é o seu planejamento orçamentário.

Podem-se manter essas categorias de gastos (Marketing, RH, Industrial e TI) para facilitar a visualização e, ainda, colocar as metas gerais mês a mês, para manter controle do que já foi realizado.

De acordo com Padoveze (2003), os passos para a preparação de plano orçamentário são os seguintes:

- a) Estabelecer a missão e os objetivos corporativos;
- b) Estruturar as assunções ambientais e a partir dela determinar o fator limitante, normalmente a área de vendas;
- c) Elaborar o orçamento a partir da função restritiva do fator limitante;
- d) Elaborar os outros orçamentos coordenando-os com o fator limitante e os objetivos corporativos;
- e) Sintetizar todos os orçamentos para produzir o orçamento mestre;
- f) Rever o orçamento mestre à luz dos objetivos corporativos;
- g) Aceitar o orçamento mestre;
- h) Monitorar os resultados reais contra os resultados orçados e reportar variações;
- i) Como resultado das variações: tomar ações corretivas para eliminar as variações ou revisar os orçamentos mestres ou subsidiários para acomodá-las.

3.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO

Segundo Padoveze (2003), a elaboração de plano orçamentário é feita a partir de três fases. A primeira fase seria a previsão, onde se demonstra o

que a empresa espera e prevê o que irá acontecer no exercício seguinte. Nesta etapa, faz-se a elaboração dos quadros orçamentários, realizada seis meses antes do exercício a ser orçado; verificam-se as condições atuais da empresa na parte econômica, a política de preços praticada e estimativas de inflação. Nesta etapa, são analisados os cenários econômicos da empresa, os imagináveis e os possíveis. Pode-se citar como exemplo: tamanho e variação do PIB (Produto Interno Bruto), tamanho do mercado, participação da empresa no mercado, forças concorrenciais e o consumo efetivo contra o consumo teórico.

A segunda etapa seria apresentar os dados orçados a cada área responsável. Após a análise de cada setor, são feitos os acertos e as previsões iniciais. Esses dados deverão estar finalizados dois meses antes do início do exercício para que cada área possa se programar para o exercício seguinte (PADOVEZE, 2003).

A última etapa a ser realizada, mas não menos importante, é verificar se os objetivos que foram previstos no início do exercício foram atingidos. Isso é possível realizando uma análise de variações na qual se mede qual foi o desempenho das áreas em que eram responsáveis e as correções realizadas (PADOVEZE, 2003).

ETAPAS	AREA RESPONSÁVEL
Etapa 1 – Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 2 - Aprovação Inicial	Comitê Orçamentário
Etapa 3 – Remessa aos responsáveis	Controladoria
Etapa 4 – Retorno das Peças Orçamentárias com sugestões dos responsáveis	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
Etapa 5 – Revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e Comitê Orçamentário
Etapa 6 – Ajuste das sugestões em cima das reorientações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
Etapa 7 - Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
Etapa 8 – Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
Etapa 9 – Controle Orçamentário	Controladoria
Etapa 10 – Reporte das Variações	Áreas Responsáveis

QUADRO 4. - MODELO GENÉRICO DE PROCESSO ORÇAMENTÁRIO
 FONTE: PADOVEZE (2003 P.197).

O modelo de processo orçamentário demonstrado acima foca no setor de controladoria para dar início à versão dos orçamentos, pois esse setor possui todas as informações e objetivos da empresa. A elaboração do

processo feita por gestores setoriais poderá elaborar propostas somente com objetivos setoriais, que poderão não ser validados (PADOVEZE, 2003).

3.1.1 Estrutura do Plano Orçamentário

O plano orçamentário é composto por: orçamento operacional, orçamento de investimento e financiamentos e projeção dos demonstrativos contábeis ou orçamento de caixa.

No orçamento operacional está a maior parte das peças orçamentárias, pois representa praticamente uma demonstração de resultados da empresa, englobando as áreas administrativas, comercial e produção, ou seja, apresenta as informações que demonstram o lucro operacional da empresa. Compreende as seguintes peças orçamentárias: orçamento de vendas, produção, compra de materiais e estoque, despesas departamentais que compõem o consumo de materiais indiretos pelo centro de custo, despesas com mão-de-obra direta e indireta, gastos gerais do centro de custo e depreciação do centro de custo (PADOVEZE, 2003).

O orçamento de investimentos e financiamentos é composto por orçamentos de investimento, financiamentos e amortizações e orçamento de despesas financeiras.

Na etapa de projeção dos demonstrativos contábeis são consolidados todos os orçamentos que compreendem as seguintes peças orçamentárias: projeção de receitas operacionais, não-operacionais, receitas financeiras, demonstração de resultado do período orçamentário, projeção do balanço patrimonial ao fim do período orçamentário, projeção de fluxo de caixa, projeção da demonstração das origens e aplicações de recursos e análise financeira dos demonstrativos projetados.

Segue um esquema geral do plano orçamentário.

FIGURA 1. – ESQUEMA GERAL DO PLANO ORÇAMENTÁRIO

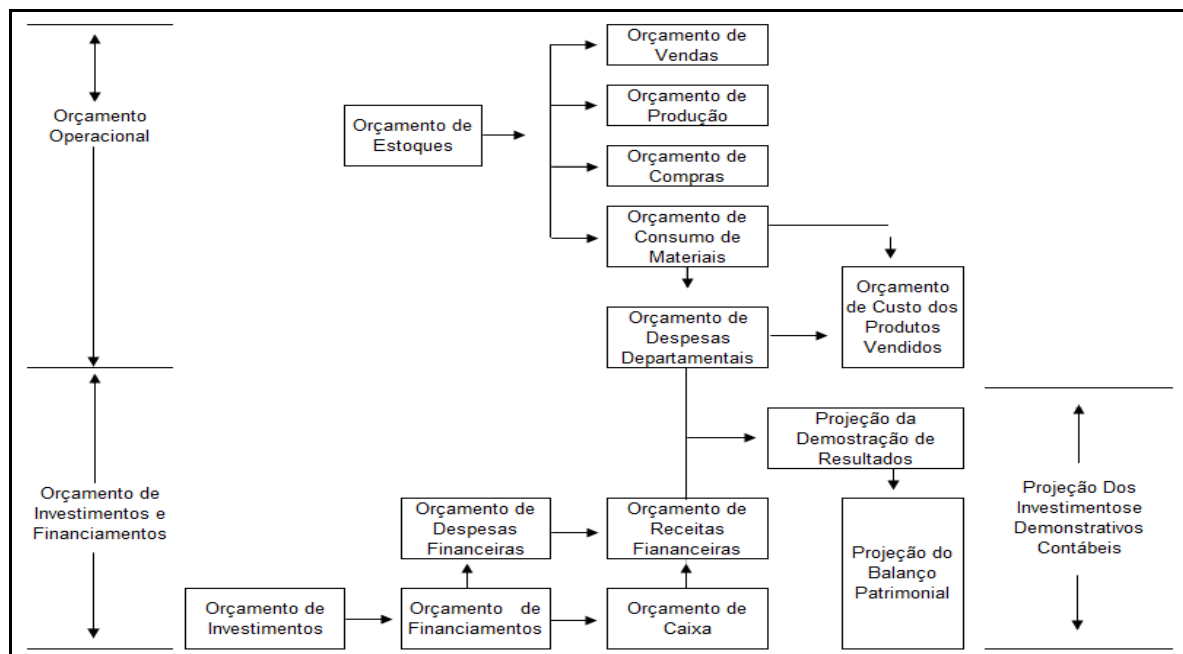


FIGURA 1. – ESQUEMA GERAL DO PLANO ORÇAMENTÁRIO

FONTE: PADOVEZE (2003 P.197).

3.1.2 Orçamento de vendas

De acordo com Padoveze (2003), o orçamento de vendas é o ponto de partida para as peças orçamentárias, pois no plano operacional deve-se fazer a análise da demanda dos produtos para o exercício a ser orçado. Com isso o volume de vendas torna-se um fator importante para o processo orçamentário.

O orçamento de vendas compreende as seguintes partes: previsão de vendas em quantidades para cada produto, previsão dos preços para os produtos e seus mercados, identificação dos impostos sobre as vendas e orçamento de vendas em moeda corrente do país.

Quanto à previsão de vendas, Welsch (1983, p. 100), entende que é uma projeção técnica da procura em potencial para um período específico e de acordo com determinadas hipóteses. Segundo o autor é uma etapa do plano de vendas, porque ela é elaborada antes das decisões ou planos da administração em áreas como expansão da capacidade de produção, alterações de preços, programas de promoção de vendas, programação da produção, expansão ou

contração de atividades de vendas e outras aplicações de recursos. A previsão de vendas fornece dados para a administração elaborar o orçamento de vendas, o qual se completará com as decisões estratégicas e políticas para o período.

Para o orçamento de vendas são consideradas algumas variáveis como mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor, de trabalho e variáveis de recursos financeiros. Essas variáveis afetam em maior ou menor grau todas as empresas, tanto que pode se encontrar empresas ociosas por falta de mercado consumidor, ou pela concorrência acirrada, ou por falta de mão-de-obra especializada, ou por falta de matéria-prima. Assim como também encontramos empresas com a demanda não atendidas por falta de expansão do parque produtivo, falta de estrutura administrativa ou deficiência da direção.

O orçamento de vendas é uma das fases mais críticas e importantes por apresentar dificuldades bem acentuadas que são relacionadas com fatores como falta de estatística adequada, flutuações de mercado, sazonalidade, falta de informações detalhadas sobre planos da competição, diversidade dos produtos e reação do consumidor.

“Se superestimado, esse orçamento pode gerar excessos de inventário de produtos acabados ou, no caso da produção ter sido detida a tempo, acarretará custos desnecessários associados com excessos de matérias primas adquiridas ou excessos de mão-de-obra contratada.
(PASSARELI;AMORIM,2003,p.52).”

3.1.3 Orçamento de materiais e estoque

O orçamento de matérias-primas contribui aos gestores do processo na avaliação da necessidade física de cada tipo de matéria-prima utilizada nos diversos produtos da linha alimentícia. Além disso, proporciona uma análise mais apurada, facilitando na tomada de decisão sobre a adequação dos estoques, baseado em políticas de estocagem definidas previamente.

Padoveze (2003) explica orçamento de materiais e estoque como os gastos necessários para produzir os volumes pretendidos e os gastos para operacionalizar os programas de produção e vendas. Pode-se dividir o orçamento de materiais em consumo de materiais, estoque de materiais, compras de materiais e saldo final mensal de contas a pagar a fornecedores.

De acordo com o autor, primeiro é elaborado o consumo de materiais que são gastos para a produção de determinado produto, ou seja, está diretamente ligado ao programa de produção. O orçamento de estoque deve ser feito de acordo com a política de estocagem da empresa. O orçamento de compras é consequência dos dois orçamentos anteriores. Os materiais são comprados de acordo com a produção e a necessidade de estoque.

Esse orçamento possibilita a projeção dos valores a pagar aos fornecedores, transferindo os saldos para o balanço patrimonial projetado. Para montagem desse orçamento são necessárias diversas informações como o tratamento de todos os impostos incidentes sobre compras, pagamentos a fornecedores, estoques finais previstos, entre outros. Diante dessas informações, esses parâmetros precisam ser revistos antes da montagem do orçamento para uma evolução coerente dos dados.

3.1.4 Orçamento de mão-de-obra

Orçamento de mão-de-obra direta é o planejamento e o controle de mão-de-obra direta necessária a produção, ou seja, a mão-de-obra envolvida diretamente na produção. Quantifica os tipos de mão-de-obra, as quantidades de horas de trabalho necessárias para produção de determinado bem ou serviço, e os valores de cada tipo de mão-de-obra. Assim, o processo orçamentário deve observar:

- a) Volume necessário de mão-de-obra direta;
- b) Número de empregados exigidos (processo produtivo);

- c) Custo unitário de fabricação de cada produto;
- d) Necessidades de fluxos de caixa;
- e) Controle do trabalho realizado.

Custos e seus controles à parte, o planejamento de mão-de-obra é tarefa de certa complexidade, e exige envolvimento de diversas áreas que se desincumbem de diferentes atividades, tais como:

- a) Dimensionamento de necessidade de recursos humanos;
- b) Recrutamento;
- c) Treinamento;
- d) Avaliação e especificação de tarefas;
- e) Avaliação de desempenhos;
- f) Negociações com sindicatos;
- g) Administração salarial.

Conceitualmente, o orçamento de mão-de-obra serve para gestão de quantidade de força de trabalho e seus custos, inclusive para subsidiar a contratação de pessoal, podendo ser constituído de demonstrativos que espelham dois tipos de dados:

- a) Horas de mão-de-obra direta;
- b) Custos de mão-de-obra direta.

Os fatores em que se baseiam os administradores na elaboração do orçamento de mão-de-obra são diversos:

- a) Do método de pagamento de salários;
- b) Dos tipos de processos de produção envolvidos;
- c) Da disponibilidade de tempos-padrão de trabalho;
- d) Da adequação dos registros de contabilidade de custos relativos à mão-de-obra direta.

A inclusão de mão-de-obra indireta no orçamento de mão-de-obra não é proveitosa para o planejamento e controle de horas necessárias para produção, pois os custos de mão-de-obra indireta não são exclusivos do processo produtivo de determinado bem ou serviço. O Gestor deve, por cautela de controle, orçar a mão-de-obra indireta juntamente com os custos indiretos de produção.

Alguns autores recomendam orçar separadamente custos com pagamento de horas-extras, prêmios e gratificações, pois são esporádicos e não devem ser previstos nos custos de produção.

O gestor considera os seguintes dados como parâmetros para o processo orçamentário:

- a) Número real de horas trabalhadas;
- b) Número-padrão de horas;
- c) Número de horas correspondente à produção efetivamente realizada;
- d) Variações de tempo.

Além de o planejamento de custos de mão-de-obra permitir orçar dispêndios com trabalhadores no processo produtivo, outros benefícios são gerados para a empresa, tais como:

- a) Auxilia na gestão de recursos humanos;
- b) A gestão de recursos humanos auxilia a gestão financeira;
- c) Permite recálculo de custos unitários e de custo total de mão-de-obra, por produto e por departamento, a partir da base de dados anterior;
- d) Permite controle e redução de custos de mão-de-obra.

3.1.5 Orçamentos departamentais

Segundo Padoveze (2003), neste item são tratadas as peças orçamentárias das despesas departamentais. É realizada uma peça para cada departamento da empresa. Ela deve ser feita de forma analítica mesmo que consista em uma variedade significativa de despesas; deve ser estruturada dentro das mesmas características do plano de contas da contabilidade tradicional.

Nessa etapa do orçamento devem-se observar alguns aspectos, como: orçamento, seguindo a hierarquia estabelecida, departamentalização, orçamento para cada área de responsabilidade, custos controláveis, quadro de premissas, levantamento das informações-base, observação do

comportamento dos gastos, orçamento de cada despesa segundo sua natureza e comportamento está relacionado aos gastos necessários para gerir a empresa. São constituídas de despesas como: Salários e encargos sociais do pessoal administrativo, honorários do conselho e diretoria, Impostos e taxas, aluguéis de escritórios, depreciação de móveis e utensílios, serviços profissionais de auditoria e consultoria.

3.1.6 Orçamento de investimento e financiamento

O orçamento de investimento e financiamento tem como objetivo fazer o orçamento dos componentes do balanço patrimonial e da DRE (Demonstração de Resultados do Exercício). O enfoque básico é elaborar os orçamentos previstos com investimentos e financiamentos para aquisição de novos materiais.

Para elaborar esse orçamento, Lunkes (2003), afirma que devem ser consideradas as despesas relativas a aquisições de máquinas ou veículos, melhorias prediais ou qualquer outra despesa de caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços, de maneira que tais gastos reduzam custos e melhorem a eficiência operacional e administrativa.

O orçamento do balanço patrimonial é apurado para verificação das contas patrimoniais de uma determinada instituição, igual à demonstração de resultado também compõem um conjunto de outros orçamentos.

Com o balanço patrimonial projetado concluído conseguimos calcular alguns índices financeiros importantes para análise, como por exemplo, os índices de liquidez geral e seca, além de refletir a origem de recursos pertinentes a empresa, demonstrada pelo patrimônio líquido.

Segundo Hoji (2010) apuram-se o superávit ou déficit de caixa, o lucro do exercício, necessidade de capital de giro etc, e, com esses dados é possível determinar a capacidade de expansão dos negócios e direcionar os recursos disponíveis para maximizar o resultado operacional.

3.1.7 Orçamento de Caixa

Segundo Zdanowicz (1984), o objetivo do Orçamento de Caixa é o de proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para a execução das operações necessárias. Este orçamento deve assegurar uma margem de segurança, pois ele está sujeito a falhas no decorrer do exercício, atendendo assim, um eventual erro.

Para a elaboração desse orçamento, pode-se elaborar um fluxo de caixa, relacionando entradas e saídas previstas, indicando excessos ou insuficiências de saldos, necessidades de empréstimos ou financiamentos, bem como a necessidade de aplicação de excessos de recursos.

O orçamento de caixa tem como objetivos básicos determinar o saldo de caixa no final do período orçado e estabelecer da maneira mais precisa valores e datas em que ocorrerão os pagamento e recebimentos, alguns autores ressaltam a necessidade de dividir o orçamento anual de caixa em períodos menores, transmitindo mais informações para a tomada de decisões empresariais, pois muitas vezes as necessidades de empréstimos a curto prazo são somente identificadas quando o orçamento é desdobrado em períodos trimestrais, bimensais, mensais, semanais e diários.

A maioria das empresas elaboram orçamentos de caixa mensais e algumas até preparam orçamentos semanais e diários.

O orçamento de caixa deve ser um dos últimos a ser elaborado, porém, não menos importante, qualquer alteração referente ao saldo de caixa previsto exige revisão dos demais orçamentos, utiliza-se de informações contidas nos orçamentos anteriores e provenientes das políticas vigentes na empresa.

3.1.8 Vantagens e limitações do plano orçamentário.

A utilização de um sistema orçamentário pode ser entendida como um plano, que engloba as operações anuais de uma empresa, onde é formalizado

o desempenho das ações e funções administrativas, pois oferece vantagens pela efetiva formalização. Através da sistematização do processo de planejamento e controle, graças ao uso de orçamentos, introduz-se o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes, além de obrigar a administração da empresa a dedicar atenção adequada e oportuna aos efeitos eventualmente causados pelo surgimento de novas condições externas.

Outro aspecto importante na adoção de um orçamento global é o fato de que naturalmente é aplicado em partes, para a operação de toda a empresa, e isto força a todos os membros da administração interagir, fazendo com que reduza o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poderes, assim, um programa orçamentário sempre será útil para qualquer organização, independentemente se deu tamanho e de suas incertezas.

Existem inúmeras as vantagens do orçamento, dentre as mais significativas são:

a) Sistema que exige o hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os gastos, fatores antes de qualquer tomada de decisão importante, além de maior obrigação dos administradores em dedicar suas atenções aos efeitos eventualmente causados por fatores externos.

b) A adoção de um orçamento global, força com que todos os administradores realizem planos de acordo com seus reais objetivos e interajam entre eles, fazendo com que reduza o envolvimento da alta administração com operações diárias através da delegação de poderes.

c) Identifica os pontos de eficácia ou ineficiência no desempenho das unidades da empresa, permite acompanhar o progresso e alcance dos objetivos gerais e parciais, obriga os gestores a planejar da forma mais econômica a matéria prima, mão de obra, instalações e capital, sempre com o pensamento na redução de custos, planejar economicamente.

d) Obriga os colaboradores a focar no futuro, e não se preocupar apenas com os problemas diários da empresa.

e) Motiva os colaboradores ao longo da organização e as metas podem ser a base para a remuneração variável.

Assim como o planejamento orçamentário e controle tem suas vantagens para os administradores das empresas e seus funcionários, ele possui algumas limitações, obstáculos encontrados, o fato de que os dados contidos nos orçamentos não passam de estimativas, estando assim sujeito a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo e a incerteza inerente ao ramo da empresa. Portanto, não pode ser usado com a mesma intensidade e complexidade por empresas de todos os tamanhos.

Outro aspecto importante é que o uso de um sistema ajusta-se melhor a uma dada filosofia, e a certo estilo de administração, que talvez não sejam aceitáveis em algumas empresas, entre estas empresas aquelas administradas com excesso de autoritarismo, pois o uso dessa técnica sem delegação de autoridade e responsabilidade acabará transformando-se mais em um exercício dispendioso do que em uma forma de administrar racionalmente os recursos. Eis algumas desvantagens do orçamento.

a) O orçamento é a estimativa de gastos e despesas, pode sofrer alterações de acordo com o passar dos dias, meses, sujeito a erros maiores ou menores, de acordo com o rigor na análise de processo de cada empresa.

b) Custo do sistema, complexidade e intensidade do processo de demanda e recursos na manutenção de pessoal qualificado em supervisão de orçamentos e utilização de tempo do pessoal de linha para planejar e elaborar os mesmos.

c) Desmotivação dos colaboradores, ações e reações indesejadas levando inclusive os colaboradores a atitudes antiéticas.

d) Aplicação de percentuais de cortes gerais nos custos, sem análise prévia do contexto de cada área ou setor.

e) Falta de capacidade em adaptar-se ao ambiente com constantes mudanças e modificação de metas orçamentárias.

f) Análise dos resultados muito tempo depois, desperdiçando assim a correção imediata da anomalia.

4 MERCADO DE VEÍCULOS E AUTO PEÇAS O DINAMISMO DO MERCADO INTERNO E AS IMPORTAÇÕES

Depois de décadas de muita instabilidade macroeconômica e de severas restrições nas contas externas, algumas das principais razões pelas quais os ciclos de prosperidade acabavam sendo alternados com outros de forte recessão, o Brasil passou a experimentar, mais recentemente, seguidos anos de alta no PIB. Outro ponto que distingue a economia brasileira no período recente é que, a despeito de grande parcela dos países desenvolvidos ainda não ter conseguido trazer suas economias aos níveis pré-crise financeira internacional, o Brasil que sofreu menos seus efeitos segue a mesma direção dos outros emergentes, apresentando boas projeções de expansão econômica. Em resumo, de um lado, o Brasil entrou depois na crise e, de outro, saiu antes. Em rigor, muitos elementos concorreram para essa rápida recuperação, porém a criação de um mercado interno amplo e diversificado ajudou decisivamente nesse processo.

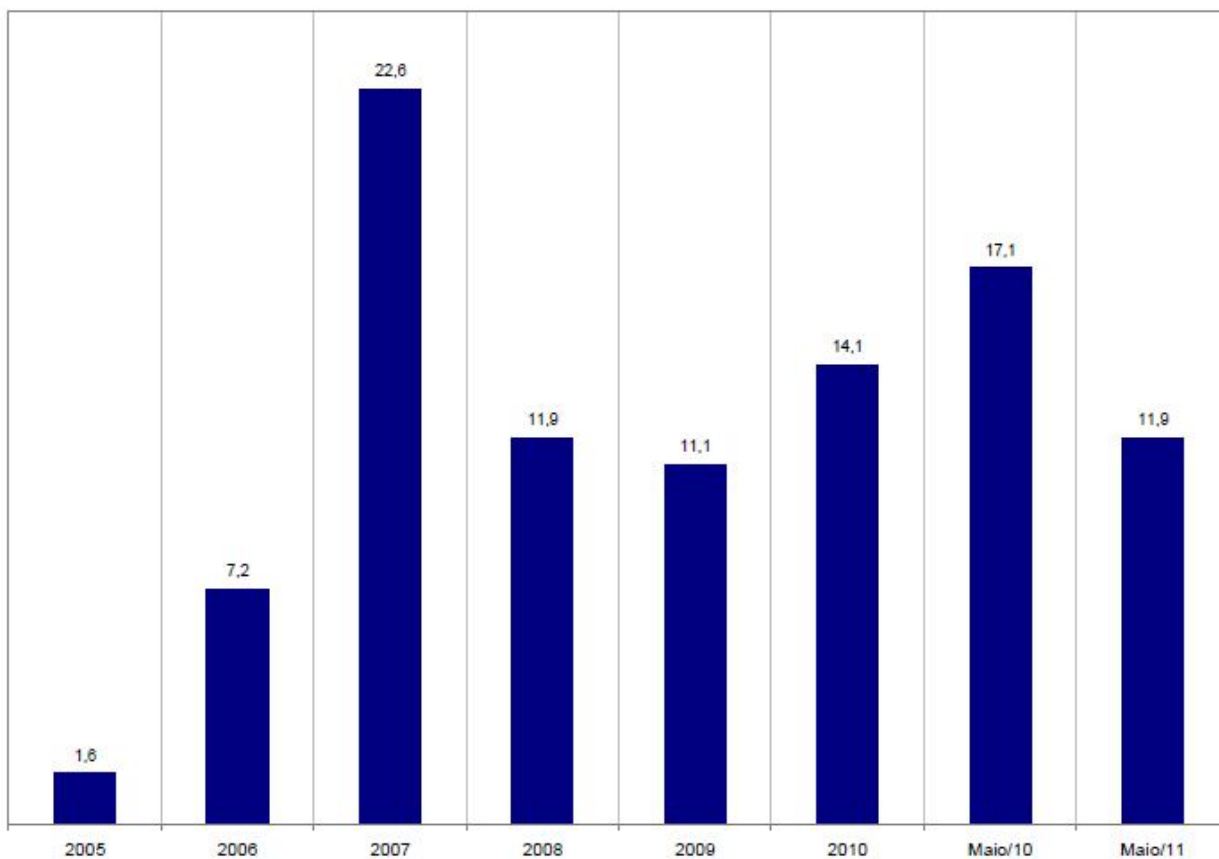
Atualmente, os sinais do bom momento da economia nacional são vários, mas um deles é inequívoco: o volume de vendas do comércio varejista, o qual cresceu, de 2003 até maio de 2011, 80%, segundo dados do IBGE. Embora essa ampliação reflita todos os ramos do varejo, alguns tiveram desempenho muito superior à média do comércio. É exatamente esse o caso do segmento de veículos, motos, partes e peças, cujas vendas, no mesmo período, elevaram-se 146%, um crescimento excepcional.

Vale frisar, um mercado com essa dinâmica é extremamente raro no atual contexto global, no qual parte dos países centrais permanece com suas economias em ritmo lento e elevados níveis de desemprego para seus padrões históricos.

Diante dessa conjuntura, o mercado interno brasileiro de veículos, motos, partes e peças manteve, no acumulado dos cinco primeiros meses de 2011, sua trajetória, conquistada nos últimos anos, com alta de 11,86% frente a igual período do ano anterior. No comparativo maio de 2011, contra maio de 2010, o crescimento chegou a 25,94%, sempre de acordo com o IBGE.

De forma mais pormenorizada, é possível observar que o agregado do setor aumentou em média seu volume de vendas, de 2005 até 2010, em mais de 11% ao ano. Note-se que, mesmo nos anos nos quais a crise financeira mais trouxe reflexos 2008 e 2009, o comércio varejista do segmento registrou elevação de dois dígitos (11,88% e 11,05%, nesta ordem). Em toda a série, o menor crescimento foi no ano de 2005, com alta de 1,56% perante 2004; o maior foi em 2007, com 22,61% de expansão, frente ao ano anterior.

Como se vê, existem razões para otimismo. Porém, esse momento favorável não pode servir de pretexto para que medidas urgentes sejam proteladas, até mesmo porque a tônica das economias de mercado é a certeza de ciclos de crescimento e de retração. Não obstante, embora o País esteja atravessando um bom momento refletido no crescimento do PIB e na expansão das vendas do varejo, isso, por si só, não quer dizer que a produção doméstica seja favorecida em mesma medida. Além disso, existem outras preocupações, que serão abordadas adiante neste trabalho. Verdadeiramente, o que se sabe é que o mercado brasileiro é alvo comercial dos vários países produtores de veículos e peças que viram seus principais compradores retraírem fortemente sua demanda.



Quadro 5. Comércio Varejista: Índice de Volume de Vendas de Veículos, Motos, Partes e Peças (Brasil)
Fonte: ANFAVEA.

Diante do que foi acima exposto, não há dúvidas de que o mercado interno brasileiro de veículos cresce a taxas bastante expressivas. As razões para essa expansão estão centradas, não de forma exclusiva, contudo, fundamentalmente, em dois vetores: i) a elevação do crédito em relação ao PIB, sobretudo para a aquisição de automóveis; e ii) a alta da massa total de salários, fruto do aumento real dos rendimentos do trabalho e do maior número de empregados, cada vez mais no mercado formal.

O setor automobilístico é bastante importante para a economia do Brasil desde os anos 1960. Sempre de acordo com dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), consolidados no anuário 2010 (números relativos a 2009), a participação do setor no PIB industrial e do País é de 23% e 5%, nesta ordem. Contempla um complexo de 4,9 mil empresas entre fabricantes de automóveis, auto peças e

concessionárias em todo o território nacional. Atualmente a indústria tem capacidade instalada para a produção anual de 4,3 milhões de veículos. Os investimentos alcançaram US\$ 2,7 bilhões, naquele ano. O total de empregos diretos supera os 124 mil trabalhadores. Por fim, o faturamento foi de US\$ 68,2 bilhões. A frota circulante brasileira já é de 25,9 milhões de veículos de passeio. Somados aos outros automotores, o total ultrapassa 32,5 milhões. Com efeito, o País tem 5,9 habitantes por veículo, conforme os últimos dados disponíveis; em 2000, esse número era de 8,4 habitantes por veículo.

No elo relativo à produção de auto peças, os números também são expressivos. Registros da ABIPEÇAS/SINDIPEÇAS, do ano de 2010, dão conta de um faturamento de US\$ 49,7 bilhões. Os investimentos alcançaram US\$ 702 milhões e o total de trabalhadores do setor chegou a 224,6 mil.

É importante ressaltar que, em termos mundiais, o Brasil é o 6º maior produtor de veículos, com 5% de participação na fabricação global. A China é líder, o Japão fica em 2º, os Estados Unidos em 3º, com a Alemanha e a Coreia do Sul nas demais posições. Naquilo que se refere às vendas, no mercado interno brasileiro, elas quintuplicaram, desde 1990, quando foram comercializadas 712 mil unidades.

4.1 FATURAMENTO DO SETOR DE AUTO PEÇAS.

Em 2011, o faturamento atualizado pelo INPC-IBGE do setor de auto peças atingiu a marca de R\$ 99,6 bilhões, ou seja, um crescimento de 8,7% sobre 2010. Desde 2003, com exceção dos anos de 2006 e 2009, o setor apresentou resultados positivos no seu faturamento. No período de 2002 a 2011, o faturamento do setor de auto peças no Brasil cresceu 80,2%.

**Faturamento do Setor de Autopeças
Brasil, 2002-2011**

Ano	Faturamento ⁽¹⁾ em moeda corrente (R\$ milhões)	Faturamento atualizado INPC-IBGE de 31/12/2011 (R\$ milhões)	Crescimento anual sobre base atualizada (%)	Crescimento acumulado sobre base atualizada (%)
2011	93.903	99.612	8,7	8,7
2010	86.387	91.639	7,2	16,6
2009	75.668	85.458	-3,3	12,7
2008	75.171	88.389	3,4	16,5
2007	68.283	85.493	4,5	21,8
2006	62.121	81.788	-1,7	19,7
2005	61.464	83.200	7,8	29,1
2004	54.254	77.147	24,9	61,2
2003	40.938	61.782	11,8	80,2
2002	33.176	55.267	-	-

Fonte: SINDIPEÇAS.

Elaboração: Subseção do DIEESE CNM/Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Nota: (1) Faturamento com ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços) e sem IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados).

TABELA 1. FATURAMENTO DO SETOR DE AUTO PEÇAS

Vale ressaltar que no final da década de 1990, a participação do faturamento do setor de auto peças, por segmento de atividade econômica, mostrava uma condição de menor dependência em relação às montadoras. Em 1998, os mercados de reposição, exportação e setoriais, representavam 42% do faturamento, contra 58% das montadoras. Em 2011, as montadoras representavam 70,6% do faturamento do segmento de auto peças.

Além disso, o crescimento da indústria automobilística brasileira e as dificuldades do setor de auto peças em lidar com a valorização da moeda nacional frente ao dólar, bem como a ausência de investimentos no setor, fizeram diminuir drasticamente a participação das exportações sobre o faturamento do setor, chegando a 7,5% em 2010, nível mais baixo da série histórica.

**Faturamento do Setor de Autopeças por Segmento de Atividade Econômica
Brasil, 1998-2011**

Ano	Montadoras	Reposição	Exportações	Intersectorial
2011	70,6	12,2	11,7	5,4
2010	70,5	14,6	7,5	7,3
2009	68,8	14,3	9,3	7,6
2008	66,3	13,2	12,0	8,5
2007	65,8	13,6	13,1	7,5
2006	61,5	12,0	19,0	7,5
2005	61,7	12,3	18,7	7,3
2004	58,5	13,4	20,9	7,2
2003	55,6	14,3	23,5	6,6
2002	54,9	15,5	23,1	6,5
2001	57,8	17,3	18,8	6,1
2000	56,8	17,5	20,0	5,7
1999	55,2	18,6	20,7	5,5
1998	58,0	19,0	17,0	6,0

Fonte: SINDIPEÇAS.

Elaboração: Subseção do DIEESE CNM/Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

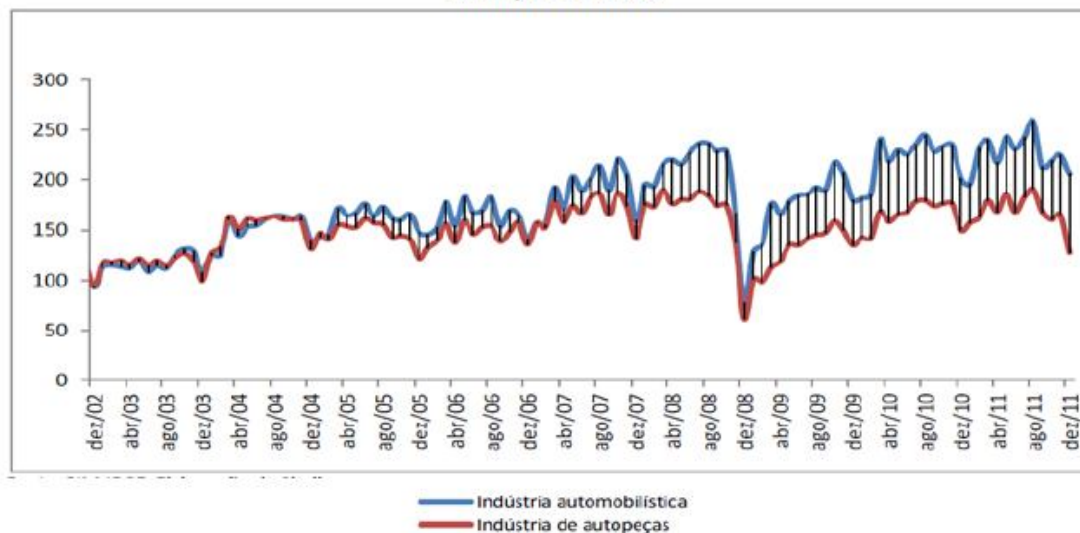
Nota: 2011 janeiro-maio.

TABELA 2. FATURAMENTO DO SETOR DE AUTO PEÇAS POR SEGMENTO DE ATIVIDADE ECONÔMICA

4.2 PRODUÇÃO X BALANÇA COMERCIAL

A evolução da produção industrial das montadoras e do setor de auto peças caminhava lado a lado no início dos anos 2000, como mostra o gráfico 11. Com a perda de competitividade, o setor não conseguiu expandir seu mercado fora do Brasil, ficando a produção concentrada no mercado interno. As montadoras passaram a buscar partes e peças fora do país, gerando déficit na balança comercial, ocasionando, assim, um deslocamento entre a evolução da produção industrial de peças e das montadoras.

**Produção Industrial - Autopeças X Montadoras (2002 = Base 100)
Brasil, 2002-2011**



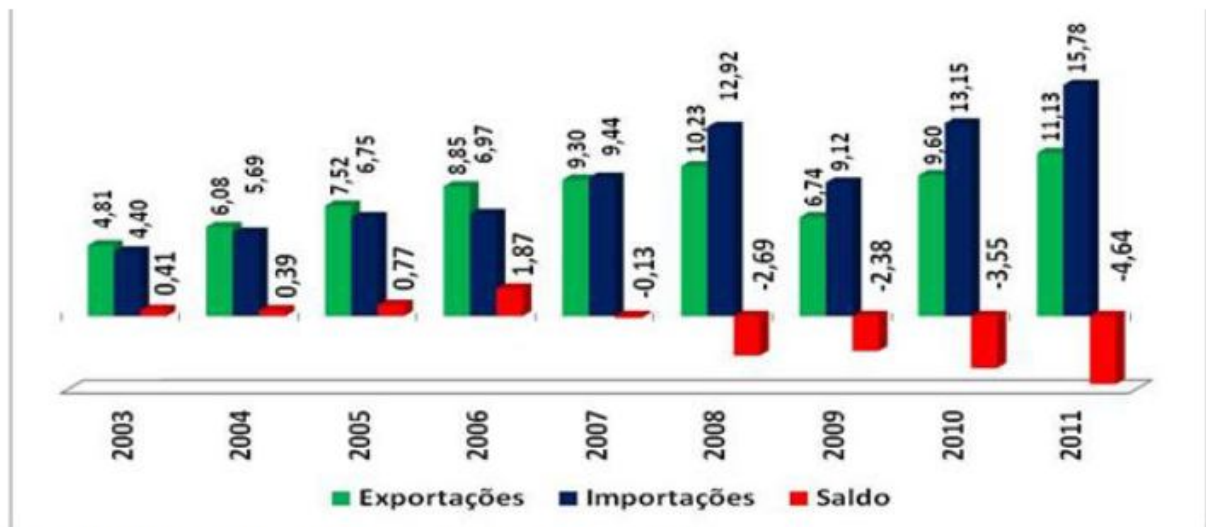
Fonte: PIM-IBGE.

Elaboração: SINDIPEÇAS.

QUADRO 6. PRODUÇÃO INDUSTRIAL – AUTO PEÇAS X MONTADORAS – BRASIL – 2002 A 2011

As exportações do setor de auto peças somaram US\$ 11,1 bilhões em 2011, evoluindo 15,9% sobre o ano de 2010. No entanto, as importações saltaram de US\$ 13,2 bilhões em 2010 para US\$ 15,8 bilhões em 2011 (aumento de 41,8%).

Balança Comercial do segmento de autopeças (US\$ bilhões)
Brasil, 2003 a 2011

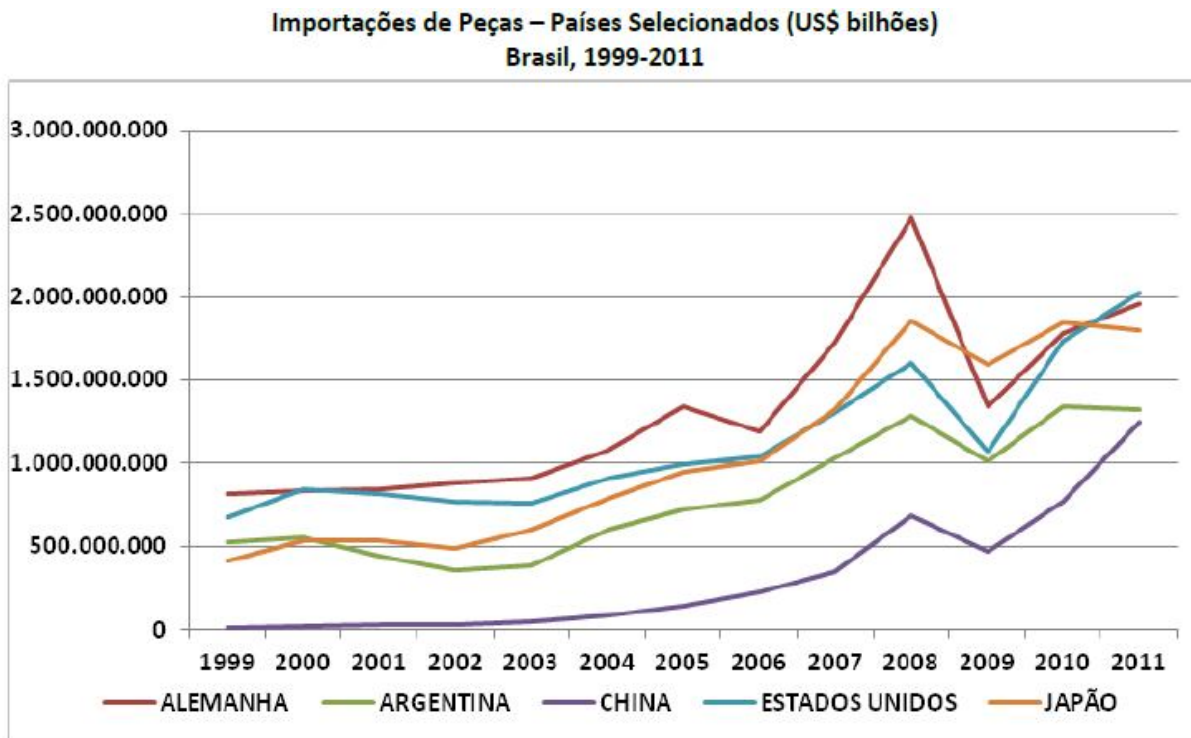


Fonte: MDIC-Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
Elaboração: Subseção do DIEESE / Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

QUADRO 7. BALANÇA COMERCIAL DO SEGMENTO DE AUTO PEÇAS EM BILHÕES – BRASIL – 2003 A 2011

No que se refere aos países de origem das importações brasileiras, ao contrário do que se coloca com a chamada “invasão chinesa”, a China não é o principal exportador ao Brasil. Em 2011, os cinco principais países exportadores ao Brasil foram: em primeiro lugar os Estados Unidos, com US\$ 2,0 bilhões; em segundo, a Alemanha, com US\$ 1,96 bilhão; em terceiro, o Japão, com US\$ 1,8 bilhão, seguidos por Argentina, com US\$ 1,35 bilhão, e, finalmente, a China, com US\$ 1,32 bilhão.

Se por um lado a China figura como quinto maior exportador de peças ao Brasil, a preocupação com o país se justifica quando analisamos a série histórica, que comprova sua enorme ascensão no mercado brasileiro. Em 2009, a representação da China no mercado nacional era irrisória, condição que ao longo dos anos foi se alterando, com forte evolução a partir de 2004.



QUADRO 8. IMPORTAÇÃO DE PEÇAS -- BRASIL -- 99 A 2011

4.3 NÍVEIS DE EMPREGO NO SETOR

Em março de 2012, somavam-se 323.547 os trabalhadores contratados nas indústrias de auto peças.

A partir do segundo semestre de 2009 até meados de 2011, o segmento apresentava crescimento superior a 0,7% ao mês na geração de empregos. Porém, a partir de agosto de 2011, passou-se a observar uma expressiva queda, e, desde então, o segmento acumula uma redução de 8,9 mil postos de trabalho.

Nos últimos 12 anos, a evolução da economia brasileira possibilitou ao segmento de auto peças um crescimento acumulado de 124,1% no emprego, ou 6,5% ao ano. Ou seja, para cada emprego gerado nas montadoras do país

neste período, foram gerados mais de três empregos somente no segmento de auto peças no Brasil. Em suma, elevaram-se em 43,0 mil os empregos nas montadoras e em 164,4 mil os empregos nas auto peças entre 2000 e 2012.

**Evolução dos Trabalhadores nas Indústrias de Autopeças
Brasil - 1998-2012**

Ano	Trabalhadores	Crescimento do emprego (%)	
		Anual	Acumulado
2012 ⁽¹⁾	323.547	-0,2	-0,2
2011	324.323	1,6	1,4
2010	319.179	13,4	14,9
2009	281.584	-1,6	13,1
2008	286.166	3,1	16,6
2007	277.578	14,3	33,2
2006	242.838	3,1	37,4
2005	235.505	6,5	46,3
2004	221.192	18,6	73,4
2003	186.570	5,6	83,0
2002	176.756	9,0	99,5
2001	162.201	1,9	103,2
2000	159.192	10,2	124,1
1999	144.404	5,3	135,9
1998	137.132	-	-

Fonte: MTE - Ministério do trabalho e Emprego.

Elaboração: Subseção DIEESE / Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Notas: (1) Ano de 2012 RAIS / CAGED até março/2012.

TABELA 3. EVOLUÇÃO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE AUTO PEÇAS – BRASIL – 98 A 2012

Por outro lado, o crescimento da massa real de salários neste segmento é inferior ao crescimento do emprego quando comparamos o período 2000-2012, período em que a soma dos salários aumentou em 103,1%. Além disso, a partir de 2011, a massa real de rendimentos tem apresentado indicadores negativos.

**Massa Salarial Real dos Trabalhadores em Autopeças
Brasil - 1998-2012 (INPC-IBGE - 29/02/2012)**

Ano	Massa Salarial Real		
	Em valores de fevereiro/2012 (atualizado pelo INPC-IBGE)	Crescimento Real Anual	Crescimento Real Acumulado (em %)
2012 ⁽¹⁾	805.972.922,53	-1,2	-1,2
2011	815.378.821,34	-2,2	-3,3
2010	833.354.424,45	14,6	10,9
2009	726.916.747,08	-2,9	7,6
2008	748.967.401,47	9	17,3
2007	687.116.860,66	11,2	30,5
2006	617.691.756,69	4,7	36,6
2005	590.082.528,77	6,6	45,6
2004	553.720.332,06	15,1	67,5
2003	481.275.056,12	14,8	92,3
2002	419.154.064,54	0,8	93,8
2001	415.829.826,91	-0,2	93,4
2000	416.704.791,49	5	103,1
1999	396.777.587,35	8,3	120
1998	366.429.288,28	-	-

Fonte: Ministério do trabalho e Emprego.

Elaboração: Subseção DIEESE / Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Notas: (1) Ano de 2012 RAIS / CAGED até março/2012.

TABELA 4. MASSA SALARIAL DOS TRABALHADORES NAS EM AUTO PEÇAS – BRASIL – 98 A 2012

Nas indústrias de auto peças, o rendimento real mensal se reduziu em 9,3% de 2000 a 2012. Nota-se que, apesar da maioria dos acordos coletivos deste segmento no país apresentar a reposição da inflação e percentuais de aumentos reais, as substituições dos postos de trabalho não permitem a manutenção ou o aumento da renda. Em 2011, a remuneração média decresceu em 3,7% e nos últimos três meses já perdeu 0,9% de seu poder de compra.

**Renda Média Real dos Trabalhadores em Autopeças
Brasil - 1998-2012 (INPC-IBGE - 29/02/2012)**

Ano	Renda Média Real (INPC-IBGE - 29/02/2012)	Crescimento Real Anual	Crescimento Real Acumulado (%)
2012 ⁽¹⁾	2.491,05	-0,9	-0,9
2011	2.514,09	-3,7	-4,6
2010	2.610,93	1,1	-3,5
2009	2.581,53	-1,4	-4,8
2008	2.617,25	5,7	0,6
2007	2.475,40	-2,7	-2,1
2006	2.543,64	1,5	-0,6
2005	2.505,61	0,1	-0,5
2004	2.503,35	-3	-3,4
2003	2.579,60	8,8	5
2002	2.371,37	-7,5	-2,8
2001	2.563,67	-2,1	-4,8
2000	2.617,62	-4,7	-9,3
1999	2.747,69	2,8	-6,8
1998	2.672,09	-	-

Fonte: MTE - Ministério do trabalho e Emprego.

Elaboração: Subseção DIEESE / Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

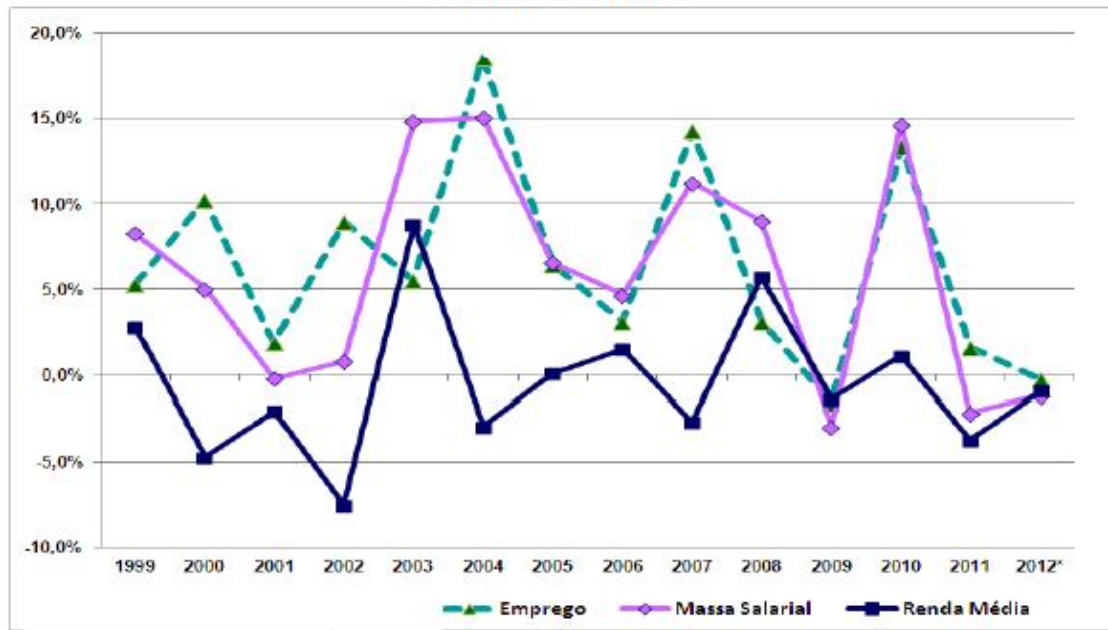
Notas: (1) Ano de 2012 RAIS / CAGED até março/2012.

TABELA 5. RENDA MÉDIA REAL DOS TRABALHADORES NAS EM AUTO PEÇAS
BRASIL – 98 A 2012

No segmento de auto peças, a evolução da massa de salários acompanha o ritmo de evolução do emprego, mas em escalas inferiores. No entanto, a renda média evolui em taxas ainda menores.

4.4. CRESCIMENTO E PRODUTIVIDADE FINANCEIRA DAS AUTO PEÇAS.

**Taxas de Crescimento Anuais Reais nas Autopeças
Brasil - 1999-2012**



Fonte: MTE- Ministério do Trabalho e Emprego.

Elaboração: Subseção do DIEESE/Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

QUADRO 9. TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS NAS AUTO PEÇAS – BRASIL – 99 A 2012

De acordo com os dados do SINDIPEÇAS, que leva em consideração informações fornecidas por seus associados, no período de 2000 a 2011 a produtividade financeira do segmento aumentou em 48,6%. Apesar de apresentar índices de produtividade elevados ao início dos anos 2000, cabe observar que nos dois últimos anos o referido indicador foi negativo: em 2010, a produtividade financeira do segmento foi 4,8% inferior ao ano anterior e em 2011, foi 2,3% menor que 2010. Este movimento negativo se assemelha aos anos de 2006 e 2007.

**Produtividade Financeira na Indústria de Autopeças
Brasil - 1998-2011**

Ano	Faturamento Anual Atualizado (INPC-IBGE - março/2012) – R\$	Trabalhadores Sindipeças ⁽¹⁾ (mil)	Produtividade Financeira		
			Em R\$	Crescimento Anual (%)	Crescimento Acumulado (%)
2011 ⁽²⁾	92.497.568.166,60	229,5	403.039.512,71	-2,3	-2,3
2010	92.632.253.139,30	224,6	412.432.115,49	-4,8	-6,9
2009	86.384.094.593,20	199,5	433.002.980,42	0,6	-6,4
2008	89.347.017.795,60	207,5	430.588.037,57	8,1	1,2
2007	86.420.405.571,30	217,0	398.250.716,92	-4,1	-3,0
2006	82.675.149.208,80	199,0	415.453.011,10	-2,9	-5,8
2005	84.102.162.331,20	196,5	428.000.826,11	2,6	-3,4
2004	77.983.592.818,40	187,0	417.024.560,53	14,0	10,2
2003	62.452.441.893,60	170,7	365.860.819,53	10,0	21,2
2002	55.866.635.624,80	168,0	332.539.497,77	4,5	26,7
2001	54.077.333.263,20	170,0	318.101.960,37	5,1	33,1
2000	51.467.042.518,50	170,0	302.747.308,93	11,6	48,6
1999	45.305.037.696,00	167,0	271.287.650,87	8,9	61,8
1998	41.588.683.341,00	167,0	249.034.031,98	-	-

Fonte: SINDIPEÇAS.

Elaboração: Subseção DIEESE / Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Notas: (1) Total de trabalhadores segundo o SINDIPEÇAS (2) Estimativa: SINDIPEÇAS, RAIS/CAGED MTE.

TABELA 6. PRODUTIVIDADE FINANCEIRA NA INDÚSTRIA DE AUTO PEÇAS
BRASIL – 98 A 2012

5 ENTREVISTA

A entrevista a seguir foi realizada no dia 20 de maio de 2013 com o presidente do Sindicato de Auto Peças de Curitiba e com o diretor de um dos maiores grupos do ramo de distribuição de peças automotivas onde a matriz é situada na cidade de Curitiba estado do Paraná.

Na entrevista foi apresentada a teoria a cima e solicitado que descrevessem como a teoria de planejamento e orçamento é vista no ramo de distribuição de auto peças e se a teoria é colocada em prática.

O presidente do sindicato que aqui citaremos como W.N e o diretor da empresa aqui citado como R.H, informam que o ramo de distribuição de auto peças está em fase de crescimento, buscando funcionários na área administrativa com qualificações e uma maior visão de mercado. Apenas alguns grupos como, por exemplo, Real, Sama e Polipeças elaboram, descrevem seu planejamento estratégico e orçamentário e colocam em prática exatamente o planejado, com algumas divergências devido a reação do mercado, mas com correções de tempos em tempos.

Uma grande parte do mercado de distribuição de peças automotivas foi criado por empresas familiares e essas estão se adaptando ao padrão das grandes empresas muitos cargos da alta administração são comandados pelos filhos, genros, membros da família e hoje os empresários além da confiança perceberam a necessidade de qualificação profissional, planejamento, orçamento, controle e prática dos ensinamentos que os livros trazem, além do investimento em profissionais os investidores estão buscando sistemas adequados, consultorias e rigidez nos resultados.

Hoje o planejamento de algumas empresas apenas é a base de conversas, sem mapeamento e reuniões estratégicas com gestores, apenas o empresário e normalmente o diretor/ gerente comercial que decidem como será a estratégia da empresa. Devido a falta de um planejamento, orçamento visão de pontos fortes e fracos e inexperiência de colaboradores acabaram prejudicando empresas onde tiveram que tomar decisões rápidas sem um estudo aprofundado e acabaram sendo engolidas no mercado pelas grandes

empresas onde erraram menos e aproveitaram melhor as oportunidades, devido a estarem mais preparadas para as oscilações do mercado.

O orçamento empresarial geralmente é planejado com os gestores de compras, vendas, financeiro e o empresário, onde cada um apresenta sua visão de mercado e disponibilidades, geralmente o orçamento é uma das fases mais difíceis de ter um senso comum dentro da organização, pois o setor de compras quer estoque devido aos melhores descontos de fábricas, vendas tem as dificuldades em vender grandes quantidades com bons descontos mas sempre com a visão na rentabilidade, o financeiro com a tarefa mais difícil de ter o capital para quitar as compras e a necessidade do retorno de vendas, para minimizar este conflito gerencial as empresas estão investindo no planejamento orçamentário mais apropriado para cada organização.

O orçamento estático e flexível não são devidamente adequados ao ramo de distribuição de auto peças, o estático por não sofrerem alterações e o flexível por ser baseado em dados unitários o que realmente é esperado, devido a grandes oscilações de mercado os dois tipos de orçamento não cabem a este tipo de organização. O Orçamento base zero serve para as empresas que estão iniciando neste mercado, onde é necessária a análise de despesa por despesa para se ter um parâmetro e uma visão global da organização.

O Orçamento mais adequado para as empresas que já estão a alguns anos no mercado seria o de tendências junto com o ajustado, onde são projetados os gastos anuais e sendo ajustados conforme os eventos vão surgindo. A cobrança aos gestores em resultados, rentabilidade e reduções de custos está cada dia mais forte nestas empresas, pois com planejamento, controle e eficiência estas organizações conseguem se manter no mercado competitivo e aumentar seus ganhos. Cada empresa possui seu sistema, sua forma de controlar, ajustar e administrar seu orçamento com o mesmo pensamento em redução de custos, preservando o bom atendimento, logística e receptividade aos seus clientes.

6 METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada para a pesquisa é qualitativa e quantitativa, sendo classificada como bibliográfica e descritiva. Como instrumento de coleta de dados, foi feita uma entrevista com o presidente do sindicato de peças automotivas do estado do Paraná e com um diretor de uma das maiores distribuidoras do Brasil onde foram abordados os conhecimentos sobre a ferramenta de planejamento e orçamento, aplicabilidade e seu nível de comprometimento com processos de controle financeiro.

7 CONCLUSÃO

O planejamento e orçamento são ferramentas antigas da administração onde muitos estudiosos demonstraram as eficácias das mesmas nas organizações, vantagens e desvantagens da utilização, entretanto é inevitável citarmos a tamanha resistência que alguns gestores possuem com relação a este assunto, muitas empresas perdem o controle diminuem seus lucros e algumas chegam a falência por falta de planejamento, controle e ineficiências. Infelizmente várias empresas de diversos segmentos ainda sofrem com essa falta de gerenciamento e no ramo de distribuição de peças não é muito diferente como podemos ver na pesquisa, muitas empresas estão buscando pessoas qualificadas e sistemas adequados para que haja um maior controle uma melhor estratégia, melhor forma de se ganhar mercado, reduzindo seus custos sem prejudicar a qualidade dos serviços e atendimento, as organizações que não se adequarem ao mercado, melhorarem seus serviços, estratégias e criarem um planejamento e utilizarem um orçamento e controle adequado serão dissipadas pelas organizações que estão investindo pesado nessas melhorias.

Diante dos cenários com relação a auto peças vistos e descritos neste trabalho, fica evidente que por menor que a empresa seja é importante ter um planejamento e orçamento bem formado para suas atividades, os gestores devem participar de reuniões gerenciais, pois são as mais indicadas para informarem o quanto custa e o quão valioso é seu trabalho e suas decisões, somente com união e objetivos únicos é que as organizações crescem e permanecem no mercado.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

DJALMA de Pinho Rebouças de Oliveira. **Planejamento Estratégico, Conceitos, Metodologia e Práticas**: São Paulo: Atlas, 1994.

FARIAS Luiz. **Apostila de Gestão Orçamentária**: UFPR, 2011.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P.C. **Controladoria**: teórica e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, Masakazu; SILVA, Hélio Alves da: **Planejamento e Controle Financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010 e 2008.

JUNIOR, V.; MALAQUIAS, R.; SOUSA, E. **Controladoria como opção à sustentabilidade econômica nas organizações de terceiro setor: o caso de uma associação**. Revista contemporânea de Contabilidade Jan. / Jul. 2008

LUNKES, Rogério J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES. Rogério J. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA C.; LIMA L. **Controladoria no suporte a Gestão Empresarial**.
www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_15controladoria

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ Jr., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

PLANOS TÁTICOS. Disponível em: <<http://www.professorgomes.wordpress.com>>. Acesso em 15/03/2013.

SANCHES O. **Dicionário de Orçamento, Planejamento e áreas afins.** Brasília: OMS, 2004

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** Trad Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional: uma abordagem prática.** Porto Alegre: Sagra, 1984.