

ORÇAMENTO EMPRESARIAL NA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS TRILHA SC – UMA APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE GARRISON, NOREEN E BREWER

Mariana Schmidt
Sandro Vieira Soares
Cristina Martins
Amerci Borges Da Rosa
Nélio Herzmann Junior

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo propor o orçamento empresarial para a concessionária de veículos Trilha SC, localizada na Grande Florianópolis. Trata-se de um estudo com característica descritiva, com abordagem quantitativa e coleta de dados documental, visto que foram utilizados relatórios fornecidos pela própria empresa. Para melhor análise, o orçamento foi resumido em três cenários: pessimista, médio e otimista. O resultado do estudo permitiu propor o orçamento, levando em consideração as particularidades da concessionária estudada e forneceu conhecimentos teóricos sobre o assunto, direcionados a empresas como a estudada neste artigo. As análises permitiram concluir que alguns cuidados especiais devem ser tomados quanto a aspectos específicos do funcionamento da concessionária Trilha SC, que diferem dos encontrados na literatura analisada. No rol dessas diferenças, destacam-se as diversas fontes de receita que as concessionárias possuem, a base de cálculo e os prazos de pagamento do orçamento de estoques, e o tratamento dado para as despesas gerais.

Palavras-chave: Orçamento. Concessionária de veículos. Cenários.

BUDGET AT TRILHA SC CAR SHOP - AN APPLICATION OF THE PROPOSAL BY GARRISON, NOREEN AND BREWER

Abstract

This research aims to propose the business budget for the Trilha SC car shop, located in Grande Florianópolis. This is a study with a descriptive characteristic, with a quantitative approach and collection of documentary data, since reports provided by the company itself were used. For better analysis, the budget was summarized in three scenarios: pessimistic, medium and optimistic. The result of the study allowed to propose the budget, taking into account the particularities of the studied car shop and provided theoretical knowledge on the subject, aimed at companies like the one studied in this article. The analyzes allowed to conclude that some special precautions must be taken regarding specific aspects of the operation of Trilha SC, which differ from those found in the analyzed literature. In the list of these differences, we highlight the various sources of revenue that the car shop have, the calculation basis and the payment deadlines for the inventory budget, and the treatment given to general expenses.

Keywords: Budget. Car Shop. Scenarios.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de automóveis tem passado por transformações nos últimos anos em direção à revolução da conectividade, que, no setor de automotores, será marcada pelos veículos elétricos e autônomos. Em busca de acompanhar essa nova era que se aproxima, o modelo de negócio tem se reinventado ao investir em outras áreas, como conectividade e infraestrutura. O desafio de unir tecnologia, conectividade e sustentabilidade oportunizará ampliar ainda mais o setor com a realização de parcerias com empresas de outros segmentos, como o de energia e mobilidade.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2019), o setor automotivo, em 2019, representa 22% do PIB industrial, representando 4% do PIB total. A produção mundial de veículos, em 2018, foi de 95,6 milhões de unidades, dos quais 2,87 milhões foram produzidos no Brasil, classificando-o como 8º maior produtor mundial de veículos, atrás da China, Estados Unidos, Japão, Índia, Alemanha, México e Coreia do Sul. Em relação às vendas, nesse mesmo ano, o Brasil foi responsável por 2,4 milhões de venda de veículos, atrás da China (28 milhões), Estados Unidos (17,7 milhões), Japão (5,2 milhões), Índia (4,4 milhões), Alemanha (3,8 milhões), Reino Unido (2,7 milhões) e França (2,6 milhões).

No Brasil, hoje, o mercado de veículos é dominado principalmente por quatro montadoras: General Motors, Fiat, Ford e Volkswagen. A soma da participação de mercado dessas montadoras representou 54,9% do *market share* de veículos leves do Brasil, em 2018, segundo o *site* Automotive Business (2019).

Em Santa Catarina, de acordo com o *site* NSC Total (2019), no último ano a venda de veículos novos teve um crescimento de 5,8% comparado ao mesmo período do ano anterior. Já em Florianópolis, cidade a qual a concessionária Trilha SC é localizada, houve aumento de 1,85% nas vendas dos veículos, o que demonstra a participação do setor de automóveis na economia cada vez mais considerável, na região a qual a concessionária Trilha SC está inserida.

Segundo a Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2019), os utilitários esportivos já respondem, atualmente, por cerca de 25% das vendas brasileiras de automóveis. De fato, a única categoria que vendeu mais do que a dos utilitários foi a dos *hatchs* pequenos, que obteve quase 35% das vendas. Os utilitários esportivos são os veículos considerados capazes de transportar cargas e pessoas, dividindo o mesmo espaço interno, além de possuírem tração 4x4 com o intuito de facilitar o percurso também no *off-road* (BIDU, 2019).

A temática do estudo do orçamento em concessionárias de veículos no Brasil é bastante recente, como mostram os trabalhos de Dias Filho e Sales (2014), Monteiro (2016), Silva *et al.* (2016) e Borçato *et al.* (2019). Tais estudos indicam a importância da utilização do orçamento empresarial por empresas do setor automotivo.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa é propor o orçamento empresarial a concessionária de veículos Trilha SC, localizada na Grande Florianópolis. Assim, esta pesquisa se justifica, visto que os trabalhos acerca de orçamento empresarial no Brasil, desenvolvidos até então, buscam mais compreender a percepção de gestores sobre a importância da utilização do orçamento empresarial (DIAS FILHO; SALES, 2014; MONTEIRO, 2016) ou limitam-se à análise do orçamento de capital pela concessionária (SILVA *et al.*, 2016). Desse modo, este artigo vem contribuir para redução da lacuna de pesquisas que propõem o orçamento para uma organização.

A contribuição prática deste artigo decorre do fato de que a concessionária de veículos Trilha SC, empresa ora estudada, apesar de vir passando por uma forte expansão durante o período 2014 até 2019, não possui orçamento empresarial elaborado, que dê suporte à tomada de decisão do diretor. Nesse sentido, por se tratar de uma pesquisa aplicada, sua contribuição prática se aproxima da contribuição teórica.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, estruturado em cinco seções, apresenta-se, inicialmente, a literatura sobre orçamento empresarial segundo os principais autores da área, formando a primeira e segunda seção. Na sequência, na terceira seção, têm-se a literatura sobre análise de cenários,

seguida dos estudos anteriores sobre orçamento empresarial em concessionárias na quarta seção, finalizando com a história da marca do automóvel comercializado, na quinta seção.

2.1 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento empresarial, conforme Frezatti (2009), é considerado pelas organizações uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, sendo utilizado no controle das receitas e despesas da empresa com a finalidade de trazer melhorias para reduzir as margens de erro da gestão, qualidade nas informações e maximização de lucros.

Segundo Brookson (2000, p. 9), esse tipo de orçamento tem seis objetivos principais, relacionados ao planejamento e controle da empresa.

- 1) Planejamento – Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
- 2) Coordenação – Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
- 3) Comunicação – Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
- 4) Motivação – Fornecer estímulo aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
- 5) Controle – Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
- 6) Avaliação – Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento (BROOKSON, 2000, p. 9).

Segundo Hansen, Otley e Van der Stede (2003), o grande benefício de se utilizar um plano orçamentário é conseguir demonstrar e unir os diferentes segmentos e áreas de uma organização em um planejamento de desempenho.

Já relacionado às desvantagens do orçamento, estas se resumem ao resultado lento, uma vez que só será possível verificar a ele no ano seguinte; ao acúmulo de papéis de que necessita, à padronização exigida; e à resistência que certos gerentes podem ter com a implantação dos novos procedimentos, que devem ser padronizados (BROOKSON, 2000).

2.2 COMPOSIÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 342), o orçamento empresarial de uma empresa industrial é composto por dez peças orçamentárias, que são: Orçamento de vendas, Orçamento de estoques finais, Orçamento de produção, Orçamento de mão de obra direta, Orçamento de materiais diretos, Orçamento de custos indiretos de produção, Orçamento das despesas de venda e administrativas, Orçamento de caixa, Demonstração de resultados orçada, e Balanço patrimonial orçado.

As empresas varejistas, por sua vez, por não possuírem linha de produção, dispensam os orçamentos de produção, de mão de obra direta, de materiais diretos, de custos indiretos de produção e de estoques finais. Por outro lado, conforme Welsch (1983), essas empresas precisam acrescentar o orçamento de mercadorias.

Sendo assim, este estudo irá referenciar as peças orçamentárias que forem ser utilizadas no orçamento proposto para a concessionária Trilha SC: orçamento de vendas, orçamento de mercadorias, orçamento das despesas gerais, orçamento de caixa e demonstração de resultado projetada.

2.2.1 Orçamento de vendas

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013), o orçamento de vendas é a chave de todo o processo orçamentário, devendo ser elaborado pela multiplicação da quantidade de vendas pretendidas pelo preço unitário. Posteriormente, deve ser estipulado o recebimento em numerário, que resulta da soma dos recebimentos de vendas a crédito feitas a clientes nos períodos anteriores acrescidos aos recebimentos de vendas feitas no presente período.

Souza (2014) aborda o orçamento de vendas como sendo o ponto de partida na montagem do orçamento empresarial, devendo este detalhar as quantidades físicas e/ou monetárias orçadas, o mercado onde o serviço ou produto será comercializado, o preço de venda unitário e a receita estimada por produto ou serviço.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), o orçamento de vendas é a base para estimar todos os outros custos da empresa, sendo que, caso ele não seja preciso, as outras estimativas também serão incertas. Welsch (2015) apresenta dois enfoques que podem ser utilizados nesse orçamento: unidade e/ou valor monetário. Para facilitar o pagamento, orienta-se que as vendas sejam classificadas em vendas à vista, a prazo ou a pagamento contra entrega (WELSCH, 2015).

2.2.2 Orçamento de mercadorias

Garrison, Noreen e Brewer (2013) consideram que o orçamento de mercadorias mostra a quantidade de mercadorias que devem ser compradas pela empresa durante o período orçado, destacando que ele pode ser expresso em valor monetário ou em unidades.

Coelho e Pontes (2018) abordam a necessidade de a empresa estabelecer a política de estoque que deve ser seguida para a montagem deste orçamento. Levando em consideração o giro de estoque, o prazo de entrega dos fornecedores, a capacidade financeira da empresa e o plano de reposição do estoque é que se estabelece a frequência de compra, os dias que as mercadorias devem manter-se em estoque e o estoque mínimos, por exemplo.

Welsch (1983) aponta três projeções a serem seguidas na elaboração do orçamento de mercadorias: volume de estoques que devem estar disponíveis no início do mês (IDM); quantidades de mercadorias a serem compradas no período; e estoque desejado no final do mês (FDM).

2.2.3 Orçamento das despesas gerais

O orçamento das despesas gerais, para Garrison, Noreen e Brewer (2013), consiste em listar as despesas que não sejam de produção, e sua elaboração conta com a decomposição dos componentes em variáveis e fixos.

Sanvicente e Santos (1995) classificam as despesas administrativas como predominantemente fixas e as exemplificam como sendo todas as despesas necessárias para a gestão da empresa, tais como telefonemas, material de escritório, seguros, depreciações, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros e viagens.

Já as despesas de vendas preveem os gastos indispensáveis para efetivação de vendas, sendo estes proporcionais ao orçamento de vendas, ou seja, quanto mais vendas forem realizadas maiores as despesas. Exemplos: frete, *marketing*, promoções, seguros e material de expediente relativos a essa área (SANVICENTE; SANTOS, 1995).

2.2.4 Orçamento de caixa

Garrison, Noreen e Brewer (2013) relatam que o orçamento de caixa é composto por quatro seções: recebimentos, desembolsos, excedente de caixa e financiamentos. O recebimento refere-se às vendas, recebidas no período orçado; os desembolsos são todas as

saídas em numerário, planejadas para o mesmo período; o excedente de caixa é a diferença entre os recebimentos e os pagamentos (que pode ser positiva, se sobrar dinheiro, ou negativa, se faltar); enquanto a seção de financiamento consiste nos empréstimos e os juros decorrentes destes, realizados durante o período orçado (para cobrir a falta de dinheiro).

Segundo Lunkes (2003), o desenvolvimento do orçamento de caixa, através das projeções de entradas e saídas, permite à empresa ter uma noção de como será sua situação financeira no futuro, assim como das variações possíveis da receita, custo e investimento. Esse tipo de avaliação é útil para alertar sobre excessos ou necessidades de fundos, permitindo melhor coordenar e controlar a posição financeira da empresa.

Sanvicente e Santos (1995) mencionam que o método mais detalhado para elaboração do orçamento de caixa consiste em orçar as transações que, efetivamente, serão convertidas em termos de caixa no período. Ou seja, itens que não significam saídas e entradas efetivas não devem ser considerados, por exemplo: depreciação e provisões.

2.2.5 Demonstração de resultado projetada

A demonstração de resultado projetada, para Garrison, Noreen e Brewer (2013), é de extrema importância, já que permite visualizar o lucro planejado, conforme representado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1- Demonstração de resultado orçado

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO ORÇADO	
VENDAS	R\$ 2.000.000,00
CUSTO DE PRODUTOS VENDIDOS	R\$ 1.300.000,00
MARGEM BRUTA	R\$ 700.000,00
DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS	R\$ 576.000,00
RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 124.000,00
DESPESAS COM JUROS	R\$ 21.900,00
LUCRO LIQUIDO	R\$ 102.100,00

Fonte: Garrison, Noreen e Brewer (2013), adaptado pelos autores.

Segundo Hoji (2017), a demonstração de resultado projeta o desempenho da empresa mediante os orçamentos elaborados, sendo possível prever se resultará em lucro ou prejuízo. Se o resultado não se mantiver dentro do esperado pela administração, os orçamentos específicos devem ser revistos e reajustados, a fim de que atinjam o esperado pela empresa.

Sanvicente e Santos (1995) afirmam que a demonstração de resultado projetada deve ser elaborada especificamente pelo diretor do orçamento, enquanto os orçamentos parciais, são de responsabilidade de cada setor.

2.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS

De acordo com Martins (2001), para determinar os cenários é preciso: definir o período a ser analisado; estipular as principais influências; e organizar os dados, levando em consideração os parâmetros qualitativos e quantitativos, de acordo com a variável definida.

Sob outro aspecto, Gitman (2010, p. 208) afirma que:

A análise de cenários considera diversos resultados alternativos possíveis (cenários) para obter um senso da variabilidade dos retornos. Um método comum envolve a consideração de resultados pessimistas (os piores possíveis), mais prováveis (esperados) e otimistas (os melhores possíveis) [...] quanto maior a amplitude, maior a variabilidade, ou o risco, do ativo. Embora o uso da análise de cenários e de

amplitude seja um tanto rudimentar, fornece ao tomador de decisões um senso do comportamento dos retornos que pode ser usado para estimar o risco.

Conforme Lapponi (2008), os cenários podem ser construídos em três níveis: pessimista, mais provável e otimista. O primeiro, se encarrega de unir os valores mínimos de receita com os valores máximos de saídas. Ou seja, todas as estimativas negativas estão juntas nesse resultado. Já no cenário otimista, ocorre a situação oposta, todas os valores que favorecem o lucro fazem parte do resultado enquanto o cenário mais provável diz respeito a média, tanto das receitas quanto das despesas.

Os valores extremos são estimados distanciando-os da realidade das empresas, já que é difícil que todas as estimativas pessimistas ou otimistas aconteçam em um mesmo período. Conclui-se, portanto, que quanto maior o intervalo de variação da estimativa, maior será a incerteza do resultado (LAPPONI, 2008).

2.4 ESTUDOS SOBRE ORÇAMENTOS EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS

Embora existam muitos estudos acerca da aplicação de orçamentos em empresas comerciais e industriais, poucos tratam, especificamente sobre a implantação de orçamentos em concessionárias de veículos. Assim, a partir de um levantamento mais cuidadoso, buscou-se demonstrar a relevância do assunto segundo trabalhos já publicados.

Foram encontrados, então, estudos como o de Dias Filho e Sales (2014), realizado com o objetivo de discutir a contribuição e utilidade do orçamento no alcance da eficiência da gestão em empresas concessionárias de veículos. Como conclusão, verificaram que, no orçamento empresarial, a comunicação entre setores auxilia nos procedimentos de controle e na avaliação da eficiência operacional.

Monteiro (2016), por seu turno, investigou a importância do orçamento empresarial como ferramenta para tomadas de decisões em concessionárias de veículos pela visão dos gestores, e analisou as vantagens e limitações do uso do orçamento para empresas desse ramo. Em relação à pesquisa que desenvolveu, observou que a maioria dos respondentes afirmaram utilizar o orçamento como guia na administração para desenvolver planos e programas, assim como para acompanhar a evolução ou o declínio, independente das limitações do orçamento.

Silva *et al.* (2016) realizaram pesquisa sobre a utilização das ferramentas de administração financeira na análise de novos projetos em concessionárias de carros novos da cidade de Mossoró – RN. A conclusão revelou que a maioria dessas concessionárias possuem as decisões baseadas em dados empíricos, o que as deixa vulneráveis a despesas e perdas desnecessárias. A pesquisa complementa, ainda, que, com a baixa adesão de técnicas de orçamento de capital nessas empresas, a gestão é focada no curto prazo e despreparada para o longo prazo.

Borçato *et al.* (2019) realizaram um estudo a fim de analisar a relação entre o perfil, o estilo de liderança e a assimetria da informação na elaboração do orçamento participativo, na visão dos gestores das concessionárias de veículos das dez marcas mais vendidas no Brasil, na região do oeste e nordeste do Paraná. Os resultados demonstraram que esses fatores influenciam positivamente a participação dos gestores subordinados no processo de elaboração do orçamento, com exceção da assimetria da informação, que não é um fator que impede a participação dos gestores subordinados na elaboração do orçamento.

Como se pode ver, embora haja pesquisas sobre o tema, elas não necessariamente possuem conclusões convergentes. Cada pesquisa encontrada acerca de uma ou mais concessionárias teve um objetivo distinto que, embora pertençam ao mesmo tipo de empresa, não concluem especificamente sobre a melhor maneira de se projetar orçamentos em concessionárias de veículos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é resultado de uma pesquisa descritiva, já que foi realizado a descrição das peças orçamentárias necessárias para a realização da proposta de orçamento na concessionária Trilha SC, quantitativa por usar valores numéricos em planilhas assim como índices e percentuais, documental por ter os dados retirados de planilhas fornecidas pela contabilidade da empresa Trilha SC assim como relatórios que a concessionária faz para o fabricante e por fim, tem a característica de ser aplicada pois visa gerar conhecimentos diante de um caso concreto.

Os autores citam que as pesquisas descritivas:

[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. [...] As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, **empresas comerciais**, partidos políticos etc. (GIL, 2002, p. 42, grifo nosso).

Já sobre as pesquisas com abordagem quantitativa, Render, Stair Jr. e Hanna (2010, p. 26, grifo dos autores) afirmam que:

A análise quantitativa é a abordagem científica para a tomada de decisão gerencial. [...] A abordagem começa com dados. Assim como a matéria-prima para uma fábrica, esses dados são manipulados ou processados em informação valiosa para aqueles que tomam decisões. Esse processamento e a transformação dos dados brutos em informação significativa é o coração da análise quantitativa.

As pesquisas documentais podem se basear em dados de primeira ou de segunda mão. Os documentos de primeira mão são aqueles que “[...] não receberam nenhum tratamento analítico. Nesta categoria estão os documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e **instituições privadas** [...]” (GIL, 2002, p. 46, grifo nosso). Já os documentos de segunda mão são aqueles que: “de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, **relatórios de empresas**, tabelas estatísticas etc (GIL, 2002, p. 46, grifo nosso).

Por fim, a pesquisa aplicada visa resolver problemas concretos, caracterizando-se como a que “tem o propósito prático e específico para gerar conhecimento ou avanço do conhecimento e tem uma esfera de atuação mais abrangente, seja científica, industrial, **econômica** ou **acadêmica**” (PERDIGÃO, 2011, p. 110, grifo nosso).

4 RESULTADOS

A presente seção está estruturada de forma que, na sua primeira parte, expõe-se a história da marca Troller, em seguida a caracterização da concessionária Trilha SC e, posteriormente, descreve-se o resultado da aplicação dos orçamentos de vendas, mercadorias, caixa, despesas gerais, bem como apresenta-se a demonstração de resultado do projeto na empresa citada através de cenários classificados em: pessimista, médio e otimista.

4.1 A HISTÓRIA DA MARCA TROLLER

A Troller, hoje, possui uma rede de distribuição formada por 17 representantes em todo o Brasil, realizando tanto a venda do produto quanto a manutenção e revisão do mesmo; fabrica seus veículos na cidade de Horizonte, localizada a 37 quilômetros de Fortaleza - CE,

onde operam os departamentos de *design*, engenharia e produção; enquanto, em São Bernardo do Campo - SP, funciona o departamento comercial, de *marketing*, pós-vendas e suprimentos (TROLLER, 2019).

A marca teve seu início em 1994, quando o engenheiro Rogério Farias, que construía *buggys* e, sentindo necessidade de um veículo 4x4 para puxar sua lancha pelas praias do Ceará, começou a desenvolver o projeto que deu origem ao Troller. O nome escolhido é uma adaptação da palavra inglesa *troll*, termo que designa um personagem das lendas escandinavas que, além de ser fiel, leal e trazer sorte aos seus visitantes da floresta, perde a paciência quando ameaçam seu *habitat*. Assim, em similaridade ao *troll*, o Troller possui alta e reconhecida confiabilidade para transitar em terrenos difíceis e, com o motor “agressivo”, desbrava percursos desconhecidos (FARIAS, 2014).

Em 1997, Mario Araripe propôs investir no projeto de seu amigo Rogério Farias, e juntos fundaram a Troller Veículos Especiais S/A, em Horizonte - CE, cidade natal de ambos. Com a venda das primeiras unidades para pilotos de *rally*, a montadora fez das competições um laboratório de desenvolvimento para o aperfeiçoamento do veículo e vitrine da marca. (MARCELO, 2014).

O grande marco histórico da credibilidade do veículo, integralmente fabricado no Brasil, foi o ano 2000, quando a Equipe Troller chegou com quatro veículos inteiros e funcionando ao final do *rally* Paris-Dakar, considerada a competição mais difícil do planeta, sendo que o comum é, de 250 carros que iniciam, apenas uma média de 50 carros chegar ao final. No ano seguinte, 2001, um dos competidores ficou em segundo lugar com o carro cearense, aumentando e confirmando a fama de resistente e robusto (CLAUSET, 2000).

Em 2002, o centro distribuidor de peças de manutenção e os departamentos de *design*, *marketing* e vendas da montadora passaram a funcionar em São Paulo. Logo em 2003, foi criada a competição exclusiva para os clientes, a chamada Copa Troller, que se tornou uma ferramenta de *marketing*, relacionamento e fidelização do cliente, já que lhe permite conhecer ainda mais o seu Troller, unindo, em trilhas, emoção, competição e diversão (TROLLER, 2019).

Três anos depois, em 2006, foi anunciada, oficialmente, a venda da Troller para a Ford Motor Company da América Latina pelo valor estimado de R\$ 500 milhões. A Ford, além de aumentar a produtividade, impôs mudanças que contribuíram para aprimorar mais a qualidade do modelo, tendo como foco principal a ampliação de participação de mercado e a satisfação dos clientes (CAETANO, 2018).

4.2 A EMPRESA ESTUDADA: TRILHA SC

A empresa estudada, a Concessionária Trilha SC, comercializa além do Troller, modelo único de utilitário esportivo, os acessórios originais dele. Como complemento dos produtos comercializados, são oferecidos aos clientes os serviços de manutenção, revisão e eventos de expedições.

O procedimento de estoque de produtos baseia-se na entrada, saída e controle. Há, na empresa, o gerente de vendas, responsável pelo estoque de veículos zero km, e o gerente de pós-vendas, responsável pela compra de peças, débitos e organizações gerais. O sistema de distribuição, tanto do veículo quanto das peças dele, se dá mediante disponibilidade da produção na fábrica.

O atual diretor e sócio da Concessionária Trilha SC foi chamado, em janeiro de 2002, pelo grupo que representava a marca no estado de Santa Catarina, para assumir a gerência, parte técnica e comercial da empresa. Logo em seguida, o grupo, que não acreditava muito no utilitário oferecido, por ser extremamente novo, ofereceu a bandeira ao gerente que não

hesitou e imediatamente abraçou a oportunidade de ser dono do seu próprio negócio, efetivado em 19 de Fevereiro de 2003.

A Concessionária Trilha SC, que tem a administração caracterizada como familiar, tem claros e formalizados seus objetivos, sua missão, sua visão, seus princípios e valores, assim descritos, conforme Quadro 1.

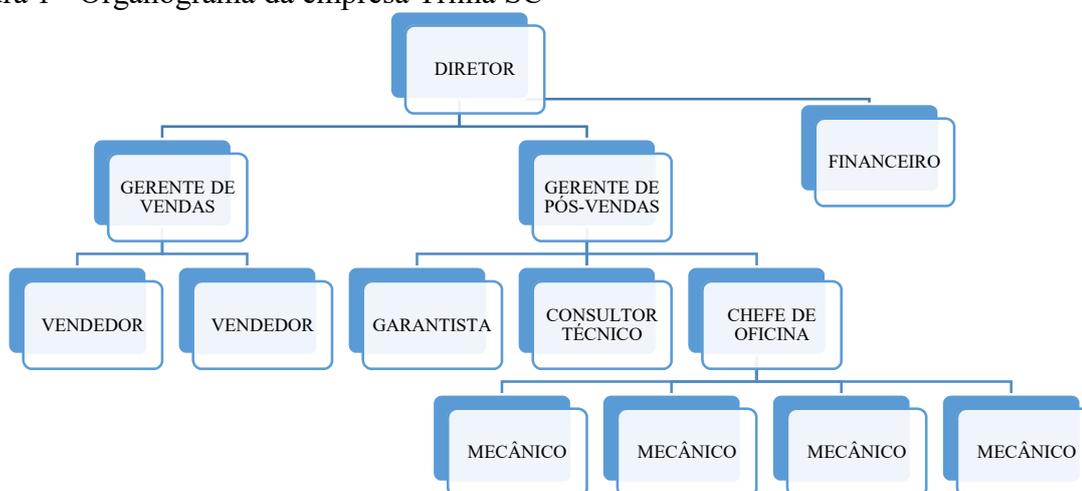
Quadro 1 – Base Estratégica Corporativa da Concessionária Trilha SC

Missão	Oferecer bens e serviços de qualidade, em um ambiente agradável para que os clientes realizem seus sonhos e necessidades com emoção, aventura e segurança.
Visão	Ser a melhor concessionária do Brasil, na comercialização de automóveis e peças, e prestação de serviços de oficina especializada, com lucratividade crescente, sendo lembrada com orgulho por clientes, colaboradores e pela marca que representa.
Valores	Satisfação dos clientes; Transparência nos negócios; Bom relacionamento com os clientes; Compromisso ético; Colaboração e respeito.

Fonte: Schmidt (2015).

Por se tratar de uma pequena empresa familiar, o poder de decisão está centralizado no diretor, hierarquicamente superior aos demais, o qual, observando as necessidades e opiniões dos colaboradores, toma as decisões adequadas. A estrutura organizacional demonstra a hierarquia e as diferentes áreas da concessionária, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da empresa Trilha SC



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Desde o começo dessa trajetória até hoje, a marca é pouco conhecida pelos catarinenses, mas, com o passar do tempo, pelo produto ser associado a um estilo de vida diferenciado, haja vista que se trata de um jipe, e pelo atual diretor estar envolvido com esse *hobby* desde 15 anos antes de adquirir a bandeira, a Troller tornou-se referência a este público, atraindo novos interessados.

4.3 O ORÇAMENTO PROPOSTO

Neste estudo, a fim de obter o resultado mais real possível, foi necessário remover dos dados dois itens: um período que se caracterizava atípico; e as vendas de veículos usados. Para tanto, utilizou-se da abordagem de identificação de *outliers*, proposta por Fávero e

Belfiori (2017). Segundo os autores, um dado é discrepante do conjunto quando é menor que o Quartil 1 menos 1,5 vezes a distância entre o Quartil 1 e o Quartil 3, ou maior que o Quartil 3 mais 1,5 vezes a distância entre o Quartil 1 e o Quartil 3.

Na sequência, com o intuito de preservar a segurança da empresa estudada, os dados foram modificados usando-se um índice divisor. Nesta pesquisa, os orçamentos foram ordenados em cenário pessimista, mais provável (será relatado neste estudo como médio) e otimista.

4.3.1 O orçamento de vendas

O orçamento de vendas na concessionária Trilha SC é realizado em valor monetário, pois, dificilmente, uma venda terá um mesmo lucro que outra, já que são levados em consideração variáveis como: vencimento do boleto do veículo vendido (pode estar correndo juros já que a empresa paga para a fábrica somente quando vende), negociação de veículos que entram na troca, condições da fábrica que se alteram ao longo do tempo, entre outros.

Para uma melhor visualização desse orçamento, as receitas foram separadas em vendas de carros, vendas de peças, oficina, bônus de carros e bônus de peças. As vendas de peças dizem respeito às vendas realizadas no balcão, enquanto o termo oficina trata de peças e serviços debitados em ordem de serviço. Já os bônus de carros e de peças são recompensas pagas pela fábrica, em meses específicos, determinados pelo fabricante, mediante o atingimento de metas de compras e vendas e entram como receitas na empresa.

A política de preço da empresa se baseia em descontos de 5% para pagamento de peças e serviços à vista ou parcelamento, e sem desconto, em até três vezes. Já os veículos possuem forma de pagamento somente à vista.

Levando em consideração o cenário pessimista, médio e otimista, exposto na Tabela 2, percebeu-se que a receita pode variar em aproximadamente 51% para mais ou para menos.

Tabela 2 - Orçamento de vendas (em reais)

Tipo	Pessimista	Médio	Otimista
Carro 0 km	178.341	246.185	355.833
Bônus carro	-	5.715	21.150
Venda balcão	5.235	8.320	12.809
Bônus peças	-	1.270	5.881
Oficina	27.989	36.709	46.083
Total	211.565	298.199	441.756

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Conforme a Tabela 2, o cenário pessimista não apresenta receitas oriundas de bônus concedidos pela fábrica. No entanto, no cenário otimista, os bônus das vendas de carros e peças podem superar, inclusive, o valor das vendas no balcão.

Em complemento à proposta orçamentária sugerida por Garrison, Noreen e Brewer (2013), elenca-se que é necessário, ao responsável pela elaboração de orçamento de vendas em concessionárias de veículos, uma especial atenção aos bônus de veículos ou de peças, pois estes, mesmo não sendo regulares, podem representar montantes expressivos. Do mesmo modo, especial atenção deve ser dada ao fato de que cada veículo pode possuir custos distintos que implicam maior ou menor lucro, assim como maiores/menores entrada/saídas de caixa.

4.3.2 Orçamento de mercadorias

Diferente do que Garrison, Noreen e Brewer (2013) abordam sobre o orçamento de mercadorias, o orçamento para a empresa Trilha SC (Tabela 3) se torna diferenciado devido à dificuldade de prever a quantidade de pedidos de carros, por exemplo, já que esses dependem de disponibilidade na fábrica. Ou seja, enquanto em uma varejista tradicional, os níveis de estoque são definidos pelo diretor de compras; na empresa estudada, os níveis de estoque são suscetíveis à disponibilidade de fornecimento da fábrica.

Tabela 3- Orçamento de mercadorias (em unidades ou reais)

Tipo	Pessimista	Médio	Otimista
Carros vendidos	1	2	3
Carros pedidos	-	2	4
Peças previstas	80.489	109.150	140.283

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Já com relação às peças, a concessionária Trilha SC possui metas de compras a serem atingidas, as quais, quando alcançadas, tornam-se benéficas para a empresa na forma de aumento de prazo para pagamento ou recebimentos de bônus.

É possível notar também que a empresa deve considerar os valores de carros realmente vendidos no mês, em vez de se basear no que é comprado, já que a política de pagamentos é pagar os veículos somente mediante a venda desses. Caso contrário, ao passar dos trinta dias geralmente dados pela fábrica, o veículo passa a somar juros que serão descontados do lucro final, por ocasião da venda. Quanto ao orçamento de peças, sua elaboração baseia-se na meta estabelecida anualmente entre fábrica e concessionária. Essas situações não foram encontradas na literatura de nenhum dos autores estudados nesta pesquisa.

Vale destacar que, em relação à previsão de peças, foi necessário orçar em valor monetário devido a diferença considerável dos valores delas, o que difere do orçamento de carros que, inicialmente, possuem valores de compra parecidos. Para fins de esclarecimento, vale também ressaltar que a Tabela 3 apresenta o número de carros pedidos no mês, mesmo que para orçamento seja considerado o número de carros vendidos. É possível verificar que a diferença entre a quantidade pedida e vendida não é maior que uma unidade.

4.3.4 Orçamento de despesas gerais

Apesar de alguns itens serem de natureza variável, neste orçamento eles são tratados como fixos por não terem relações diretas com o número de carros vendidos e, dessa maneira, a nomenclatura de orçamento de despesas de vendas e administrativas, abordadas por Garrison, Noreen e Brewer (2013), nesta pesquisa, foi substituída por orçamento de despesas gerais (Tabela 4).

Por exemplo, os eventos patrocinados pela Trilha SC acarretam aumento do consumo de combustível para deslocamento e, não necessariamente, garantem aumento das vendas de carros.

As grandes diferenças entre os cenários dizem respeito a situações específicas, como, por exemplo, décimo terceiro salário; Imposto Predial ou Território Urbano (IPTU), pago em uma única parcela; alteração contratual no serviço de monitoramento; e patrocínio em eventos específicos no ano.

Tabela 4 - Orçamento de despesas gerais (em reais)

Tipo	Pessimista	Médio	Otimista
Água e esgoto	136	59	26
Aluguel	4.054	3.991	3.927
Assistência médica	721	424	350

Combustível	656	400	152
Depreciação	993	979	940
Despachante	375	59	-
Energia elétrica	507	397	321
Material de expediente	1.324	510	101
Ferramentas	830	94	-
Fretes	526	315	122
Honorários profissionais	1.846	1.145	508
Tributos	14.635	10.790	7.929
Juros/tarifas bancárias	404	257	144
Manutenção de instalação	4.335	786	45
Material de consumo	2.299	1.661	1.016
Pequenas despesas	440	128	9
Propaganda e publicidade	3.243	1.356	231
Provedor, internet e website	651	598	532
Refeitório/lanches	2.584	652	15
Salários	13.898	9.748	7.008
Seguros	1.034	400	27
Serviços de terceiros	2.926	2.014	1.231
Telefone	380	294	205
Uniformes e EPIs	139	76	58
Viagens/diárias	759	282	-
Total	59.695	37.415	24.897

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Já o item Ferramentas, por exemplo, se enquadra em compra de ativo, mas, por não ter valor significativo, neste estudo, está sendo tratado como despesa. A despesa com Frete diz respeito à venda de peças de balcão, quando os clientes pagam a concessionária para que ela arque com a despesa de frete, ou seja, trata-se de uma espécie de reembolso, não tendo relação com o aumento de vendas de carro e nem de peças, já que, em outros casos, o cliente paga o frete diretamente para a transportadora.

Quanto às despesas com Salários, observou-se, durante o período estudado, que houve variação relativamente pequena e, por esse motivo, também foram tratadas como despesas fixas.

4.3.5 Orçamento de caixa

Este orçamento foi elaborado, conforme expõe a Tabela 6, levando em consideração as maiores receitas com as menores saídas de caixa em compras de peças, despesas e financiamentos. Já as compras de veículos e peças foram utilizadas de maneira proporcional à venda do respectivo mês, para formar o cenário otimista. E, para o cenário pessimista, o oposto: menores receitas com as maiores saídas em despesas e financiamento e o proporcional de vendas de carros e peças.

Tabela 6 - Orçamento de caixa (em reais)

Tipo	Pessimista	Médio	Otimista
RECEITAS			
Carro 0 km	178.341	246.185	355.833
Bônus carro	-	5.715	21.150
Venda balcão	5.235	8.320	12.809
Bônus peças	-	1.270	5.881
Oficina	27.989	36.709	46.083
CUSTOS/DESPESAS			
Compras de carros	167.509	233.033	349866

Compras de peças	17.217	22.996	29.996
Despesas gerais	58702	36436	23957
FINANCIAMENTO E EMPRÉSTIMO			
Financiamentos	19.610	2.920	157
Empréstimos	8.220	4.674	3.573
SALDO DE CAIXA FINAL	-59693	-1860	34207

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Dentre os demais orçamentos elaborados na concessionária, este é o mais adequado às definições de Garrison, Noreen e Brewer (2013). Contendo os recebimentos, pagamentos, sobra de caixa e financiamentos/empréstimos do período, o orçamento de caixa permite que a empresa tenha ciência de sua situação financeira no futuro e da necessidade ou não de mais recursos.

4.3.6 Demonstração de resultado projetado

Para melhor visualizar a demonstração de resultado projetado, realizado com base nos orçamentos elaborados para a concessionária Trilha SC, as entradas e saídas foram minuciosamente citadas, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Demonstração de resultado projetado (em reais)

Tipo	Pessimista	Médio	Otimista
RECEITAS			
Carro 0 km	178.341,00	246.185,00	355.833,00
Bônus carro	-	5.715,00	21.150,00
Venda balcão	5.235,00	8.320,00	12.809,00
Bônus peças	-	1.270,00	5.881,00
Oficina	27.989,00	36.709,00	46.083,00
CUSTOS			
Compras de carros	167.509	233.033	353.290
Compras de peças	17.217	22.996	29.996
Margem bruta	26.839	42.170	58.470
Despesas gerais	58.702	36.436	23.957
Depreciação	993	979	940
Resultado operacional	-32856	4755	33573

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Considerando-se a citação de Garrison, Noreen e Brewer (2013) a respeito da demonstração de resultado projetado, quando elaborado em concessionária, como é o caso da empresa estudada neste artigo, as despesas com juros se enquadram anexas às despesas gerais, enquanto que Garrison, Noreen e Brewer (2013) propõem separar ambas despesas, conforme se observou na anteriormente, na Tabela 1.

5 CONCLUSÕES

Com este artigo, permitiu-se propor o orçamento empresarial para a concessionária de veículos Trilha SC, levando em consideração os cenários pessimista, médio e otimista. Observa-se, porém, a dificuldade encontrada na elaboração deste artigo em vista de que a literatura sobre orçamentos prioriza fortemente os orçamentos nas indústrias e fracamente no varejo.

A concessionária Trilha SC possui condições que dependem de negociações com a fábrica, ou seja, as condições não são constantes e estão sujeitas a alterações a qualquer período. Dessa forma, torna-se difícil elaborar previsões de valores que componham o

orçamento, pois descontos ou bônus podem surgir inesperadamente ou quando metas de compras são atingidas.

Algumas das dificuldades encontradas na elaboração do orçamento de vendas foram as receitas de bônus, os quais são determinados pelo fabricante, em determinados meses, mediante o atingimento de metas de compras e vendas, e podem ter valores significativos, a ponto de superar o valor das vendas de peças no balcão, por exemplo.

Em relação ao orçamento de mercadorias, deve-se levar em consideração que os carros só são considerados comprados quando ocorre a venda deles. Dessa forma, este orçamento deve se basear na quantidade de carros vendidos no período orçado, e não no volume de carros recebidos e estocados na concessionária.

Quanto ao orçamento de despesas gerais, neste estudo, diferente do que é citado por Garrison, Noreen e Brewer (2013), todos os itens foram tratados como despesas fixas, por não terem relação direta e proporcional com as vendas de carros. Item como aquisição de ferramentas, mesmo contabilmente sendo uma aquisição de ativo, por não ter valor tão relevante, foi acrescido neste orçamento como despesa.

O orçamento de caixa foi elaborado a partir das menores receitas com os custos correspondentes de peças e carros vendidos no respectivo mês e maiores despesas para formar o cenário pessimista; e o oposto, para o cenário otimista. Os custos correspondentes foram utilizados para aproximar o resultado da realidade.

Sendo assim, entende-se que esta pesquisa alcançou os objetivos, sugerindo uma proposta de orçamento empresarial tendo como base os cenários pessimista, médio e otimista, que, se levado em consideração, permitirá que a empresa esteja preparada para situações inesperadas, assim como, que consiga ter um melhor controle e planejamento de seus investimentos futuros, levando em consideração a contínua maximização de seus lucros e a permanência no ramo de concessionária.

Como limitação desta pesquisa, há que se destacar que o proposto orçamento empresarial foi elaborado exclusivamente para a concessionária Trilha SC, a qual, não necessariamente, possui as mesmas condições de negociação com a fábrica que as demais concessionárias de veículos, de modo que o orçamento proposto pode não ser aplicável às demais concessionárias da marca.

REFERÊNCIAS

BIDU. **Você sabe o que é um Utilitário?** 2019. Disponível em:

<https://www.bidu.com.br/seguro-auto/o-que-e-utilitario/>. Acesso em: 15 set. 2019.

BORÇATO, E. C.; CARRASCO, C. S.; TOIGO, L. A.; VESCO, D. G. D. Antecedentes do Orçamento Participativo nas Concessionárias de Veículos do Oeste e Noroeste do Paraná: Perfil dos Gestores, Estilo de Liderança e Assimetria da Informação. **Revista Capital Científico**, v. 17, n. 2, p. 55-69, 2019.

BROOKSON, S. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: PubliFolha, 2000.

CAETANO, R. Da lama ao vento. **IstoÉ Dinheiro**. São Paulo, p.0-0, 02 fev. 2018.

Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/da-lama-ao-vento/>. Acesso em: 17 set. 2019.

CLAUSET, C. Equipe Troller Dakar nasceu nos sertões 99. **Webventura**. 2000. Disponível em: <https://www.webventure.com.br/equipe-troller-dakar-nasceu-nos-sertoes-99/> Acesso em: 17 set. 2019.

COELHO, F. S.; PONTES, R. M. **Orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

DIAS FILHO, F. F.; SALES, L. F. O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 4, n. 56, p. 20-25, 2014.

FARIAS, R. O Cearense "Pai" do Troller. [Entrevista cedida a] Andreh Jonathas. **O Povo Online**. Ceará. 25 mar 2014 Disponível em: <https://www20.opovo.com.br/app/opovo/veiculos/2014/03/25/noticiasjornalveiculos,3225597/o-cearense-pai-do-troller.shtml>. Acesso em: 04 set. 2019.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, Spss e Stata**. São Paulo: Gen LTC, 2017.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GARRISON, R H.; NOREEN, E W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER SRTEDE, W. A. Practice developments in budgeting: na overview and reserch perspective. **Jounal of Management Accounting Research**, v. 15 p. 96-116, 2003.

HOJI, M. **Orçamento empresarial: passo a passo**. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

KIANEK, A; ROMANI, A. **Luiz Carlos Moraes: 'O carro será um celular de rodas'**. 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/luiz-carlos-moraes-o-carro-sera-um-celular-de-rodas/>. Acesso em: 15 set. 2019.

NEUMANN, L. **Venda de veículos cresce e frota de SC chega a 5,1 milhões de unidades em agosto**. 2019. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/venda-de-veiculos-cresce-e-frota-de-sc-chega-a-51-milhoes-de-unidades-em-agosto>. Acesso em: 08 dez. 2019.

LAPPONI, J. C. **Modelagem financeira com excel e vba**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LEITE, J. **Vendas de veículos leves crescem 13,7% em 2018**. Disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/28525/vendas-de-veiculos-leves-crescem-137-em-2018>. Acesso em: 08 set. 2019.

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

LUNKES, R. J; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCELO, C. **História do Troller: o criador e a criatura**. 2014. Disponível em: <https://diarionordeste.verdesmares.com.br/projetos/auto/historia-do-troller-o-criador-e-a-criatura-1.1124829>. Acesso em: 15 set. 2019.

MARTINS, E. (org.). **Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica**. FINECAFI, São Paulo, Atlas, 2001.

MONTEIRO, L. M. N. Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão em uma empresa no ramo de concessionária de veículos. **Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.121-145, 2016.

ORGANISATION INTERNATIONALE DES CONSTRUCTEURS D'AUTOMOBILES (França). **Registrations or sales of new vehicles - all types**. 2018. Disponível em: http://www.oica.net/wp-content/uploads/total_sales_2018.pdf. Acesso em: 03 set. 2019.

PERDIGÃO, D. M. Introdução à pesquisa quantitativa. In: PERDIGÃO, D. M.; HERLINGER, M.; WHITE, O. M. (Org.). **Teoria e prática da pesquisa aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Cap. 11. p. 109-117.

RENDER, B.; STAIR JÚNIOR, R. M.; HANNA, M. E. **Análise quantitativa para administração**: com Excel e POM-QM para Windows. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SANVICENTE, A. Z; SANTOS, C. da C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**: caminhos para insight estratégico para você e a sua empresa. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

SILVA, A. W. P.; VEIGA NETO, A. R.; NOBRE, F. C.; OLIVEIRA, B. N. F.; SOARES, F. I. L.; JATAÍ, A. K. V. Utilização de técnicas de orçamento de capital nas concessionárias de Mossoró, RN. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 14, n. 2, p. 413-421, 2016.

SOUZA, A. B. de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.